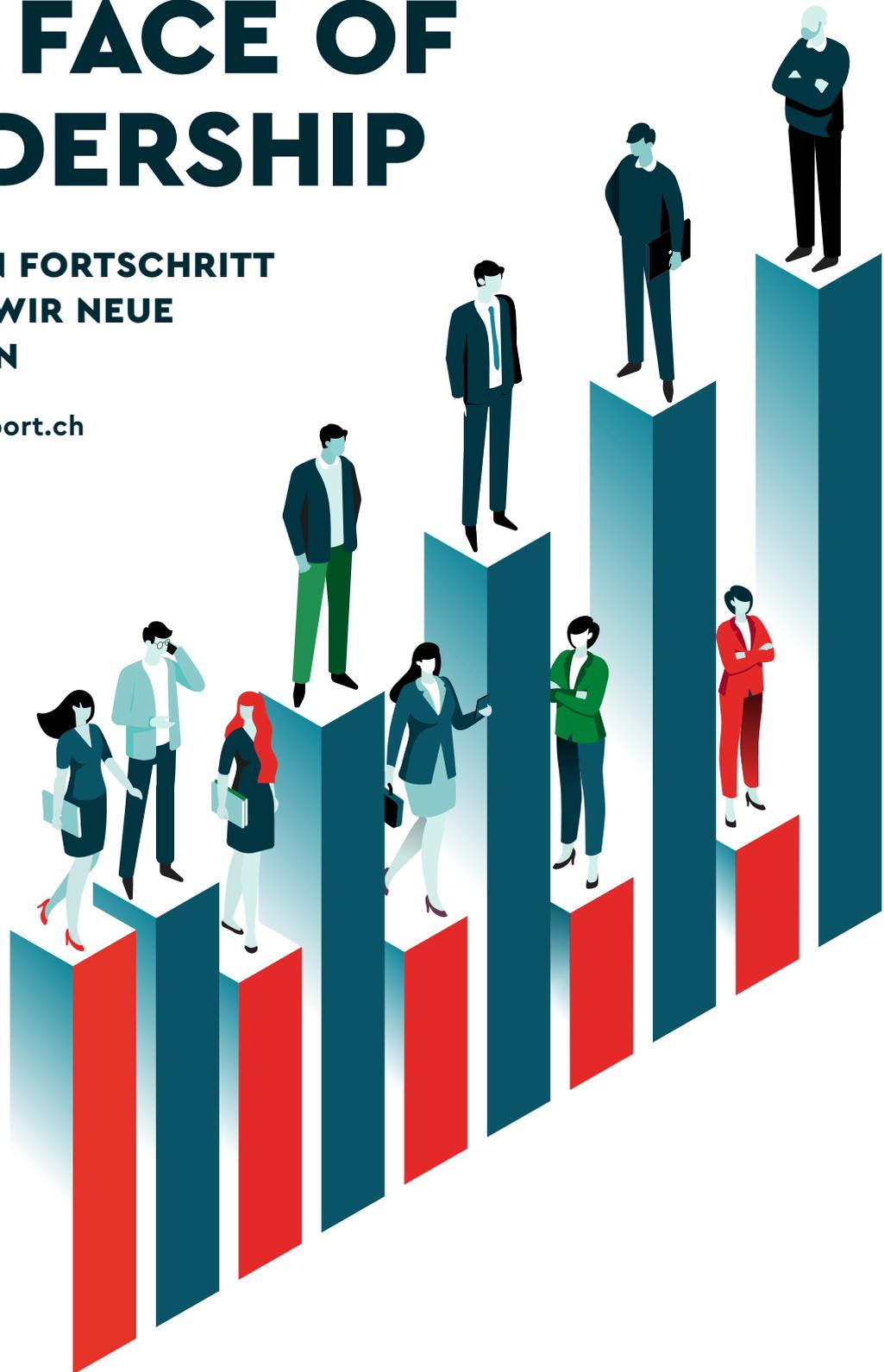


GENDER INTELLIGENCE REPORT 2021

# HOW TO CHANGE THE FACE OF LEADERSHIP

FÜR ECHTEN FORTSCHRITT  
BRAUCHEN WIR NEUE  
SPIELREGELN

[advance-hsg-report.ch](http://advance-hsg-report.ch)



Research Institute for  
International Management



University of St.Gallen

[www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)

**Advance**  
GENDER EQUALITY IN BUSINESS

[www.weadvance.ch](http://www.weadvance.ch)

# VORWORT – VERÄNDERN WIR DIE SPIELREGELN!

Mit Freude präsentieren wir die 5. Ausgabe des Advance & HSG Gender Intelligence Reports. Bei der Lancierung unseres ersten Berichts im Jahr 2017 gingen wir davon aus, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen in fünf Jahren deutlich verändern würde, wird offensichtlich, dass dies nur bedingt der Fall ist. Trotz jahrelanger Bemühungen sehen wir nur winzige Fortschritte. Könnte es sein, dass die gängigen Massnahmen, mehr Frauen zu rekrutieren, befördern und zu halten, nicht ausreichen? Was müssen wir ändern, um echte Fortschritte zu erzielen?

Die Analyse der Rohdaten von über **320'000 Mitarbeitenden aus 90 Unternehmen und Organisationen** macht klar: Wollen wir tatsächlich echte Chancengleichheit und Geschlechtervielfalt bis ins oberste Kader schaffen, brauchen wir neue Spielregeln. Wir sollten aufhören zu versuchen, Frauen an das aktuelle System anzupassen. Vielmehr müssen wir bewusst Systemveränderungen herbeiführen, sodass Frauen bzw. alle Geschlechter sich inkludiert fühlen und die Chance haben, es bis an die Spitze zu schaffen.

Dazu braucht es mutige Führungskräfte, die das Thema Inklusion ernst nehmen. Das beginnt damit, den Business Case für Inklusion und Diversität zu definieren, entsprechende Ziele (KPIs) daraus abzuleiten und Führungspersonen in die Verantwortung zu nehmen.

In diesem Sinne skizziert der Bericht einen neuartigen praxisorientierten Ansatz, um die Schweizer Wirtschaft dank mehr Vielfalt und Chancengleichheit noch zukunftsfähiger zu machen. Neugierig? Wir wünschen Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre.



**Alkistis Petropaki**  
General Manager  
Advance



**Prof. Dr. Gudrun Sander**  
Direktorin Kompetenzzentrum  
für Diversity & Inclusion



# INHALT

<b>Executive Summary – Warum wir neue Spielregeln brauchen</b>	<b>4</b>
<b>I Hauptkenntnisse: Die Zusammensetzung der Schweizer Führungsetagen</b>	<b>7</b>
<b>II Gender Maturity Compass 2021: Schweizer Unternehmen im I&amp;D Reife-Check</b>	<b>13</b>
<b>III Best Practices: Was machen Advance Mitgliedsunternehmen?</b>	<b>15</b>
<b>IV Fünf Herausforderungen</b>	<b>19</b>
1. Die Karriereleiter für Frauen bricht bereits früh	19
2. Für Schlüsselpositionen werden vor allem Männer rekrutiert	23
3. Das Karrierefenster ist für Frauen deutlich kleiner	27
4. Weil sie Teilzeit arbeiten, sind Frauen im Nachteil	33
5. Lohn- und Karriereungleichheit verstärken sich gegenseitig	37
<b>V Empfehlungen für nachhaltigen Wandel</b>	<b>40</b>
Hebel 1: Definieren Sie den Business Case für Inklusion	41
Hebel 2: Definieren Sie Karriere neu	43
Hebel 3: Rekrutieren und fördern Sie Personen, die Inklusion leben	45
<b>Analyseansatz</b>	<b>47</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>48</b>
<b>Impressum</b>	<b>52</b>



# EXECUTIVE SUMMARY – WARUM WIR NEUE SPIELREGELN BRAUCHEN

## Führungsetagen sind immer noch mehrheitlich männlich

Während der Talentpool der Schweizer Wirtschaft vielfältig ist, sitzen in den Chefetagen nach wie vor meist Männer. Frauen stellen ausserhalb des Kaders 50% aller Mitarbeitenden. Wo es allerdings um Macht und Geld geht, sind sie immer noch die grosse Ausnahme. Männer haben 83% aller Positionen im oberen / obersten Kader und 74% aller Positionen mit Personalverantwortung inne.

## Geschlechterparität erst im Jahr 2078?

Der Frauenanteil an Beförderungen hat seit 2019 zwar leicht zugenommen, jedoch nicht auf allen Stufen. Dieser Fortschritt reicht nicht aus, um die Vertretung von Frauen in Führungspositionen wesentlich zu erhöhen. Warum nicht? Die Erfolge bei den Beförderungen wurden durch einen Rückgang bei den Neueinstellungen und durch höhere Fluktuationsraten in bestimmten Kaderstufen wieder zunichte gemacht. Wenn wir in diesem Tempo weitermachen, wird Gleichstellung im Kader erst in zwei bis drei Generationen, im Jahr 2078, Realität.

## Das System funktioniert wie ein grosses Sieb

Ziele zur Verbesserung der Geschlechtervielfalt sind in der Regel darauf ausgerichtet, mehr Frauen zu rekrutieren, zu befördern und zu halten. Selbst wenn das punktuell gelingt, wird sich die Geschlechtervielfalt in der Schweizer Kaderwelt nicht markant verbessern. Warum nicht?

Unser System ist noch immer stark auf traditionelle Geschlechterrollen mit einem (meist männlichen) Vollzeitverdiener ausgelegt. Gängige Karrieremodelle orientieren sich an diesem ‚idealen‘ Mitarbeiter. Daher schaffen es in der Regel nur sie bis ganz nach oben. Anders gesagt funktionieren Strukturen, Prozesse und Kultur wie ein grosses Sieb, das (Geschlechter-)Vielfalt und speziell weiblichen Führungsnachwuchs effektiv herausfiltert. Dies gilt umso mehr, je höher die Hierarchiestufen.

## Inklusion ist der entscheidende Faktor

Systemische Ungleichheit ist tief in (Organisations-)Kulturen verankert. Deshalb ist Inklusion der entscheidende Faktor. Wir müssen bewusst die Regeln der Geschäftswelt neugestalten. Das beginnt mit Führungskräften, die den Business Case für Inklusion definieren. Dies beinhaltet:

- Definieren Sie eine klare Vision Ihrer angestrebten (Inklusions-)Kultur
- Leiten Sie entsprechende Ziele (KPIs) für alle wichtigen Personalprozesse ab
- Nehmen Sie Ihre Führungskräfte in die Verantwortung
- Gehen Sie als gutes Beispiel voran und leben Sie Inklusion im Führungsalltag vor

# FÜNF HERAUSFORDERUNGEN, DIE SIE FÜR SYSTEMISCHEN WANDEL ÜBERWINDEN MÜSSEN

## 1. Die Karriereleiter für Frauen bricht bereits früh

Frauen werden kaum über die unterste Kaderstufe befördert. Je höher die Karrierestufe, desto besser sind die Chancen für Männer und desto geringer für Frauen.

Männer entscheiden Sprungbrettpositionen für sich: Lediglich 36% aller Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung gehen an Frauen. Diese Zahl ist für Positionen mit Ergebnisverantwortung wahrscheinlich noch wesentlich tiefer.

Lecke in der (vielfältigen) Talent-Pipeline: Frauen verlassen Kaderpositionen häufiger und nach kürzerer Zeit als Männer, besonders in den 'Rush Hours' des Lebens zwischen 31 und 40: Mit 9% ist die Fluktuationsrate der Frauen in dieser Altersgruppe deutlich höher als die der Männer (7%).

## 2. Für Schlüsselpositionen werden vor allem Männer rekrutiert

68% der Kaderrekrutierungen gehen an Männer.

79% aller Rekrutierungen ins obere / oberste Kader sind männlich. Das gilt auch für 71% aller Rekrutierungen für Positionen mit Personalverantwortung.

## 3. Das Karrierefenster ist für Frauen deutlich kleiner

Fast 50% aller Beförderungen gehen an 31- bis 40-Jährige und fallen somit direkt mit der ‚Family Primetime‘ zusammen. Das Karrierefenster schliesst sich für Frauen um das Alter 40, während es für Männer zwischen 31 und 50 (und auch noch danach) offensteht.

Der sogenannte ‚Maybe-Baby‘-Effekt beeinträchtigt sogar die Karrieren von kinderlosen Frauen: Mit Anfang 30 werden Frauen als risikoreichere Wahl und potenzielle (Schwangerschafts-)‘Unannehmlichkeit‘ gesehen. In der Folge werden männliche Kandidaten häufiger als ‚sicherere Option‘ ausgewählt.

## 4. Weil sie Teilzeit arbeiten, sind Frauen im Nachteil

Der Beschäftigungsgrad von Frauen ist wesentlich tiefer als jener von Männern: Frauen arbeiten im Durchschnitt in einem Pensum von 85%, Männer 96%. In den höheren Führungsebenen ist Vollzeit immer noch die Norm.

Frauen reduzieren ihr Pensum in den ‚Rush Hours‘ des Lebens, weil sie bis zu 77% der Familien- und Betreuungsarbeit übernehmen (Branger, 2019).

Festgefahrene Geschlechterrollen wirken sich auch negativ auf ‚unkonventionelle‘ Männer aus: Teilzeitarbeitende Männer werden bei der Rekrutierung diskriminiert und haben eine höhere Fluktuation als teilzeitarbeitende Frauen.



## 5. Lohn- und Karriereungleichheiten verstärken sich gegenseitig

Lohnungleichheit ist Realität: Frauen verdienen in der Schweiz im Durchschnitt 19% weniger als Männer und nur ein Teil dieses Unterschiedes lässt sich durch objektive Faktoren erklären. Unbewusste Vorurteile und Diskriminierung spielen eine wichtige Rolle.

Elternschaft verstärkt das Einkommensgefälle zwischen Männern und Frauen.

Zusammen mit den ungleichen Karrierechancen haben Lohn- und Einkommensdifferenzen Auswirkungen bis hin zum Ruhestand, z.B. in Form der geschlechterspezifischen Pensionslücke.

Konkrete Empfehlungen um diese Herausforderungen anzugehen finden Sie in [Kapitel V, S. 40](#)

### Best Practices

Unsere diesjährige Auswahl an Best-Practice-Beispielen von Advance Mitgliedsunternehmen zeigt auf, wie Struktur-, Prozess- und Kulturveränderungen das System verändern und dadurch Inklusion fördern.

Lassen Sie sich inspirieren: [weadvance.ch/best-practices](https://weadvance.ch/best-practices)



**BEST  
PRACTICES**

## I – HAUPTERKENNTNISSE

# DIE ZUSAMMENSETZUNG DER SCHWEIZER FÜHRUNGSETAGEN

### ZENTRALE ERKENNTNISSE

Der Talentpool der Schweizer Wirtschaft ist geschlechterdivers und buchstäblich randvoll mit hochqualifizierten weiblichen Talenten: Bereits die Mehrheit der Hochschulabsolvierenden ist weiblich. In der Altersgruppe der 21- bis 30-Jährigen machen die Frauen 43% der Kadermitarbeitenden sowie 50% der Nicht-Kader-Angestellten aus.

Im Gegensatz dazu sind die Führungsetagen immer noch sehr männlich: Männer besetzen 83% aller Top-Kader-Positionen und 81% aller Vorstandssitze. Frauen sind in einflussreichen Positionen mit Personal- sowie Ergebnisverantwortung massiv untervertreten. Bei der derzeitigen Veränderungsrate erreichen wir Geschlechterparität in Führungsetagen erst in zwei bis drei Generationen im Jahr 2078.

50 Jahre Frauenstimmrecht in der Schweiz haben in der politischen Landschaft ihren Fussabdruck hinterlassen – wir haben uns der Parität angenähert: Im Nationalrat haben Frauen 42% der Sitze inne, im Bundesrat 3 von 7.

Obwohl sich seit der Lancierung des Gender Intelligence Reports 2017 durchaus Fortschritte in punkto Geschlechterdiversität beobachten lassen, sind die Veränderungen noch nicht substanziell genug, um tatsächlich wesentlich mehr Frauen im mittleren und oberen Kader zu sehen. – Und das dürfte auch in näherer Zukunft noch so bleiben. Wieso?

Unser System ist noch immer auf die traditionelle Geschlechterrollenverteilung mit einem (meist männlichen) Vollzeitverdiener ausgelegt. Geschlechtervielfalt in Schweizer Führungsetagen wird dadurch effizient ‚ausgesiebt‘. Gängige (lineare) Karrieremodelle, Strukturen und Prozesse orientieren sich am ‚idealen‘ (männlichen) Mitarbeiter. Daher schaffen es in der Regel nur sie bis ganz nach oben.

Diese 5. Ausgabe des Berichts präsentiert neue Daten, die die systemischen Ursachen dieser Stagnation aufdecken und gleichzeitig Hebel aufzeigen, um tiefgreifend und dauerhafte Veränderungen zu erzielen. Doch als erstes wollen wir einen Blick auf das Gesamtbild werfen: Wie steht es um die Geschlechtervielfalt in den Führungsetagen von Schweizer Unternehmen heute?

#### Wenig Geschlechtervielfalt in den Führungsetagen

Die Daten sprechen eine klare Sprache: Das ‚Gesicht‘ der Schweizer Chefetagen ist immer noch männlich. Heute sind 83% der Positionen im Topmanagement von Männern besetzt. Während Frauen auf der untersten Führungsebene 40% aller Positionen innehaben, nimmt ihr Anteil mit jeder höheren Hierarchieebene stetig ab. Wären Kompetenzen, Karriereschritte, Chancen und Anreize für alle Geschlechter gleich, müssten Frauen auf jeder Führungsebene zur Hälfte vertreten sein – so wie es im Nicht-Kader der Fall ist. Die Schweiz ist damit nicht allein: Weltweit haben Frauen 27% aller Kaderpositionen inne (WEF, 2021). Mit 31% Frauen im Gesamtkader liegt ihr Anteil in der Schweiz also sogar etwas höher als im globalen Schnitt.

Auch in den Verwaltungsräten der börsennotierten Schweizer Unternehmen sind Frauen deutlich untervertreten. Laut dem Bericht von GetDiversity 2021 sind 81% der Verwaltungsratssitze derzeit von Männern besetzt. Es ist also noch ein weiter Weg zur Einhaltung der seit Anfang des Jahres in Kraft getretenen Richtlinie, dass 30% der Verwaltungsratssitze von Frauen besetzt sein sollten; bei Nicht-Einhaltung müssen sich Unternehmen erklären (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2020). In dieser Hinsicht hinkt die Schweiz den OECD-Mitgliedsstaaten hinterher: Dort sind 27% aller Verwaltungsratssitze von Frauen besetzt; 19% sind es in der Schweiz

(OECD, 2021).

## Geschlechterverteilung je Kaderstufe

- Frauen
- Männer



Abbildung 1: Geschlechterverteilung je Kaderstufe

## Sehr wenige weibliche Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung, dafür viele in Dienstleistungsfunktionen

Die Besetzung einflussreicher Führungspositionen mit Frauen bleibt eine grosse Herausforderung. Das gilt insbesondere für Stellen mit Ergebnis- sowie Personalverantwortung, die meist in höheren Hierarchieebenen zu finden sind. Frauen sind viel häufiger in Dienstleistungs- und Expert:innenfunktionen als in strategisch wichtigen Positionen. Es sind jedoch letztere, die den Weg an die Spitze ebnen.

## FRAUEN IN HÖHEREN KADERSTUFEN NACH FUNKTION

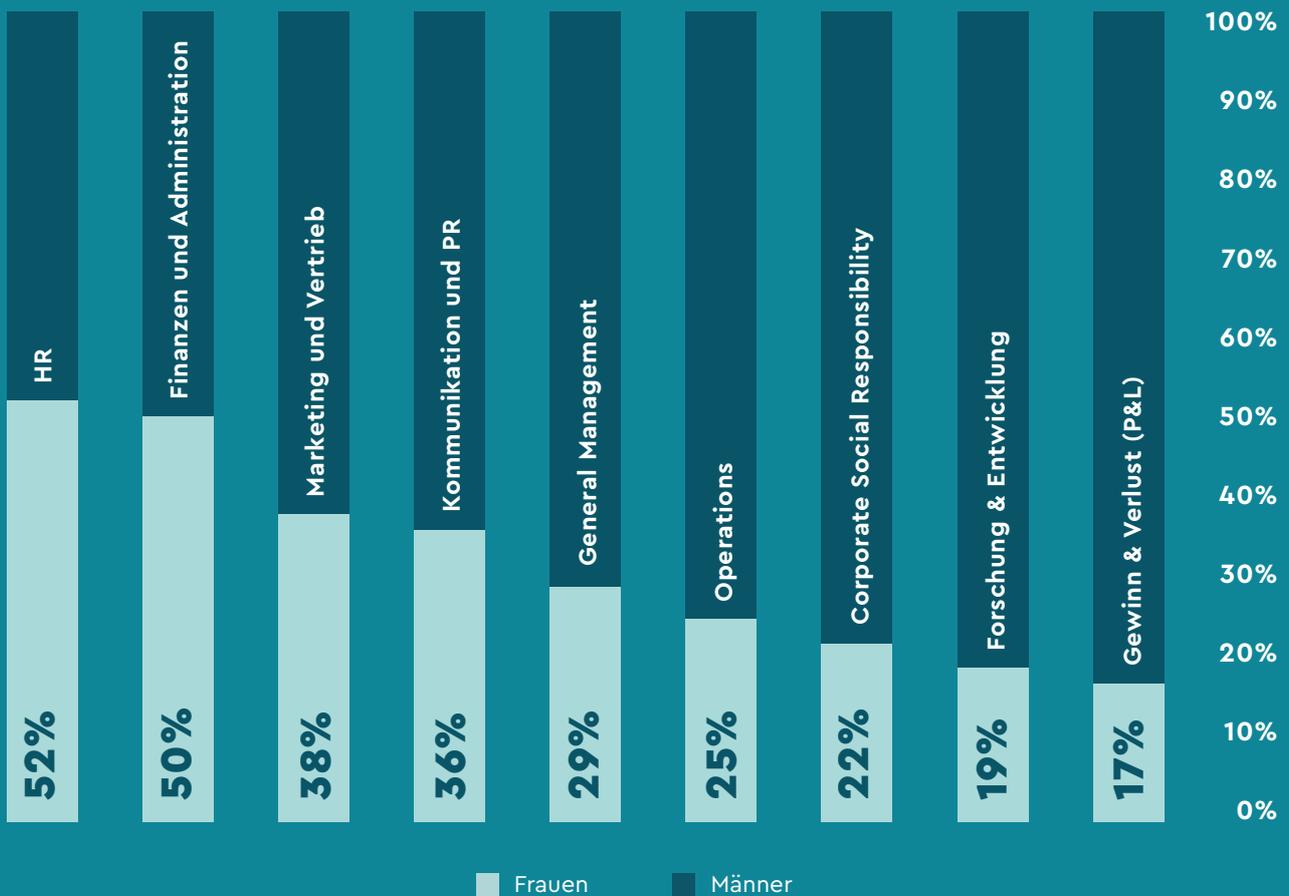


Abbildung 2: Frauen in höheren Kaderstufen nach Funktion (ILO) <sup>1</sup>

Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) zeigt anhand von weltweiten Daten auf, dass Frauen in höheren Kaderstufen nur 17% der Positionen mit Ergebnisverantwortung innehaben, jedoch 52% der Positionen im Personalwesen

und 38% der Marketing- und Vertriebsfunktionen (ILO, 2019). Die Untervertretung in einflussreichen Schlüsselpositionen erklärt zum Teil, warum vor allem Männer in den Schweizer Führungsetagen sitzen.

<sup>1</sup> Diese von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ermittelte Abbildung basiert auf einer Umfrage unter 13'000 Unternehmen in 70 Ländern auf fünf Kontinenten (ILO, 2019)

## KADERFRAUEN UND KADERMÄNNER NACH PERSONALVERANTWORTUNG IM VERGLEICH

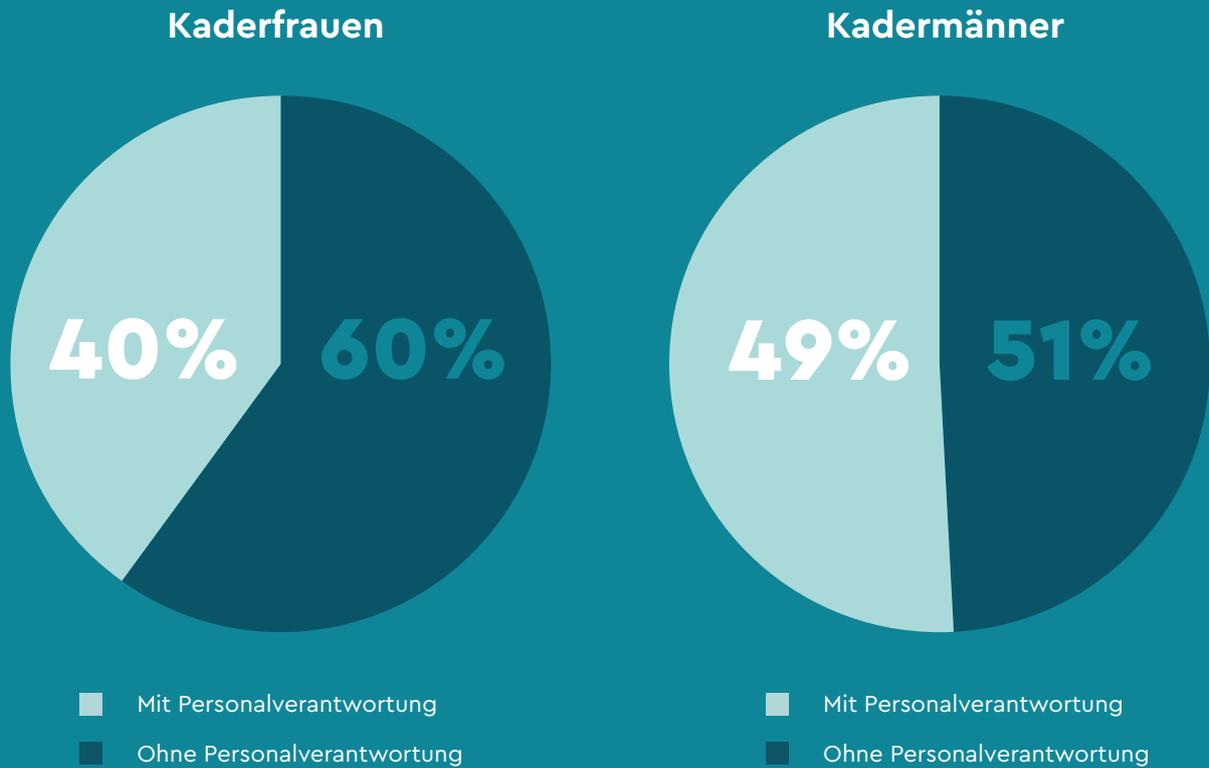


Abbildung 3: Kaderfrauen und Kadermänner nach Personalverantwortung im Vergleich

### Gefühlt müssen Frauen mehr leisten, um weiterzukommen

Die Hürden, mit denen Frauen auf ihrem Weg an die Spitze konfrontiert sind, zeigen sich nicht nur deutlich in den Zahlen, sondern auch in der gelebten Erfahrung. Im CCDI Careers Survey gaben weibliche Führungskräfte an, dass sie härter arbeiten müssen als ihre männlichen Kollegen, um gleiche Chancen auf Führungspositionen und Gehaltserhöhungen zu haben. Dies gilt für Frauen auf allen Führungsebenen.

CCDI Careers Survey (2021)

## **Der Talentpool birgt das Potenzial für Geschlechtergerechtigkeit**

Die Schweizer Wirtschaft ist buchstäblich randvoll mit jungen weiblichen Talenten: Heutzutage gehen 52% der Masterabschlüsse an Universitäten und 54% der Masterabschlüsse an Fachhochschulen an Frauen, im Vergleich zu 40% bzw. 30% im Jahr 2005 (BFS, 2021). Fast die Hälfte aller Dokortitel wird an Frauen vergeben. Bei der Wahl der Studienfächer bewegen sich die Frauen immer mehr in traditionell männerdominierte Disziplinen: In der Betriebswirtschaft sind bereits 36% aller Absolvierenden weiblich (ein Zuwachs von drei Prozentpunkten seit 2005) und in den Naturwissenschaften 38% (27% im Jahr 2015). Der stärkste Anstieg ist in den technischen Fächern zu beobachten, wo der Anteil der weiblichen Absolvierenden von 12% im Jahr 2005 auf 32% gestiegen ist! Das häufig genannte Argument, dass es keine Frauen auf dem Talentmarkt gibt, wird also zunehmend entkräftet.

Bemerkenswert: In der jungen Generation von Kaderpersonen ist die Geschlechterverteilung viel ausgeglichener als noch in der älteren Generation. In der Altersgruppe der 21- bis 30-Jährigen sind weibliche Führungskräfte mit 43% fast gleich stark vertreten wie die Männer (Anmerkung: Nur 7% aller Führungskräfte sind 30 Jahre oder jünger). In der Altersgruppe der 51- bis 60-Jährigen gibt es dagegen fast viermal so viele

männliche wie weibliche Führungskräfte (79% gegenüber 21%). Ein detaillierter Überblick über die Aufteilung der Geschlechter im Management nach Alter folgt in [Kapitel IV, S. 27](#).

## **Geschlechtergleichheit könnte 2078 Realität sein**

Da wir diesen Bericht nun bereits zum fünften Mal herausgeben, können wir die Kennzahlen (KPIs) über die Zeit hinweg analysieren. Im Gender Intelligence Report (GIR) 2018 lag der Frauenanteil im Topmanagement bei 15%, heute sind es 17%. Auch auf den unteren Führungsebenen sind Frauen etwas besser vertreten. Im Gesamtkader ist der Frauenanteil seit 2018 um 1 Prozentpunkt gestiegen. Wenn wir in diesem Tempo weitermachen, könnte die Geschlechterparität erst in zwei bis drei Generationen, nämlich im Jahr 2078 Realität werden.

## **Warum so wenig Fortschritt?**

Bei den Beförderungen hat es einige Fortschritte gegeben. Betrachtet man z.B. die Entwicklung des Frauenanteils an den Beförderungen von 2019 bis 2021, so ergibt sich ein Anstieg von +3 Prozentpunkten im untersten Kader, +2 im unteren Kader, -3 im mittleren Kader und +11 im oberen und obersten Kader (dabei ist zu beachten, dass nur 5% aller Beförderungen ins obere und oberste Kader gehen). Trotz dieses Anstiegs hat sich die Vertretung von Frauen auf den einzelnen Führungsebenen nicht wesentlich verändert. Warum nicht?

## **Die Politik ist der Wirtschaft voraus**

Nach 50 Jahren Frauenstimmrecht in der Schweiz sind im Bundesrat drei von sieben Sitzen in Frauenhand. Im Ständerat beträgt der Frauenanteil zwar erst 26%, im Nationalrat ist er dafür auf 42% gestiegen. Das ist ein Fortschritt und bringt die Schweiz auf einen respektablen 17. Platz weltweit, was den Frauenanteil in Parlamenten betrifft. Der Einfluss von Frauen hat in der Politik also eindeutig zugenommen. Welche Auswirkungen wird eine weiblich geprägte Politik in den nächsten Jahren haben?



Zum einen sind die Rekrutierungen von Frauen in Führungspositionen je nach Führungsebene um 3 bis 6 Prozentpunkte zurückgegangen. Zum anderen ist auf den Kaderstufen, auf denen wir die positivste Entwicklung bei den Beförderungen sehen (unterste und oberste Führungsebene), die Fluktuationsrate der Frauen deutlich höher als die der Männer. Die Erfolge bei den Beförderungen werden also durch den Rückgang bei den Neueinstellungen und durch ‚Herausfallen‘ von Frauen aus Führungspositionen nivelliert.

Können wir es uns wirklich leisten, bis 2078 zu warten und Zehntausende von hochqualifizierten Frauen zu verlieren, die sozusagen ‚systemisch ausgesiebt‘ werden? Schätzungsweise 54'000 Frauen mit Hochschulbildung in der Schweiz bringen ihre Fähigkeiten nicht in den Arbeitsmarkt ein (BFS, 2021). Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) könnte in der Schweiz um rund 190 Milliarden CHF gesteigert werden, wenn die Erwerbsbeteiligung der Frauen bis 2025 derjenigen der Männer entsprechen würde (CFR, 2021). Dies ist nicht nur ein schweizerisches Problem: Die Erwerbsquote der Frauen in der Europäischen Union liegt bei nur 52%, in der Schweiz bei 63% (ILO,

2020). Die Schweiz hat also die Chance, als gutes Beispiel voranzugehen.<sup>2</sup>

In diesem Bericht werden fünf zentrale Herausforderungen vorgestellt, die zeigen, warum die Karriereleiter für Frauen auf dem Weg nach oben bricht. Dank unserer granularen Herangehensweise können wir die verschiedenen Aspekte in dem komplexen System sichtbar machen, die zu einer brüchigen Karriereleiter führen. So können wir sehen, was sich entlang des Mitarbeitenden-Life-Cycles wie verbessert hat und wo konkret Handlungsbedarf besteht, Fortschritt weiter aktiv voranzutreiben.

Um nachhaltige Verbesserung zu erzielen, müssen wir die Normen grundlegend verändern, Muster durchbrechen und Hebel dort ansetzen, wo sie eine systemische Wirkung haben. Am Ende dieses Berichts stellen wir eine konkrete Checkliste vor, die einen Weg zu einem tiefgründigen (Führungs-)Wandel aufzeigt (Kapitel V, S. 40).

Lassen Sie uns den Weg für die nächste Generation gemeinsam ebnen, damit sie sich in einem chancengleichen Arbeitsumfeld entfalten kann.

<sup>2</sup> Dabei ist zu beachten, dass Frauen in der Schweiz eine sehr hohe Teilzeitquote haben, welche die Erwerbsquote wahrscheinlich in die Höhe treibt.

## COVID-19 – eine einzigartige Chance für den Wandel?

Die Pandemie hat sich auf die Karrieren von Frauen negativer ausgewirkt als auf die von Männern: 37% der Frauen mit Kindern hatten während des Lockdowns das Gefühl, dass sie sich deutlich weniger auf ihre Karriere konzentrieren konnten als Männer in derselben Situation (25%) (Bütikofer et al., 2020). Die Arbeitslosigkeit stieg 2019–2020 bei den 15- bis 39-jährigen Frauen um 2.5 Prozentpunkte an, während sie bei den Männern derselben Altersgruppe nur um 1.6 Prozentpunkte zunahm (BFS, 2021).

COVID-19 hat die Arbeitswelt auf den Kopf gestellt. Die Pandemie zeigte aber auch, dass eine ‚neue Normalität‘ in der Arbeitswelt möglich ist. So planen 80% der GIR-Unternehmen, die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten für ihre Mitarbeitenden auch nach der Pandemie beizubehalten. Die Unternehmen befinden sich an einem Scheideweg: Sie müssen auf den vielversprechenden Errungenschaften der letzten 1.5 Jahre aufbauen, ohne Frauen weiter zu benachteiligen. Dies erfordert dezidiertes Handeln und strukturelle sowie kulturelle Veränderungen. – Lassen Sie uns die Gelegenheit ergreifen, dies gemeinsam in Angriff zu nehmen. Die Zeit ist reif!



# SCHWEIZER UNTERNEHMEN IM I&D REIFE-CHECK

Das einzigartige 4-Stufen-Modell zeigt die Reifegrade auf, die Organisationen auf ihrem Weg zu Geschlechterdiversität in Führungsteams typischerweise durchlaufen. Das Modell umfasst Kennzahlen zu Inklusion und Vielfalt (Rekrutierungs-, Fluktuations- und Beförderungsraten) sowie inklusive Personalpraktiken entlang des Mitarbeitenden-Life-Cycles. Somit bietet der Gender Maturity Compass eine ganzheitliche Momentaufnahme der gelebten I&D-Realität und -Kultur.

## Evidenzbasiertes Modell entlang vier Fortschrittsstufen

### STUFE I, WE COMMIT

Der erste Schritt ist eine klare Absichtserklärung, die Vertretung von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

- Das Unternehmen hat durch die Teilnahme am St.Gallen Diversity Benchmarking eine vertiefte D&I-Analyse durchgeführt
- Das Unternehmen hat eine Lohnanalyse durchgeführt
- Das Unternehmen hat eine Gender Diversity Strategie formuliert
- Das Unternehmen hat messbare D&I-Ziele
- Top-Down-Unterstützung für Gender Diversity wird in der Organisation stark wahrgenommen
- Das Unternehmen hat sich öffentlich zu Gender Diversity verpflichtet

### STUFE III, WE PROMOTE

Die alltäglichen Prozesse und Interaktionen innerhalb des Unternehmens spiegeln allmählich seine Geschlechtervielfalt und die zunehmende Inklusionskultur wider. Die Wertschätzung von Vielfalt hat sich auch in Beförderungsprozessen durchgesetzt. Teilzeitarbeit – oder Vollzeit! – ist sowohl für Männer als auch für Frauen, sowohl in Nicht-Kader- als auch in Kaderpositionen möglich.

- Die Beförderungsraten von Frauen spiegeln ihren Anteil an der Gesamtbelegschaft wider
- Frauen und Männer haben ähnliche Beschäftigungsgrade; um Führungspositionen zu erreichen, müssen Frauen ihren Beschäftigungsgrad nicht stärker erhöhen als Männer
- Diversity ist Teil und Anforderung des Talentmanagements und es werden Programme zur Unterstützung weiblicher Karrieren wie Empowerment-Trainings, Coaching und Mentoring angeboten

### STUFE II, WE ACT

Das Unternehmen hat konkrete Massnahmen ergriffen und misst deren Fortschritte. Der Fokus in dieser Stufe liegt zum einen auf der Rekrutierung, zum anderen auf der Entwicklung eines offenen ‚Mindsets‘.

- Das Unternehmen stellt im Vergleich zur bestehenden Geschlechterverteilung mehr Frauen ein, auch in Kaderpositionen<sup>3</sup>
- Es existieren keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Fluktuationsraten von Männern und Frauen
- Es gibt D&I- oder ‚Unconscious Bias‘-Trainings für Arbeitnehmende und Führungskräfte – Das Unternehmen bietet mindestens drei flexible Arbeitsmodelle an
- Es erfolgt ein regelmässiges Reporting zu Gender Diversity & Inclusion

### STUFE IV, WE ADVANCE

Das Unternehmen bietet einen vielfältigen und inklusiven Arbeitsplatz. Die Geschlechterverteilung auf allen hierarchischen Ebenen ähnelt eher einem Zylinder als einer Pyramide: Frauen und Männer sind auf allen Hierarchiestufen ähnlich stark vertreten.

- Frauen sind auf allen Hierarchieebenen ähnlich stark vertreten
- Mindestens ein Drittel der Geschäftsleitung sind Frauen
- Führungskräfte haben D&I-Ziele; dies spiegelt sich idealerweise in der Leistungsbeurteilung und in Bonusprogrammen wider
- D&I ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie
- Das Unternehmen bietet Elternzeit über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus an
- Das Unternehmen verwendet eine geschlechtsneutrale Sprache

<sup>3</sup> Es sei denn, das Unternehmen hat bereits eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in der Belegschaft

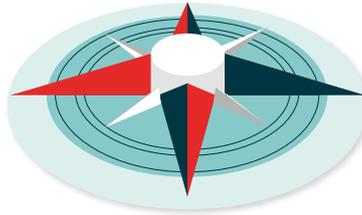
## WE ADVANCE

**1%** der Unternehmen erreichen Stufe IV  
5% 2020



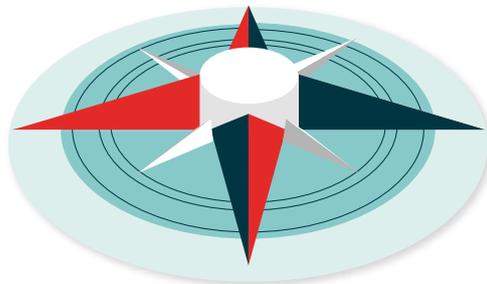
## WE PROMOTE

**8%** der Unternehmen erreichen Stufe III  
11% 2020



## WE ACT

**25%** der Unternehmen erreichen Stufe II  
20% 2020



## WE COMMIT

**56%** der Unternehmen erreichen Stufe I  
61% 2020

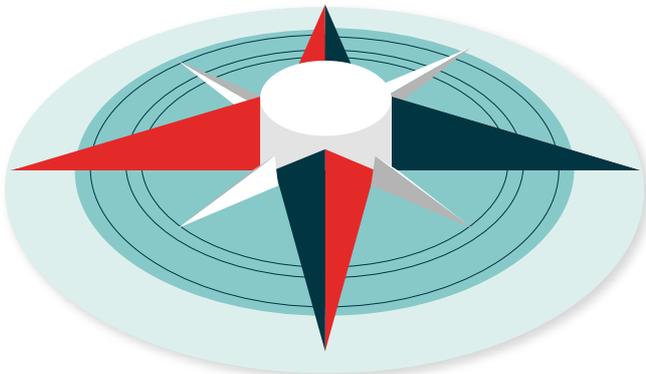


Abbildung 4: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen über die Stufen des Gender Maturity Compass

### Gender Maturity Compass zeigt kaum Fortschritte auf

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass die meisten Unternehmen in der Schweiz noch einen weiten Weg zu einer ‚ausgereiften‘ I&D-Kultur vor sich haben.

Nur wenige der teilnehmenden Unternehmen weisen einen hohen Reifegrad auf (8% auf Stufe III ‚we promote‘, 1% auf Stufe IV, ‚we advance‘).

Trotz bester Absicht bleiben die meisten Unternehmen in einem niedrigen Reifegrad stecken. So sind die Strukturen, Prozesse und die inklusive Kultur, die für eine vollständige Chancengleichheit am Arbeitsplatz erforderlich sind, nur teilweise oder noch gar nicht vorhanden.

Viele Schweizer Unternehmen sind auf dem Kompass gar nicht erst abgebildet, da sie noch nicht ihre Bereitschaft erklärt haben, den Weg zu Inklusion und Vielfalt zu gehen.

**Advance-Mitglieder schneiden besser ab als Nicht-Advance-Mitglieder: Alle Unternehmen der Stufen III und IV sind Mitglieder von Advance.**



### III – BEST PRACTICES

# WAS MACHEN ADVANCE MITGLIEDSUNTERNEHMEN?

Es ist möglich, die Strukturen, Prozesse und die Kultur zu ändern, die Frauen zurückhalten. Viele Advance-Mitgliedsunternehmen gehen mit Best Practices voran, z.B. mit längerem Vaterschaftsurlaub und sogar geteiltem Elternurlaub, flexibleren Arbeitsmodellen und einer genaueren Überprüfung der Löhne, um Lohngleichheit zu gewährleisten. Einige Unternehmen stellen den Status quo des Begriffs ‚Führung‘ in Frage, indem sie Führungsnormen neu formulieren, traditionelle Stellenbeschreibungen neu definieren und männliche Führungskräfte in den Prozess einbeziehen. Durch gezielte Massnahmen wie diese und die Ausrichtung der Kerngeschäftsaktivitäten auf die I&D-Strategie kann die Gleichstellung der Geschlechter in Schweizer Unternehmen verbessert werden. [Hier können Sie sich online über bewährte Verfahren informieren.](#) In diesem Jahr haben die folgenden Advance-Mitgliedsunternehmen (in alphabetischer Reihenfolge) ein Best-Practice-Beispiel beigetragen:



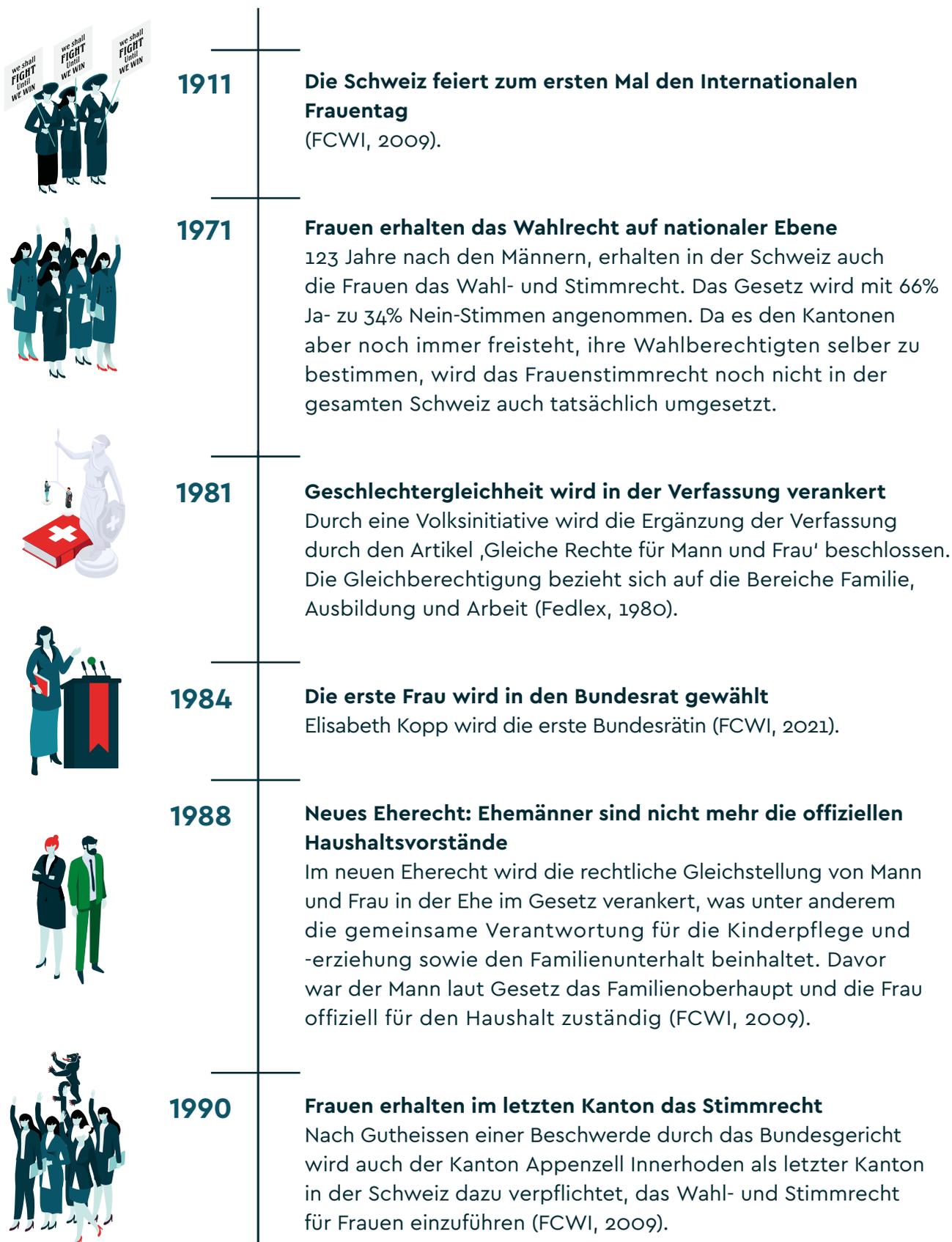
**BEST  
PRACTICES**



- Accenture – Working Parents' Network: How to Empower Parents So They Stay
- Bain & Company – Why Leading in Family Friendliness is Key to Gender Equality
- Citi – Integrating Top & Grassroots Actions to Drive Inclusive Culture
- DOW – Female Sponsorship Program: Who Says Women Aren't Ambitious?
- EY – Re-Writing The Leadership Norms
- Helvetia Versicherungen – Getting Inside Men's Heads on the Gender Topic
- Philip Morris International – How to Smash Gender Diversity Targets
- PwC – #FlexTheTransition – Retaining Talent During Parenthood
- Schneider Electric – Reducing the Pay Gap to Below 1% in a Male-Dominated Industry
- SIX – Business Growth Through Diversity
- Swiss Re Group – Winning the War for Talent with Inclusive Parental Benefits
- Syngenta – Addressing Pay Equity at Syngenta
- Syngenta – Listen Up: Putting Employees at the Center for Designing New Ways of Work
- UBS – Pay Equity: How to Take it Seriously
- Wüest Partner – The Salary Transparency Calculator: An Unbiased Tool for Equal Pay and Building Trust



# MEILENSTEINE DER FRAUENRECHTE UND GLEICHSTELLUNG IN DER SCHWEIZ




**1996**
**Das Gleichstellungsgesetz tritt in Kraft**

Das Gesetz verbietet direkte und indirekte Diskriminierung in allen Arbeitsverhältnissen und hat Chancengleichheit am Arbeitsplatz zum Ziel (Fedlex, 1995).


**1997**
**Gleichstellung in der Altersvorsorge: Individualrente und Einkommenssplitting**

Mit der 10. AHV-Revision wird in Bezug auf die Altersvorsorge ein wichtiger Schritt in Richtung Gleichstellung gemacht. Die 1995 vom Volk angenommene Revision umfasst unter anderem die Einführung einer Individualrente (statt der Ehepaarrente), ein Einkommenssplitting, eine Erziehungs- und Betreuungsgutschrift, die Erhöhung des Rentenalters der Frauen von 62 auf 64 Jahre und die Möglichkeit des Rentenvorbezugs (FCWI, 2020).


**2005**
**Der bezahlte Mutterschaftsurlaub wird eingeführt**

Nach der Abstimmung in 2004 tritt 2005 das Gesetz zum Erwerbssersatz bei Mutterschaft in Kraft, nach welchem Frauen während 14 Wochen 80% ihres Einkommens beziehen können (FCWI, 2021; FSIO, 2021).


**2010**
**Frauen sind im Bundesrat in der Mehrheit**

Zum ersten Mal in seiner Geschichte ist der Bundesrat mehrheitlich in Frauenhand. Für 15 Monate regieren vier Frauen und drei Männer.


**2020**
**Lohnanalysen werden für grössere Unternehmen Pflicht**

Das 1996 in Kraft gesetzte Gleichstellungsgesetz wird ergänzt: Ab 2020 werden Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden (Vollzeitäquivalenten) dazu verpflichtet, alle vier Jahre Lohnanalysen durchzuführen und zu prüfen, ob geschlechterspezifische Diskriminierungen vorliegen. Die Resultate müssen veröffentlicht werden.


**2021**
**Einführung von Geschlechterquoten für Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte**

Grosse, börsenkotierte Unternehmen mit Sitz in der Schweiz müssen mindestens 30% der Verwaltungsrats- und 20% der Geschäftsleitungsstellen mit Frauen besetzen. Werden diese Richtwerte nicht erreicht, müssen im Vergütungsbericht an die Aktionäre die Gründe angegeben werden (Müller & Forrer, 2020).



## IV – FÜNF HERAUSFORDERUNGEN

# 1. DIE KARRIERELEITER FÜR FRAUEN BRICHT BEREITS FRÜH

### ZENTRALE ERKENNTNISSE

**Grosse Beförderungslücke:** Je höher die Karrierestufe, desto besser sind die Chancen der Männer und desto geringer die der Frauen.

**Wichtige Sprungbrettpositionen von Männern besetzt:** Nur 29% der Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung gehen an Frauen. Die Zahlen sind wohl noch deutlicher, wenn es um Funktionen mit Ergebnisverantwortung geht.

**Die Wahrnehmungen sind nach wie vor verschieden:** Frauen empfinden die Beförderungsentscheide als intransparent, während Männer sie als transparent und klar wahrnehmen.

Männer werden deutlich häufiger befördert als Frauen: Frauen machen zwar 41% aller Angestellten aus (und 50% aller Nicht-Kader-Mitarbeitenden), gleichzeitig gehen jedoch nur 36% aller Beförderungen an Frauen und 64% entfallen auf Männer. Wo bricht die Karriereleiter für Frauen auf ihrem Weg nach oben?

### Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden

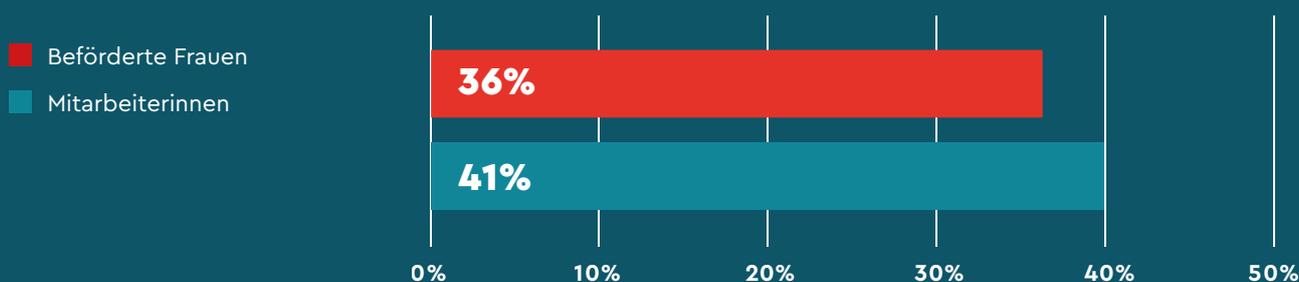


Abbildung 6: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden

#### Frauen werden kaum über die unterste Kaderstufe befördert

In die unterste Kaderstufe werden Frauen fast so häufig befördert wie Männer. In höheren Hierarchieebenen fallen weniger als ein Drittel aller Beförderungsentscheide zugunsten von Frauen aus.

Frauen werden beim wichtigen Karriereschritt vom untersten ins untere Kader ‚zurückgelassen‘ – und können nicht mehr aufholen. Das ist ein Problem: Der Hauptanteil aller Beförderungen (41%) wird auf dieser Hierarchiestufe vergeben, die dann den Talentpool für Beförderungen in höhere Führungsebenen bildet.

## Beförderungen bewegen Gleichstellung in die richtige Richtung, aber viel zu langsam

Zwar ist der Frauenanteil an den Beförderungen (36%) niedriger als ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft, doch führen die Beförderungsraten immerhin zu einem Nettoanstieg des Frauenanteils auf den meisten Kaderstufen: So gehen zum Beispiel 47% aller Beförderungen ins unterste Kader an Frauen, also 7 Prozentpunkte mehr als der aktuelle Frauenanteil von 40% auf dieser Stufe. Das bedeutet, dass bei gleichbleibenden Beförderungsraten der Frauenanteil auf dieser Stufe im Laufe der Zeit steigen würde. Das Gleiche gilt für die höheren Führungsebenen, allerdings in geringerem Umfang: Bei den Beförderungen in die untere und mittlere Kaderstufen liegt der Frauenanteil 4 Prozentpunkte über dem derzeitigen Anteil an diesen Positionen. In der obersten Kaderstufe liegt er um 8 Prozentpunkte höher.

In diesem 'Schneckentempo' (und bei Berücksichtigung von Kaderrekrutierungen und Fluktuationsraten) dauert es noch Jahrzehnte, bis sich das Bild in der Führung verändert. Vielleicht noch wichtiger: Der Frauenanteil bei Betrachtung aller Beförderungen hat sich in den letzten

Jahren nicht merklich verbessert. Im Jahr 2018 gingen 36% der Beförderungen an Frauen – genauso viel wie heute.

## Männer gewinnen Sprungbrettpositionen

Lediglich 36% der Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung gehen an Frauen. Das ist zwar mehr als der derzeitige Anteil von Frauen in diesen Positionen (26%), aber dennoch deutlich weniger als der Frauenanteil im Nicht-Kader (50%).

Dies bedeutet, dass Frauen mithilfe von Beförderungen nicht in genau die Stellen gelangen, die ihnen den Weg an die Spitze ebnen würden. Positionen mit Personal- oder Ergebnisverantwortung werden als die ‚echten‘ Führungspositionen angesehen, die zu Sichtbarkeit im Unternehmen führen. So trennt eine ‚gläserne Wand‘ im mittleren und oberen/obersten Kader die Supportfunktionen von den Positionen mit Verantwortung für die strategische und operative Führung des Unternehmens. Mit anderen Worten: Frauen schaffen es zwar ins Management, aber nicht in die Positionen, die typischerweise in die oberste Führungsetage führen.

## Beförderungen nach Geschlecht und Kaderstufe

■ Frauen  
■ Männer

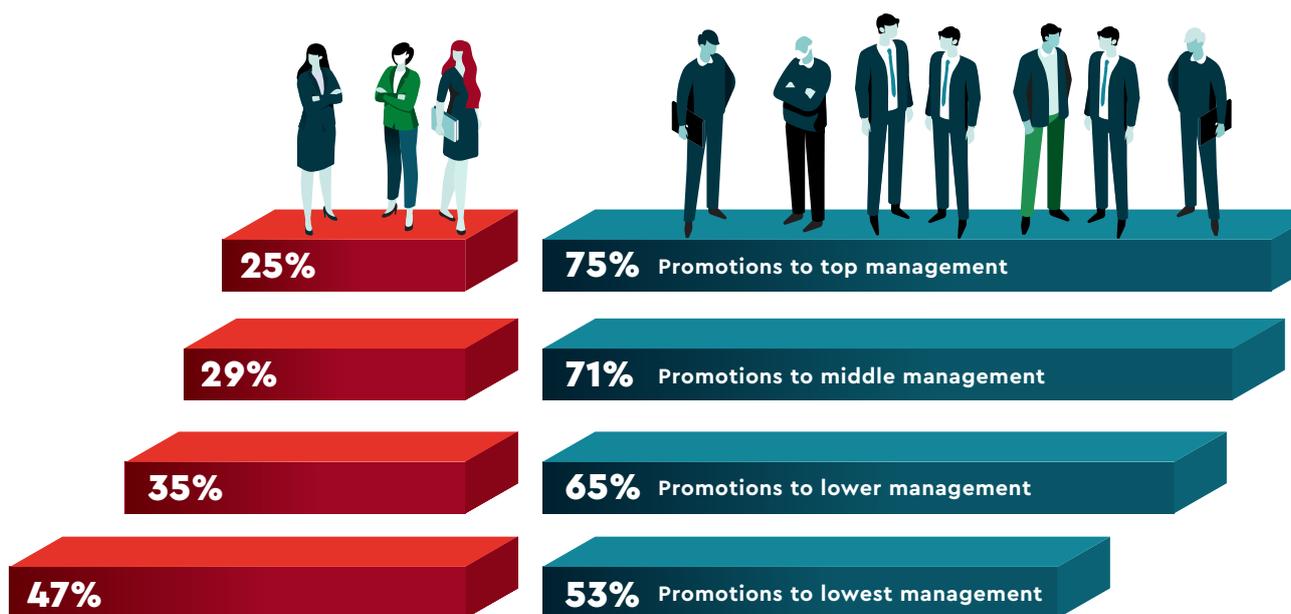


Abbildung 7: Beförderungen nach Geschlecht und Kaderstufe

## Vergleich zwischen dem Frauenanteil in Positionen mit Personalverantwortung und Frauenanteil an Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung

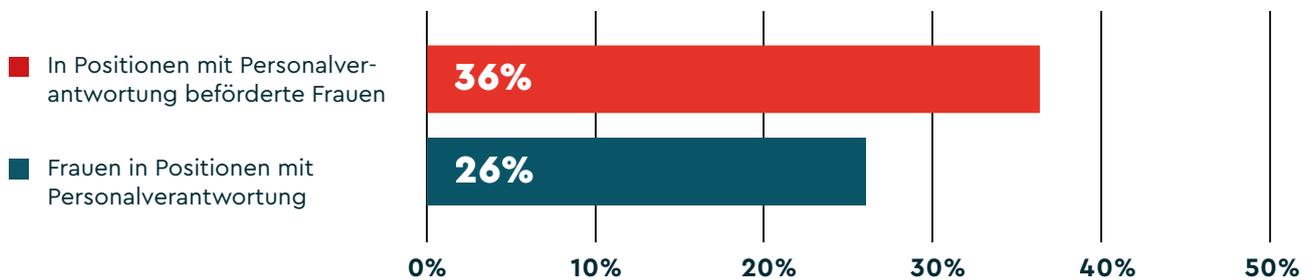


Abbildung 8: Vergleich zwischen dem Frauenanteil in Positionen mit Personalverantwortung und Frauenanteil an Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung

### Männer fühlen sich trotzdem benachteiligt – wieso?

Aus dem CCDI Careers Survey geht klar hervor, dass Männer die Aufstiegschancen der Frauen höher einschätzen als ihre eigenen – obwohl aus den Zahlen das Gegenteil hervorgeht. Besonders ausgeprägt ist dies bei jungen, kinderlosen Männern. Unternehmen müssen herausfinden, wo diese (zumeist) falsche Wahrnehmung ihren Ursprung hat, um möglichen Vorurteilen und Missmut bei den Männern entgegenzusteuern. Firmen können dem entgegenwirken, indem sie sich offen dafür einsetzen, sowohl hervorragende Leistung zu belohnen als auch Vielfalt zu fördern – denn diese Kriterien schliessen sich in keiner Weise gegenseitig aus. In der Tat kommen klare und transparente Beförderungs- und Belohnungspraktiken allen Mitarbeitenden zugute (Castilla, 2015; Siman Tov-Nachlieli & Bamberger, 2021).

#### Männer empfinden Beförderungsverfahren als transparent – Frauen weniger

Obschon Männer die Beförderungschancen der Frauen als höher empfinden, zeigt die gleiche Umfrage auch, dass Männer Beförderungsentscheide als klarer, transparenter und fairer wahrnehmen als Frauen. Dieser Eindruck ist im mittleren und oberen/obersten Kader besonders ausgeprägt.

Während junge Frauen die Beförderungsverfahren für hohe Kaderstufen positiver beurteilen als Männer, kehrt sich die Wahrnehmung bei Mitarbeiterinnen um Mitte Dreissig um. Gleichzeitig ist das genau die Altersgruppe, in der Beförderungen ins höhere Kader vor allem an Männer gehen (siehe S.27) Es zeigt sich: Je länger Frauen also ‚im Geschäft‘ sind, desto weniger fair und transparent sehen sie die Beförderungsverfahren, da sie erkennen, dass immer mehr Männer in Schlüsselpositionen befördert werden und sie selbst das Nachsehen haben.

CCDI Careers Survey (2021)

## APPELL

### Ebenen Sie für Frauen den Weg zu Positionen mit Ergebnisverantwortung

Um mehr Frauen in die Führungsetagen zu bringen, sollten sie nicht ‚nur‘ in Leitungsfunktionen befördert werden, sondern auch in Schlüsselpositionen, in denen sie eine Stimme haben und Sichtbarkeit erlangen, damit sich ihnen ein direkter Weg bis ganz an die Spitze eröffnet.

Überprüfen Sie, ob es falsche Vorstellungen oder Vorurteile gibt, die zu einem negativen Arbeitsumfeld führen: Glauben Männer zum Beispiel, dass Frauen die besseren Aufstiegschancen haben?

Konkrete Empfehlungen für einen systemischen Wandel finden Sie in [Kapitel V, S. 40](#).

## Für Frauen gelten andere Spielregeln

Unser System ist noch immer auf traditionelle Geschlechterrollen mit einem (meist männlichen) Vollzeitverdiener ausgelegt. Gängige Karrieremodelle orientieren sich an diesem ‚idealen‘ Mitarbeiter. Daher schaffen es in der Regel nur sie bis ganz nach oben. Frauen tragen eine zusätzliche Bürde, wenn es gilt, die Karriereleiter zu erklimmen. Denn die gesellschaftlichen Rollenerwartungen führen dazu, dass sie nach wie vor den Grossteil an Familien- und Betreuungsarbeit übernehmen. Anders gesagt funktionieren Strukturen, Prozesse und Kultur wie ein grosses Sieb, das Vielfalt und speziell weiblichen Nachwuchs herausfiltert. Dies gilt umso mehr für die höheren Hierarchie-Ebenen.





## IV – FÜNF HERAUSFORDERUNGEN

# 2. FÜR SCHLÜSSELPOSITIONEN WERDEN VOR ALLEM MÄNNER REKRUTIERT

### ZENTRALE ERKENNTNISSE

68% der Kaderrekrutierungen und 71% aller Neueinstellungen für Positionen mit Personalverantwortung gehen an Männer.

Die Unternehmen haben nicht nur Schwierigkeiten, Frauen einzustellen – Frauen verlassen Sprungbrettpositionen auch häufiger als Männer.

Beförderungen bieten Frauen bessere Chancen an Kaderstellen zu gelangen als Rekrutierungen.

44% aller Neuanstellungen gehen an Frauen, was etwas mehr ist als der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft. Obwohl bei der Rekrutierung von Katernmitarbeiterinnen kaum Fortschritte erzielt werden, füllt sich die Talentpipeline.

### Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen und dem bestehenden Frauenanteil



Abbildung 9: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen und dem bestehenden Frauenanteil

## 68% der Kaderrekrutierungen gehen an Männer

Weniger als ein Drittel der neu eingestellten Kadermitarbeitenden sind weiblich – das ist deutlich geringer als ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft und etwa gleich wie der momentane Frauenanteil im Kader. Die Kaderrekrutierung zeigt somit auf, wie wenig Fortschritte wir machen: Seit 2019 sind die Frauenanteile bei den Kaderneueinstellungen je nach Stufe um 3 bis 6 Prozentpunkte zurückgegangen.

## Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

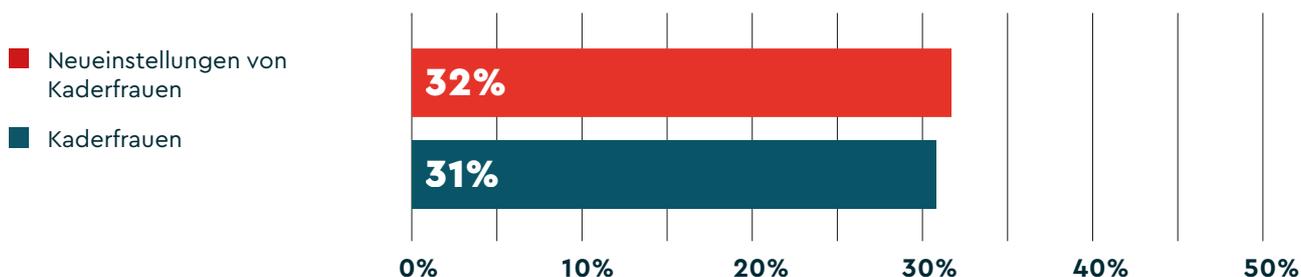


Abbildung 10: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

## Neueinstellungen nach Geschlecht und Kaderstufe



### Nicht genug Frauen für Sprungbrettpositionen rekrutiert

Die Zahl der weiblichen Neueinstellungen ins untere Kader ist nicht gross genug, um den Frauenanteil in diesen Positionen wesentlich zu erhöhen. Frauen machen nur 30% der Rekrutierungen auf der unteren Kaderstufe aus, was in etwa ihrem derzeitigen Anteil entspricht (31%); es sind also keine Fortschritte zu erwarten.

Was die Problematik noch verschärft: 42% aller Rekrutierungen im Kader entfallen auf die untere Kaderstufe, die somit den wichtigsten Einstiegspunkt für Führungspositionen darstellt. Ähnlich wie bei den Beförderungen wird der Anteil der Frauen unter den neu eingestellten Führungskräften kleiner und der Anteil der Männer grösser, je höher die Hierarchiestufe ist. Mit anderen Worten: Im Vergleich zu Männern machen Frauen wichtige Karriere-schritte viel seltener durch externe Rekrutierung.

Auch bei Neueinstellungen in Positionen mit Personalverantwortung liegt der Frauenanteil nur bei 29% und damit zumindest geringfügig über dem derzeitigen Anteil in diesen Positionen (26%).

Abbildung 11: Neueinstellungen nach Geschlecht und Kaderstufe

<sup>4</sup> ‚Rekrutierungen‘ (auch ins Kader oder in bestimmte Kaderstufen) bezieht sich immer auf externe Einstellungen.

## Vergleich der Frauen in Positionen mit Personalverantwortung und der Frauen, die in Positionen mit Personalverantwortung eingestellt werden

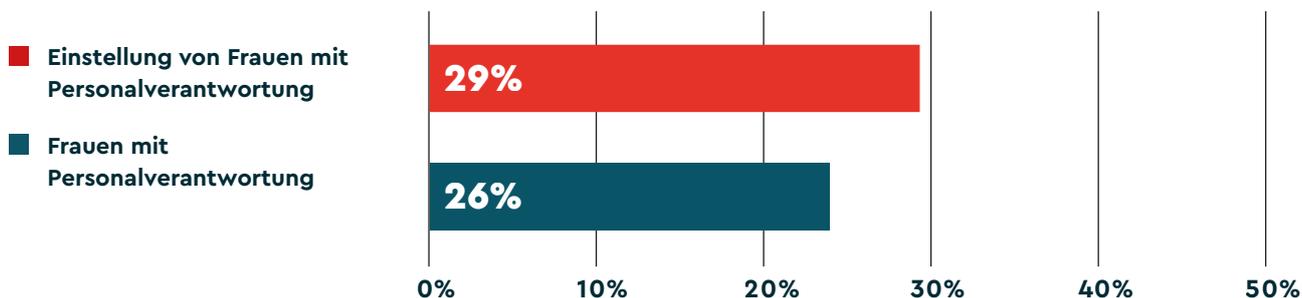


Abbildung 12: Vergleich der Frauen in Positionen mit Personalverantwortung und der Frauen, die in Positionen mit Personalverantwortung eingestellt werden

### Frauen machen eher intern Karriere

Der Frauenanteil an Rekrutierungen ist deutlich geringer als der Frauenanteil an Beförderungen auf der untersten Führungsebene (36% gegenüber 47%) und der unteren Führungsebene (30% gegenüber 35%). Daraus lässt sich schliessen, dass Frauen ihre Karriere eher durch einen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens vorantreiben als durch einen Arbeitgebendenwechsel („move out to move up“).

Somit spiegelt sich auch in der Schweizer Wirtschaft eine wichtige Forschungserkenntnis wider: Frauen werden eher in Kaderpositionen befördert als rekrutiert. Warum? Neu rekrutierte Führungspersonen entsprechen eher dem ‚typischen Manager‘ (männlich, über 50, weiss, etc.), in der Hoffnung, dass er gut in die Unternehmenskultur ‚reinpasst‘ (Lyness & Judiesch, 1999). Gleichzeitig wird die externe Rekrutierung von Führungspersonen als höheres Risiko wahrgenommen, weil die neu eingestellte Person die Firma nicht kennt und umgekehrt. Wenn vielfältige Kandidat:innen bereits in der Firma arbeiten,

wird davon ausgegangen, dass die Person zur Unternehmenskultur passt und Vielfalt wird zum Pluspunkt (Georgakakis et al., 2021).

### Frauen verlassen Sprungbrettpositionen häufiger als Männer

Die Unternehmen haben nicht nur Schwierigkeiten, genügend Kaderfrauen einzustellen, sondern auch, sie zu halten. Die Fluktuationsrate der Frauen ist im Kader höher als die der Männer. Besonders ausgeprägt ist dieser Unterschied auf der untersten Kaderstufe, wo die Fluktuationsrate bei den Frauen 11% und bei den Männern nur 9% beträgt – ein erheblicher Unterschied. Das bedeutet, dass zu entscheidenden Zeitpunkten in der Karriere verhältnismässig mehr Frauen das Unternehmen verlassen als Männer. Unternehmen müssen hier zwingend genauer hinschauen: Mitarbeiterbindung ist eng mit Inklusionskultur verknüpft. Wenn Frauen sich nicht wertgeschätzt und einbezogen fühlen, ist die Wahrscheinlichkeit viel geringer, dass sie bleiben (Carr et al., 2019).

## APPELL

### Richten Sie die Rekrutierung auf Inklusion aus – unabhängig vom Geschlecht

Stellen Sie vielfältige Talente auf allen Kaderstufen ein, um langfristig – und nachhaltig – eine grössere Vielfalt zu erreichen. Was hilft Ihnen dabei?

Beachten Sie bei der Rekrutierung nicht nur Vielfalt, sondern auch Inklusion – welche Merkmale und Fähigkeiten brauchen Sie, um einen Arbeitsplatz mit gleichen Chancen für alle zu fördern. Das ist für Führungspositionen besonders wichtig: Denn es

sind Führungspersonen, die die Unternehmenskultur massgeblich bestimmen und den ‚Inklusionston‘ angeben (Wasserman, Gallegos & Ferdman, 2008). Da die Mehrheit der Unternehmen weitaus mehr Männer für Führungspositionen einstellt, führt das gezielte Einstellen von (inkluseren) Frauen zu bedeutendem Fortschritt sowohl in der Inklusion als auch in der Vielfalt.

Konkrete Empfehlungen für einen systemischen Wandel finden Sie in [Kapitel V, S. 40](#).

## Vergleich zwischen beförderten Frauen und Neueinstellungen nach Kaderstufe

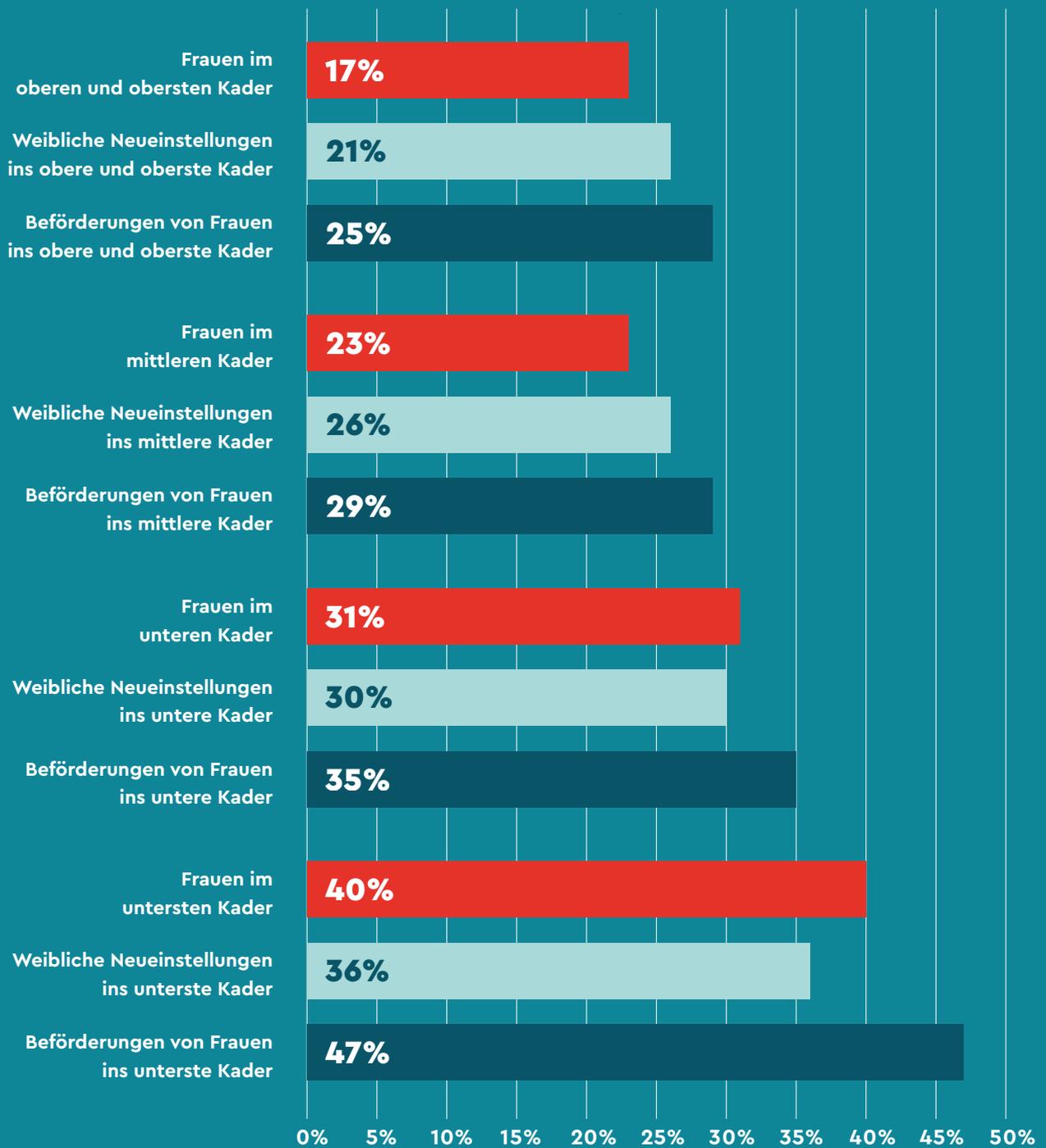


Abbildung 13: Vergleich zwischen beförderten Frauen und Neueinstellungen nach Kaderstufe



## IV – FÜNF HERAUSFORDERUNGEN

# 3. DAS KARRIEREFENSTER IST FÜR FRAUEN DEUTLICH KLEINER

### ZENTRALE ERKENNTNISSE

- Fast 50% aller Beförderungen gehen an 31- bis 40-Jährige – und fallen somit direkt mit der ‚Family Primetime‘ zusammen. Da Frauen in der Schweiz immer noch bis zu 77% der Betreuungsaufgaben übernehmen, ist das für sie ein grosser Nachteil.
- Das Karrierefenster schliesst sich für Frauen um das Alter 40, während es für Männer zwischen 31 und 50 (und auch noch danach) weit offensteht.
- Der sogenannte ‚Maybe-Baby‘-Effekt beeinträchtigt die Karrieren von Frauen schwer: Mit Anfang 30 werden Frauen als risikoreichere Wahl und potenzielle (Schwangerschafts-)‚Unannehmlichkeit‘ gesehen – und männliche Kandidaten werden häufiger als ‚sicherere Option‘ ausgewählt

47% aller Beförderungen gehen an 31- bis 40-Jährige. Das gilt auch für 40% aller Kaderrekrutierungen. Kurz: Die Dreissiger sind die wichtigste Zeitspanne, um die Karriere voranzutreiben. Dies spiegelt eine lineare Karriereleiter wider, auf der die entscheidenden Schritte direkt zu Beginn der Familienphase gemacht werden. Die für die Karriere entscheidende Altersspanne zwischen 31 und 40 Jahren ist auch der Zeitraum, in den die meisten Familiengründungen in der Schweiz fallen (2019 waren die Mütter in der Schweiz im Durchschnitt 31 Jahre alt, die Väter im Durchschnitt 33 Jahre (Destatis, 2020)).

### Wichtige Karriereschritte nach Alter



Abbildung 14: Wichtige Karriereschritte nach Alter



### Dreissiger sind ‚Karrierekiller‘ für Frauen und ‚Karrierebeschleuniger‘ für Männer

Um das 30. Lebensjahr herum erlangen Männer einen deutlichen Vorsprung gegenüber Frauen und behalten diesen während ihrer gesamten Karriere bei. Die ‚Rush Hours‘ des Lebens können daher als ‚Karrierekiller‘ für Frauen und als ‚Karrierebeschleuniger‘ für Männer betrachtet werden.

Männer steigen in ihren Dreissigern in die unterste und untere Kaderstufe auf, während dies bei Frauen deutlich seltener der Fall ist. Der Vorsprung, den Männer zwischen 31 und 40 Jahren gegenüber Frauen bei Beförderungen haben, ist gross: 30% aller Beförderungen gehen an Männer zwischen 31 und 40 Jahren und nur 18% an Frauen. Bei Rekrutierungen ist die Kluft noch grösser (30% gegenüber 15%). Diese geschlechtsspezifische

Diskrepanz fällt besonders ins Auge, weil Männer und Frauen in ihren Zwanzigern in fast gleichem Masse beruflich vorankommen.

Männer haben weiterhin eine dreimal so grosse Chance wie Frauen, auch noch in ihren Vierzigern in das unterste und untere Kader rekrutiert zu werden. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass Männer in diese Positionen befördert werden, ist deutlich höher als bei Frauen.

## Beförderungen nach Geschlecht und Alter – unterstes und unteres Kader

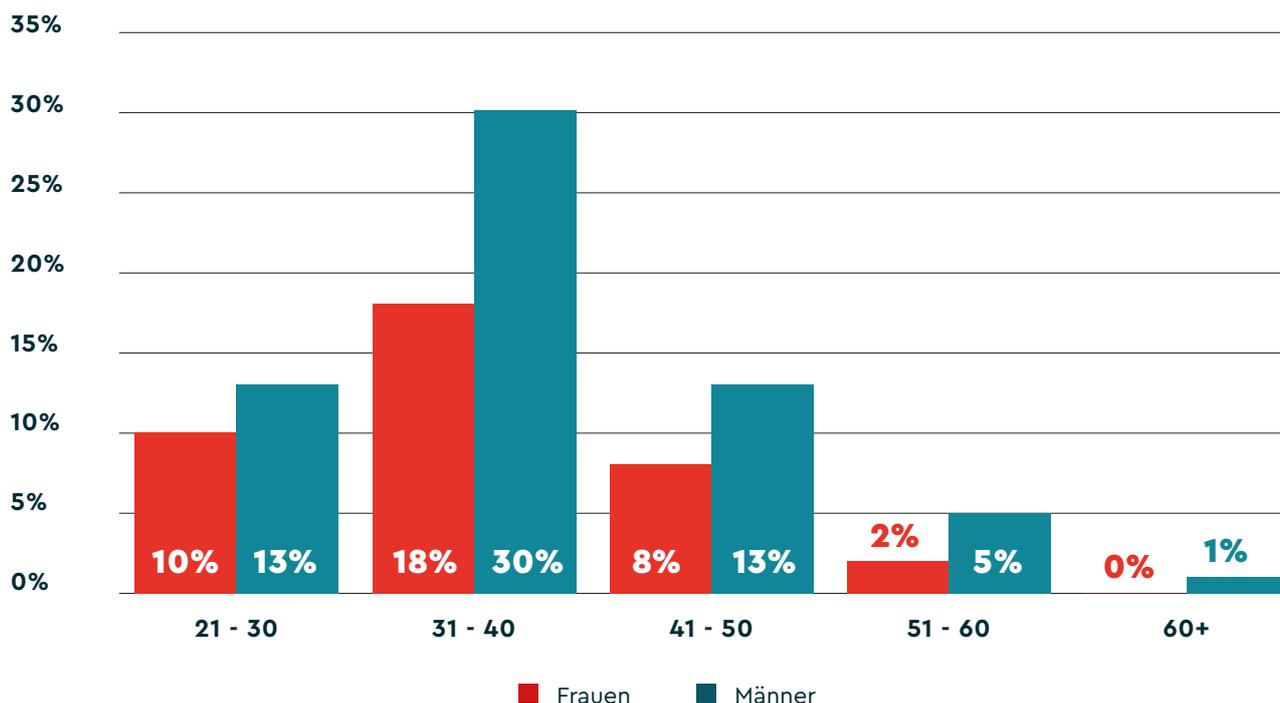


Abbildung 15: Beförderungen nach Geschlecht und Alter – unterstes und unteres Kader

## Neueinstellungen nach Geschlecht und Alter – unterstes und unteres Kader

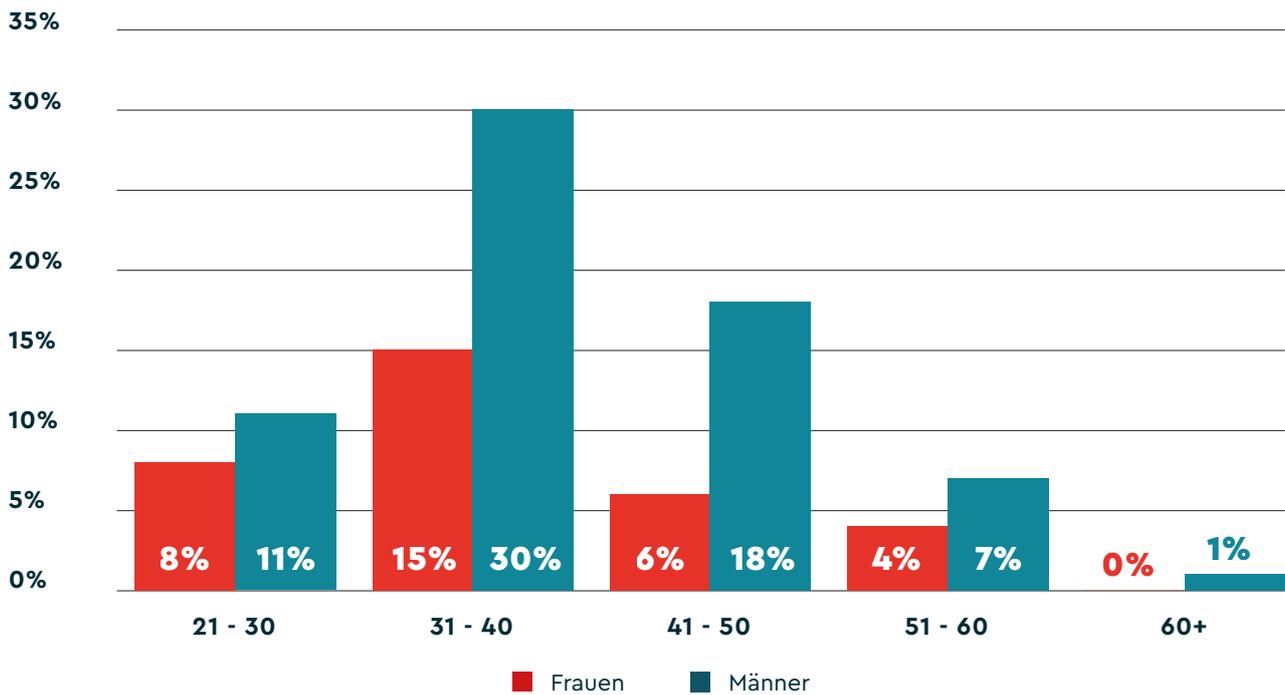


Abbildung 16: Neueinstellungen nach Geschlecht und Alter – unterstes und unteres Kader

### Frauen in ihren Dreissigern verlassen Sprungbrettpositionen, während Männer aufsteigen

Die Fluktuationsrate von Frauen in Aufstiegspositionen ist in den ‚Rush Hours‘ des Lebens besonders hoch. Das benachteiligt Frauen noch einmal massgeblich, da diese Zeit – wie wir gesehen haben – die wichtigste Phase für entscheidende Karriereschritte ist. Mit anderen Worten: Zu viele Frauen verlassen die Talentpipeline, bevor sie aufsteigen können.

Dies ist ein wichtiger Teil der Erklärung, warum Frauen (viel) weniger häufig befördert werden: Frauen werden seltener in die mittleren/oberen/obersten Kader befördert, weil sie Sprungbrettpositionen in kritischen Momenten verlassen. Diese Erkenntnis wird durch die durchschnittliche Verweildauer von Männern und Frauen im untersten und unteren Kader bestärkt: Frauen bleiben im Durchschnitt 7,7 Jahre in diesen Positionen in Unternehmen, Männer 9,3 Jahre, bevor sie gehen.

## Fluktuationsrate nach Alter – unterstes und unteres Kader

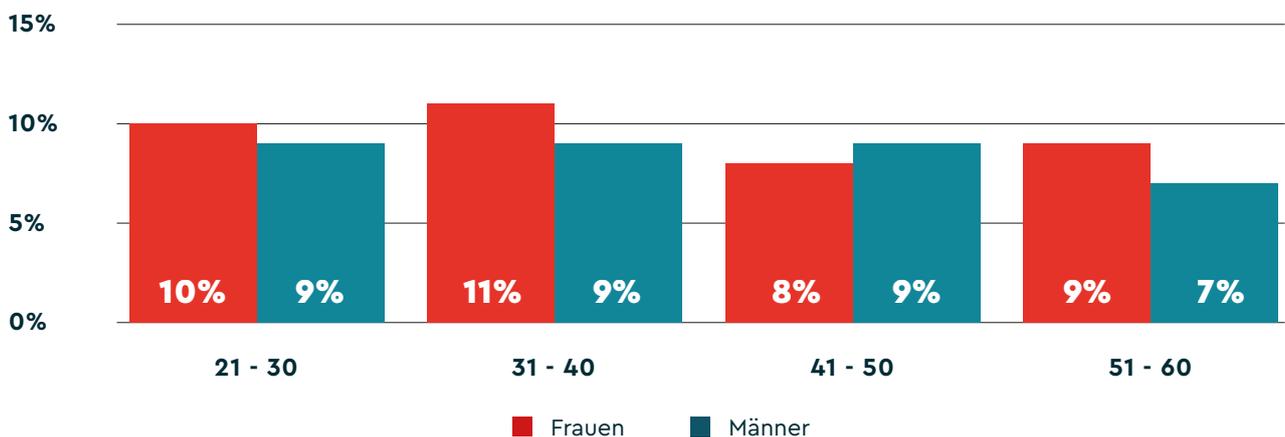


Abbildung 17: Fluktuationsrate nach Alter – unterstes und unteres Kader

## Beförderungen nach Geschlecht und Alter – mittleres und oberes / oberstes Kader

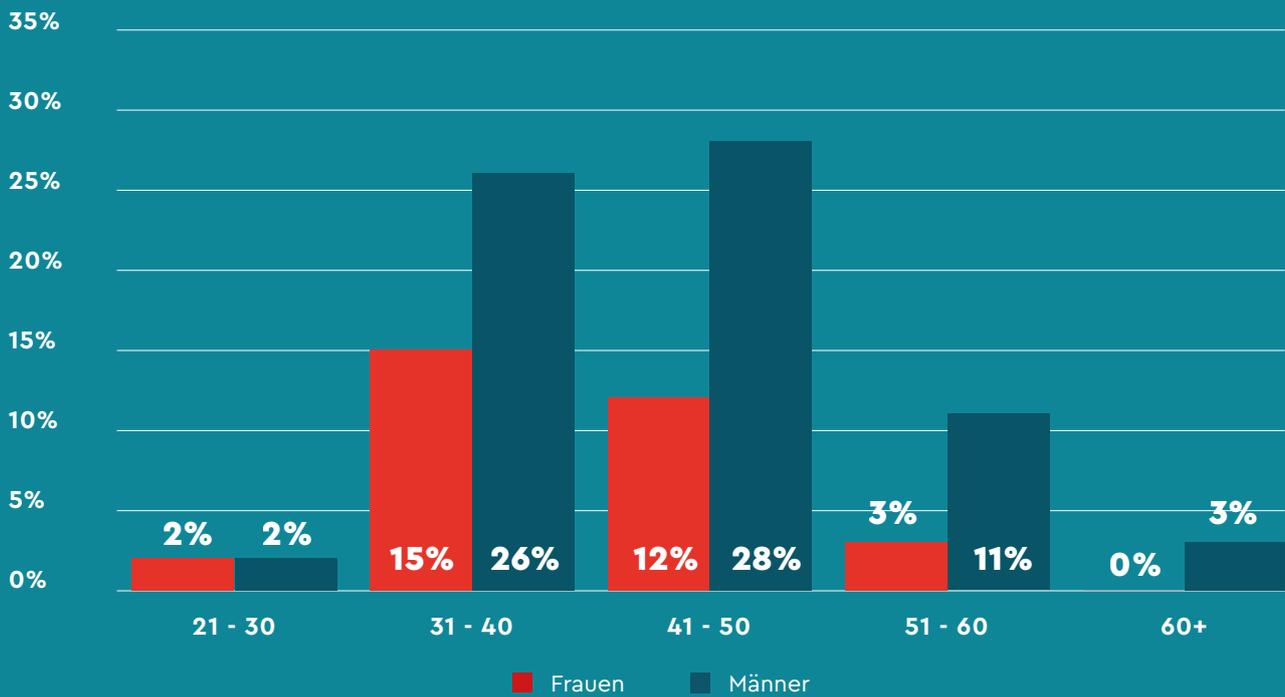


Abbildung 18: Beförderungen nach Geschlecht und Alter – mittleres und oberes / oberstes Kader

## Beförderungen nach Geschlecht und Alter – mittleres und oberes / oberstes Kader

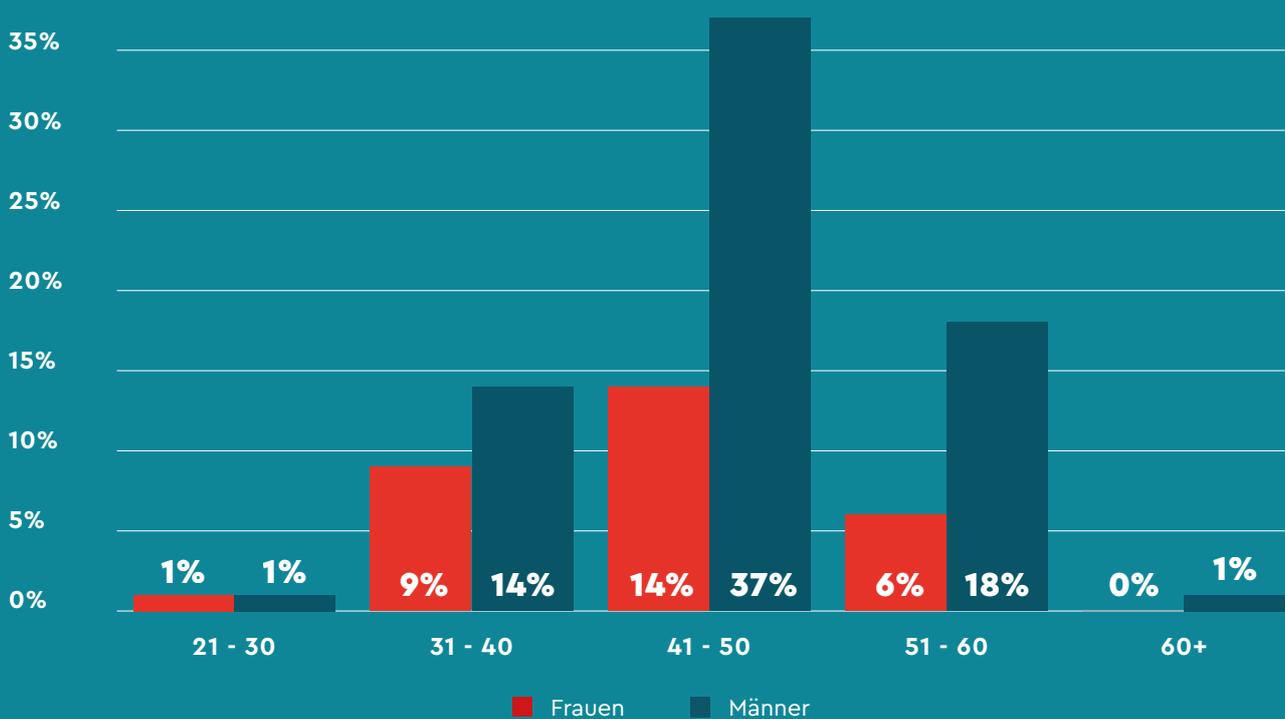


Abbildung 19: Beförderungen nach Geschlecht und Alter – mittleres und oberes / oberstes Kader

Im Alter zwischen 41 und 50 Jahren übersteigt die Fluktuationsrate der Männer im unteren und untersten Kader die der Frauen, welche hier die niedrigste Fluktuationsrate aller Altersgruppen aufweisen. Dies könnte darauf hindeuten, dass Männer mehr Möglichkeiten haben, ihre Karriere voranzutreiben, nicht nur durch Beförderungen, sondern auch durch den Wechsel in ein anderes Unternehmen ('move out to move up') – wie der deutliche Vorsprung der Männer bei Rekrutierungen im mittleren und oberen/obersten Kader in derselben Altersgruppe zeigt (siehe Absatz unten).

### **Während Frauenkarrieren stagnieren, geben Männer Gas**

Nachdem sie in ihren Dreissigern die tieferen Kaderstufen erklommen haben, sind Männer gut positioniert, um weiter nach oben aufzusteigen, während sich gleichzeitig das Karrierefenster der Frauen während der 'Familien-Primetime' geschlossen hat, weil sie die unteren Hierarchieebenen nicht rechtzeitig durchlaufen haben. Dies wird deutlich, wenn man die Karriereschritte ins mittlere und obere/oberste Kader genauer betrachtet.

Männer im Alter von 41 bis 50 Jahren dominieren eindeutig das Feld, wenn es um den Aufstieg ins mittlere und obere/oberste Kader geht. Männer in dieser Altersgruppe werden weit mehr als doppelt so häufig in

diese Positionen befördert wie Frauen in der gleichen Altersgruppe. Die Rekrutierungszahlen sind sogar noch auffälliger. Während Männer im Alter von 41 bis 50 Jahren 37% aller Neueinstellungen auf diesen Stufen ausmachen, sind es bei den Frauen in dieser Altersgruppe nur 14%.

### **Kann der 'Maybe-Baby'-Bias erklären, warum Frauen so viel Boden verlieren?**

Warum gefährdet die 'Familien-Primetime' die Karrieren von Frauen, aber nicht die von Männern? In der Schweiz übernehmen die Frauen immer noch den grössten Teil der Betreuungsaufgaben. Bei Paaren mit Kindern in der Schweiz stemmen Frauen zwischen 71% und 77% der Haushalts- und Betreuungsarbeit (Branger, 2019). Doch das ist nicht alles. Schon vor der Mutterschaft – und unabhängig davon, ob eine Frau irgendwann Mutter werden will – werden Frauen Anfang 30 im Vergleich zu gleichaltrigen Männern als 'riskantere Wahl' (Gloor et al., 2021) und als 'Schwangerschafts-Unannehmlichkeit' angesehen (Gloor et al., 2018). Das Ergebnis ist der sogenannte 'Maybe-Baby'-Bias: Kinderlose Frauen im Alter von 25 bis 39 Jahren erhalten eher befristete Verträge, bleiben weniger lange in vielversprechenden Stellen und haben geringere Chancen auf Anstellungen mit guten Zusatzleistungen und Rahmenbedingungen.

## **Der 'Maybe-Baby'-Effekt beeinträchtigt auch die Karrieren von kinderlosen Frauen**

Der CCDI Careers Survey zeigt, dass sich Betreuungsaufgaben auf die Karrieren von Frauen ganz anders auswirken als auf die von Männern – durch Vaterschaft entstehen für Männer keine Karriere Nachteile. Sogar für Frauen ohne Betreuungspflichten sinkt die Beförderungsrate um das 40. Lebensjahr. Dies untermauert, dass auch kinderlose Frauen in ihrer Karriere benachteiligt werden, – oft, weil einfach erwartet wird, dass sie bald Kinder bekommen, verbunden mit der Annahme, dass dies das Engagement für ihren Job in der Zukunft beeinträchtigen und daher den Unternehmen schaden könnte (Gloor et al., 2018; 2021).

CCDI Careers Survey (2021)

## APPELL

### **Chancengleichheit für alle Altersgruppen und Geschlechter gewährleisten & ‚Karriere‘ für alle neu denken**

Unternehmen, die nur traditionelle Karriereoptionen anbieten, neigen dazu, Frauen in den ‚Rush Hours‘ des Lebens zu benachteiligen. Sie verlieren dadurch Talente und machen sich zu einer weniger attraktiven Arbeitgeberin für vielfältige Talente.

Wenn Sie als Arbeitgeberin Inklusion leben wollen, sorgen Sie dafür, dass es für jede:n – egal in welcher Lebensphase – möglich ist, in Ihrem Unternehmen Karriere zu machen.

Konkrete Empfehlungen für einen systemischen Wandel finden Sie in [Kapitel V, S. 40](#).



**Positionieren Sie Elternschaft als normalen Teil der Karriere von Männern und Frauen.**



## IV – FÜNF HERAUSFORDERUNGEN

# 4. WEIL SIE TEILZEIT ARBEITEN, SIND FRAUEN IM NACHTEIL

### ZENTRALE ERKENNTNISSE

Der Beschäftigungsgrad von Frauen ist wesentlich niedriger als der von Männern: Frauen arbeiten im Durchschnitt ein Pensum von 85%, Männer von 96%. In den höheren Führungsebenen ist Vollzeit immer noch die Norm, wodurch Frauen benachteiligt werden.

Frauen reduzieren ihr Pensum in den ‚Rush Hours‘ des Lebens, weil sie immer noch den Grossteil der Betreuungsaufgaben zu Hause übernehmen.

Festgefahrene Geschlechterrollen verstärken diese Ungleichheit: Teilzeitarbeitende Männer werden bei der Rekrutierung diskriminiert und haben eine höhere Fluktuation als teilzeitarbeitende Frauen.

Vollzeitarbeit scheint in der Schweiz immer noch eine Voraussetzung für Führung zu sein. Im mittleren und oberen/obersten Kader arbeiten Männer im Durchschnitt in Pensen von 99%, Frauen 95% und mehr. Doch während Männer auf fast allen Hierarchieebenen Vollzeit arbeiten, haben Frauen im untersten und unteren Kader sowie im Nicht-Kader einen deutlich geringeren Beschäftigungsgrad als Männer.

### Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe

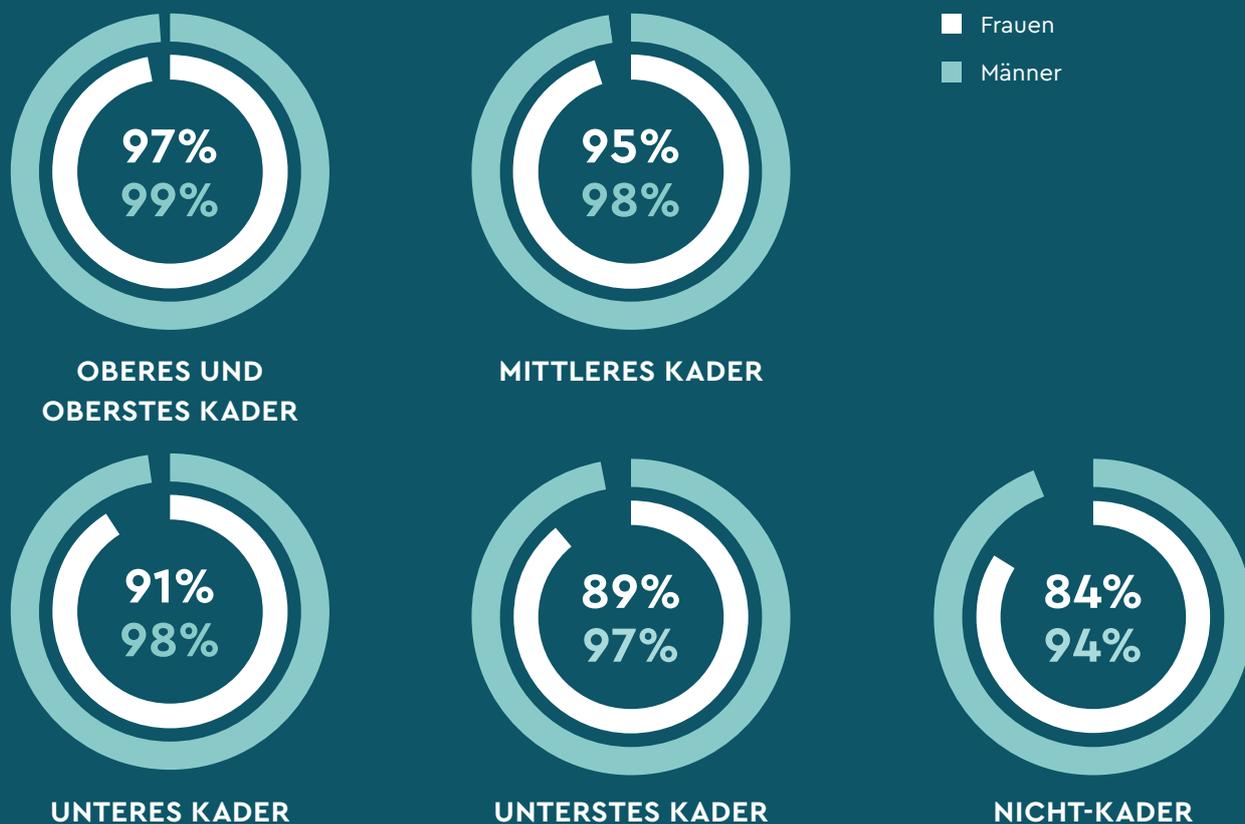


Abbildung 20: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe

### Teilzeit ist eine Karriere-Falle

Vollzeitmitarbeitende haben bessere Aussichten auf Karriere. So sind ihre Chancen auf eine Beförderung oder Rekrutierung ins Kader deutlich höher als die von Teilzeitbeschäftigten. Ein Beispiel: Während nur 57% aller erwerbstätigen Frauen Vollzeit arbeiten, arbeiten 67% der Frauen, die befördert werden, und 72% der Frauen, die in Führungspositionen eingestellt werden, Vollzeit. Im Gegensatz dazu arbeiten 85% aller Männer Vollzeit, ebenso wie 89% aller beförderten Männer.

Dass mehr Frauen Teilzeit arbeiten als Männer erklärt zumindest teilweise, warum sie nicht im gleichen Masse aufsteigen: Eine Studie der ETH Zürich kommt zum Schluss, dass ein Drittel der Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf ihren hohen Anteil an Teilzeitarbeit zurückzuführen ist (Kopp, 2017).

### Grösste Beschäftigungsdiskrepanz zwischen 36 und 45

In den ‚Rush Hours‘ des Lebens klaffen die Pensen von Männern und Frauen am weitesten auseinander. Ab einem Alter von etwa 35 Jahren liegen die Beschäftigungsgrade von Frauen im unteren und untersten Kader im Durchschnitt um mehr als 10 Prozentpunkte unter denen von Männern, die durchgehend Vollzeit arbeiten. Dadurch verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen auf der Karriereleiter weiter nach oben kommen, stark. Ab dem mittleren Kader sind Pensen von über 95% sowohl für Frauen als auch für Männer die Regel.

## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Alter und Geschlecht – unteres und unterstes Kader

■ Frauen

■ Männer



26 – 30



31 – 35



36 – 40



41 – 45



46 – 50



51 – 55

Abbildung 21: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Alter und Geschlecht – unteres und unterstes Kader

## Ungleichheit in der Betreuung erklärt Ungleichheit in Pensen

Nichts Neues, aber immer noch hochrelevant: Normen rund um Vollzeitarbeit und die ungleiche Aufteilung der Betreuungsaufgaben schliessen Frauen aus der Führungsetage aus. Die Ergebnisse des CCDI Careers Survey bestätigen den Zusammenhang zwischen niedrigeren Pensen und Betreuungsarbeit weiter. Dort geht klar hervor, dass die ungleiche Verteilung von Betreuungsarbeit die Geschlechterunterschiede in Pensen weitgehend erklärt – denn zwischen kinderlosen Männern und Frauen bestehen keine Unterschiede.

Diese Ergebnisse werden auch durch die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung gestützt, die ergab, dass das Beschäftigungsniveau der Frauen bis zur Geburt des ersten Kindes ähnlich hoch ist wie das der Männer. Der Beschäftigungsgrad von frischgebackenen Vätern bleibt konstant (Kopp, 2017).

Somit ergibt sich eine schlüssige Erklärung, warum der Unterschied zwischen Frauen- und Männerpensen gerade im unteren und untersten Kader so gross ist – also genau in den Karrierestufen, die viele Frauen nicht überschreiten, weil sie ihren Beschäftigungsgrad reduzieren.

CCDI Careers Survey (2021)

### Es liegt nicht an den Frauen, sondern an den Normen

Arbeitgebende spielen eine entscheidende Rolle bei der Angleichung von Betreuungspflichten, Work-Life-Balance und Beschäftigungsgraden. Sowohl Männer als auch Frauen haben mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu kämpfen, aber Unternehmen und Vorgesetzte ermutigen Frauen eher dazu, ihren Beschäftigungsgrad zu reduzieren und Aufgaben mit geringerer Sichtbarkeit zu übernehmen, während die Karrieren von Männern – ob sie nun Väter sind oder nicht – weiter voranschreiten (Padavic et al., 2019).

Zudem ist es immer noch nicht weithin akzeptiert, dass Männer Teilzeit arbeiten. Bewerben sich Männer auf eine Teilzeitstelle, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie

eingestellt werden, deutlich geringer als die der Frauen. Männer, die in ihrer Bewerbung angeben, dass sie mit einem Beschäftigungsgrad von 90% arbeiten möchten, haben eine um 16% geringere Wahrscheinlichkeit, in die nächste Runde zu kommen, als Männer, die eine Vollzeitstellung anstreben. Bei Frauen ist dies weniger als halb so stark ausgeprägt (Graff & Kopp, 2021). Ausserdem verlassen Männer, die erfolgreich eine Teilzeitbeschäftigung aufgenommen haben (ein Pensum von unter 80%), Unternehmen häufiger als Männer, die Vollzeit oder vollzeitnah arbeiten (80%-99%) – und häufiger als Teilzeitfrauen. Bei Vollzeitbeschäftigten ist es umgekehrt: Hier ist die Fluktuationsrate der Frauen um zwei Prozentpunkte höher als die der Männer.

## Fluktuationsrate nach Beschäftigungsgrad und Geschlecht

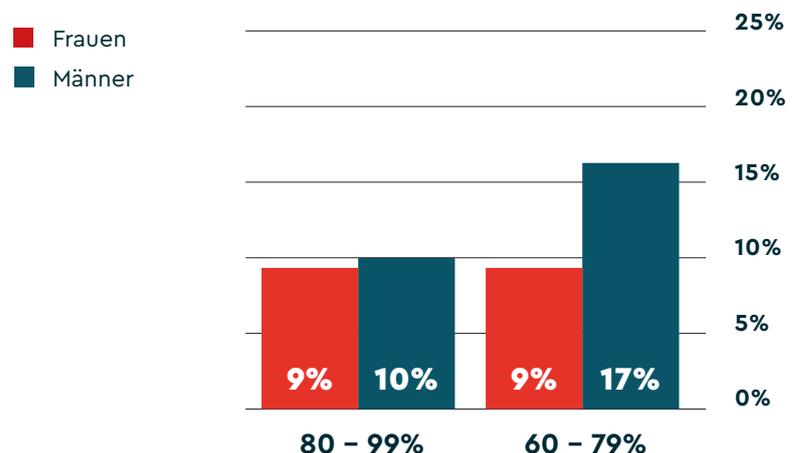


Abbildung 22: Fluktuationsrate nach Beschäftigungsgrad und Geschlecht

### Der Teufelskreis und wie man ihn durchbrechen kann

Teilzeitbeschäftigte werden seltener befördert als Vollzeitbeschäftigte – und Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit. Der Grund, warum Frauen häufiger in Teilzeit arbeiten, liegt in den familiären Betreuungspflichten. Verschärfend kommt hinzu, dass Mütter – und Frauen im typischen ‚Familien‘-Alter durch den ‚Maybe-Baby‘-Bias – bei Beförderungsprozessen und der Rekrutierung für Führungspositionen benachteiligt werden (Gloor et al., 2018; Heilman & Okimoto, 2008). Diese Kluft bei der Beförderung führt wiederum dazu, dass Frauen häufiger Positionen mit einem niedrigeren Gehalt innehaben, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass es die Frauen sind, die zugunsten der Familienbetreuung auf einen beruflichen Aufstieg verzichten.

Es liegt also auf der Hand, dass Beschäftigungsdiskrepanz, Elternschaft und Beförderungs- und Rekrutierungsprozesse sich gegenseitig verstärken – und Frauen zurückhalten. Das führt zu einer wichtigen Schlussfolgerung: Das System mit seinen gelebten (Gender-) Normen ist das Problem, nicht die Frauen und nicht die Angestellten mit vielfältigen Bedürfnissen.

Um Abhilfe zu schaffen, sollte Mutterschaft nicht als lästige Pflicht angesehen werden. Vielmehr sollte die Elternschaft als normaler Teil der beruflichen Laufbahn von Männern und Frauen betrachtet werden. Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes sind in der Pflicht, neue Wege und Denkweisen zu definieren, wie alle das Berufsleben mit anderen Lebenssphären kombinieren können.

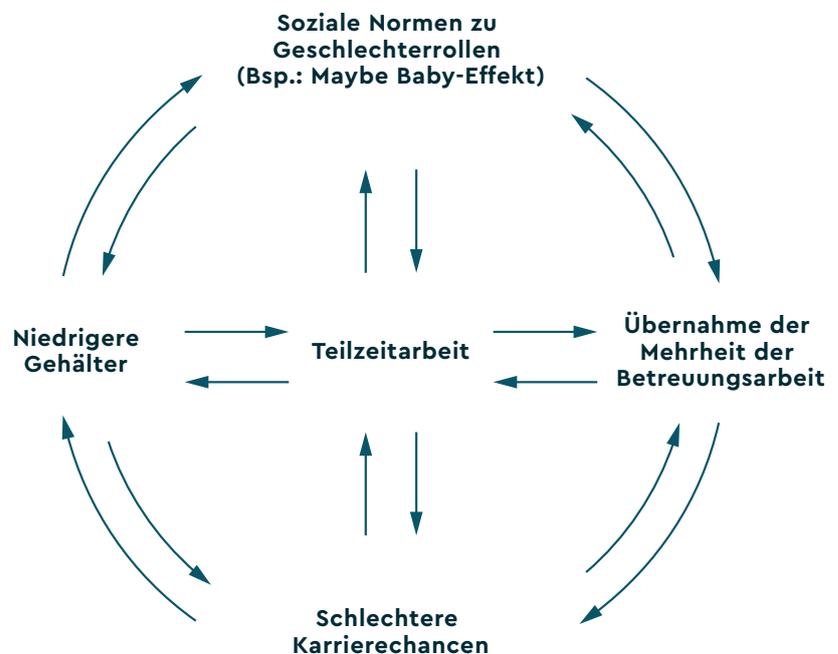


Abbildung 23: Der Teufelskreis der Frauenkarrieren

## APPELL

### Teilzeit und Führung neu denken

Um mehr (geschlechtsspezifische) Vielfalt in der Führung zu erreichen, sollten Sie Ihre Anforderungen an eine gute Führungskraft überdenken. Ist ein Vollzeitpensum wirklich notwendig oder ist Führung auch mit 80% möglich? Ohne Frauen und Männer mit Betreuungsverpflichtungen besser zu unterstützen und ohne ein neues Verständnis von ‚Elternschaft‘

und ‚Karriere‘ ist es unmöglich, in Zukunft vielfältige Führungskräfte zu haben, die ‚Inklusion‘ grosschreiben. Fragen Sie am besten Ihre vielfältigen Führungskräfte direkt, was sie brauchen, um alle ihre Lebensbereiche erfolgreich unter einen Hut zu bringen.

Konkrete Empfehlungen für einen systemischen Wandel finden Sie in [Kapitel V, S. 40](#).



## IV – FÜNF HERAUSFORDERUNGEN

# 5. LOHN- UND KARRIERE- UNGLEICHHEIT VERSTÄRKEN SICH GEGENSEITIG

### ZENTRALE ERKENNTNISSE

**Lohnungleichheit ist Realität: Frauen verdienen in der Schweiz im Durchschnitt 19% weniger als Männer und nur ein Teil dieses Unterschiedes lässt sich durch objektive Faktoren erklären. Vorurteile und Diskriminierung spielen eine wichtige Rolle.**

**Elternschaft verstärkt das Einkommensgefälle zwischen Männern und Frauen.**

**Zusammen mit den ungleichen Karrierechancen haben Lohn- und Einkommensungleichheit Auswirkungen bis hin zum Ruhestand, z. B. in Form der geschlechterspezifischen ‚Pensionslücke‘.**

Frauen hinken nicht nur hinter den Männern her was Karriereschritte angeht – sie verdienen auch weniger. Seit der Verabschiedung des neuen Gesetzes im Jahr 2020 ist der Begriff ‚Lohnungleichheit‘ in aller Munde. Aber was und wie gross ist der geschlechterspezifische Lohnunterschied wirklich und was bedeutet er für Frauen und ihre Karrieren in der Praxis?

#### Lohnungleichheit in der Schweiz bei 19%

Statistische Modelle wie das weit verbreitete LOGIB beziehen einige der Faktoren mit ein, die den Lohnunterschied erklären (z. B. Hierarchiestufe oder Anzahl Ausbildungsjahre), während andere Faktoren entweder nicht leicht zu messen oder nicht greifbar sind, wie gewisse persönliche Merkmale, Vorurteile oder Diskriminierung. Etwa 45% des geschlechtsspezifischen Lohngefälles lassen sich nicht durch messbare Faktoren erklären (BFS, 2021). Dieser ‚unerklärte‘ Teil des

Lohnunterschiedes zwischen Frauen und Männern ist für die Unternehmen von Bedeutung, wenn es darum geht, mögliche Diskriminierung bei den Löhnen ihrer Beschäftigten auszuloten. Auf nationaler Ebene kann es hingegen sinnvoll sein, stattdessen die Ursachen des geschlechtsspezifischen Lohngefälles insgesamt zu untersuchen (d. h. den unerklärten und den erklärten Teil). Was sind wichtige Schlüsselfaktoren, die uns helfen, den Lohnunterschied von 19% in der Schweiz zu verstehen?

Es ist irreführend, von ‚dem‘ geschlechtsspezifischen Lohnunterschied in der Schweiz zu sprechen. So ist das Lohngefälle je nach Branche sehr unterschiedlich: Am grössten ist der geschlechtsspezifische Unterschied im Finanzsektor mit 33% (rund ein Drittel davon ist unerklärt), am kleinsten im Gastgewerbe mit 8% (die Hälfte davon ist unerklärt) (BFS, 2021). Zudem unterscheidet sich der Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern in der Schweiz als Ganzes vom Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern innerhalb von Unternehmen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen und Organisationen, die ihre Lohndaten analysieren (mit LOGIB oder einer vergleichbaren Methode), stellen einen unerklärten Lohnunterschied fest, der unter der gesetzlichen Schwelle von 5%<sup>5</sup> liegt. Die nationalen Statistiken sind aber nicht direkt mit den Lohnunterschieden in den einzelnen Unternehmen vergleichbar. Unternehmensinterne Analysen ermöglichen eine genauere Klassifizierung der Hierarchieebenen und Qualifikationsstufen nach Funktionen.

<sup>5</sup> Diese Erkenntnisse basieren auf internen Quellen und Analysen des CCDI. Für eine bessere Übersicht wird empfohlen, die öffentliche Kommunikation der Analyseresultate der Unternehmen abzuwarten. Diese sollte in den nächsten 1–2 Jahren stattfinden. Das Gleichstellungsgesetz von 1996 wurde 2020 angepasst. Neu müssen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden Lohnanalysen durchführen um zu prüfen, ob in ihren Organisationen Lohndiskriminierung aufgrund des Geschlechts besteht. Die unerklärbare Lohndifferenz darf nicht mehr als 5% betragen.



**Hierarchische oder vertikale Segregation:** Männer verdienen mehr Geld, weil sie häufiger in Führungs- und Kaderpositionen sind, die besser entlohnt werden. Somit verstärkt die Karriereungleichheit die Ungleichheit bei den Gehältern auf sehr direkte Weise. Dies wirft die Frage auf: Verdienen Männer und Frauen das Gleiche, wenn sie sich auf der gleichen Hierarchiestufe / in vergleichbaren Funktionen befinden?<sup>6</sup>

**Berufliche oder horizontale Segregation:** Gesellschaftliche Normen und Erwartungen in Bezug auf Geschlechterrollen und Vereinbarkeit prägen die Berufs- und Karrierewahl von Frauen, was dazu führt, dass sie überproportional in schlechter bezahlten, frauendominierten Berufen arbeiten (Schneider & Gould, 2016). Nur 19% aller Hochschulabsolvierenden im Ingenieurwesen und 16% in der IT, wo die Löhne vergleichsweise hoch sind, sind Frauen (BFS, 2019). Gleichzeitig werden Bereiche, die als ‚typisch weiblich‘ gelten, wie das Gesundheitswesen oder der Lehrberuf, tendenziell niedriger entlohnt. Eine Studie zeigt z.B., dass von den 30 bestbezahlten Berufen, darunter Geschäftsführer und Computertechniker, 26 überwiegend von Männern ausgeübt werden (Liner, 2016). Von den 30 am schlechtesten bezahlten Berufen, darunter Servierer:in, Haushälter:in und Kinderbetreuer:in, sind 23 von Frauen dominiert. Dazu kommt: Wenn Frauen in grosser Zahl in Berufe einsteigen, werden diese Berufe oft plötzlich schlechter bezahlt (Levanon et al., 2009).

Andere wichtige Faktoren, die dabei helfen, Lohnungleichheit besser zu verstehen – und gleichzeitig auf diskriminierende Praktiken hinweisen:

**Teilzeitarbeit:** Wie in diesem Bericht gezeigt wird, sind Teilzeitbeschäftigte bei Beförderungen und wichtigen Karriereschritten benachteiligt. So haben Frauen, die Teilzeit arbeiten, weniger Chancen, an die Spitze aufzusteigen – und weniger Chancen, in der Folge ihr Gehalt zu erhöhen. Darüber hinaus werden Teilzeitmitarbeitende oft als weniger produktiv und effizient angesehen als ihre Vollzeitkolleg:innen, was sich negativ auf Entscheidungen um Gehaltserhöhungen auswirken kann (Künn-Nelen et al., 2013).

**Leistung und Entlohnung: Leistungsbewertungen können durch (unbewusste) Vorurteile Verzerrungen aufweisen.**

Das ist ein Problem, denn auf ihnen basieren wichtige Gehaltsentscheidungen, z. B. um variable Lohnbestandteile. Studien zeigen immer wieder, dass Männer höhere Leistungsbewertungen erhalten als Frauen, selbst wenn ihre Qualifikationen und ihr Verhalten identisch sind (Rivera & Tilcsik, 2019). Im Laufe der Zeit tragen solche Verzerrungen zur Unterrepräsentation von Frauen in Spitzenpositionen – und zum geschlechtsspezifischen Lohngefälle – bei.

**Elternschaft:** Elternschaft verstärkt die Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen. Studien zeigen, dass Frauen nach der Geburt ihres ersten Kindes eine ‚Mutterstrafe‘ in Form von Lohneinbussen erleiden, während Männer einen ‚Vaterschaftsbonus‘ erhalten, d.h. höhere Löhne (EBG, 2018). Warum ist das so? Wie im vorigen Kapitel gezeigt wurde, reduzieren viele Frauen ihr Arbeitspensum nach der Geburt des ersten Kindes drastisch, während Männer dies nicht tun (Kleven et al., 2019; Schranz, 2020). Darüber hinaus steigen Mütter eher aus dem Arbeitsmarkt aus, wechseln den Arbeitsplatz von einem Unternehmen zum anderen (allerdings nicht im Sinne von ‚move out to move up‘) und/oder lehnen eine Beförderung oder bessere Bezahlung ab, um Betreuungsaufgaben nachzukommen. Die Daten zeigen, dass diese Unterbrechungen der beruflichen Laufbahn oder ein prozentualer Rückgang der Beschäftigung zu Lohneinbussen führen. In der Schweiz beträgt die Lohneinbusse für Mütter, die nicht durch Faktoren wie Beschäftigungsgrad, Ausbildung oder Berufserfahrung erklärt werden kann, jedoch zwischen 4% und 8% pro Kind (Oesch et al., 2017). Dies lässt sich wahrscheinlich wenigstens teilweise durch Vorurteile erklären: Frauen mit Kindern gelten oft als weniger engagiert in ihrer Arbeit als kinderlose Frauen, während Väter sogar als engagierter gelten als kinderlose Männer (Correll et al., 2007). Somit liegt nahe, dass Mütter mit Vorurteilen konfrontiert sind, die reale monetäre Folgen haben – Väter hingegen nicht.

<sup>6</sup> Diese Frage wird durch die Berechnung des unerklärten Lohnunterschiedes via LOGIB beantwortet.

## **Frauen werden von Anfang an schlechter bezahlt – und erwarten das auch**

Bereits beim Antritt der ersten Stelle beträgt der Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen zwischen 4% und 5%, selbst wenn sie einen ähnlichen akademischen Hintergrund, ähnliche Beschäftigungsquoten, Positionen, usw. haben (Combet & Oesch, 2019). Es herrscht also Lohnungleichheit, bevor Betreuungsaufgaben die Karriere von Frauen aus der Bahn bringen – was darauf hinweist, dass geschlechtsspezifische Vorurteile und Diskriminierung wahrscheinlich immer noch eine Rolle spielen. Studien bestätigen, dass Männern bei exakt gleichem Lebenslauf ein höheres Grundgehalt angeboten wird als Frauen (Jann, 2003; Auspurg et al., 2017).

Die Lohnungleichheit ist zu einer Norm geworden, die Frauen verinnerlicht haben. Eine Studie unter Schweizer Hochschulabsolvent:innen zeigt, dass Absolventinnen ein rund 19% niedrigeres Gehalt erwarten als Absolventen (Fernandes et al., 2021). Frauen sind daher für dieselbe Stelle eher bereit, ein geringeres Gehalt zu akzeptieren und weniger aggressiv zu verhandeln als Männer (Combet & Oesch, 2019).

### **Die Pensionslücke:**

#### **Langfristige Folgen der Lohnungleichheit**

Die Unterschiede in der beruflichen Entwicklung und die Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern haben langfristige Auswirkungen, da sie auch nach der Pensionierung zu Einkommens- und Vermögensungleichheiten führen. In der Schweiz wurde die geschlechterspezifische Rentenlücke in der zweiten Säule im Jahr 2015 auf 37% geschätzt (Ravazzini & Chesters, 2018). Neben Karrierelücken bestraft das Schweizer Rentensystem auch Teilzeitbeschäftigung, da die Sparbeiträge überpro-

portional sinken, wenn der Beschäftigungsgrad reduziert wird (Mueller, 2020). Somit erhöhen strukturelle Faktoren, die zu Lohn- und Rentenlücken führen, die Verwundbarkeit von Frauen.

### **Die komplexe Beziehung zwischen Gehalts- und Karriereungleichheit**

Es ist nicht nur so, dass die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen oder ihr geringerer Beschäftigungsanteil zu einem niedrigeren Durchschnittslohn führen. Die Lohnungleichheit verstärkt auch die Karriereungleichheit. Studien zeigen, dass die niedrigeren Löhne von Frauen innerhalb der Familie Anreize schaffen, ihre Karriere auf die lange Bank zu schieben. Die Familie fördert aktiv die Karriere des Mitglieds, welches bereits mehr verdient oder von dem dies in Zukunft erwartet wird (meistens dem Mann), und zwar auf Kosten der Karriere des anderen Familienmitglieds – oft der Frau (Averkamp et al., 2020).

Lohn- und Karriereungleichheit wird zu einem Teufelskreis, wie in Herausforderung 4 erwähnt: Wenn eine Frau ihren Beschäftigungsgrad reduziert hat oder für einige Jahre aus dem Berufsleben ausgeschieden ist und später wieder in den Beruf zurückkehrt, wird sie in mehrfacher Hinsicht bestraft: Sie hat während des Erwerbsunterbruchs ‚an Boden verloren‘, und zwar sowohl in Bezug auf langjährige Erfahrung als auch auf neu erworbenes Fachwissen – beides wird auf dem Arbeitsmarkt monetär belohnt. Diese Entwertung des Humankapitals führt zu niedrigeren Löhnen und dazu, dass ihr der Zugang zu Karrierechancen verwehrt bleibt, die Gleichaltrige ohne Unterbrechung haben. Und so setzt sich der Kreislauf fort (BMFSFJ, 2009).

## **APPELL**

### **Setzen Sie sich für Lohngleichheit ein**

Lohngleichheit ist nicht nur fair, sondern auch gut fürs Geschäft: Mitarbeitende, die sich fair bezahlt wissen, sind motivierter und engagierter bei ihrer Arbeit (Cloninger et al., 2011). Führen Sie eine gründliche Analyse Ihrer Lohnstruktur mit den richtigen Instrumenten durch. Praktizieren Sie Lohntransparenz

und kommunizieren Sie die Gehaltsspanne für eine Stelle bei der Rekrutierung. Überprüfen Sie Ihr Lohnsystem auf unbewusste Verzerrungen. Tun Sie in Ihrem Unternehmen genug, um Frauen so viel zu bezahlen, wie sie es verdienen?

Konkrete Empfehlungen für einen systemischen Wandel finden Sie in [Kapitel V, S. 40](#).

## V – EMPFEHLUNGEN FÜR NACHHALTIGEN WANDEL

Aus diesem Bericht geht klar hervor, dass wir unsere Normen und Werte ändern müssen, um echte Fortschritte in Bezug auf Chancengleichheit in Führungspositionen zu erzielen. Wie? Einfach ‚nur‘ mehr Frauen rekrutieren und zu befördern wird nicht ausreichen. Vielmehr müssen wir das System ändern, das derzeit auf traditionelle Geschlechterrollen mit (meist männlichen) Vollzeit-Verdienern ausgerichtet ist.

Eine geschlechtergerechte Arbeitswelt beginnt an der Spitze – mit Führungskräften, die den Business Case für Inklusion definieren. Dazu braucht es eine klare Vision der angestrebten (Inklusions-)Kultur und die Strategie, wie diese erreicht werden soll. Gleichzeitig braucht es aber auch das Neudenken der Normen davon, wie wir arbeiten, was wir unter Karrieren verstehen, wie wir Talente entwickeln und wie wir echte Chancengleichheit schaffen.

Die folgenden Empfehlungen sind auf Führungskräfte ausgerichtet, die ihre Unternehmen und die gelebte Kultur grundlegend verändern wollen. Sie können von der Personalabteilung bei Trainings von Führungskräften eingesetzt werden, als Orientierungshilfe für Führungskräfte dienen oder von ‚Employee Resource Groups‘ als Instrument verwendet werden, um verschiedene Stakeholder in die Verantwortung zu nehmen. Auf diese Weise zeigen wir eine neue Art von Führung, für die Inklusion mehr als nur ein Schlagwort ist. Welche Massnahmen können Sie ergreifen, um Inklusion in Ihrem Unternehmen zu fördern?



## HEBEL 1: DEFINIEREN SIE DEN BUSINESS CASE FÜR INKLUSION

Wir wissen schon lange: Vielfalt zahlt sich aus. Das bedeutet, dass Sie auch für Inklusion den Business Case definieren sollten. Systemische Ungleichheit ist tief in der (Organisations-) Kultur verankert und Inklusion ist der entscheidende Faktor.

### 1. ENTWICKELN SIE EINE VISION FÜR DIE INKLUSIONSKULTUR, DIE IHRE VIELFÄLTIGEN TALENTE BRAUCHEN, UM SICH ZU ENTFALTEN UND INNOVATIV IHREN BEITRAG ZU LEISTEN

Warum? Eine gemeinsame Vision vermittelt nach innen und aussen, welche I&D-Werte für Ihr Unternehmen wichtig sind und warum. Wenn es keine Vision gibt, die von der obersten Führungsebene vertreten wird, wird die Umsetzung von Anfang an scheitern, da die Führungskräfte nicht verstehen werden, warum I&D neben ihren vielen anderen Aufgaben Priorität haben sollte. Das Engagement für ein vielfältigeres Umfeld mit gelebter Inklusionskultur lässt sich am besten zeigen, indem I&D mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens verknüpft wird und überzeugend vermittelt wird, warum dies für das Unternehmen wichtig ist (Sander & Hartmann, 2020).

- ❑ Beziehen Sie Führungskräfte und Mitarbeitende aller Organisationsebenen in die Erarbeitung Ihrer I&D-Vision ein.
- ❑ Machen Sie sich ein gemeinsames Bild davon, wie ein Arbeitsplatz mit gelebter Inklusionskultur in Ihrem Unternehmen aussieht: Wertschätzung, Zugehörigkeitsgefühl, Mitspracherecht, Zugang zu Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zusammenarbeit, Zugang zu Unterstützung und Ressourcen, etc.
- ❑ Definieren Sie, was Ihre I&D-Vision für das Verhalten im gelebten Arbeitsalltag bedeutet – für Mitarbeitende und Führungskräfte. Z.B.: Aktives Zuhören, Empathie, gewaltfreie Kommunikation, Feedback-Fähigkeiten, Bewusstsein für Privilegien, Empowerment, Konfliktlösung usw.
- ❑ Setzen Sie sich als Führungskraft für gelebte Inklusion ein und leben Sie diese Ihren Mitarbeitenden vor wann immer möglich: In Townhalls, auf Podiumsdiskussionen, in internen Blogs oder, was am wichtigsten ist, in der täglichen Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kolleg:innen.

### 2. ENTWICKELN SIE EINE I&D-STRATEGIE MIT MESSBAREN ZIELEN; DEFINIEREN SIE MESSBARE KPIS FÜR ALLE HR-PROZESSE

Warum? Eine I&D-Strategie mit transparenten und konkreten Zielen ermöglicht es Ihnen, Fortschritte kontinuierlich zu messen (Sander et al., 2020). Eine Strategie ermöglicht auch den effizienten Einsatz der Ressourcen dort, wo es wirklich etwas bringt.

- ❑ Analysieren Sie Ihre Personaldaten, um Ihre grössten Herausforderungen in Bezug auf Vielfalt zu ermitteln. Tipp: Mit dem St.Galler Diversity Benchmarking können Sie sich direkt mit der Konkurrenz vergleichen.
- ❑ Ebenso wichtig: Ermitteln Sie die grössten Probleme rund um Inklusion (aber auch die grössten Chancen) in Ihrem Unternehmen. Umfragen oder Fokusgruppensitzungen ermöglichen es Ihnen, die direkte Perspektive Ihrer Mitarbeitenden zu erfahren.
- ❑ Entwickeln Sie eine I&D-Strategie mit klaren, präzisen Zielen, die auf Ihre grössten I&D-Schwachstellen zugeschnitten sind und es Ihnen ermöglichen, Ihre Fortschritte kontinuierlich zu messen. Z.B.: Erhöhung des Frauenanteils in Positionen mit Ergebnisverantwortung auf 30% bis 2026.
- ❑ Verknüpfen Sie Ihre I&D-Strategie mit Ihrer Unternehmensstrategie: I&D ist weit mehr als ein ‚HR-Thema‘ und sollte tagtäglich in alle Aktivitäten des Unternehmens eingebettet sein.
- ❑ Führen Sie aussagekräftige KPis zu Inklusion und Vielfalt für alle wichtigen Prozesse – und für alle Organisationsebenen und Abteilungen – ein, also für Rekrutierung, Talententwicklung, Beförderung, Leistungsbeurteilung und Mitarbeitendenbindung, etc. Zum Beispiel: 50% der Bewerber:innen für eine Stelle sollten Frauen sein; mindestens drei Frauen müssen in die engere Wahl kommen, usw.

### 3. NEHMEN SIE MANAGER:INNEN FÜR DIE UMSETZUNG IHRER I&D-VISION UND DAS ERREICHEN DER ENTSPRECHENDEN ZIELE IN DIE VERANTWORTUNG

Warum? Führungskräfte gestalten die Unternehmenskultur massgeblich und müssen Inklusionskultur in Tat und Wort vorleben (Wasserman et al., 2008). Machen Sie Manager:innen auf allen Ebenen für die Verwirklichung Ihrer I&D-Vision verantwortlich. Ohne Beteiligung und Engagement aller besteht die Gefahr, dass Sie wichtige Stakeholder nicht miteinbeziehen – und Ihre I&D-Ziele nicht erreichen.

- Schulen Sie Führungskräfte in inklusionsförderndem Verhalten für die Teamführung wie aktives Zuhören, geschlechtergerechte und gewaltfreie Kommunikation und Konfliktlösung. Bewerten Sie inklusionsfördernde Fähigkeiten von Manager:innen regelmässig, vor allem ab dem mittleren Kader aufwärts.
- Legen Sie mit Ihren Führungskräften messbare Ziele für mehr Inklusion fest, wie Sie es auch bei anderen geschäftsrelevanten Aspekten tun. Z.B.: Teilnahme an einer Reverse-Mentoring-Beziehung für x Stunden; Verbesserung der Wahrnehmung der inklusiven Kultur in einer ‚Team-Puls‘-Umfrage; usw. Verankern Sie diese Ziele in Leistungsbeurteilungen und verknüpfen Sie sie mit Belohnungen.
- Treffen Sie in Fällen von Nichteinhaltung und unkooperativem Verhalten harte Entscheidungen und kommunizieren Sie diese Bereitschaft gegenüber Manager:innen klar.
- Verankern Sie Unconscious Bias Trainings für Führungskräfte in kontinuierlichen Dialogen über I&D. Trainings sollten direkt die wichtigsten (teils schmerzhaften) Herausforderungen in der Inklusionskultur bearbeiten – führen Sie keine reinen Alibiübungen durch.

## HEBEL 2: DEFINIEREN SIE KARRIERE NEU

Die tagtägliche Praxis muss auf Inklusion ausgerichtet werden. Überdenken Sie die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen und schaffen Sie neue Standards. Das bedeutet, dass Sie die wichtigsten Prozesse und Praktiken von Grund auf neu überdenken müssen. Die Gelegenheit für den Wandel ist einzigartig: COVID-19 hat gezeigt, dass eine neue Normalität, wie und wo wir arbeiten, bereits gelebte Realität ist.

### 1. SCHAFFEN SIE FLEXIBLE, AGILE KARRIERE- WEGE FÜR ALLE GESCHLECHTER

Warum? Das heute allgegenwärtige Karrieresystem, bei dem die wichtigsten Schritte während der ‚Family-Primetime‘ erfolgen, funktioniert nur für eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden. Um Ihre vielfältigen Talente optimal zu fördern – und das Beste aus ihnen herauszuholen – müssen auch die Karrierewege flexibel, agil und auf vielfältige Bedürfnisse ausgerichtet sein.

- ❑ Bieten Sie flexible, lebensphasenorientierte Karrierewege an und nutzen Sie alle möglichen Kommunikationsplattformen, um diese sichtbar zu machen. Beispiele für flexible Karriereangebote sind z. B.: Möglichkeiten für Sabbaticals, Lernmöglichkeiten, vorübergehende Verringerung des Beschäftigungsgrads, interne Quereinstiege, etc.
- ❑ Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten an die verschiedenen Lebensabschnitte anzupassen, unabhängig von Alter und Hierarchie. Zum Beispiel: Führen Sie ein ‚Regenbogenkarrieremodell‘ ein, bei dem Mitarbeitende über 50 einen Teil ihrer Führungsaufgaben abgeben können, um sich auf Projektarbeit in ihrem Fachgebiet zu konzentrieren.
- ❑ Normalisieren Sie Karriereschritte ausserhalb des ‚traditionellen Karrierefensters‘. Setzen Sie Diversity-Ziele für Beförderungen, die über das Geschlecht hinausgehen – zum Beispiel die Beförderung von Frauen über 40.
- ❑ Bieten Sie Frauen und Männern in der ‚Rush Hour des Lebens‘ die Möglichkeit, Schlüsselpositionen im Jobsharing auszuüben oder mit einem vorübergehend geringeren Beschäftigungsgrad im Talentpool zu bleiben.

### 2. POSITIONIEREN SIE ELTERN SCHAFT ALS NORMALEN TEIL DER KARRIERE FÜR ALLE GESCHLECHTER

Warum? Elternschaft beeinträchtigt die Karrieren von Frauen massgeblich. Positionieren Sie den Elternurlaub als Teil der Karriere und nicht als Unannehmlichkeit. Erwarten Sie von Frauen, dass sie nach dem Mutterschaftsurlaub an ihren Arbeitsplatz zurückkehren – und stellen sie sicher, dass sich das für sie lohnt. Erwarten Sie von den Männern, dass sie ihren Teil beitragen: Die Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs hat eine erstaunliche Wirkung auf die Wahrnehmung der Work-Life-Balance durch die Arbeitnehmenden (Rudat, 2021).

- ❑ Analysieren Sie, welche vielversprechenden Talente Sie verlieren, wenn Sie die wichtigsten Karriereschritte auf Mitarbeitende in ihren Dreissigern beschränken, um zu belegen, dass sich ein Wandel auch wirtschaftlich lohnt.
- ❑ Führen Sie gleichberechtigten Elternurlaub für alle Angestellten, unabhängig vom Geschlecht, ein. Ermutigen Sie Männer aktiv dazu, ihren Elternurlaub in vollem Umfang zu nehmen und einen gleichwertigen Teil der Betreuungsaufgaben zu übernehmen.
- ❑ ‚Managen‘ Sie die Elternschaft aktiv, indem Sie HR und die Vorgesetzten sensibilisieren und schulen, Eltern in ihrem Team aktiv zu unterstützen. Finden Sie heraus, was Eltern brauchen, um Karriere und Elternschaft erfolgreich unter einen Hut zu bringen.
- ❑ Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, ihre eigenen Vorurteile gegenüber Müttern (und Vätern) zu erkennen und zu bekämpfen.

### 3. GESTALTEN SIE NEU, WIE UND WANN

#### GEARBEITET WIRD

Warum? Vielfältige Mitarbeitende haben vielseitige Bedürfnisse – und unterscheiden sich darin, wann und wie sie ihre Arbeit am besten erledigen. Es besteht nicht nur ein eindeutiger Zusammenhang zwischen flexibler Arbeit und Produktivität – flexible Arbeitsangebote signalisieren auch Vertrauen und haben eine motivierende Wirkung auf Mitarbeitende (Hussain et al., 2014).

- ❑ Machen Sie Gleitzeit und die Option zu Home Office zur neuen Norm für Ihre Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen.
- ❑ Erlauben Sie Mitarbeitenden und Führungskräften ihre persönlichen Arbeitszeiten festzulegen, um Transparenz zu gewährleisten.
- ❑ Sorgen Sie dafür, dass die Leistung der Mitarbeitenden an Ergebnissen und der Erreichung klar definierter Ziele gemessen wird – und nicht an der physischen Anwesenheit und der Anzahl Arbeitsstunden.
- ❑ Führen Sie Prozesse ein, um Übersicht über Ergebnisse, Fortschritte und Leistung zu behalten, wenn Teammitglieder im Home Office arbeiten.
- ❑ Schulen Sie Ihre Vorgesetzten darin, wie sie effektiv mit Mitarbeitenden kommunizieren können, die im Home Office arbeiten. Stellen Sie sicher, dass sie die Mitarbeitenden abholen, anstatt sie zu kontrollieren.

## HEBEL 3: REKRUTIEREN UND FÖRDERN SIE PERSONEN, DIE INKLUSION LEBEN

Ihre Angestellten sind das Gesicht Ihres Unternehmens und somit die Basis für Ihre Inklusionskultur. Stellen Sie die Talente ein, die Sie brauchen, um Ihre I&D-Vision zu verwirklichen. Bewirken Sie einen dauerhaften Wandel, indem Sie Talente aus Minderheitsgruppen, Inklusionsvorbilder und ‚Change Agents‘, die Ihre I&D-Vision vorleben, in den Mittelpunkt stellen.

### 1. REKRUTIEREN SIE PERSONEN, DIE INKLUSION VORLEBEN

Warum? Neue Mitarbeitende sollten ‚Inklusion‘ von Anfang an mitdenken und mitfördern und somit ‚frischen Wind‘ hineinbringen. Dies ist besonders wichtig für Führungspositionen: Führungskräfte sind Vorbilder mit viel Sichtbarkeit im Unternehmen, die die Kultur ihres Teams prägen und Inklusion tagtäglich vorleben.

- ❑ Spiegeln Sie Ihre I&D-Vision in Stellenbeschreibungen wider: Machen Sie die gewünschten Inklusionskompetenzen sichtbar. Beschränken Sie die Stellenanforderungen auf ‚Must-haves‘. Heben Sie inklusionsfördernde Massnahmen wie geschlechtergerechten Elternurlaub und flexible Arbeitsmöglichkeiten hervor.
- ❑ Überprüfen Sie Ihre Rekrutierungsprozesse, um sicherzustellen, dass Inklusionskompetenzen eine Schlüsselrolle spielen. Fragen Sie die Bewerbenden nach konkreten Beispielen: Wie gut sind ihre Fähigkeiten zum aktiven Zuhören oder zur Konfliktlösung? Wie fördern sie die psychologische Sicherheit in einem Team? Etc.
- ❑ Stellen Sie nach Potenzial und nicht nur nach Erfahrung ein. Prüfen Sie, wie Sie die Einstellungskriterien sinnvoll erweitern können, um mehr Frauen anzusprechen.
- ❑ Verwenden Sie in all Ihren Stellenbeschreibungen und Employer-Branding-Materialien gendergerechte Sprache – und zwar in Ihrer gesamten Unternehmens- und visuellen Kommunikation. Dazu gehören gendergerechte Wortendungen („Manager:in“) ebenso wie geschlechtsspezifische (auf den ersten Blick harmlos wirkende) Wörter wie ‚zielstrebig‘, ‚durchsetzungsstark‘, ‚Ninja‘ oder ‚dominieren‘.
- ❑ Ihre Auswahlliste der Kandidat:innen für eine Position sollte ausgewogen sein.
- ❑ Alle Auswahlkomitees sollten nicht nur vielfältig sein, sondern sich auch in der Förderung der Inklusionskultur bewiesen haben.

### 2. GEBEN SIE INKLUSION EINEN HOHEN STELLENWERT BEI BEFÖRDERUNGEN

Warum? Die Personen, die Sie (be)fördern, sind der Schlüssel zu Ihrer Arbeits- und Unternehmenskultur. Sind Sie davon überzeugt, dass sich die Förderung von Vielfalt auszahlt? Dann sollten auch Inklusionsfähigkeiten ein zentrales Element Ihrer Beförderungsentscheide sein – und die zugrundeliegenden Strukturen und Entscheidungsprozesse müssen auf Inklusion ausgerichtet sein.

- ❑ Stellen Sie sicher, dass die Kriterien für wichtige Karriereentscheidungen transparent und messbar sind, um Unconscious Biases zu minimieren.
- ❑ Verwenden Sie klar definierte Kriterien, um Inklusionsfähigkeiten bei Leistungsbeurteilungen und Beförderungsentscheidungen zu beurteilen. Verwenden Sie dazu Feedback-Instrumente, die Inklusionsfähigkeiten messen können, wie z. B. 360-Grad-Feedback oder ‚Pulse Surveys‘ auf Teamebene.
- ❑ Wenn eine Frau (oder eine Person aus einer untervertretenen Gruppe) nicht befördert wird, fordern Sie die vorgesetzte Person dazu auf zu erklären, warum nicht.

### 3. MACHEN SIE VIELFÄLTIGE TALENTE UND VORBILDER SICHTBAR

Warum? Zum einen ist die Sichtbarkeit enorm wichtig für den beruflichen Aufstieg (Fielding-Singh, Magliozzi, & Ballakrishnen, 2018). Zum zweiten dienen Vorbilder, welche Inklusion leben, und ‚Change Agents‘ auch als I&D-Multiplikator:innen. Wenn Sie Führungskräfte haben, die im Jobsharing arbeiten oder hervorragende Arbeit bei der Unterstützung und Förderung weiblicher Talente leisten, könnten Sie diese Personen zum Beispiel im Newsletter eine Plattform geben.

- Lernen Sie die vielversprechenden Frauen in Ihrem Unternehmen kennen! Stellen Sie sicher, dass sie genau die Unterstützung erhalten, die sie brauchen, um ihre Karriere voranzutreiben.
- Geben Sie Ihren vielfältigen Talenten die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zu beweisen, ihre Meinung offen zu äussern und eine faire Chance auf Beförderung zu haben. Schenken Sie Ihnen bei wichtigen Sitzungen und wichtigen öffentlichen Veranstaltungen Aufmerksamkeit und würdigen Sie ihre Beiträge, wann immer möglich.
- Gehen Sie über Mentoring-Programme und -Netzwerke hinaus zu Sponsoring und Coaching, sodass Führungskräfte direkt mit vielversprechenden Talenten zusammenarbeiten, um ihre eigene Entwicklung mitzugestalten.

# ANALYSEANSATZ

## Sample

Diesem Bericht liegen die Rohdaten von 320'000 Mitarbeitenden, davon 122'000 in Kaderpositionen, aus 90 Unternehmen und Organisationen in der Schweiz zugrunde. 58 Unternehmen sind Advance Mitgliedsunternehmen, wovon 29 auch am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen haben, d.h. sie investieren in eine jährliche detaillierte Analyse ihrer Personaldaten und vergleichen ihre Ergebnisse mit denjenigen ihrer Peers. 32 Organisationen nahmen ausschliesslich am St. Gallen Diversity Benchmarking teil und sind nicht Mitglied von Advance.

## Daten

Der Advance & HSG Gender Intelligence Report basiert auf anonymisierten Rohdaten, die von teilnehmenden Unternehmen jährlich zur Verfügung gestellt werden. Daraus werden für alle Unternehmen und Organisationen Kennzahlen (KPIs) nach der gleichen Formel und basierend auf derselben Datengrundlage berechnet. Dies ermöglicht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse, erhöht die Aussagekraft der Studie und schafft Transparenz über den aktuellen Stand von Gender Diversity in Schweizer Unternehmen. Das St.Gallen Diversity Benchmarking bietet Firmen, die an einer vertieften Analyse der relevanten KPIs interessiert sind, einen gezielten Vergleich sowohl mit Peers als auch unternehmensintern, z.B. zwischen Departementen.

## Hierarchiestufen

Die Analyse unterscheidet fünf Hierarchiestufen: Nicht-Kader, unterstes Kader, unteres Kader, mittleres Kader und oberstes bzw. oberes Kader. Diese Stufen basieren auf der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung und sind die gleichen wie bei Logib, das vom Bund zur Verfügung gestellte Selbsttestinstrument zur Überprüfung der Lohngleichheit.

## So interpretieren Sie die Kennzahlen

### Ihres Unternehmens

Zur Veranschaulichung von Fortschritten oder Rückschlägen verwenden wir Indikatoren, die wir Ihnen für die Interpretation der Diversity-KPIs Ihres eigenen Unternehmens ebenfalls empfehlen. Wir werden oft gefragt, wie Ergebnisse eingeordnet, interne Diversity-Benchmarks gesetzt oder Personalkennzahlen beurteilt werden sollen. So gehen wir in diesem Bericht vor:

Wir vergleichen die Entwicklung der Geschlechterverteilung entlang des Mitarbeitenden-Life-Cycles (z.B. Neueinstellungen, Beförderungen, Austritte usw.) mit der bestehenden Geschlechterverteilung. Um beispielsweise zu beurteilen, ob ein angemessener Anteil an Frauen für Führungspositionen eingestellt wird, vergleichen wir das Geschlechterverhältnis neu eingestellter Kadermitarbeitenden mit dem Geschlechterverhältnis der bereits im Unternehmen tätigen Führungskräfte. Konkret: Ein Unternehmen hat heute einen Frauenanteil von 23% im mittleren Kader. Dieser Anteil liesse sich erhöhen, wenn mehr als 23% der Neueinstellungen auf dieser Ebene Frauen wären. Mit diesem Ansatz können wir feststellen, wie sich die Ergebnisse von Neueinstellungen, Beförderungen und Fluktuation auf die bestehende Geschlechterverteilung in den Unternehmen auswirken. Es lässt sich somit auf einen Blick erkennen, ob sich ein Ergebnis positiv oder negativ auf die Repräsentation von Frauen wirkt.

### CCDI Careers Survey

Zum ersten Mal bezieht der Gender Intelligence Report auch direkt die Mitarbeitendenperspektive mit ein. Der GIR 2021 präsentiert die Ergebnisse einer brandneuen Befragung von 509 Frauen und Männern in Kaderpositionen und berücksichtigt damit die geschlechterspezifische Sichtweise der Mitarbeitenden in Bezug auf Karrierehindernisse und -chancen in der Schweiz. 70% der Teilnehmenden waren Frauen, 30% Männer. Die Befragten repräsentieren alle Sprachregionen der Schweiz sowie eine Vielzahl von Bildungshintergründen, von der Lehre bis zum Doktorat. Die Umfrage wurde zwischen dem 1. Dezember 2020 und dem 8. Februar 2021 durchgeführt.

<sup>7</sup> Im Bericht bezieht sich ‚Kader‘ jeweils auf alle Kaderstufen (unterstes, unteres, mittleres sowie oberes / oberstes Kader), sofern nicht anders angegeben.



# LITERATURVERZEICHNIS

Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness. Manchester: Equality and Human Rights Commission.

Auspurg, K., Hinz, T., & Sauer, C. (2017, January 17). Why Should Women Get Less? Evidence on the Gender Pay Gap from Multifactorial Survey Experiments. *American Sociological Review*, pp. 179–210.

Averkamp, D., Bredemeier, C., & Juessen, F. (2020). Decomposing Gender Wage Gaps: A Family Economics Perspective. Bonn: Institute of Labor Economics.

Bamert, J. (2020, October 2). Frauenanteil in MINT-Fächern: Grosse Unterschiede zwischen den Kantonen. Retrieved from KOF Konjunkturforschungsstelle: <https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/news/kof-bulletin/kof-bulletin/2020/10/frauenanteil-in-mint-faechern-grosse-unterschiede-zwischen-den-kantonen.html>

BMFSFJ (2009). Pay Inequality between Women and Men in Germany. Berlin: Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.

Bohnet, I. (2016, March 15). What Works: Gender Equality by Design. Retrieved from Harvard University: [https://scholar.harvard.edu/iris\\_bohnet/what-works](https://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works)

Branger, K. (2019, May 6). Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann. Retrieved from Federal Office for Statistics: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.asset-detail.8288359.html>

Bütikofer, S., Craviolini, J., Hermann, M., & Krähenbühl, D. (2020). Schweizer Familien in der Covid-19-Pandemie. Zürich: Forschungsstelle sotomo.

Carr, E., Cooney, G., Gray, C., Greenberg, S., Kellerman, G., Reece, A., & Robichaux, A. (2019). The value of belonging at work. BetterUp.

Castilla, E. (2015, April). Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions. *Organization Science*, pp. 311–333.

CFR (2021). Growing Economies Through Gender Parity. Retrieved from CFR: <https://www.cfr.org/womens-participation-in-global-economy/>

Cloninger, P., Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2011). The Influence of Equity, Equality and Gender on Organizational Citizenship Behaviors. *SAM Advanced Management Journal*, pp. 37–47.

Combet, B., & Oesch, D. (2019, March 21). The Gender Wage Gap Opens Long before Motherhood. Panel Evidence on Early Careers in Switzerland. *European Sociological Review*, pp. 332–345.

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007, March). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, pp. 1297–1338.

Coury, S., Huang, J., Kumar, A., Prince, S., Krivkovich, A., & Yee, L. (2020, September 30). Women in the Workplace 2020. Retrieved from McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

Deloitte (2020, October 28). Understanding the pandemic's impact on working women. Retrieved from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/understanding-the-pandemics-impact-on-working-women.html>

Destatis (2020). Pressemitteilung Nr. 411 vom 16. Oktober 2020. Retrieved from Statistisches Bundesamt: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/10/PD20\\_411\\_12.html%23~:text=Väter%20von%20Erstgeborenen%20\(der%20Mutter,2%20beziehungsweise%2032%2C2%20Jahre](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/10/PD20_411_12.html%23~:text=Väter%20von%20Erstgeborenen%20(der%20Mutter,2%20beziehungsweise%2032%2C2%20Jahre)



FCWI (2009, February 23). 1.1. Die Frauenbewegung von ihren Anfängen bis zum ersten Weltkrieg. Retrieved from Federal Commission for Women's Issues: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>

FCWI (2009, February 10). 3.1. Gleiche Rechte für Frau und Mann: Institutionelle Gleichstellungspolitik. Retrieved from Federal Commission for Women's Issues: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>

FCWI (2009, February 11). 3.5. Frauen im Zivilrecht: Mündigkeit, Ehe, Scheidung. Retrieved from Federal Commission for Women's Issues: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>

FCWI (2020, August 13). Frauen Macht Geschichte 1848–2000. Retrieved from Federal Commission for Women's Issues: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>

FCWI (2021, March 9). Geschichte der Gleichstellung im Posterformat. Retrieved from Federal Commission for Women's Issues: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/faktenblaetter.html>

Fedlex (1980, October 10). Bundesbeschluss über die Volksinitiative «Gleiche Rechte für Mann und Frau». Retrieved from Fedlex: [https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1980/3\\_701\\_\\_/\\_de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1980/3_701__/_de)

Fedlex (1995, March 24). Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann. Retrieved from Fedlex: [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498\\_1498\\_1498/\\_de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498_1498_1498/_de)

Fernandes, A., Huber, M., & Vaccaro, G. (2021, June 2). Gender differences in wage expectations. PLoS ONE.

Fielding-Singh, P., Magliozzi, D., & Ballakrishnen, S. (2018, August 28). Why Women Stay Out of the Spotlight at Work. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/08/why-women-stay-out-of-the-spotlight-at-work>

FOGE (2018, September 12). Facts and figures. Retrieved from Federal Office for Gender Equality: <https://www.ebg.admin.ch/ebg/en/home/topics/work/equal-pay/background-information/facts-and-figures.html>

FSIO (2021, June 1). Mutterschaftsentschädigung. Retrieved from Federal Social Insurance Office: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/eo-msv/grundlagen-und-gesetze/mutterschaft.html>

FSO (2021, June 25). Abschlüsse der universitären Hochschulen: Basistabellen. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluss.assetdetail.17584741.html>

FSO (2021, January 14). Arbeitslose nach Geschlecht, Nationalität, Alter und Dauer der Arbeitslosigkeit. Jahresdurchschnitt. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.15504900.html>

FSO (2021, June 21). Lohnunterschied. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeitskosten/lohniveau-schweiz/lohnunterschied.html>

Georgakakis, D., Greve, P. M., & Ruigrok, W. (2021). Differences that matter: hiring modes and demographic (dis) similarity in executive selection. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 650–679.

GetDiversity (2021, June 29). Diversity Report Switzerland 2021. Retrieved from GetDiversity: <https://www.diversityreport.ch/en/english/>

Glatthard, J. (2021, January 28). Frauen in der Schweizer Politik sind noch lange nicht am Ziel. Retrieved from Swissinfo: [https://www.swissinfo.ch/ger/frauenstimmrecht\\_frauen-in-der-schweizer-politik-sind-noch-lange-nicht-am-ziel/46299062](https://www.swissinfo.ch/ger/frauenstimmrecht_frauen-in-der-schweizer-politik-sind-noch-lange-nicht-am-ziel/46299062)

Gloor, J. L., Li, X., & Feierabend, A. (2018, October 1). An inconvenient truth? Interpersonal and career consequences of "maybe baby" expectations. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 44–58.

Gloor, J. L., Okimoto, T., & King, E. B. (2021, June 10). „Maybe Baby?“ The Employment Risk of Potential Parenthood. *Journal of Applied Social Psychology*.

Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, pp. 1091–1119.

Graff, M., & Kopp, D. (2021, June). Arbeitsmarktdiskriminierung in der Schweiz. *KOF Analysen*, pp. 56–71.

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008, January). Motherhood: a potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, pp. 189–198.

Hussain, N., Zehou, S., Anwar ul Haq, M., & Usman, M. (2014). Conceptualizing Employee Empowerment through Flexible Working. *European Journal of Business and Management*, pp. 2222–2839.

ILO (2019). The business case for change. Geneva: International Labour Organization.

ILO (2020). ILOSTAT. Retrieved from Dataset: Labour Force Participation by Age and Sex: <https://ilostat.ilo.org/data/>

Jann, B. (2003). Lohngerechtigkeit und Geschlechterdiskriminierung: Experimentelle Evidenz. Zürich: ETH Zürich.

Kleven, H., Landais, C., & Sogaard, J. E. (2019, October). Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, pp. 181–209.

Kopp, D. (2017, July 7). Does Part-Time Work Increase Gender Inequality on the Labour Market? Retrieved from KOF Konjunkturforschungsstelle: <https://kof.ethz.ch/en/news-and-events/news/kof-bulletin/kof-bulletin/2017/07/gender-inequality-part-time-employment.html>

Künn-Nelen, A., De Grip, A., & Fourage, D. (2013, October). Is part-time employment beneficial for firm productivity? *ILR Review*, pp. 1172–1191.

Levanon, A., England, P., & Allison, P. (2009, December 1). Occupational Feminization and Pay: Assessing Causal Dynamics Using 1950–2000 U.S. Census Data. *Social Forces*, pp. 865–891.

Liner, E. (2016, March 18). A Dollar Short: What's Holding Women Back from Equal Pay? Retrieved from Third Way: <https://www.thirdway.org/report/a-dollar-short-whats-holding-women-back-from-equal-pay>

Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (1999, February). Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions? *Journal of Vocational Behavior*, pp. 158–173.

Makarova, E., Aeschlimann, B., & Herzog, W. (2019, July 10). The Gender Gap in STEM Fields: The Impact of the Gender Stereotype of Math and Science on Secondary Students' Career Aspirations. *Frontiers in Education*.

McDonagh, M., & Fitzsimons, L. (2020). Women Count 2020. The Pipeline.

McKinsey (2013). Women Matter 2013. Paris: McKinsey.

McKinsey (2017). Flexibles Arbeiten in Führungspositionen. McKinsey.

Mishra, S. (2018, August 13). Women in the C-Suite: The Next Frontier in Gender Diversity. Retrieved from Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/08/13/women-in-the-c-suite-the-next-frontier-in-gender-diversity/>

Müller, M., & Forrer, L. (2020, June 29). Keine Frauenquote, aber eine Erklärungspflicht. Retrieved from NZZ: <https://www.nzz.ch/schweiz/geschlechterraichtwerte-im-neuen-aktienrecht-ld.1563715>

Müller, V. (2020, November 2). Women Do Not Need to Have a Lower Pension. Retrieved from Avenir Suisse: <https://www.avenir-suisse.ch/en/women-do-not-need-to-have-a-lower-pension/>

OECD (2021). Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies. Retrieved from OECD: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>

Oesch, D., Lipps, O., & McDonald, P. (2017). The wage penalty for motherhood: Evidence on discrimination from panel data and a survey experiment for Switzerland. *Demographic Research*, pp. 1793–1824.

Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2019, February 14). Explaining the Persistence of Gender Inequality: The Work-family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture. *Administrative Science Quarterly*, pp. 61–111.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020, July 30). Remote Managers Are Having Trust Issues. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>

Ravazzini, L., & Chesters, J. (2018, June 7). Inequality and Wealth: Comparing the Gender Wealth Gap in Switzerland and Australia. *Feminist Economics*, p. 90.

Rivera, L., & Tilcsik, A. (2019, April 17). One Way to Reduce Gender Bias in Performance Reviews. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/04/one-way-to-reduce-gender-bias-in-performance-reviews>

Rudat, L. (2021). Measuring the compatibility of private and professional life. St. Gallen: University of St. Gallen.

Sander, G., Hartmann, I., Keller, N., & van Dellen, B. (2020, November). Inklusion massgeschneidert fördern mit Mixed Methods. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*.

Sander, G., & Hartmann, I. (2019). Diversity as Strategy. In H. Mensi-Klarbach & A. Risberg (Eds.), *Diversity in Organizations*. Red Globe Press.

Schranz, S. (2020). Child Penalties and Gender Inequality: Evidence for Switzerland and the Röstigraben. An Event Study Approach for 1999–2017. Bern: Universität Bern.

Sigg, A., Grimm, S., Tanner, M., & Zirkler, M. (2020). Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche. Zürich: ZHAW School of Management and Law.

SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021, February). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, pp. 230–249.

Stewart, C. (2016, February 1). How diverse is your pipeline? Developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. *Industrial and Commercial Training*, pp. 61–66.

Swiss Confederation (2020, September 11). Geschlechterraichtwerte und Transparenzregeln für Rohstoffsektor treten Anfang 2021 in Kraft. Retrieved from Swiss Confederation: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-80358.html>

The Federal Council (2018, 12 27). Women in the Federal Council. Retrieved from The Federal Council Admin: <https://www.admin.ch/gov/en/start/federal-council/history-of-the-federal-council/women-in-the-federal-council.html>

Wasserman, I., Gallegos, P., & Ferdman, B. (2008, January 1). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. *Resistance in organizations*, pp. 175–200.

WEF (2021). Global Gender Gap Report, 2021. Retrieved from World Economic Forum: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)

White, S. (2016, February 22). Part-time employees face unconscious bias, research reveals. Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/feb/23/part-time-employees-face-unconscious-bias-research-reveals>

Woods, A., Tharakan, S., & Brown, J. (2021). *Hiring for Diversity: The Guide to Building an Inclusive and Equitable Organization*. New Jersey: Wiley.



# IMPRESSUM

Veröffentlichung: 14. September 2021

## Im Auftrag von

### **Alkistis Petropaki**

General Manager Advance  
Advance – Gender Equality in Business  
alkistis.petropaki@weadvance.ch  
[www.weadvance.ch](http://www.weadvance.ch)

### **Alexandra Rutsch**

Kommunikationsmanagerin und Projektleiterin  
alexandra.rutsch@weadvance.ch

### **Faye Witteveen**

Programmmanagerin und Leitung Best Practices  
faye.witteveen@weadvance.ch

## Illustrationen und Layout

### **Sandra Medeiros**

Art Direction, Illustration  
[www.wildfactory.ch](http://www.wildfactory.ch)

## Forschung

### **Prof. Dr. Gudrun Sander**

Direktorin Kompetenzzentrum  
für Diversity & Inclusion (CCDI)  
Forschungsstelle für internationales  
Management, Universität St.Gallen  
gudrun.sander@unisg.ch  
[www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)  
[www.diversitybenchmarking.ch](http://www.diversitybenchmarking.ch)

### **Dr. Ines Hartmann**

Senior Project Manager CCDI  
ines.hartmann@unisg.ch

### **Dr. Nora Keller**

Senior Project Manager CCDI  
nora.keller@unisg.ch

### **Prof. Dr. Jamie L. Gloor**

Assistenzprofessorin, Universität St.Gallen  
jamie.gloor@unisg.ch

### **Melissa Reynolds**

Senior Project Manager CCDI  
melissa.reynolds@unisg.ch