



# **BREAK THE GLASS CEILING**

**Gender Intelligence Report 2022**

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

 **University of St. Gallen**  
Research Institute for  
International Management  
[www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)

 **Advance**  
GENDER EQUALITY IN BUSINESS  
[www.weadvance.ch](http://www.weadvance.ch)

# VORWORT – LASSEN SIE UNS GEMEINSAM DIE GLÄSERNE DECKE DURCHBRECHEN!

Eine der grossen wirtschaftlichen Herausforderungen in der Schweiz ist der wachsende Fachkräftemangel. Die Forschung zeigt, dass am Schweizer Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren eine halbe Million hochqualifizierter Mitarbeitender fehlt. Eine Entwicklung, die durch die Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation noch verstärkt wird. Aber sind Talente in der Schweiz, einem Land mit weltweit führenden Universitäten und einer der am besten ausgebildeten Bevölkerungen der Welt, wirklich so rar? Die Daten erzählen eine andere Geschichte – eine, die von einem grossen Potenzial spricht. Dieses Potenzial ist gut ausgebildet und verfügbar, wird aber nicht ausreichend genutzt: Frauen.

Der diesjährige Bericht zeigt erstmals einen Branchenvergleich, mit deutlichen Unterschieden zwischen den Branchen. Die Ergebnisse basieren auf der Analyse von 385'000 anonymisierten Personaldaten von 104 Schweizer Unternehmen und Organisationen – ein in Qualität und Quantität einzigartiger Datensatz, der mehr als 7% der Schweizer Erwerbstätigen entspricht.

Dieser Bericht zeigt Ihnen wichtige Erkenntnisse zur Geschlechtervielfalt in Schweizer Unternehmen und die Instrumente, die sich bewährt haben und Wirkung zeigen. Für Best Practices von Advance-Mitgliedsunternehmen und weitere Ressourcen können Sie den Bericht auch online abrufen: [advance-hsg-report.ch](https://advance-hsg-report.ch).

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!



**Mit diesem Bericht wollen wir Zahlen und Fakten zur Geschlechtergleichstellung transparent machen. Denn nur mit dieser Transparenz können wir die richtigen Massnahmen definieren, um schneller voranzukommen."**

Alkistis Petropaki  
General Manager Advance



**Wir sehen, dass Unternehmen Fortschritte machen, wenn die folgenden Elemente vorhanden sind: eine klare Vision und Kultur der Inklusion, aussagekräftige KPIs und Verantwortung bei den Führungskräften."**

Prof. Dr. Gudrun Sander  
Co-Director Competence Centre for Diversity & Inclusion

# INHALT

<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>I Hauptkenntnisse: Diversity: Das Nachwuchspotential ist nicht das Problem</b>	<b>6</b>
<b>II Talentmanagement im Branchenvergleich: Die Führungspipelines sind in allen Branchen "leaky" – aber einige sind anderen voraus</b>	<b>18</b>
<b>III Gender Diversity nach Branche</b>	<b>24</b>
1. Banken	25
2. Consulting	28
3. Versicherungen	31
4. Medien	35
5. MEM – Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie	38
6. Pharma und Med-tech	42
7. Öffentliche Verwaltungen	45
<b>IV Gender Maturity Compass</b>	<b>49</b>
<b>V Empfehlungen</b>	<b>52</b>
Förderung von inklusiver Führung auf der Organisationsebene	53
Förderung von inklusiver Führung auf der individuellen Ebene	57
<b>VI Best Practices</b>	<b>60</b>
<b>VII Perspektiven von weiteren D&amp;I Expert:innen</b>	<b>61</b>
<b>Analyseansatz</b>	<b>68</b>
<b>Quellen</b>	<b>69</b>
<b>Impressum</b>	<b>72</b>

# EXECUTIVE SUMMARY

## Fortschritte bei der Geschlechtervielfalt, aber im Schneckentempo

Der Fortschritt ist mit Zunahme des Frauenanteils um drei Prozentpunkte (2020–2022) für das Kader insgesamt und auch für die meisten Kaderstufen langsam. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen und noch mehr, wenn man die einzelnen Unternehmen analysiert.

## Advance-Mitgliedsunternehmen schneiden besser ab

Bewusstes Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter zahlt sich aus. Das „Gesicht“ der Führung sieht in Advance-Mitgliedsunternehmen vielfältiger aus als in Organisationen, die nicht Advance-Mitglied sind. Am grössten ist der Unterschied im mittleren (24% gegenüber 18%) und oberen / obersten Kader (19% gegenüber 14%).

## Weniger Lecks in weiblichen Talent-Pipelines in gewissen Branchen

Die Unterschiede zwischen den Branchen hinsichtlich des Frauenanteils auf den einzelnen Kaderstufen mögen nicht sonderlich überraschen, wenn man die unterschiedlichen Voraussetzungen in Bezug auf neue Talente (z.B. Studien-Absolvent:innen oder Lehrabschlüsse) bedenkt. Das Bild ändert sich jedoch stark, wenn wir anschauen, wie gut die Branchen ihre weiblichen Talente tatsächlich nutzen. Sowohl in der MEM- (Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie), als auch in der Bankbranche liegt der Frauenanteil im mittleren und oberen / obersten Kader bei 16%. Die MEM-Branche erreicht dieses Ergebnis jedoch auf der Grundlage einer viel dünneren Pipeline von nur 19% Frauen im unteren und untersten Kader, verglichen mit der Bankbranche mit 31% Frauen in diesen Stufen. Dieses Beispiel zeigt, dass die MEM-Branche ihr Gender Diversity-Potenzial gut ausschöpft, während die weibliche Talent-Pipeline im Banksektor deutlich weniger genutzt wird.

## Die MEM- und die Pharma-/Med-tech-Branche sind besonders erfolgreich im Umgang mit weiblichen Talenten

Der Glass Ceiling Index (GCI) ist der wichtigste Leistungsindikator für geschlechtergerechtes Talentmanagement. Geschlechtergerecht bedeutet: linear zu den jeweiligen Anteilen von Frauen und Männern in der Pipeline. Im Idealfall liegt der Index bei 1. Je höher dieser Index ist, desto ungleicher werden die Pipelines gemanagt und desto stärker sind Frauen im mittleren und oberen / obersten Kader unterrepräsentiert. Mit anderen Worten: Der GCI zeigt an, wie gut die Unternehmen ihr Talentpotenzial nutzen.

Es mag überraschen, dass die MEM-Branche in Bezug auf den Glass Ceiling Index zusammen mit Pharma/Med-tech am besten abschneidet, da diese Branche mit einer dünnen weiblichen Talentpipeline zu kämpfen hat. Es zeigt sich jedoch, dass es dieser Branche gelingt, das Beste aus ihren weiblichen Talenten zu machen, indem sie verhältnismässig mehr Frauen in die höheren Kaderstufen entwickelt und einstellt. Dies steht im Gegensatz zur Versicherungsbranche, die den höchsten GCI aufweist.

## Frauen werden weniger mit Blick auf künftige Karriereentwicklung rekrutiert

Wie lassen sich die erheblichen Lücken in der Pipeline weiblicher Talente vom Nicht-Kader bis zum oberen / obersten Kader erklären? Ein Tertiärabschluss ist die Norm, um eine Kaderposition zu erlangen. In den meisten Branchen haben Frauen im Nicht-Kader weniger häufig einen Hochschulabschluss als Männer. Dieses Ungleichgewicht könnte sich in naher Zukunft ausgleichen, da inzwischen mehr Frauen als Männer ihre Ausbildung mit einem Tertiärabschluss beenden. In der Altersgruppe der 30-Jährigen und jünger gibt es bereits ebenso viele Frauen wie Männer mit einem Tertiärabschluss (jeweils 47 %). In der Altersgruppe der 50-Jährigen und älter besteht jedoch eine erhebliche Bildungslücke von 22 Prozentpunkten: 41% der Frauen und 63% der Männer verfügen über einen Tertiärabschluss.

## Frauenanteil in Positionen mit Personalverantwortung zwischen 10% und 15%

IEs fällt auf, dass die grössten Unterschiede im Bildungsniveau sowie in Bezug auf Positionen mit Einfluss und Macht in den Branchen auftreten, in denen die Hürden für Frauen, an die Spitze zu gelangen, am höchsten sind: Banken, Consulting und Versicherungen. Eine mögliche Erklärung für das Bildungs- und Machtgefälle in diesen Branchen könnten Geschlechter-Bias

in der Rekrutierung sein. Dieser Bias führt dazu, dass Frauen für Positionen eingestellt werden, die keine wirklichen Entwicklungsperspektiven mit sich bringen. Vielmehr stecken sie in "symbolischen" Kaderfunktionen fest. Diese Hypothese wird gestützt: Im Gesamtsample beträgt der Anteil an Frauen mit Personalverantwortung in den verschiedenen Kaderstufen zwischen 10% und 15%, während der Anteil der Männer mit Personalverantwortung auf jeder höheren Hierarchiestufe kontinuierlich steigt

## Je „schweizerischer“, desto schlechter der Glass Ceiling Index

Die Daten zeigen: Je "schweizerischer" die Unternehmen sind (in Bezug auf die Verteilung zwischen Schweizer:innen und ausländischen Mitarbeitenden), desto stärker sind Frauen im Kader untervertreten. Die bei Schweizer Frauen sehr verbreitete Teilzeitbeschäftigung dürfte dazu beitragen, da Teilzeitarbeit für eine Managementkarriere nicht förderlich ist. Die Vermutung, dass hier ein spezifisch schweizerisches Kulturelement im Spiel ist, wird verstärkt, wenn wir die Entwicklung von Schweizerinnen gegenüber Nicht-Schweizerinnen in der Führungspipeline betrachten. Während das Leck für Nicht-Schweizerinnen vom Nicht-Kader zum oberen / obersten Kader bei -6 Prozentpunkten liegt, beträgt es für Schweizerinnen satte -21 Prozentpunkte.

## High Performers integrieren Inklusion und Diversity auf allen Organisationsebenen

Auf Basis der umfangreichen Erkenntnisse, die wir aus der Branchenanalyse gewonnen haben, haben wir die wichtigsten Erfolgsfaktoren für gute Ergebnisse herausgearbeitet. Diese Erfolgsfaktoren leiten sich daraus ab, was sich in Unternehmen und Branchen mit einem guten Glass Ceiling Index und guter Nutzung von vielfältigen Talenten bewährt. Was ist es also, was High Performer besser machen?

Da Gleichstellung (oder Ungleichstellung) eine systemische Herausforderung ist, sollte es nicht überraschen, dass sich die erfolgreiche Integration von Vielfalt und Inklusion in Prozessen, Strukturen und Kultur zeigt.

Die Pharma/Med-tech-Branche ist die Branche mit den geringsten Hürden für Frauen auf dem Weg ins unterste und untere sowie ins mittlere und obere/oberste Kader. Diese Branche setzt sich für die Inklusion von Frauen in fast jedem für I&D relevanten Key Performance Indicator ein:

- Verankerung von Inklusion in der Unternehmensstrategie
- Messbare organisationsweite Inklusionsziele
- Inklusionsziele für Führungskräfte
- Inklusionskompetenzen als Kriterium für Beförderung und Rekrutierung
- Angebot von Elternzeit (d.h. geteilter Anspruch), der länger ist als das gesetzlich vorgeschriebene Minimum.

Konkret umsetzbare Empfehlungen finden Sie in [Kapitel V](#) dieses Berichts.

## Best Practices

Wenn Sie sich davon inspirieren lassen möchten, was in anderen Unternehmen funktioniert, besuchen Sie die umfangreiche Auswahl an Best Practices, die zusammen mit dem Gender Intelligence Report veröffentlicht wird. [www.advance-hsg-report.ch/en/best-practices](http://www.advance-hsg-report.ch/en/best-practices)



**BEST  
PRACTICES**

## I - HAUPTERKENNTNISSE

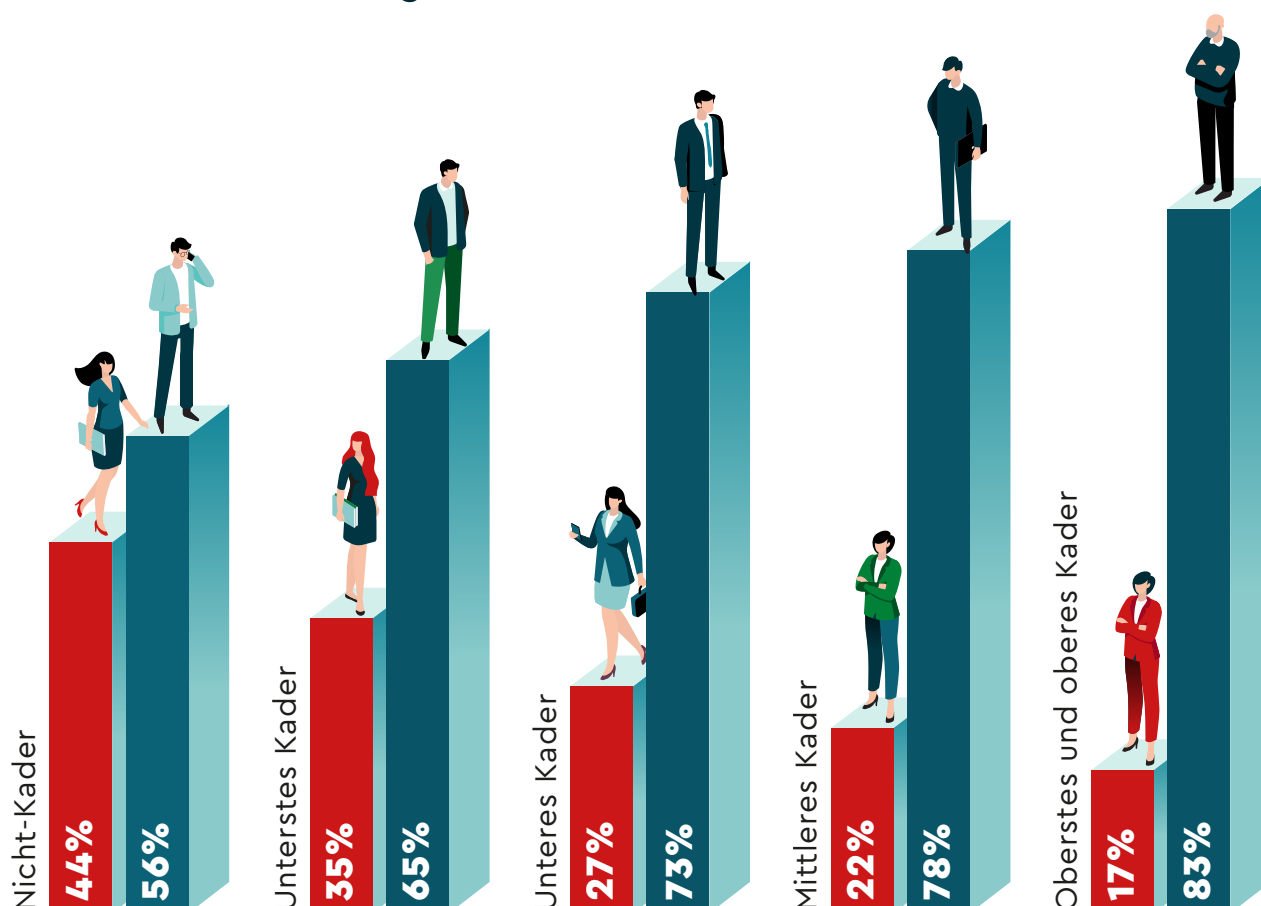
# DIVERSITY: DAS NACHWUCHSPOTENTIAL IST NICHT DAS PROBLEM

Unternehmen beklagen oft, dass es einfach nicht genügend qualifizierte, vielfältige Talente auf dem Arbeitsmarkt gibt. Doch mit einem Frauenanteil von 44% in Nicht-Kaderpositionen verfügen die Unternehmen bereits über die vielfältigen Talente, die sie intern benötigen. Das Problem ist, dass Frauen in den oberen Führungsebenen nach wie vor unterrepräsentiert sind, und zwar mit nur 17% im oberen/obersten Kader. Dass Frauen (fast) gleich stark wie Männer im Nicht-Kader, aber kaum in Führungspositionen vertreten sind, ist jedes Jahr fester Bestandteil des Gender Intelligence

Report. Jedoch: Der Pool weiblicher Talente stellt für Unternehmen auch ein einzigartiges Potenzial dar, das noch nicht ausreichend genutzt wird, um sowohl die Führungsebene diverser zu gestalten als auch dem zunehmenden Fachkräftemangel zu begegnen (Sander & Niedermann, 2021).

2 Die diesjährige Stichprobe der teilnehmenden Unternehmen weist einen besonders hohen Anteil an Unternehmen aus der MEM-Industrie auf, in denen der Frauenanteil auf allen Kaderstufen besonders niedrig ist. Aus diesem Grund sind die Zahlen in diesem Jahr niedriger als in früheren Ausgaben des Gender Intelligence Report.

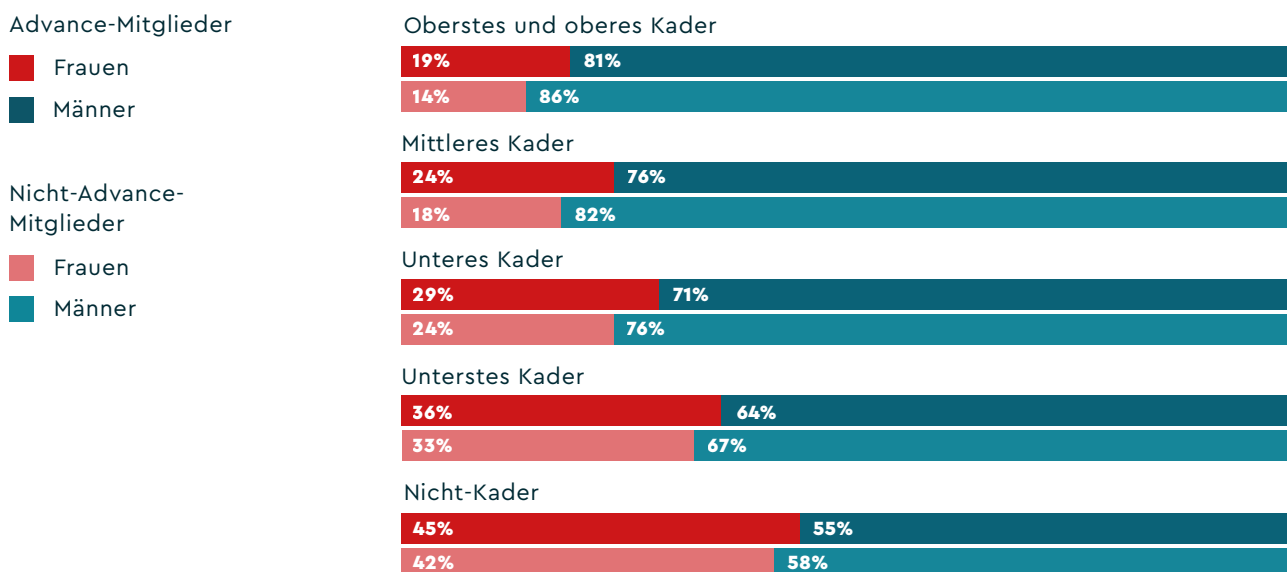
## Geschlechterverteilung nach Geschlecht und Kaderstufe



Advance-Mitglieder schneiden besser ab als Nicht-Advance-Mitglieder, wenn es um den Anteil von Frauen auf allen Kaderstufen geht. In der oberen/obersten Kaderstufe ist der Frauenanteil in Unternehmen, die Mitglied bei Advance sind, um 5 Prozentpunkte höher als in Unternehmen, die nicht Mitglied sind. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen Advance-Mitglied ist oder nicht, das Muster ist dasselbe: Der Frauenanteil wird mit steigender Hierarchiestufe immer kleiner.



## Verteilung nach Geschlecht und Kaderstufe – Advance- vs. Nicht-Advance-Mitglieder



### Weniger Frauen in einflussreichen Schlüsselpositionen

Auf den ersten Blick mag eine Repräsentation der Frauen von 35% in der untersten Kaderstufe und von fast 30% in der unteren Kaderstufe recht beachtlich erscheinen. Schliesslich wird davon ausgegangen, dass bei einer Vertretung von etwa 33% die Mitglieder einer Minderheitengruppe zumindest einen gewissen Einfluss auf die Organisationskultur ausüben (Bohnet, 2016; Kanter-Moss, 1977). Die Frage ist jedoch, wie viel Macht und Einfluss haben Frauen wirklich?

Betrachtet man die Geschlechterverteilung in Positionen mit Personalverantwortung, so wird deutlich, dass Männer auf allen Kaderstufen mehr Einfluss und Entscheidungsmacht haben. In der untersten Kaderstufe, wo Frauen mit 34% vertreten sind, gibt es nur sehr wenige Positionen mit Personalverantwortung. Betrachtet man die Gesamtstichprobe, so liegt der Anteil der Frauen in Positionen mit Personalverantwortung über die verschiedenen Kaderstufen zwischen 10% und 15%, während der Anteil Männer mit Personalverantwortung mit jeder höheren Ebene weiter wächst.

Dieses Muster zeigt eindrücklich, wie das Machtgefälle mit jeder Kaderstufe zunimmt.

## Personalverantwortung nach Geschlecht und Kaderstufe



Figure 6: Personnel responsibility by gender and management level – full sample

Mit anderen Worten: Viele Frauen im unteren Kader befinden sich nicht in "Sprungbrettpositionen", die den Frauen den Weg an die Spitze ebnen könnten. Denn durch die Übernahme von Personalverantwortung steigen die Chancen auf eine Beförderung in eine nächst höhere Hierarchiestufe. Das bedeutet, dass Mitarbeitende, die bereits in der untersten Kaderstufe Verantwortung über Personal tragen, eher die Chance haben ganz nach oben zu kommen. Derzeit besetzen Frauen aber vermehrt wenig einflussreiche Kaderpositionen in den unteren Kaderstufen (Experten- oder Verwaltungsfunktionen), in denen sie kaum Chancen haben, aufzusteigen.

## Veränderungen sind nur im Schneckentempo zu erwarten

Wenn wir so weitermachen wie bisher, wird der Frauenanteil in Führungspositionen bis 2030 nur um 5 Prozentpunkte von 27% auf 32% steigen. Dieser Anstieg ist noch weit von einer gleichberechtigten Vertretung der Geschlechter entfernt.

Würden alle Branchen in gleichem Masse einstellen und befördern wie die MEM-Industrie – die ihre kleine Talentpipeline ausserordentlich gut nutzt – würde der Frauenanteil im Kader bis 2030 insgesamt 41% erreichen (gegenüber 27% im Jahr 2021). Damit könnte die volle Parität innerhalb von 20 Jahren, d. h. im Jahr 2042, erreicht werden! Wenn wir aber das derzeitige Tempo beibehalten, wird es noch 100 Jahre dauern, bis wir dieses Ziel erreichen.

Diese langsame Wachstumsprognose unterstreicht, dass "weiter so wie bisher" nicht ausreicht, um einen sinnvollen Wandel zu bewirken. Wo liegt das Problem?

## Das Nachwuchspotenzial ist nicht das Problem

Tatsache ist: Die meisten Schweizer Unternehmen haben kein "Pipeline-Problem". Vielmehr haben die Unternehmen oft schon eine grosse Anzahl weiblicher Talente zur Verfügung: Immerhin sind 44% der Mitarbeitenden, die im Nicht-Kader tätig sind, Frauen, sowie 35% der Mitarbeitenden auf der untersten Kaderstufe.

Auch die demografische Entwicklung weist in die richtige Richtung: Gemäss der jüngsten Analyse des Bundesamtes für Statistik (2022) ist die Erwerbsquote in der Schweiz in den letzten 10 Jahren um 1.6 Prozentpunkte gestiegen. Zwar ist die Quote der Männer immer noch höher als diejenige der Frauen (87.5% gegenüber 79.7%), doch hat sich der Unterschied zwischen den Geschlechtern verringert (von 11.5 Prozentpunkten auf 7.8 Prozentpunkte). Dies bedeutet, dass immer mehr Frauen am Arbeitsmarkt teilnehmen, was das Potenzial an weiblichen Talenten zusätzlich erhöht.

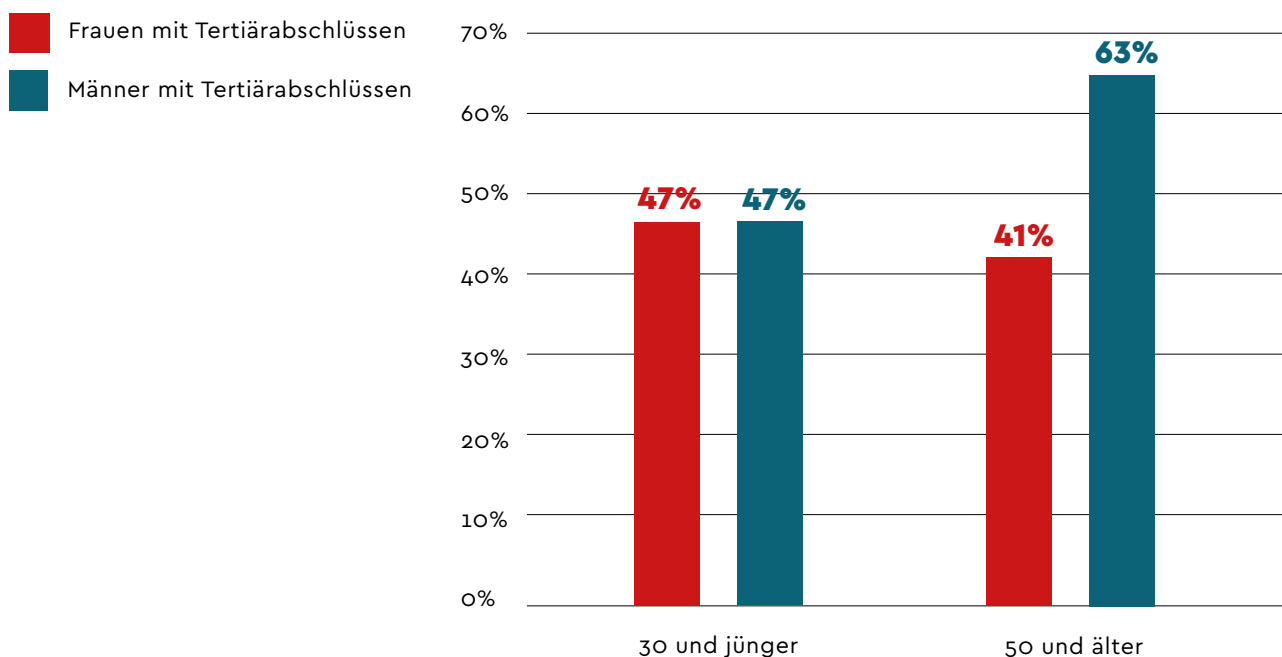
Eine kleine positive Entwicklung ist auch bei der Teilzeitbeschäftigung von Männern zu beobachten. Während Teilzeitarbeit bei Frauen nach wie vor weit verbreitet ist (57.5% der erwerbstätigen Frauen zwischen 15 und 64 Jahren im Jahr 2021), stieg



der Anteil bei Männern zwischen 2011 und 2021 um 3.8 Prozentpunkte auf 15.5%. Steigt die Teilzeitbeschäftigung bei Männern weiter an und sind Frauen und Männer zukünftig in ähnlichem Ausmass Teilzeit oder Vollzeit beschäftigt, könnte dies die traditionellen Geschlechternormen (z.B. insbesondere Mütter arbeiten Teilzeit) in Richtung einer partnerschaftlicheren Aufgabenteilung von Erwerbs-, Haushalts- und Familienarbeit verändern. Dies würde dazu führen, dass sich die Chancen für diverse junge Talente in Zukunft weiter verbessern und die Unternehmen weniger Ausreden haben, warum sie keine geschlechterdurchmischten Kader haben.

Junge weibliche und männliche Mitarbeitende haben ausserdem praktisch den gleichen Bildungshintergrund. In früheren Generationen waren männliche Mitarbeiter deutlich besser ausgebildet und hatten dementsprechend bessere Aufstiegschancen. Heute haben Männer und Frauen unter 30 Jahren sehr ähnliche Anteile an Tertiärabschlüssen (wobei im Nicht-Kader der Anteil Männer mit Hochschulabschluss geringfügig höher ist). Diese Gleichstellung in Bezug auf Bildung gilt auch für das Nicht-Kader.

## Tertiärabschlüsse nach Geschlecht und Alter



## Die zukünftige Pipeline sieht – grösstenteils – vielfältig aus

Die Abschlussquoten der letzten Jahre zeichnen ein hoffnungsvolles Bild, wenn es um das vielfältige Nachwuchspotenzial der Zukunft geht. Gemäss dem Bundesamt für Statistik wird der Anteil der Personen mit tertiärem Abschluss (höhere Berufsausbildung und Hochschulabschluss) an der Bevölkerung im Alter von 25 bis 64 Jahren voraussichtlich von 44% im Jahr 2019 auf 51% im Jahr 2030 steigen. Diese Entwicklung wird durch die Zuwanderungstrends noch verstärkt: 60% der Zugewanderten verfügen über einen Abschluss auf Tertiärstufe (BFS, 2020).

Weibliche Absolventinnen haben die Nase vorn: Einschliesslich der Fachhochschulen sind im Jahr 2020 53% aller Hochschulabschlüsse von Frauen erworben worden<sup>3</sup>. In einigen Fächern liegen Frauen und Mädchen jedoch noch hinter Männern und Jungen zurück: In wirtschaftsnahen Fächern gehen nur 35% der Bachelor- und Masterabschlüsse von Universitäten an Frauen, während an Fachhochschulen die Mehrheit der Bachelorabschlüsse im selben Bereich von Frauen erworben wird. Nur 39% der Hochschulabschlüsse in Naturwissenschaften gehen an Frauen. In den technischen Wissenschaften ist der Frauenanteil mit 35% an den Bachelorabschlüssen und 32% an den Masterabschlüssen ebenfalls niedriger, wobei zu beachten ist, dass diese Zahl vor zehn Jahren noch 7 Prozentpunkte tiefer war (BFS, 2022).

<sup>3</sup>Das letzte Jahr, in welchem diese Statistik verfügbar war.

Das Geschlechtergefälle zwischen "Mädchen-" und "Jungenfächern" beginnt schon früh: Bereits im frühesten Kindesalter wird das Interesse von Jungen und Mädchen an Mathematik und Naturwissenschaften unterschiedlich gefördert, so dass sie mit unterschiedlichen Kenntnissen in diesen Fächern in die Grundschule kommen (Solga & Pfahl, 2009). Die Interessen von Jungen und Mädchen in der Schule divergieren um die 7. Klasse herum, wo Jungen sich auf Mathematik/Naturwissen-



schaften und Mädchen auf Sprachen und Kunst konzentrieren (Brovelli, 2017). So liegt der Frauenanteil bei den erfolgreich abgeschlossenen Lehrstellen im Bereich Software- und Applikationsentwicklung und -analyse bei nur 9% (BFS, 2022).

Dieser Unterschied bei den Fächern sollte jedoch nicht als Ausrede für die Unternehmen dienen. Sie sollten hingegen die Initiative ergreifen und versuchen, die Vielfalt ihrer Führungspipeline frühzeitig zu beeinflussen. Unternehmen könnten beispielsweise Bildungsprogramme oder Initiativen ins Leben rufen oder unterstützen, die darauf abzielen, Gymnasiast:innen, insbesondere Mädchen, für eine Zukunft im MINT-Bereich zu begeistern. Untersuchungen zeigen, dass der Mangel an authentischen Vorbildern und dem Verständnis dafür, was eine Karriere in der Technik tatsächlich bedeutet, entscheidende Faktoren sind, die Mädchen von MINT fernhalten – das sind Lücken, die Unternehmen überbrücken können (Ostrowski, 2017). Ein Unternehmen, das Frauen für technische Berufe gezielt anwirbt und rekrutiert, ist Accenture, das mit seiner Initiative "Cloud Infrastructure Engineering Female Voices" interne weiblichen Talente als Rednerinnen auf Konferenzen präsentiert und so Vorbilder zeigt, um mehr Frauen für das Ingenieurberufe und Accenture zu gewinnen. Das löst eine positive Dynamik aus. Für Inspiration klicken Sie [hier](#).

Unternehmen können zudem ihre vielfältigen Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, eine höhere Berufsausbildung zu absolvieren, was ihre Aufstiegschancen erhöht. Höhere Berufsausbildungen haben oft einen starken Bezug zum ausgeübten Beruf und werden daher in Absprache mit den Unternehmen abgeschlossen, in dem die Auszubildenden beschäftigt sind. Ein bis zwei Drittel der Auszubildenden sind bereits ein Jahr nach Abschluss der höheren Berufsausbildung in einer Führungsposition. Dieser Anteil nimmt vier Jahre nach Abschluss zu (BFS, 2022).

## Wenig Anzeichen für nachhaltiges Pipeline-Management – aber die Gelegenheit dazu kommt

Die Führungspipeline ist gefüllt mit (vielfältigem) Potenzial. Aber wenn sie nicht richtig gemanagt wird, wird das Gesicht der Führungsetagen weiterhin überwiegend männlich (und weiss) sein. Die mittleren und oberen/obersten Kader sind eine ziemlich homogene Gruppe: 80% sind männlich, davon sind 70% Schweizer, 74% deutschsprachig, über 60% haben einen Tertiärabschluss und 45% sind über 50 Jahre alt. Betrachtet man nur das obere/oberste Kader, so sind weit über 55% über 50 und mehr als 8% über 60 Jahre alt. Solange diese Gruppe so homogen bleibt, ist ein echter kultureller Wandel unwahrscheinlich, da diese Mitarbeitenden wahrscheinlich auf ähnliche Weise sozialisiert, ausgebildet und erzogen wurden.

Zwar erhöhen die Unternehmen technisch gesehen den Anteil von Frauen in Kaderpositionen sowohl durch Beförderungen als auch durch Neueinstellungen, doch gibt es insgesamt wenig Anzeichen dafür, dass sie ihre vielfältigen Talentpools voll ausschöpfen. Betrachtet man die Mitarbeitenden, die keine Führungspositionen innehaben, als potenziellen Talentpool für die untersten und unteren Kaderstufen, so wird diese Führungspipeline durch interne Entwicklungsmassnahmen (Beförderungen) nicht voll ausgeschöpft. Während der Frauenanteil im Nicht-Kader 44% beträgt, sind nur 36% der Beförderten ins unterste/untere Kader Frauen. Bei den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader sieht es etwas besser aus: Mit einem Frauenanteil von 27% bei den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader wird der Talentpool der untersten und unteren Kaderstufen (30%) relativ gut genutzt (auch wenn Frauen weiterhin unterrepräsentiert sind).

Die Zahlen für Rekrutierungen sind praktisch identisch, was darauf hinweist, dass auch die externe Pipeline nicht ausgeschöpft wird.

## Führungspipeline-Management

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



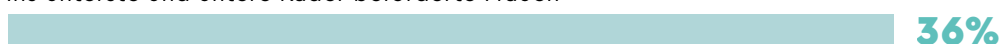
Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



Für Schweizer Unternehmen und Organisationen bietet sich jedoch eine einzigartige Gelegenheit. Im mittleren und oberen/obersten Kader werden in den kommenden Jahren viele Männer der Babyboomer-Generation in den Ruhestand gehen. Diese Pensionierungswelle sollte Unternehmen jetzt dazu veranlassen, sich Gedanken darüber zu machen, wie ihr zukünftiges Topmanagement in Bezug auf Vielfalt, Kompetenzen, (inklusives) Mindset, Werte usw. aussehen soll. Diese natürlichen Abgänge stellen gleichzeitig auch eine wirtschaftliche Herausforderung dar: Ende 2021 ist der Fachkräftemangel Index Schweiz im Vergleich zum Sommerhalbjahr 2020 um 27% gestiegen (Adecco, 2021). Daraus ergibt sich auch die Gefahr eines Wissensverlustes, die als Teil der Zusammenstellung eines nachhaltigen Kaders bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden muss.

Aufgrund dieses Mangels an Fachkräften sind die Arbeitgeber:innen darauf angewiesen, Talente aus allen Bereichen zu erreichen und ihre vorhandenen Talente zu fördern und zu halten. Dies verlangt auch ein Überdenken der Frage, wer als Talent betrachtet wird. Traditionelle Vorstellungen von "Talent" binden den Begriff oft an eine bestimmte Altersgruppe oder an ein bestimmtes Bildungsniveau (Ritz & Sinelli, 2011). Diese Konnotation geht häufig mit der Vorstellung einher, dass ein "Talent" eine exklusive Bezeichnung für einige wenige Mitarbeitende ist, die so früh wie möglich identifiziert, gefördert und mit allen Mitteln gehalten werden sollten (von Hehn, 2016). Im Gegensatz dazu geht ein inklusives Talentmanagement davon aus, dass "Talent" als etwas angesehen wird, das jede:r Mitarbeitende in irgendeiner Form hat und das – auf unterschiedliche Weise – Potenzial darstellen kann.

## Es ist höchste Zeit, "Führung" neu zu denken

Dass Schweizer Unternehmen eine wenig inklusive Führungskultur haben, wird unter anderem bei der Betrachtung der Beschäftigungsgrade überdeutlich. Je höher die Kaderstufe, desto höher ist der Beschäftigungsgrad, unabhängig vom Geschlecht. Als Führungskraft ist es immer noch die Norm, Vollzeit zu arbeiten. Allerdings haben Männer auf allen Kaderstufen einen höheren Beschäftigungsgrad (Vollzeit oder vollzeitnah), während Frauen viel häufiger Teilzeit arbeiten. Um eine höhere Stufe zu erreichen, müssen Frauen daher ihren Beschäftigungsgrad stärker erhöhen, was ein Hindernis darstellen kann. Gerade während der typischen Familienzeit sinkt der Beschäftigungsgrad von Frauen – was mit der Altersgruppe zusammenfällt, in der die meisten Beförderungen stattfinden, nämlich zwischen 31 und 40 Jahren.

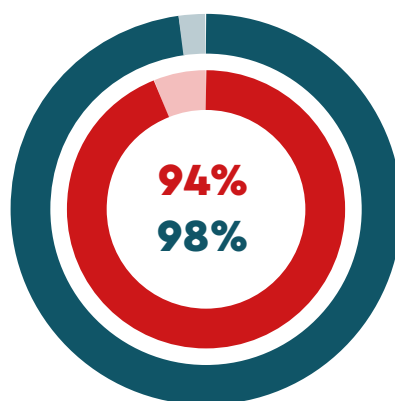
## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe

■ Frauen

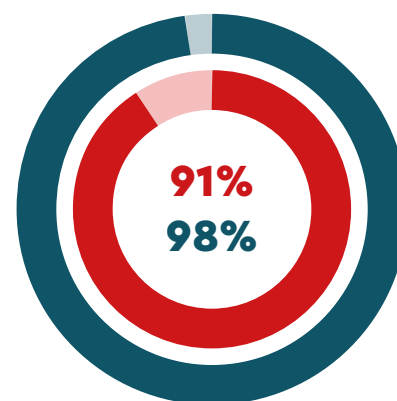
■ Männer



Oberstes und oberes Kader



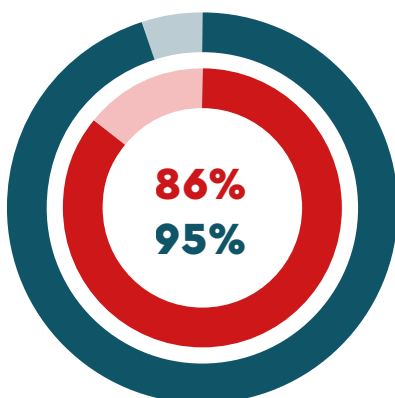
Mittleres Kader



Unteres Kader



Unteres Kader



Nicht-Kader

Was lässt sich daraus schliessen? Die Unternehmen in der Schweiz scheinen in einer bestimmten vorgefassten Vorstellung davon "festzustecken", wie eine Führungskraft – und wie Führung – aussieht. Dieses Bild basiert auf einem traditionellen Familienmodell mit männlichem Hauptverdiener und Frau/Partner:in zu Hause, die ihn mit Haushalt/Familie/Pflege unterstützt (Aboim, 2010; Ciccia & Verloo, 2012). Solange Karriereverläufe und -erwartungen starr an dieses antiquierte Bild gebunden sind, werden nicht nur bestehende Mitarbeitenden potenziell "ausgeschlossen". Da der Fachkräftemangel zur dringlichen Realität wird, verlieren Schweizer Unternehmen auch einen unschätzbaren, vielfältigen Talentpool, einfach weil sie nicht in der Lage sind, das Bild einer Führungskraft zu überdenken.

Die durch die Pandemie entstandene Chance muss genutzt werden, Führungskräfte neu als Individuen mit einzigartigen Bedürfnissen und Wünschen zu verstehen, da die meisten Unternehmen inzwischen umfangreiche praktische Erfahrungen mit flexiblem Arbeiten gemacht haben. Flexibles Arbeiten ist, wenn es richtig gemacht wird, auch eine einzigartige Gelegenheit, Vertrauen zu demonstrieren und Mitarbeitende zu befähigen (Hussain et al., 2014).

EY ist ein Unternehmen, das sich nicht nur auf die Definition von Führung achtet, sondern den Fokus insbesondere das gelebte Verhalten seiner Führungskräfte richtet. Das Unternehmen nutzt Storytelling, um Führungskräfte zu engagieren und ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen, gekoppelt mit Techniken des aktiven Zuhörens, so dass sich die unterschiedlichen Mitarbeitenden gehört und besser verstanden fühlen. Für Inspiration klicken Sie [hier](#).

Inklusion – und eine inklusive Unternehmenskultur – ist ein Schlüsselfaktor beim Aufbau einer vielfältigen Talentpipeline, die in Zeiten eines immer aktuelleren Fachkräftemangels eine dringende Notwendigkeit darstellt. Nachhaltiges Talentmanagement geht über die Anwerbung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden hinaus (Pasmore, 2015). Es geht darum, eine Kultur der Inklusion zu schaffen, in der sich unterschiedliche Talente mit einzigartigen Bedürfnissen wertgeschätzt und zugehörig fühlen. Ein nachhaltiges Talentmanagement beinhaltet, vielfältige Talente zu befähigen, damit sie aktiv die inklusive (Führungs-)Kultur mitgestalten können, die sie brauchen, um langfristig erfolgreich zu sein. Diese



Befähigung stellt sicher, dass eine Unternehmenskultur, in der sich vielfältige Talente entfalten können, langfristig Realität wird. Inklusion ist also eine wesentliche Voraussetzung für ein nachhaltiges Talentmanagement.

## Inklusion als Katalysator für mehr Vielfalt

Letztes Jahr haben wir Schweizer Unternehmen gebeten, den Business-Case für Inklusion zu definieren. Dieses Jahr wollten wir wissen: Was tun Schweizer Unternehmen tatsächlich, um eine inklusive Kultur aufzubauen und inklusive Führung zu fördern?

Ein Unternehmen, dem es gelungen ist, das Thema Inklusion in seine "SIX Spirit" Transformationsstrategie integrieren, ist SIX. Eine interne Trainer-Community, die über alle Hierarchieebenen vertreten ist, arbeitet daran, jede:n Mitarbeitende:n auf einen gemeinsamen Weg in Richtung einer offenen, inklusiven und "growth"-orientierten Kultur mitzunehmen. Für Inspiration klicken Sie [hier](#).

## Inklusion in der Organisation verankern

Legen die meisten Schweizer Unternehmen derzeit Wert auf Inklusion? Die kurze Antwort: Es kommt darauf an. In der Mehrheit der Unternehmen (über 50%) ist Inklusion Teil der Personalstrategie, der D&I-Strategie, der Unternehmensstrategie oder in allen eben genannten Strategieformen. Allerdings scheint Inklusion deutlich häufiger in der Personalstrategie aufgenommen zu werden, als Teil der Unternehmensstrategie oder des Unternehmensleitbilds zu sein (wobei letzteres nicht in allen Unternehmen vorhanden ist), was darauf hindeutet, dass Inklusion als ein HR-Thema und nicht als ein strategisches Thema des Kerngeschäfts angesehen wird. Die Aufnahme von Inklusion in das Unternehmensleitbild zeigt, dass ein Unternehmen sie als Teil seiner Kernaufgabe betrachtet. Wenn Inklusion ein zentraler Wert und ein strategisches Ziel für das Unternehmen ist, sollte dies im Unternehmensleitbild zum Ausdruck kommen.

## Wie ist Inklusion in der Organisation verankert?

Gesamtstrategie

57%

Explizite I&D-Strategie

56%

Personalstrategie

72%

Leitbild

26%

Inklusion ist nicht verankert

9%

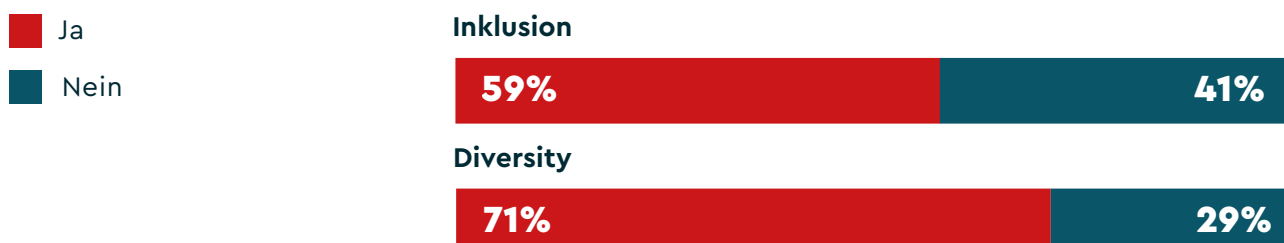


Im Gegensatz dazu haben 66% der Unternehmen Diversität in ihre Unternehmensstrategie und 32% in ihr Leitbild aufgenommen. Dieser Unterschied zwischen Strategie und Leitbild deutet auf ein stärkeres Verständnis dafür hin, dass Diversität der Schlüssel zum Geschäftserfolg ist. Jedoch scheinen sich Schweizer Unternehmen noch zu wenig bewusst zu sein, dass Diversität ohne Inklusion nicht funktioniert.

## Messbare Inklusionsziele setzen

61% der Unternehmen haben messbare, allgemeine Ziele für Inklusion. Diese Zahl mag zwar hoch erscheinen, ist aber immer noch niedriger als bei den Unternehmen mit messbaren Diversitätszielen (72%). Dies ist insofern von Bedeutung, als Unternehmen, die sich auf Diversitätsziele konzentrieren, ohne diese mit Inklusionszielen zu verbinden, eher Assimilierung an die alte Unternehmenskultur als kulturellen Wandel fördern. Assimilierung steht somit im Kontrast zu einer positiven, kulturellen Transformation, welche eine inklusive Unternehmenskultur fördert (Jacobs et al., 2022).

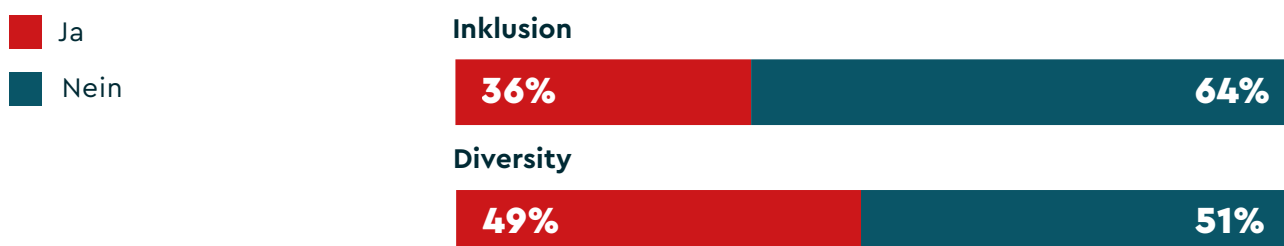
### Gibt es die folgenden messbaren Ziele?



## Empowerment und Verantwortung für Führungskräfte

Letztlich sind es die einzelnen Führungskräfte, die inklusive Teams aufbauen und im Geschäftsalltag eine Vorbildfunktion haben. Diese Führungskräfte managen Inklusion, um auf die gemeinsame Unternehmensvision einer inklusiven Kultur hinzuarbeiten, und sorgen so dafür, dass die Organisation ihre Ziele erreicht (Nishii 2013, Shore et al. 2011). Zu den Inklusionszielen für Führungskräfte können bewährte Konfliktlösungsfähigkeiten, die Teilnahme an Inklusionsschulungen (z. B. psychologische Sicherheit oder inklusive Führung), Ergebnisse von Mitarbeitendenumfragen auf Teamebene in Bezug auf Inklusion usw. gehören. Die Führungskräfte müssen für die Erreichung dieser Ziele verantwortlich gemacht werden. Führungskräfte sollten nicht überrascht sein, wenn sie bei der Leistungsbeurteilung darauf angesprochen werden, ob sie Inklusion erfolgreich vorangetrieben haben oder nicht. Derzeit haben aber nur 36% der Unternehmen messbare Inklusionsziele für Führungskräfte, verglichen mit 49% der Unternehmen, die Diversitätsziele für Führungskräfte formuliert haben. Wie realistisch ist es aber, Diversitätsziele zu erreichen, wenn diese Ziele nicht an Inklusion gekoppelt sind?

### Existieren die folgenden Ziele für Führungskräfte?



Gleichzeitig ist es wichtig festzuhalten, dass immer mehr Unternehmen ihren Führungskräften die wichtigsten Instrumente zur Förderung der Inklusion an die Hand geben. 57% der Unternehmen machen inklusive Führung zu einem integralen Bestandteil der Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, und 52% machen dasselbe für psychologische Sicherheit.

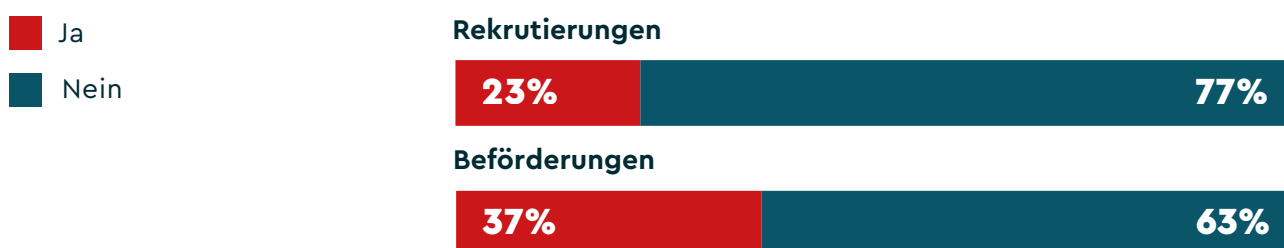
Letztlich geht es als inklusive Führungskraft darum, andere Menschen zu respektieren. Respekt und die Vermittlung dieses Respekts bedeuten, über den normalen geschäftlichen Nutzen von Vielfalt hinaus zu gehen (Wettstein, 2012). Diese Art der Behandlung von Mitarbeitenden schlägt eine Brücke vom Business-Case zur Geschäfts- und Menschenrechtsperspektive zum humanistischen Managementverständnis (Pirson, 2017). Solche Sichtweisen schaffen ein ganzheitliches Verständnis von Mitarbeitenden. Mitarbeitende sind mehr als nur Arbeitskräfte; sie sind Personen, die ein Leben in Würde, die Maximierung ihrer Freiheiten und die psychologische Sicherheit verdienen, um ungehindert arbeiten zu können. Doch damit sich dieses Verständnis in der Unternehmenskultur verankert, müssen die Führungskräfte in die Pflicht genommen werden.

## Rekrutierungen und Beförderungen als wichtiger Hebel für Inklusion

Organisationale Key Performance Indicators (KPIs) für Inklusion sollten nicht nur für Verhaltensweisen, sondern auch für wichtige Personalentscheidungen wie Rekrutierung, Talententwicklung, Mitarbeitendenbindung, Leistungsbeurteilung und Beförderung definiert werden. Inklusionskompetenz ist entscheidend für Talente und (zukünftige) Führungskräfte, welche die Teamkultur prägen, um eine nachhaltige Inklusionskultur zu gestalten.

Das Berücksichtigen von Inklusion bei der Rekrutierung ist ein wichtiger Schritt für ein nachhaltiges Talentmanagement und schafft die Voraussetzungen für den Erhalt und die Stärkung eines Umfelds, in dem unterschiedliche Talente gefördert und geschätzt werden. Dabei ist es essenziell, ein inklusives «Cultural Fit-Verständnis» zu verfolgen. Viele Unternehmen tappen in eine Diskriminierungsfalle, wenn sie gezielt nach dem «Cultural Fit» suchen (d. h. nach potenziellen Mitarbeitenden, die dem aktuellen Unternehmensklima am ähnlichsten sind). Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, Bewerbende einzustellen, für die Inklusion nachweislich ein zentraler Wert ist.

### Werden inklusionsrelevante Kompetenzen in HR-Prozessen berücksichtigt?



Interessanterweise scheinen die Unternehmen bei Beförderungen mehr Wert auf inklusives Verhalten zu legen als bei Rekrutierungen. Das mag daran liegen, dass es einfacher ist, Inklusionskompetenz bei Mitarbeitenden zu beurteilen, die diese Fähigkeiten bereits in der Praxis bewiesen haben (oder auch nicht). Dass die Unternehmen nicht zwingend den Bogen zwischen Vielfalt und Inklusion schlagen, wird auch deutlich, wenn man die Definition von Diversitätszielen für wichtige HR-Prozesse betrachtet: 88% haben Diversitätsziele für die Rekrutierung, 64% für Beförderungen.

### Ein intersektioneller Ansatz: Mitarbeitendennetzwerke (Employee Resource Groups)

Um eine inklusive Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen zu schaffen und zu fördern, ist es wichtig, Führungskräfte und Mitarbeitende aller Ebenen einzubeziehen, um eine gemeinsame Vision zu entwickeln und sich gegenseitig zu unterstützen. Diese Zusammenarbeit ermöglicht eine authentische Umsetzung von Inklusion, bei der sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen und das Gefühl haben, dass sie eine Stimme haben und dazugehören. Dies beginnt mit der Schaffung geschützter Räume für gegenseitige Unterstützung, Vernetzung, Austausch und Lernen. Um Mitarbeitende einzubinden und besser zu unterstützen, etablieren Unternehmen häufig Mitarbeitendennetzwerke oder "Employee Resource Groups" (ERGs). Diese ERGs geben den Mitarbeitenden eine Stimme, wobei die Unterstützung durch die Organisation wichtig ist, um marginalisierte Mitarbeitende nicht übermäßig zu belasten.



## Für welche Mitarbeitengruppen existieren ERGs?

Ausländische Mitarbeitende

14%

LGBTQI+-Mitarbeitende

62%

Ältere Mitarbeitende

9%

Mitarbeitende mit Behinderungen

24%

Racial & ethnic Minorities

21%

Frauen

90%

Jüngere Mitarbeitende

49%

Andere

29%



Die gute Nachricht: 90% der Unternehmen haben ERGs für Frauen, 62% haben Netzwerke für LGBTQI+-Angestellte. Die weniger gute Nachricht? Die Unternehmen legen in der Regel deutlich weniger Wert auf Programme für weitere Gruppen: Beispielsweise verfügt nur etwa eine von fünf Organisationen über eine ERG für ethnische Minderheiten. Mehr Inklusion bedeutet, zu akzeptieren, dass Vielfalt intersektionell ist, und Ressourcen für alle potenziell stigmatisierten Gruppen verfügbar zu machen.

Schweizer Unternehmen müssen noch stärker einen intersektionellen Ansatz verfolgen, wenn sie Mitarbeitende unterstützen. Warum ist das im Rahmen dieser Studie wichtig? Der Begriff Intersektionalität wurde erstmals von der amerikanischen Wissenschaftlerin Kimberlé Crenshaw (1989) geprägt und konzentriert sich auf die Frage, wie die Überschneidung der Identitäten einer Person zu mehr oder weniger Privilegien für diese Person führen kann. Schliesslich ist jede Frau mehr als nur ihr Geschlecht und kann aus intersektioneller Perspektive mehrere Identitäten haben. Die Überschneidung von Geschlecht und sexueller Orientierung zeigt zum Beispiel, dass eine Weisse Frau, die heterosexuell ist, mehr Privilegien hat als eine Weisse Frau, die homosexuell ist. Bezieht man die Ethnie in die Betrachtung mit ein, so haben Weisse Frauen im Vergleich zu Schwarzen Frauen mehr Privilegien am Arbeitsplatz. Zwischen Schwarzen Frauen gibt es in Verbindung mit sexueller Orientierung ebenfalls den Unterschied hinsichtlich Privilegien. Das Schaffen von Systemen, welche die am stärksten marginalisierten und diejenigen, die sich mehreren marginalisierten Gruppen zugehörig fühlen, einbeziehen, ist der effektivste Weg, alle zu integrieren, einschliesslich der dominanten Mehrheitsgruppe – es ist eine Win-Win-Win-Situation (Praslova, 2022; Shore et al, 2011). Systemische Inklusion, die Intersektionalität berücksichtigt, adressiert umfassend alle Barrieren und verankert Inklusion in allen Talentprozessen und Entscheidungsmechanismen.

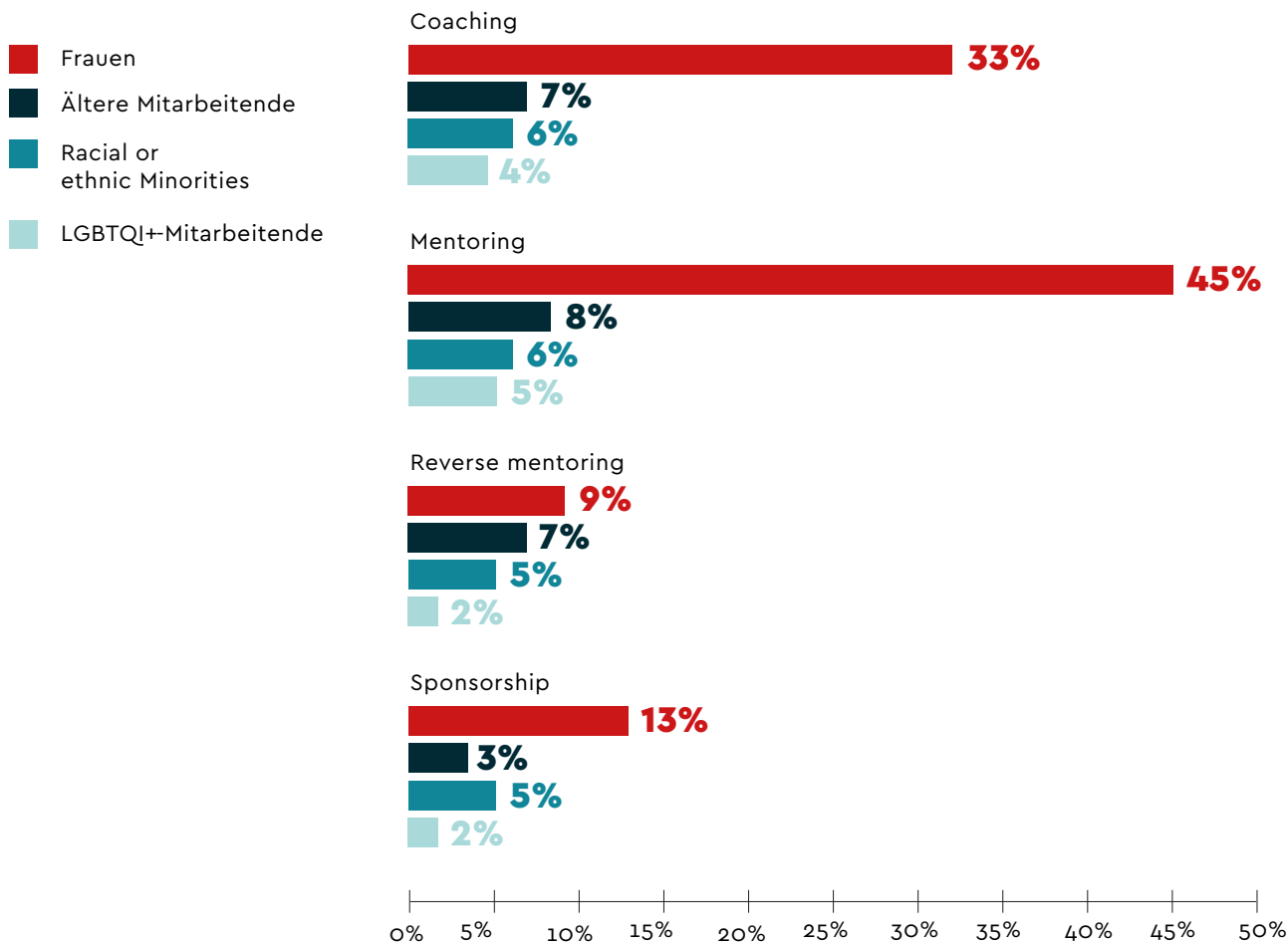
## Ein inklusiver, intersektioneller Ansatz im Talentmanagement?

Aufgrund mangelnder Privilegien von Mitarbeitenden aus marginalisierten Gruppen ist es wichtig, dass die Organisation sie durch Führungsentwicklung und andere Initiativen unterstützt. Zu solchen Programmen gehören Sponsoring, Coaching, Reverse Mentoring und Mentoring. Auch hier zeigt sich ein Mangel an einem intersektionellen Ansatz. 45% der befragten Unternehmen haben Mentoring-Programme für Frauen, das ist weniger als die Hälfte (und deutlich weniger als der Anteil Unternehmen, die ERGs für Frauen haben, die fälschlicherweise oft mit weniger organisatorischem Aufwand verbunden sind). Initiativen für Mitarbeitende, die aus anderen Gruppen stammen, gibt es dagegen nur bei einem sehr geringen Anteil der Unternehmen.





## Welche Talententwicklungsprogramme gibt es?



## Ausblick: Branchenauswertungen

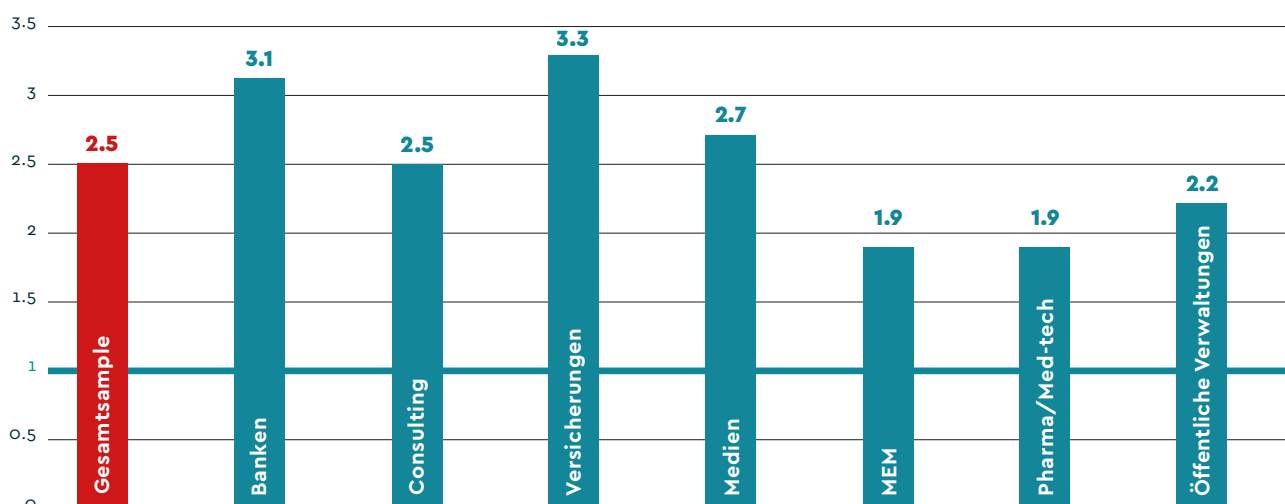
Zum ersten Mal beinhaltet der GIR Analysen für einzelne Branchen. Im Folgenden finden Sie etwa Antworten auf Fragen wie: Gelten diese Schlussfolgerungen für alle Branchen? Gibt es Branchen, die in Sachen Geschlechterdiversität und Inklusion führend sind und in denen Frauen in ihrer Karriere ähnlich schnell vorankommen wie Männer? Gibt es Branchen, die hinterherhinken? Und wo steht IHRE Branche?

## II – TALENTMANAGEMENT IM BRANCHENVERGLEICH

# DIE FÜHRUNGSPIPELINES SIND IN ALLEN BRANCHEN "LEAKY" – ABER EINIGE SIND ANDEREN VORAUSS

In allen Branchen gibt es nach wie vor Hürden für den Aufstieg von Frauen an die Spitze – und in einigen Branchen sind sie besonders hoch. Dennoch gibt es zwischen den Branchen Unterschiede in Bezug auf die Grösse dieser Hürden. Diese Hürden veranschaulicht der Glass Ceiling Index (GCI).

### Glass Ceiling Index für das mittlere und obere/oberste Kader



Der GCI für die mittlere und obere/oberste Kaderstufe zeigt deutlich: Die Hürden für den Aufstieg ins mittlere und obere/oberste Kader sind für Frauen im Bank- und Versicherungswesen am höchsten und in der Pharma/Med-tech- und MEM-Branche am niedrigsten.

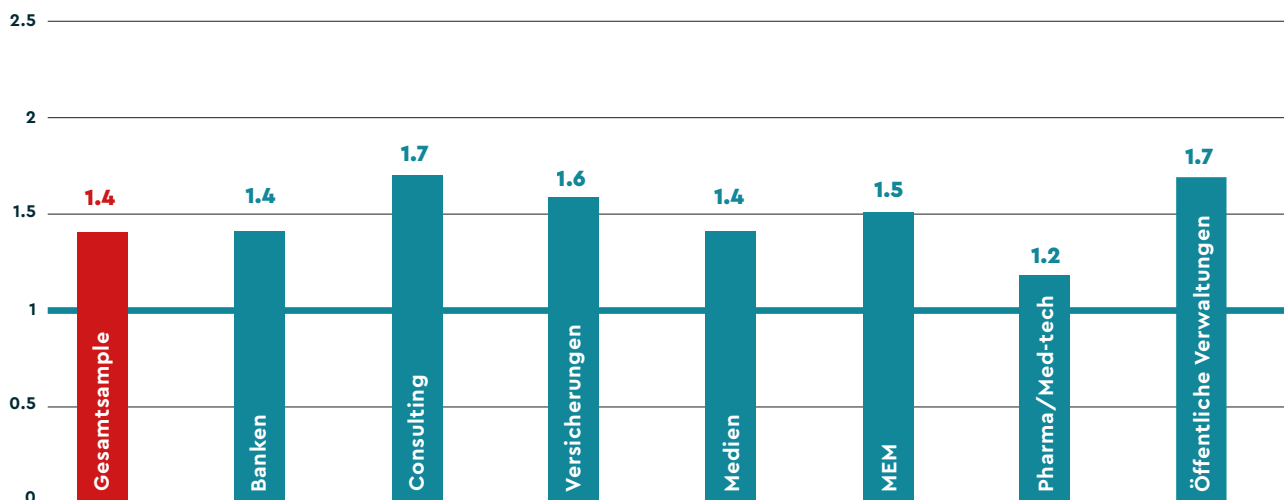
### Was zeigt uns der Glass Ceiling Index?

Wenn Frauen auf allen Hierarchiestufen zu ähnlichen Anteilen vertreten sind, können sie im Vergleich zu Männern ohne grössere Hürden Führungspositionen erreichen. Der Glass Ceiling Index vergleicht die Geschlechterverteilung auf einer bestimmten Führungsebene mit der Geschlechterverteilung in der gesamten Belegschaft. Ein Glass Ceiling Index von 2 würde somit aufzeigen, dass sich die Übervertretung von Männern auf einer bestimmten Kaderstufe verdoppelt (im Vergleich zum Anteil von Frauen). Wenn Männer in der Gesamtbelegschaft im Verhältnis 1:1.5 vertreten sind (z.B. 40% zu 60%), sind sie in der bestimmten Führungsebene im Verhältnis 1:3 vertreten (z.B. 25% zu 75%). Der Glass Ceiling Index spiegelt somit die «Leaky Pipeline» von der untersten bis zur obersten Kaderstufe wider.

Ein Glass Ceiling Index von 1 ist optimal und bedeutet, dass Frauen auf einer bestimmten Kaderstufe im Verhältnis zu ihrem Anteil an der Belegschaft vertreten sind. Konkret bedeutet dies, dass kein weibliches Talent auf dem Weg nach oben verloren geht und das Potenzial voll ausgeschöpft wird. Liegt der Index über 1, sind Frauen (im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft) auf einer bestimmten Ebene unterrepräsentiert. Je höher der Wert, desto grösser sind die Hürden für Frauen und der Verlust an Talent.



## Glass Ceiling Index für das unterste und untere Kader



Der GCI für das unterste und untere Kader ist branchenübergreifend ähnlicher. Die Hürden für Frauen, diese unteren Führungsebenen zu erreichen, sind zudem weniger gross im Vergleich zu höheren Kaderstufen.

Die Pharma/Med-tech-Branche erweist sich hier als führend, wenn es um den Frauenanteil im untersten und unteren Kader geht: Es gibt kaum Hürden.

### „Symbolische“ Kaderpositionen führen nicht an die Spitze

Zwar sind Frauen im untersten und unteren Kader besser vertreten als in den mittleren und oberen/obersten, doch das bedeutet nicht zwangsläufig, dass sich die Führungspipeline wirklich mit vielfältigen Talenten füllt. Oft werden Frauen in «symbolische», zu wenig einflussreiche, Kaderpositionen befördert (Expertinnen- oder höhere administrative/Back-Office-Positionen), in denen sie wenig Verantwortung für Personal oder P&L (Gewinn und Verlust) haben und zu wenig Sichtbarkeit erhalten. Es sind keine echten «Sprungbrett»-Positionen, die Frauen an die Spitze bringen.

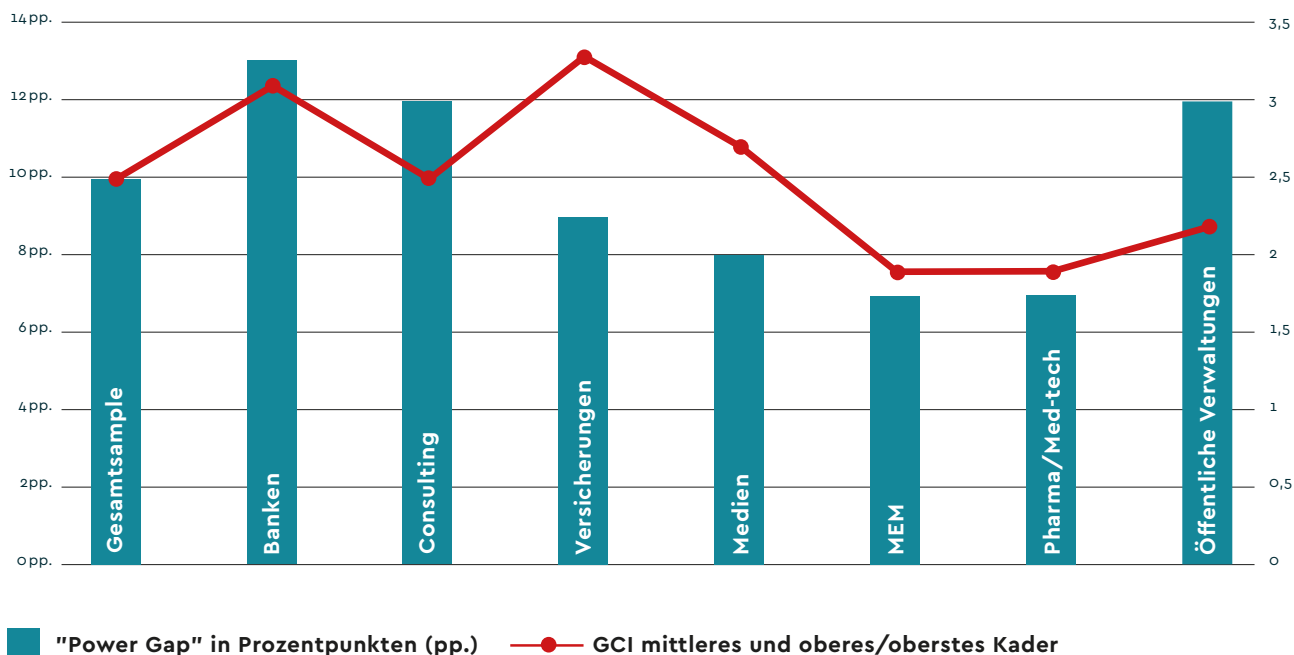
Betrachtet man die Gesamtstichprobe, so liegt der Anteil der Frauen in Positionen mit Personalverantwortung in den verschiedenen Führungsebenen zwischen 10% und 15%, während der Anteil der Männer mit Personalverantwortung mit jeder höheren Hierarchieebene zunimmt.

Zu diesem Muster passt auch, dass der Anteil der Positionen mit Personalverantwortung im unteren und untersten Kader bei den Bank-, Versicherungs- und Pharma/Med-tech-Branchen am niedrigsten ist, wobei in Pharma/Med-tech der Anteil der Positionen mit Personalverantwortung auch im mittleren und oberen Kader besonders niedrig ist (es scheint in dieser Branche gut möglich, auch über eine Fachkarriere eine hohe Kaderstufe zu erreichen). Und: Banken und Versicherungen haben besonders hohe Hürden, um Positionen im mittleren und oberen Kader zu erreichen.

Dass Frauen in Positionen mit Macht weniger stark vertreten sind, zeigt sich auch am so genannten "Power Gap", der den Unterschied zwischen dem Anteil der Männer mit Personalverantwortung (im Verhältnis zu allen Männern) und dem Anteil der Frauen mit Personalverantwortung (im Verhältnis zu allen Frauen) angibt. Betrachtet man diesbezüglich die Branchenergebnisse, so zeigen sich interessante Unterschiede. Mit Ausnahme der Versicherungsbranche und den öffentlichen Verwaltungen spiegelt das Machtgefälle die Kurve des GCI wider. Während in der MEM- und der Pharma-/Med-tech-Branche, die beide einen guten GCI aufweisen, mit 7 Prozentpunkten eine der geringsten "Power Gaps" zu verzeichnen ist, ist die Lücke im Bankwesen mit 13 Prozentpunkten am grössten.



## "Power gap" vs. Glass Ceiling Index (mittleres und oberes/oberstes Kader)



### Wer ist ein Talent?

In fast allen Branchen ist die interne Entwicklung von Talenten für beide Geschlechter wichtiger als die externe Rekrutierung. Dies bedeutet, dass mehr wichtige Karriereschritte durch interne Entwicklung (Beförderungen) als durch externe Rekrutierungen gemacht werden.

Wer wird befördert? Das typische Talent, das intern aufsteigt, ist ein 31- bis 40-jähriger Mann, Schweizer, der einen Tertiärabschluss hat und Vollzeit arbeitet. Es gibt zudem keine einzige Branche, in welcher der Frauenanteil bei den Beförderungen 50% erreicht. In der Bank-, Beratungs- und MEM-Branche werden zwischen zwei Drittel und drei Viertel Männer befördert. In der Versicherungsbranche, in der Medienbranche, in Pharma/Med-tech und in der öffentlichen Verwaltung werden weniger als 60% Männer befördert. Der Frauenanteil unter den beförderten Mitarbeitenden ist in den öffentlichen Verwaltungen mit 45% am höchsten.

### Beförderungen erhöhen zumeist den Frauenanteil in den untersten und unteren Kaderpositionen ...

Im Vergleich nutzen Branchen die Beförderungen mit unterschiedlichem Erfolg, um den Frauenanteil im untersten und unteren Kader zu erhöhen. In der Bankbranche liegt der Frauenanteil bei den Beförderungen bei 33% und damit nur geringfügig über den bestehenden 30% Frauenanteil in «Sprungbrettpositionen» des untersten und unteren Kaders. Das Gleiche gilt für die Beratungsbranche, Pharma/Med-tech und die öffentlichen Verwaltungen, wo Beförderungen die Vielfalt kaum stärken, auch wenn der Frauenanteil im untersten und unteren Kader in Pharma/Med-tech und in den öffentlichen Verwaltungen von Beginn an höher ist.

Allerdings nutzen die MEM-Branche, die Versicherungen und vor allem die Medienbranche Beförderungen, um den Anteil der Frauen im untersten und unteren Kader zu erhöhen und tragen so zu einer Erhöhung der Talentvielfalt in "Sprungbrettpositionen" bei.

### ... aber nur wenige Branchen nutzen ihre interne Talentpipeline aus, um "Sprungbrettpositionen" zu besetzen

Diese Zahlen allein sagen jedoch wenig darüber aus, wie gut die verschiedenen Branchen ihre geschlechterdiversen, internen Talentpools nutzen. Wie schneiden die Branchen in dieser Hinsicht ab? Die Talentpipeline für Positionen im untersten und unteren Kader sind Mitarbeitende im Nicht-Kader. Vergleicht man die Beförderungsquoten von Frauen ins unterste und

untere Kader mit dem Nicht-Kader, erhält man wertvolle Kenntnisse darüber, wie gut eine bestimmte Branche den verfügbaren Talentpool nutzt.

Die MEM-Branche erreicht da viel mit wenig: Sie nutzt die relativ wenigen weiblichen Talente im Nicht-Kader, um den Frauenanteil im untersten und unteren Kader zu erhöhen. Nur diese Branche (obwohl sie wenig Frauen in der Talentpipeline hat) und die Medienbranche befördern Frauen in ähnlichem oder höherem Verhältnis zu ihrer Vertretung im Nicht-Kader. Die interne Talentpipeline nutzen sie gut, um eine vielfältige, nachhaltige Talentpipeline auf dieser Ebene aufzubauen. In allen anderen Branchen werden Frauen im Vergleich zu ihrem Anteil im Nicht-Kader in geringerer Masse befördert.

Der Unterschied zwischen den Frauenanteilen bei den Beförderungen und im Nicht-Kader ist bei den Banken, Versicherungen und den öffentlichen Verwaltungen besonders gross. Diese Branchen nutzen ihre vielfältigen Talente an der Basis zu wenig, wenn es darum geht, die Karriere von Frauen intern zu fördern.

## **Beförderungen erhöhen zumeist auch den Anteil der Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader ...**

In allen Branchen dienen Beförderungen dazu, den Anteil von Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader zu erhöhen. Aber auch bei den Beförderungen in diese oberen Führungsebenen gibt es Unterschiede zwischen den Branchen. Insgesamt nutzen die Branchen die interne Entwicklung besser, um den Frauenanteil in der obersten Führungsebene zu erhöhen, wobei allerdings zu bedenken ist, dass der bestehende Frauenanteil in diesen Positionen von vornherein sehr niedrig ist.

## **... und etwa die Hälfte aller Branchen nutzen ihre vielfältigen Talentpools für diese Zwecke**

Doch nur etwa die Hälfte aller Branchen nutzt ihre vielfältigen Talente im untersten und unteren Kader proportional, wenn es um Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader geht: Die MEM-Branche, die Medienbranche, Pharma/Med-tech und die öffentlichen Verwaltungen (zumindest fast). Die Diskrepanz zwischen der bestehenden weiblichen Talentpipeline und den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader ist in der Beratungs- und Versicherungsbranche besonders gross.

Auffallend ist: Nur die MEM- und die Medienbranche nutzen ihre vielfältige Talentpipeline anteilmässig für die interne Entwicklung über alle Kaderstufen hinweg.

## **Die meisten Branchen erhöhen den Anteil der weiblichen Führungskräfte durch Talenteinkauf**

Natürlich können Unternehmen ihre Geschlechtervielfalt im Kader auch durch externe Rekrutierungen erhöhen. Allerdings sollte dies kein Ersatz für ein nachhaltiges, internes Talentmanagement sein – eher eine Ergänzung.

Alle Branchen nutzen die Rekrutierungen, um die Vielfalt in einer bestimmten Kaderstufe zu erhöhen. Im untersten und unteren Kader ist dies besonders in der Beratungs-, der MEM-Branche und vor allem in der öffentlichen Verwaltung ausgeprägt. Im mittleren und oberen/obersten Kader nutzen die Beratungs- und Versicherungsbranche und wiederum die öffentlichen Verwaltungen die externe Rekrutierung besonders gut, um den Frauenanteil im mittleren und oberen/obersten Kader zu erhöhen.

Insgesamt heben sich die öffentlichen Verwaltungen deutlich ab, wenn es um die Erhöhung der Frauenanteile auf den verschiedenen Kaderstufen mit Hilfe von externer Rekrutierung geht.

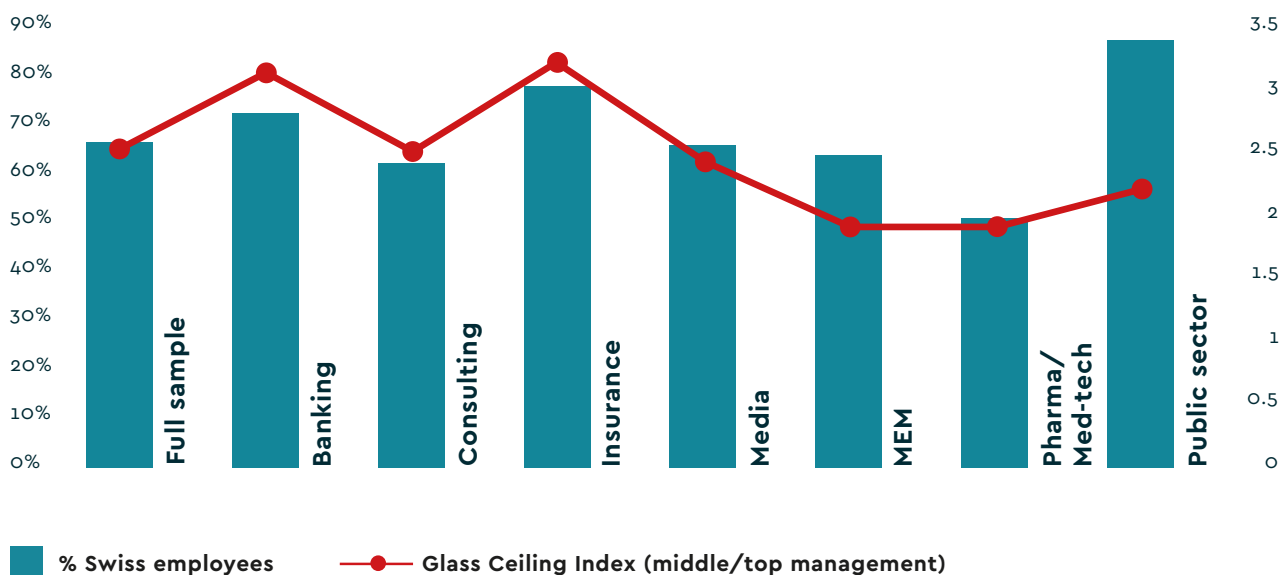
## **Frauen stossen in Branchen mit "traditioneller Schweizer Kultur" an die Gläserne Decke**

Die Daten zeigen, je «schweizerischer» eine Branche ist, desto weniger geschlechterdivers bzw. desto dicker ist die Gläserne Decke. Dies deutet darauf hin, dass sich die Schweizer Kultur immer noch schwer damit tut, Frauenkarrieren als selbstverständlich zu erachten.

Banken und Versicherungen haben beispielweise einen hohen Anteil an Schweizer Mitarbeitenden und den höchsten GCI für das mittlere und obere/oberste Kader. Die MEM-Branche und Pharma/Med-tech haben einen geringeren Anteil an Schweizer Beschäftigten und kleinere Hürden.



## Nationalität vs. Glass Ceiling Index (mittleres und oberes/oberstes Kader)



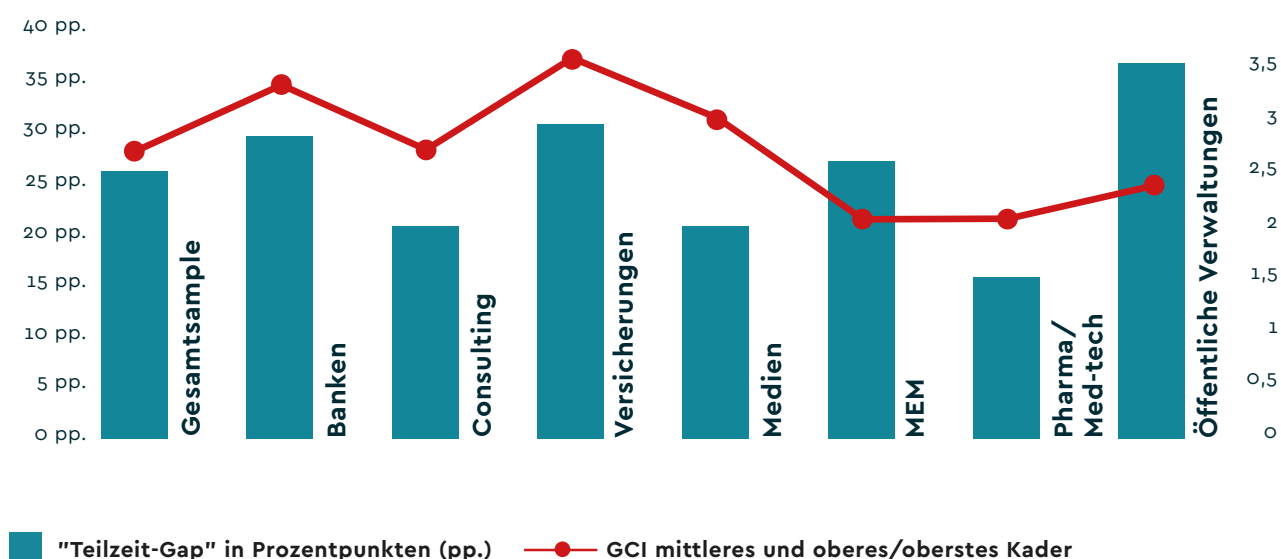
## Teilzeit ist mit Hindernissen verbunden

Ein weiterer Grund für diesen Zusammenhang könnte die sehr verbreitete Teilzeitbeschäftigung von Schweizer Frauen sein, die im (höheren) Kader, in denen Vollzeitbeschäftigung die Norm ist, noch nicht akzeptiert wird. Schweizerinnen arbeiten im Durchschnitt in tieferen Pensen als Nicht-Schweizerinnen. Interessanterweise sieht der GCI auch in jenen Branchen schlechter aus, die einen höheren Prozentsatz an teilzeitbeschäftigten Frauen aufweisen.

Frauen scheinen mit Hindernissen konfrontiert zu werden, wenn sie ihren Beschäftigungsgrad während der "Familienzeit" reduzieren. Diese Lebensphase fällt mit der Zeit zusammen, in der die meisten Beförderungen / Karriereschritte stattfinden. Im Durchschnitt reduzieren Frauen ihren Beschäftigungsgrad zwischen der Altersgruppe 25 – 35 und 36 – 45 Jahre um sieben Prozentpunkte.

Der GCI fällt besonders schlecht aus in den Branchen, in denen der «Part-Time Gap» zwischen Frauen und Männern besonders gross ausfällt.

## Part-time gap vs. Glass Ceiling Index (mittleres und oberes/oberstes Kader)





## Was machen Top-Performer anders?

Die Umfrage zu umgesetzten I&D Massnahmen gibt Aufschluss darüber, was gewisse Branchen anders machen und was der Schlüssel zum Erfolg sein könnte. Die folgenden Erkenntnisse leiten sich daraus ab, was in Unternehmen und Branchen, die ihre Talentvielfalt nutzen und einen guten GCI haben, zu funktionieren scheint.

**Die Verankerung von Vielfalt und Inklusion ist entscheidend:** Je mehr Diversität als auch Inklusion in der Unternehmensstrategie verankert sind, desto besser ist der GCI. Pharma/Med-tech ist diesbezüglich eindeutig führend, während die Bankbranche und die öffentlichen Verwaltungen eher auf Vielfalt als auf Inklusion setzen. Ohne Einbeziehung von Inklusion können die Vorteile der Vielfalt nicht voll zum Tragen kommen.

**Inklusionsziele für Führungskräfte erweisen sich als wegweisend:** In den beiden Branchen mit den niedrigsten GCIs (MEM-Industrie und Pharma/Med-tech) ist das Festlegen von Inklusionszielen für Führungskräfte zum Standard geworden. Dies bedeutet, dass Führungspersonen ihre Teams inklusiv führen, mit den Mitarbeitenden entsprechend kommunizieren und dass es für Führungspersonen klare Konsequenzen hat, wenn sie dies nicht tun.

**Das Berücksichtigen von Inklusionskompetenz bei Beförderungen und in der Rekrutierung wirkt sich aus:** Unternehmen in Branchen mit einem guten GCI neigen dazu, bei Beförderungen und in geringerem Masse auch bei den Rekrutierungen die Inklusionskompetenz als Kriterium zu verwenden. Bei neu rekrutierten und neu beförderten Führungskräften sollte sichergestellt werden, dass diese Personen die Erwartungen in Bezug auf Inklusion erfüllen.

**Führungspersonen setzen im Bereich Gleichstellung und Inklusion auf Sponsorship:** Sponsorship ist oft nicht institutionalisiert, aber sehr effektiv und in den meisten führenden Unternehmen gängige Praxis. Sponsorship bedeutet, dass die Führungskräfte weibliche Talente mit Potenzial erkennen, dass sie sich aktiv für sie einsetzen, für ihre Sichtbarkeit sorgen und aktiv Möglichkeiten schaffen, damit sie sich weiter entwickeln können.

**Elternzeit und die Unterstützung von Vätern und Müttern am Arbeitsplatz sind von grosser Bedeutung:** Für das Erreichen der Gleichstellung liegt der Schlüssel vor allem in der Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen, wenn die Familienzeit beginnt. Initiativen zur Unterstützung berufstätiger Eltern zahlen sich ebenso aus wie das Angebot von flexiblen Arbeitsstrukturen, Teilzeit und Elternzeit für Väter und Mütter. Bei der Elternzeit gilt es darauf zu achten, dass Väter diesen auch wirklich in Anspruch nehmen – in einigen Unternehmen ist dies sogar obligatorisch.

## High Performers integrieren Inklusion und Diversity auf allen Organisationsebenen

Pharma/Med-tech ist diejenige Branche mit dem besten GCI insgesamt, im mittleren und oberen/obersten Kader sowie im unteren und untersten Kader. Sie hebt sich ab mit ihrer Förderung von Inklusion, was sich in nahezu jedem für den I&D-Erfolg relevanten Kriterien widerspiegelt:

Verankerung der Inklusion in der Unternehmensstrategie

Messbare, unternehmensweite Inklusionsziele

Inklusionsziele für Führungspersonen

Inklusionskompetenz als Kriterium bei Beförderungen und in der Rekrutierung

Elternzeit (d.h. geteilter Anspruch), die länger dauert als das gesetzlich vorgeschriebene Minimum



## III – GENDER DIVERSITY NACH BRANCHE

**1 Banken**

**WEITERLESEN**

**2 Consulting**

**WEITERLESEN**

**3 Versicherungen**

**WEITERLESEN**

**4 Medien**

**WEITERLESEN**

**5 MEM**

**WEITERLESEN**

**6 Pharma und Med-tech**

**WEITERLESEN**

**7 Öffentliche Verwaltungen**

**WEITERLESEN**





## Gender Diversity in der Bankbranche

Trotz einer ausgeglichenen Mitarbeitendenbasis sind Frauen bei Beförderungen, wie auch – noch stärker ausgeprägt – bei Rekrutierungen in die unteren und höheren Kaderstufen untervertreten. Die Bankbranche nutzt ihre vielfältige Talentpipeline im Hinblick auf die interne Entwicklung auch im Vergleich zu allen anderen Branchen deutlich zu wenig.

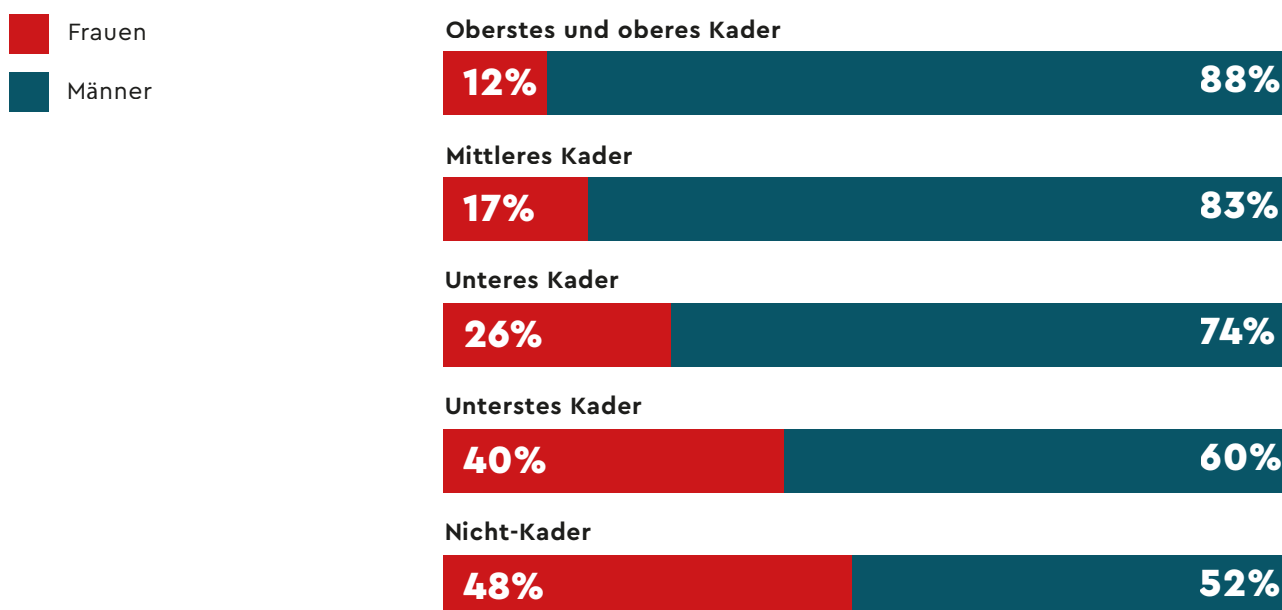
Zwischen 31 und 40 Jahren werden Frauen deutlich seltener als ihre männlichen Kollegen in wichtige Sprungbrettpositionen (unterstes und unteres Kader) befördert und rekrutiert: Die Pipeline ist für Frauen während der Familienzeit blockiert. In diesem Alter sinkt auch der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen deutlich, während er bei den Männern praktisch gleichbleibt.

Die typische Führungskraft in höheren Kaderstufen in der Bankbranche ist älter und männlich: 45% der Kadermitarbeitenden in diesen Stufen sind über 50 Jahre alt. Die anstehende Pensionierungswelle der Babyboomer bietet damit eine einmalige Chance zur Diversifizierung des Kaders. Denn während der Frauenanteil im Kader insgesamt 27% beträgt, sind Frauen in der Altersgruppe der 51- bis 60-Jährigen mit nur 21% weniger stark vertreten. Doch um diese Chance auch zu nutzen, ist ein nachhaltiges Management vielfältiger Talente entscheidend.

### Frauen sind im Kader der Bankbranche stark untervertreten

In der Bankbranche sind Frauen in Führungspositionen, verglichen mit dem eigentlich vielfältigen Potenzial an der Basis, stark unterrepräsentiert. Mit 12% sind im oberen/obersten Kader deutlich weniger Frauen vertreten als im Gesamtsample der am GIR teilnehmenden Unternehmen (17%). Mit 48% Frauen im Nicht-Kader ist die Geschlechterverteilung auf dieser Stufe sehr ausgewogen (im Vergleich zu 44% bei Betrachtung des Gesamtsamples aller am GIR teilnehmenden Unternehmen). Das deutet darauf hin, dass die Bankbranche über eine geschlechtergemischte Talentbasis verfügt. Die Bankbranche verzeichnet zudem einen beträchtlichen Anstieg an jungen Talenten: Über die Hälfte aller neu rekrutierten Frauen sind 30 Jahre oder jünger, während dies bei den Männern nur auf 42% zutrifft. Um diesen Zuwachs an jungen weiblichen Talenten optimal zu nutzen, muss die Bankbranche ihr Pipeline-Management anpassen.

### Verteilung nach Geschlecht





Wo verlieren die Banken die Frauen auf dem Weg an die Spitze? Im untersten Kader beträgt der Frauenanteil 40%, während er im unteren Kader nur noch 26% beträgt. Der Übergang von der untersten zur unteren Kaderstufe stellt somit ein Hindernis für die Karriere von Frauen dar. Das bedeutet auch, dass Frauen in Positionen mit Personalverantwortung, d. h. den Positionen, welche die für den Aufstieg an die Spitze notwendige Sichtbarkeit und Verantwortung bieten, weniger vertreten sind. Denn nur 27% aller Mitarbeitenden im untersten Kader haben Personalverantwortung (im Vergleich zu 39% im unteren Kader). Die weiblichen Kadermitarbeitenden führen also seltener Mitarbeitende.

## Übersicht Bankbranche

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



## Die vielfältige Talentpipeline wird nicht ausreichend genutzt

Banken nutzen ihre interne Talentpipeline nicht genügend, um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen. Während 48% der Mitarbeitenden im Nicht-Kader weiblich sind (die Talentbasis), gehen nur 33% der Beförderungen ins unterste und untere Kader an Frauen. Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich, dass Frauen bei Beförderungen vom untersten ins untere Kader besonders unterrepräsentiert sind: Obwohl 40% im untersten Kader Frauen sind, beträgt ihr Anteil an den Beförderungen ins untere Kader nur 32%. Würden Frauen proportional zu ihrem Anteil im untersten Kader befördert, müsste dieser Anteil jedoch ebenfalls 40% betragen. Das stärkt die Hypothese, dass Frauen im untersten Kader in denjenigen Positionen, welche die Chance auf eine Beförderung erhöhen, untervertreten sind. Hier ist die Talentpipeline also besonders «leaky».

Ähnliche Trends zeigen sich auch bei den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader. Während Beförderungen auf diesen Ebenen zwar dazu beitragen, den sehr niedrigen Frauenanteil an der Spitze zu erhöhen, wird die Talentbasis in den unteren Kaderstufen (31% Frauen) nicht ausgeschöpft (24% der Beförderungen in die höheren Kaderstufen gehen an Frauen).

## Neu rekrutierte Kadermitarbeitende sind männlich, Schweizer und zwischen 31 und 40 Jahre alt

Obwohl schon die Beförderungspraxis der Banken zugunsten der Männer ausfällt, wird das Potenzial der Rekrutierung noch weniger genutzt, um Frauen an die Spitze zu bringen. Auf allen Kaderstufen gelingt es der Bankbranche besser, die Karrieren von Frauen durch interne Beförderungen voranzubringen als durch externe Rekrutierung.

Vor allem zwischen 31 und 40 Jahren werden Frauen deutlich seltener in wichtige Sprungbrettpositionen im untersten und unteren Kader befördert und rekrutiert als ihre männlichen Kollegen. Das ist besonders auffällig, wenn es um die Rekrutierung geht, doch auch bei Beförderungen in die unteren Kaderstufen werden Männer in dieser Altersgruppe fast doppelt so häufig berücksichtigt wie Frauen.

Betrachtet man das typische Talent bei Beförderungen und Rekrutierungen von Kadermitarbeitenden, so ist dieses männlich, Schweizer, zwischen 31 und 40 Jahre alt und arbeitet Vollzeit.



## Vollzeitnorm in Führungspositionen bringt Frauen ins Straucheln

Während Vollzeit sowohl für Männer als auch für Frauen in der Bankbranche im mittleren und oberen/obersten Kader die Norm ist, unterscheiden sich Männer und Frauen in ihren durchschnittlichen Pensen in den unteren Kaderstufen. Zur Veranschaulichung: Während nur 13% der Männer im untersten und unteren Kader Teilzeit arbeiten, sind es bei den Frauen 42%. Wenn ein Vollzeitpensum erwartet wird, um eine Position in den höheren Kaderstufen zu erreichen, ist der Pool der Männer, die als Talente angesehen werden, wesentlich grösser als der Pool der Frauen.

Im Alter von 31 bis 40 Jahren gründen viele Personen in der Schweiz eine Familie. Die Gesetze, Richtlinien und die Geschlechterstereotype in der Gesellschaft in Bezug auf Elternschaft setzen immer noch Anreize dafür, dass Frauen die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung übernehmen. Die Differenz des durchschnittlichen Beschäftigungsgrads von Männern und Frauen im untersten und unteren Kader ist im Alter von etwa 35 Jahren am grössten. Diese Differenz ist in der Bankbranche zudem grösser als in anderen Branchen (z.B. in der MEM-Branche oder in der Pharma/Med-tech-Branche). In diesen Branchen gehen die Beschäftigungsgrade von Frauen und Männern um dieses Alter herum weniger auseinander und Frauen haben weniger Hürden für den Aufstieg ins mittlere und obere/oberste Kader.

Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Unterschied im durchschnittlichen Beschäftigungsgrad zwischen dem untersten und dem unteren Kader (bei Frauen) in der Bankbranche besonders gross. Es scheint, dass Frauen ihr Pensum erhöhen müssen, um aufzusteigen (von 86% im untersten Kader auf 90% im unteren und 95% im mittleren Kader).

## Pensionierungen der Babyboomer als Herausforderung, aber auch als Chance

Die Mitarbeitenden in den höheren Kaderstufen sind älter und männlich: 45% der Männer im mittleren und oberen/obersten Kader sind über 50 Jahre alt. Die anstehende Pensionierungswelle der Babyboomer bietet die einmalige Gelegenheit, das Kader vielfältiger zu besetzen. Während der Frauenanteil im Kader bei 27% liegt, beträgt er bei den 51- bis 60-Jährigen nur 21%. Die Pensionierungswelle der "alten Garde" wird nur schon dadurch zu einer leichten Angleichung der Geschlechterverteilung im Kader beitragen.

Um die Zusammensetzung der Führungsetage allerdings wirklich zu verändern, hat die Bankbranche noch einiges zu tun: 41% der Kaderfrauen sind 40 Jahre alt oder jünger. Um sicherzustellen, dass es diese vielfältigen Talente an die Spitze schaffen, ist ein Wandel hin zu einem nachhaltigen Talentmanagement (intern und extern) und einer Kultur der Inklusion entscheidend.

## Empfehlungen: Vielfältige Talente mit "inklusivem" Mindset rekrutieren

Banken nutzen ihre internen Pipelines nicht genügend, aber ihre externen Talentpools noch weniger. Gut qualifizierte Frauen gibt es – aber sie müssen erreicht, angesprochen, gehalten und entwickelt werden (Tipps für ein nachhaltiges Talentmanagement finden Sie [hier](#). Wie?

**Was Frauen wollen:** Überdenken Sie, was es wirklich braucht, um eine attraktive Arbeitgeberin zu werden: Die Mitarbeitenden von heute wollen Flexibilität, Autonomie und bessere Arbeitsbedingungen (Mercer, 2021). Flexibilität, Top-Sharing oder Teilzeit und Führung sollten keine leeren Schlagworte sein. Verändern Sie die Rahmenbedingungen, um für vielfältige (derzeitige und künftige) Mitarbeitende attraktiv zu sein. Sorgen Sie zudem intern und extern für Sichtbarkeit von Vorbildern.

**Nutzen Sie Ihre Rekrutierungsstatistiken:** Schauen Sie unter die Oberfläche und analysieren Sie Ihre eigenen Schwachstellen in der Rekrutierung vielfältiger Talente. Wissen Sie, warum Sie so wenige Frauen für Schlüsselpositionen einstellen? Gibt es genügend (gute) Bewerbungen von Frauen für diese Stellen oder ist Ihr Unternehmen eher für Männer attraktiv? Oder werden weibliche Bewerbungen während des Rekrutierungsprozesses herausgefiltert und, falls ja, in welchem Schritt?

**Setzen Sie smarte Ziele:** Identifizieren Sie diejenigen Positionen, welche wirklich Aufstiegs Potenzial bieten (Positionen mit Personal- oder P&L-Verantwortung) und setzen Sie realistische Diversity-Ziele, anstatt darauf zu fokussieren, den Frauenanteil auf einer bestimmten Kaderstufe zu erhöhen.

**Halten Sie so viele Frauen so lang wie möglich im Bewerber:innenpool:** Achten Sie darauf, dass mindestens zwei Frauen im finalen Bewerbungspool vertreten sind. Wenn beide Geschlechter in der Endauswahl gleich stark vertreten sind, besteht auch eine Chance von 50%, dass eine Frau für die Stelle eingestellt wird. Ist dagegen nur eine Frau in der Endauswahl, wird klar, dass sie von der Norm abweicht, und es werden ihr unbewusste Vorurteile der Minderheitengruppe "Frauen" zugeschrieben. Die Chance, dass die Frau eingestellt wird, sinkt dann auf 0 (Johnson et al. 2016).



## Geschlechtergleichstellung in der Consulting-Branche

Besonders unterrepräsentiert sind Frauen an der Spitze: Während 51% der Mitarbeitenden in Nicht-Kaderpositionen weiblich sind, sind nur 17% der Stellen im oberen/obersten Kader mit Frauen besetzt. Der Sprung vom mittleren ins obere/oberste Kader scheint besonders schwierig zu sein und stellt den grössten "Leak" in der Pipeline dar. In den anderen Kaderstufen beträgt der Frauenanteil 30% oder mehr. In keiner anderen Branche ist der Rückgang des Frauenanteils vom mittleren ins obere/oberste Kader so gross wie in der Beratungsbranche.

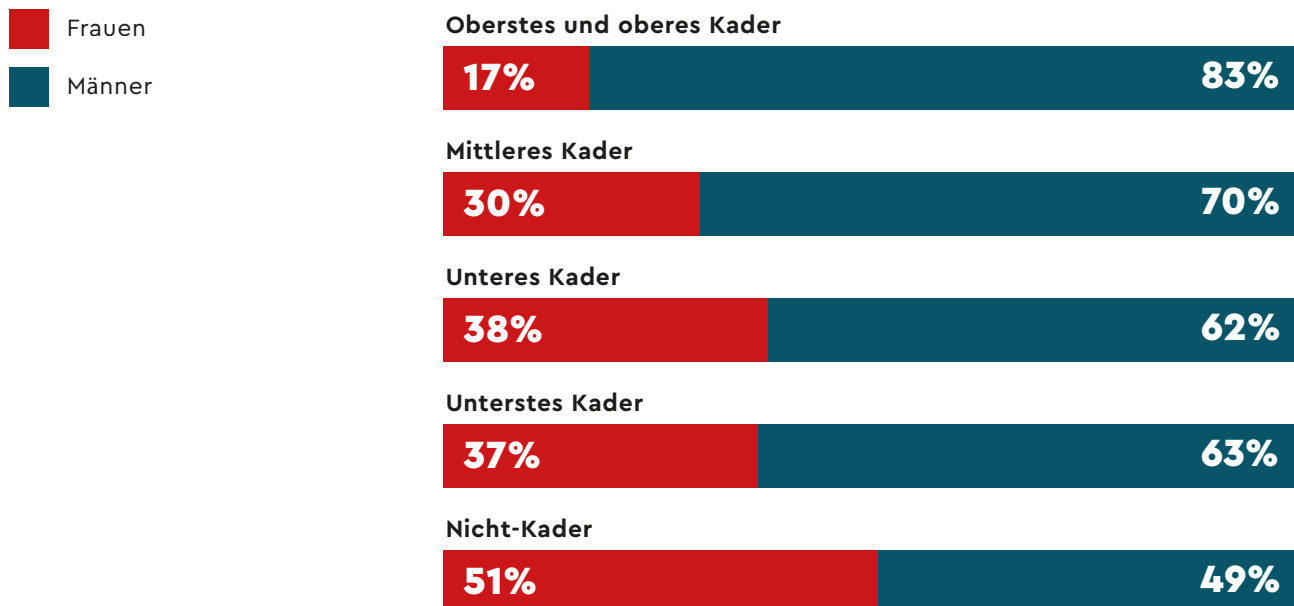
Die interne Pipeline an vielfältigen Talenten wird nicht ausreichend genutzt: Obwohl mehr als die Hälfte der Positionen im Nicht-Kader mit Frauen besetzt sind, liegt ihr Anteil bei den Beförderungen ins unterste und untere Kader bei nur 42%. Bei Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader ist das ungenutzte Potenzial der Talentpipeline noch ausgeprägter. Im Consulting tragen Beförderungen, im Gegensatz zu anderen Branchen, ebenfalls kaum dazu bei, den Frauenanteil in den verschiedenen Kaderstufen zu erhöhen.

Die Geschlechterverteilung bei den Beförderungen weist auf das Fortbestehen traditioneller Karrieremodelle hin. 75% aller Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader gehen an Mitarbeitende im Alter zwischen 31 und 40 Jahren, und weniger als jede fünfte dieser Beförderungen geht an eine Frau.

### Die Pipeline ist "leaky" und blockiert

In der Beratungsbranche ist das Geschlechterverhältnis im Nicht-Kader besonders ausgewogen. Im oberen/obersten Kader sind jedoch weniger als 20% der Positionen mit Frauen besetzt. Der Rückgang des Frauenanteils beginnt schon im untersten Kader und verstärkt sich auf den höheren Stufen. Im untersten und unteren Kader sind etwa 38% der Positionen von Frauen besetzt. In den unteren Kaderstufen scheinen die Bemühungen, mehr Frauen an die Spitze zu bringen, Früchte zu tragen. Im mittleren Kader sind noch 30% der Mitarbeitenden weiblich, im oberen/obersten Kader nur 17%.

### Verteilung nach Geschlecht und Kaderstufe – Consulting-Branche



Frauen sind in Kaderpositionen und Positionen mit Personalverantwortung gleich stark vertreten, was darauf hindeutet, dass Frauen, die in einer Kaderposition sind, in ähnlichem Ausmass wie Männer in Positionen mit Aufstiegsmöglichkeiten sind.



## Beförderungen tragen kaum zu mehr Vielfalt an der Spitze bei

Die Beratungsbranche nutzt ihre vielfältige Pipeline nicht für die interne Talentförderung. Der Talentpool von 51% Frauen im Nicht-Kader spiegelt sich nicht in der Beförderungsrate von 42% ins unterste und untere Kader wider. Ebenso liegt der Frauenanteil im untersten und unteren Kader zwar bei 38%, bei Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader jedoch nur bei 24%.

Im Gegensatz dazu tragen externe Rekrutierungen ins mittlere und obere/oberste Kader klar zur Erhöhung des Frauenanteils bei – 36% der Neueinstellungen in diese Stufen gehen an Frauen. Der Frauenanteil an den Rekrutierungen ist höher als an den Beförderungen. Das gilt sowohl für das unterste und untere, als auch für das mittlere und obere/oberste Kader. Diese Tendenz ist im Consulting stärker ausgeprägt als in allen anderen Branchen.

Diese Trends deuten auf ein «Up-or-Out»-Modell hin, das Frauen (insbesondere in den höheren Kaderstufen) zu benachteiligen scheint. Sie neigen deshalb dazu, die Unternehmen zu verlassen, um ihre Karriere voranzutreiben.

## Übersicht Consulting-Branche

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



Bei der Rekrutierung ist sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen ein interessanter Trend festzustellen: Bei den Kaderrekrutierungen ist der Anteil an Nicht-Schweizer:innen deutlich höher als in der bestehenden Belegschaft in diesen Positionen. Dies deutet auf eine zunehmende Internationalisierung in der Beratungsbranche hin. Das führt zu mehr Vielfalt bei den Mitarbeitenden und verstärkt damit die Relevanz inklusiver Führung.

## Frauen in den "Rush Hours" des Lebens im Nachteil

Die Geschlechterverteilung bei den Beförderungen zeigt, dass weiterhin traditionelle Karrieremodelle bestehen. Mehr als 60% aller Beförderungen gehen an Mitarbeitende zwischen 31 und 40 Jahren. Gerade in dieser Altersgruppe ist der Unterschied zwischen Männern und Frauen am grössten: Frauen machen weniger als einen Viertel der Beförderungen in dieser Altersgruppe aus. Noch deutlicher ist dies bei den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader in derselben Altersgruppe: Weniger als jede fünfte Beförderung ins mittlere und obere/oberste Kader geht an eine Frau. Insgesamt gehen drei Viertel aller Beförderungen in diese Stufen an Mitarbeitende zwischen 31 und 40 Jahren. Im Vergleich zu allen anderen Branchen ist das typische Talent besonders homogen (männlich, zwischen 31 und 40, vollzeitbeschäftigt und hat einen Tertiärabschluss).

## Vollzeitnahes Pensum im Kader eher möglich als in anderen Branchen

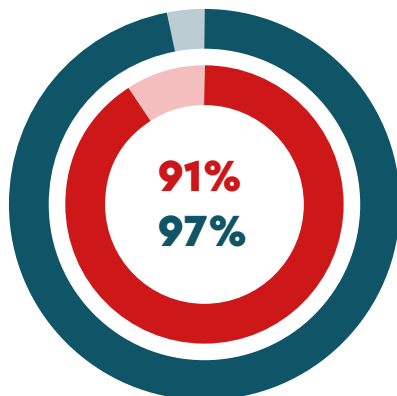
Die Beförderungen und Rekrutierungen deuten darauf hin, dass in der Beratungsbranche ein traditionelles Verständnis von Karriere und Geschlechterrollen besteht. Im Vergleich zu anderen Branchen bleibt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad von Frauen in den verschiedenen Kaderstufen jedoch relativ konstant – ein etwas geringeres Pensum in höheren Stufen könnte eine Art Privileg sein, das man sich verdient hat, wenn man auf dem Weg nach oben immer Vollzeit gearbeitet hat.



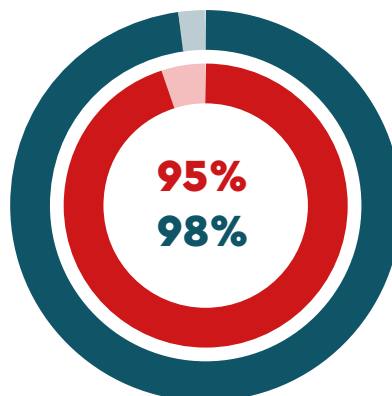
## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe - Consulting Branche

■ Frauen

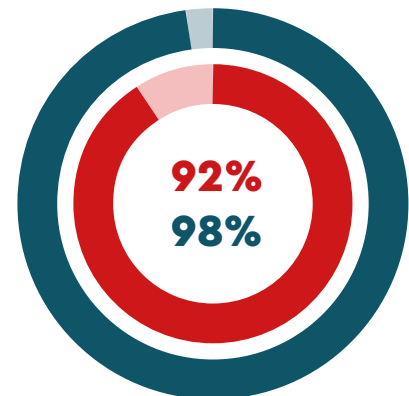
■ Männer



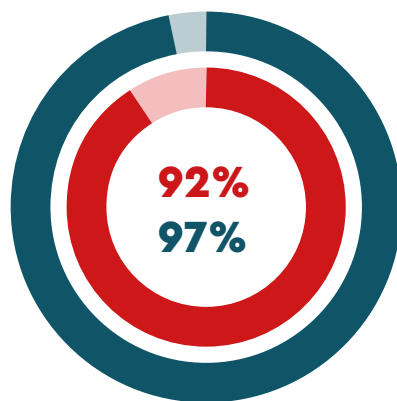
Oberstes und oberes Kader



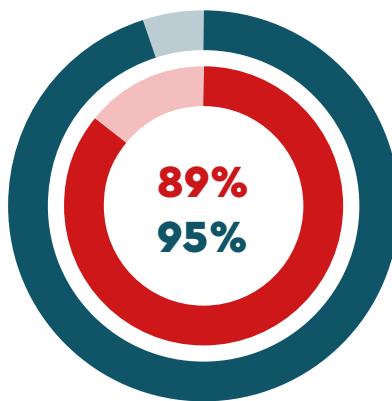
Mittleres Kader



Unteres Kader



Unteres Kader



Nicht-Kader

## Empfehlungen: Vielfältige Talente nachhaltig fördern

Die "up or out"-Mentalität in der Beratungsbranche scheint Frauen stärker zu betreffen als Männer, insbesondere in den "Rush Hours" des Lebens. Wie können Beratungsunternehmen ihr nachhaltiges Talentmanagement verbessern? Der Fokus sollte sein: Alle Mitarbeitenden sind Talente.

**Hinterfragen Sie Ihr bestehendes Talentmanagement-Konzept:** Was ist die Definition von Talenten und High-Potentials in Ihrem Unternehmen? Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, ob eine Person in ein Talentprogramm aufgenommen wird? Sind die Auswahlkriterien transparent und fair? Wird auf Vielfalt in Talentprogrammen geachtet? Wie gestalten Sie Ihre Nachfolgepläne? Wie vielfältig sind die Nachfolgekandidat:innen?

**Analysieren Sie, wie Sie mit Talenten in der Praxis umgehen – und wer dabei auf der Strecke bleibt:** Wer nutzt interne und externe Weiterbildung (Männer, Frauen, ältere/jüngere Mitarbeiter, bestimmte Nationalitäten etc.)? Gibt es Gruppen, die systematisch ausgeschlossen werden (z. B. bestimmte Altersgruppen oder Teilzeitbeschäftigte)?

**Machen Sie Entwicklungsmöglichkeiten für alle zugänglich:** Machen Sie regelmässige Entwicklungsgespräche für alle Mitarbeitende zur Pflicht, einschliesslich der Definition und Dokumentation spezifischer Entwicklungsziele und -massnahmen. Machen Sie grosse Entwicklungs- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. MBA- oder PHD-Förderung) für alle zugänglich und begleiten Sie vielversprechende Talente dabei, die notwendigen Schritte zu unternehmen, um sich dafür zu qualifizieren.



## Gender Diversity in der Versicherungsbranche

Im Vergleich zu den meisten anderen Branchen sind Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader besonders untervertreten: Während im Nicht-Kader 57% Frauen sind, sind es im mittleren Kader nur 22% und im oberen/obersten Kader 16%.

Die Ausbildungsabschlüsse unterscheiden sich in der Versicherungsbranche – anders als im Gesamtsample – auch bei jungen Mitarbeitenden zwischen Frauen und Männern. Nur 21% der Frauen bis 30 Jahre verfügen im Nicht-Kader über einen Tertiärabschluss, während 30% ihrer männlichen Kollegen einen solchen besitzen. Diese Differenz deutet darauf hin, dass Männer eher für Positionen mit Entwicklungspotenzial eingestellt werden, während Frauen häufiger in administrativen Funktionen vertreten sind (mit weniger Potenzial für einen beruflichen Aufstieg).

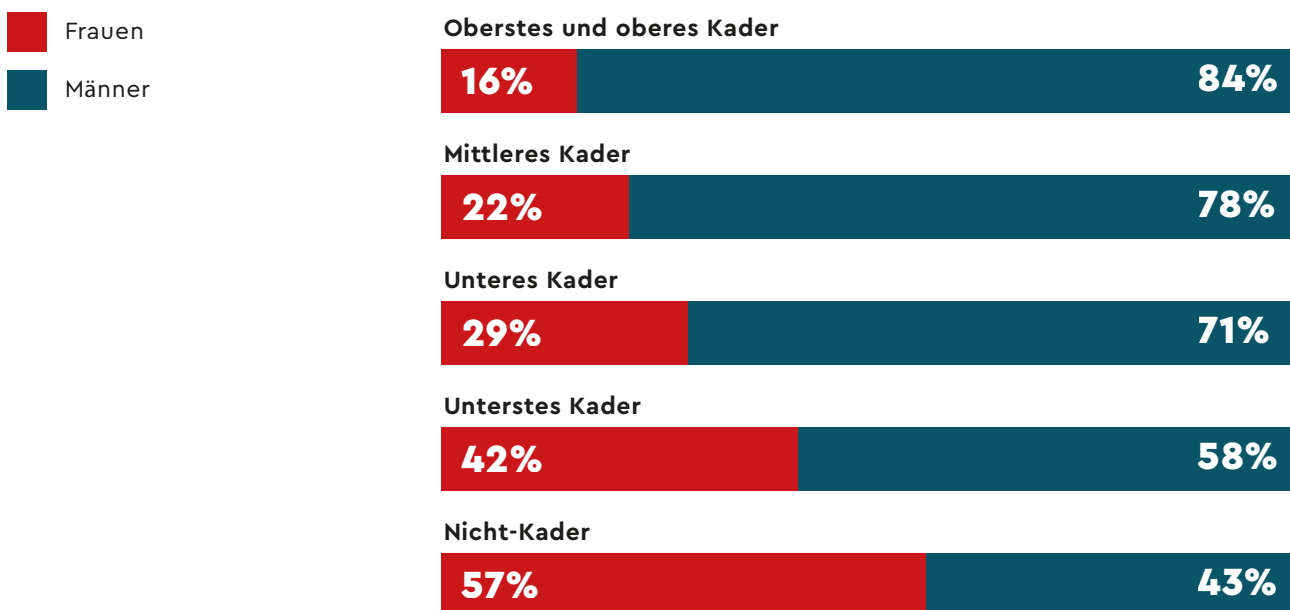
Während Frauen eher über Beförderungen ins unterste und untere Kader aufsteigen, ist es wahrscheinlicher, dass sie über externe Rekrutierungen ins mittlere und obere Kader kommen. Dies wirft die Frage auf: Werden Frauen tatsächlich in "Sprungbrettpositionen" befördert, die auch die Chance bieten, ganz nach oben zu kommen oder werden sie eher in "symbolische" oder Fachkaderpositionen befördert, die weniger Möglichkeiten auf einen Aufstieg bieten?

In der Versicherungsbranche ist die Differenz im durchschnittlichen Beschäftigungsgrad zwischen Männern und Frauen in den unteren Kaderstufen besonders gross, vor allem im Alter zwischen 35 und 45 Jahren. Also genau in der Altersgruppe, in welcher Männer überproportional häufig in das mittlere und obere/oberste Kader befördert werden.

### Eher ein "Dambruch" als eine "leaky Pipeline"

In der Versicherungsbranche gibt es einen starken Kontrast zwischen Nicht-Kader und dem oberen/obersten Kader. Im Nicht-Kader sind Frauen in der Mehrheit. Bereits im untersten Kader nimmt der Frauenanteil jedoch um 15 Prozentpunkte ab, so dass noch 42% der Beschäftigten auf dieser Stufe Frauen sind. Dieser starke Rückgang setzt sich fort, so dass im oberen/obersten Kader nur noch 16% Frauen sind. Ein "Dambruch" beschreibt das wahrscheinlich besser als eine "leaky Pipeline".

### Verteilung nach Geschlecht und Kaderstufe – Versicherungsbranche



Frauen sind in den Hierarchiestufen und Positionen, die mit weniger Einfluss und Aufstiegsmöglichkeiten verbunden sind, stärker vertreten: Im untersten Kader (wo der Frauenanteil bei 42% liegt) ist beispielsweise weniger als jede fünfte Position mit Personalverantwortung verbunden. Das deutet darauf hin, dass Frauen mehrheitlich in "nominellen" Kaderpositionen (bspw. Fachkader oder administrativen Rollen) vertreten sind.



Das mittlere und obere/oberste Kader ist nicht nur eindeutig männerdominiert, sondern auch in anderen Diversitätsdimensionen vergleichsweise homogen. 80% der männlichen Führungskräfte auf diesen Stufen sind Schweizer, 91% arbeiten Vollzeit, die überwiegende Mehrheit spricht Deutsch und fast 50% sind über 50 Jahre alt. Dies bedeutet, dass in den nächsten Jahren eine Welle von Babyboomer-Pensionierungen zu erwarten ist, was aber auch eine Chance für die Diversifizierung dieser Kaderstufen darstellt.

## Die interne Talentpipeline führt Frauen nicht an die Spitze

Die Versicherungsbranche schöpft ihre Talentpipelines über alle Kaderstufen hinweg nicht aus. So beträgt der Frauenanteil bei den Beförderungen ins unterste und untere Kader 44%. Dies steht gegenüber 57% Frauen im Nicht-Kader. Und obwohl der Frauenanteil im untersten und unteren Kader 35% beträgt, sind nur 23% der Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader Frauen.

Während die Versicherungsbranche Beförderungen nutzt, um den Frauenanteil im untersten und unteren Kader zu erhöhen, wirken sich Rekrutierungen kaum positiv auf den Frauenanteil in diesen Stufen aus. Im Gegensatz dazu erreichen Frauen in der Versicherungsbranche Positionen im mittleren und oberen/obersten Kader eher durch externe Rekrutierung als durch interne Entwicklung.

## Übersicht Versicherungsbranche

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



Männer sind zudem besser ausgebildet als Frauen, was auch für die jüngere Generation gilt. Durch diesen Unterschied in den Ausbildungen sind die Aufstiegschancen von Männern deutlich höher, da Tertiärabschlüsse im Kader die Norm zu sein scheinen – bei Frauen wie Männern. Nur 21% der Frauen bis 30 Jahre im Nicht-Kader haben einen Tertiärabschluss, aber 30% der Männer. Mit anderen Worten: In diesem Bereich der Talentpipeline sind junge Männer nach wie vor besser qualifiziert und haben höhere Chancen, an die Spitze zu gelangen. Im Gesamt-sample aller Branchen ist kein derartiger Bildungsunterschied festzustellen. Auch dies deutet darauf hin, dass in der Versicherungsbranche junge Männer häufiger in Positionen mit Entwicklungspotenzial eingestellt werden, Frauen hingegen eher in administrativen Funktionen mit weniger Aufstiegschancen. Das könnte erklären, warum Männer bei Beförderungen nach wie vor häufiger berücksichtigt werden.





## Der Beförderung-Gap in höhere Kaderstufen ist in der Familienphase am grössten

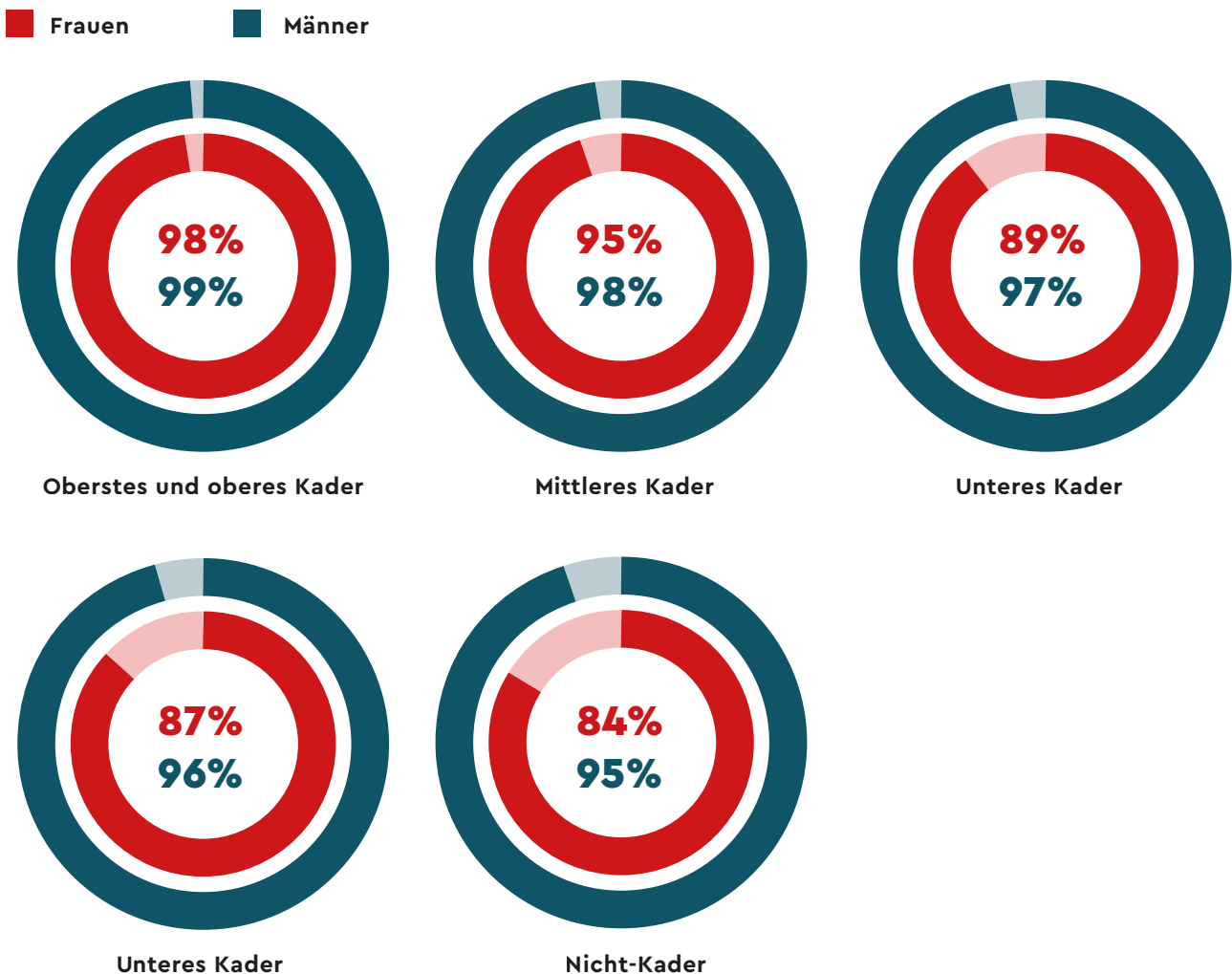
Warum schaffen es Frauen nicht bis ganz nach oben? Ein Blick auf die Altersverteilung bei Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader bringt Klarheit. Während die Beförderungsrates der Frauen ins unterste und untere Kader über alle Altersgruppen hinweg gleichbleibt, gibt es bei den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader grosse Unterschiede. Diese treten in der Familienphase zwischen 31 und 50 Jahren auf, sind aber besonders ausgeprägt zwischen 41 und 50 Jahren. In diese Altersgruppe fallen fast die Hälfte der Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader. Zwischen 51 und 60 Jahren ist der Anteil der Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader für Männer und Frauen fast gleich. Es scheint, dass Frauen nach der Familienphase eine weitere Chance auf eine Beförderung in höhere Kaderstufen erhalten.

Bei den Rekrutierungen ins mittlere und obere/oberste Kader werden Frauen und Männer bis zum Alter von 40 Jahren in etwa gleich berücksichtigt. Danach werden Männer deutlich häufiger rekrutiert als Frauen.

## Die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade weisen auf ein traditionelles Mindset hin

Das Bild einer Branche, die an traditionellen Werten und Denkweisen festhält, wird durch die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade der Frauen und Männer noch verstärkt. Nur 52% der Frauen in der Versicherungsbranche arbeiten Vollzeit, während 84% der Männer dies tun. Diese Anteile sind im Gesamtsample aller am GIR teilnehmenden Unternehmen ähnlich. Auffallend ist aber, dass in der Versicherungsbranche ein besonders grosser Unterschied im durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von Männern und Frauen in den unteren Kaderstufen besteht. Dieser Unterschied zeigt sich vor allem zwischen 35 und 45 Jahren – d.h. genau in dem Alter, in dem Männer überproportional häufig in das mittlere und obere/oberste Kader befördert werden. Dies deutet auf eine klare Erwartung von Vollzeit in diesen Kaderstufen hin und dürfte zumindest teilweise die grossen Lücken in der vielfältigen Talentpipeline der Versicherungsbranche erklären.

## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe - Versicherungsbranche





## Empfehlungen: Aufbau einer vielfältigen Talentpipeline von der Basis her

Die Versicherungsbranche sollte ihre Definition von Talent und Talentmanagement überdenken und alle Mitarbeitenden als Talente betrachten. Welche (vielfältigen) Talente haben Sie, und wie können Sie diese entwickeln?

**Fokus auf kontinuierliche Entwicklung:** Konzentrieren Sie sich auf die kontinuierliche "on-the-job"-Entwicklung und die Förderung einer Lernkultur. Auf diese Weise bieten Unternehmen allen Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten und gleichzeitig attraktive Alternativen zu den vertikalen Karriereschritten (die mit zunehmend flacheren und agilen Unternehmensstrukturen immer seltener werden). Die Versicherungsbranche hat einen vergleichsweise geringen Anteil an Positionen mit Personalverantwortung, somit stellt das Angebot solcher vielfältiger Entwicklungsmöglichkeiten eine Chance dar.

**Überdenken Sie die Kriterien für "Sprungbrettpositionen" und Talentpools:** Denken Sie an die vielfältigen zukünftigen Führungskräfte, die Ihnen aufgrund der engen Definition von Qualifikationsanforderungen entgehen. Ist beispielsweise ein bestimmter Abschluss wirklich erforderlich, um für eine Kaderposition in Frage zu kommen? Oder könnte eine Weiterbildung oder die Entwicklung "on the job" eine weitere Option sein? Welche ähnlichen Fähigkeiten könnten (bei vielfältigen Mitarbeitenden) im Nicht-Kader bereits vorhanden sein?

**Setzen Sie Rekrutierungsziele für Positionen mit Aufstiegspotenzial:** Stellen Sie sicher, dass Frauen in Positionen mit Aufstiegspotenzial rekrutiert werden. Achten Sie darauf, dass die Bildungsabschlüsse von Männern und Frauen bei ihrem Eintritt in das Unternehmen ausgeglichen sind.

**Klares Top-Down-Engagement und Sponsorship für das Thema:** Positionieren Sie nachhaltiges Talentmanagement (top-down, über Führungskräfte und HR) und kommunizieren Sie die Bedeutung der Entwicklung aller Mitarbeitenden. Führungskräfte treiben das Thema öffentlich voran.



## Gender Diversity in der Medienbranche

Trotz eines Frauenanteils von 53% im Nicht-Kader sind in der Medienbranche nur 21% Frauen im oberen/obersten Kader vertreten. In dieser Branche ist zudem ein deutlicher Rückgang des Frauenanteils vom Nicht-Kader zum untersten Kader zu verzeichnen.

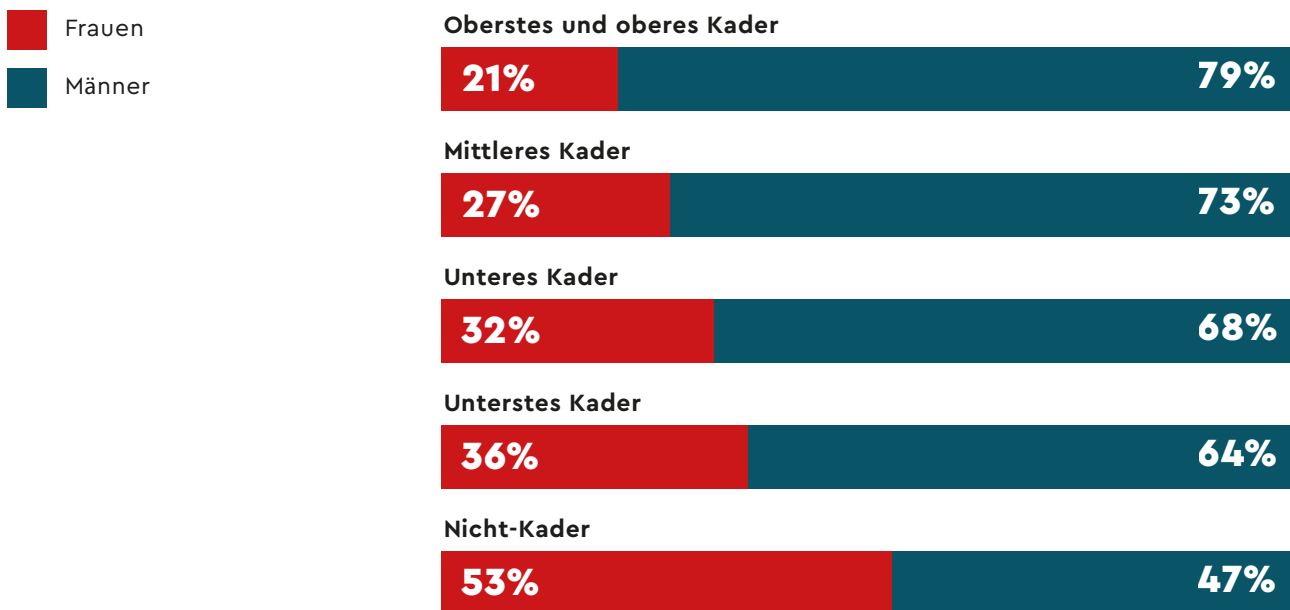
Die Beförderungen werden gut genutzt um den Frauenanteil in den verschiedenen Kaderstufen zu erhöhen. Allerdings ist gerade im untersten und unteren Kader der Frauenanteil an den Rekrutierungen nur geringfügig höher als der bestehende Frauenanteil in diesen Stufen. Die Medienunternehmen nutzen Beförderungen somit besser als Rekrutierungen für die Verbesserung der Geschlechtervielfalt im Kader.

Der geschlechterspezifische Gap bei den Kaderrekrutierungen ist zwischen 31 und 40 Jahren besonders gross. Zwischen 41 und 50 Jahren ist er deutlich geringer. Dies deutet auf einen vielversprechenden Pool an Talenten hin, der derzeit nicht voll ausgeschöpft wird, um die Talentpipeline vielfältiger zu gestalten. Zudem wird deutlich, dass es auch nach 40 noch möglich ist, wichtige Karriereschritte zu machen.

### Frauen gehen auf dem Weg nach oben "verloren"

Trotz eines Frauenanteils von 53% im Nicht-Kader sind in der Medienbranche nur 21% Frauen im oberen/obersten Kader vertreten – sie sind also deutlich untervertreten. Wo gehen die Frauen verloren? In der Medienbranche ist der Rückgang des Frauenanteils vom Nicht-Kader zum untersten Kader am grössten. Warum?

### Verteilung nach Geschlecht und Kaderstufe – Medienbranche



### Verbesserungspotenzial bei der Rekrutierung von Frauen

Beförderungen scheinen nicht das Problem zu sein. Frauen werden in ähnlichem Anteil ins unterste und untere Kader befördert, wie sie im Nicht-Kader vertreten sind. Das trägt dazu bei, ihren Anteil auf diesen Stufen zu erhöhen. Frauen werden auch in etwas stärkerem Mass (als ihr Anteil in den unteren Kaderstufen beträgt) in die höheren Kaderstufen befördert. Die Unternehmen der Medienbranche nutzen die Beförderungen somit gut, um Frauen in der Talentpipeline voranzubringen.

Allerdings ist der Anteil der neu rekrutierten Frauen insbesondere im untersten und unteren Kader eher gering. Medienunternehmen nutzen die Rekrutierungen eher, um den Frauenanteil im mittleren und oberen/obersten Kader zu erhöhen.



## Übersicht Medienbranche

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



Im Vergleich zu anderen Branchen ist der geschlechterspezifische "Rekrutierungs-Gap" für Kader zwischen 31 und 40 Jahren besonders hoch und zwischen 41 und 50 Jahren deutlich geringer. Dies deutet auf einen vielversprechenden Pool an Talenten hin, der derzeit noch nicht voll ausgeschöpft wird, um die Talentpipeline vielfältiger zu gestalten. Zudem wird deutlich, dass es auch nach 40 noch möglich ist, wichtige Karriereschritte zu machen.

### Vollzeitbeschäftigung als Voraussetzung für eine Position in den höheren Kaderstufen?

Im untersten und unteren Kader arbeiten Männer praktisch Vollzeit. Im Gegensatz dazu ist der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen auf diesen Stufen eher gering. Dies dürfte für Frauen einen Nachteil für eine weitere Beförderung darstellen, da im mittleren und oberen/obersten Kader Vollzeitbeschäftigung die Norm zu sein scheint. Bemerkenswert: Im Nicht-Kader arbeiten etwas mehr Männer in Teilzeit als in anderen Branchen.



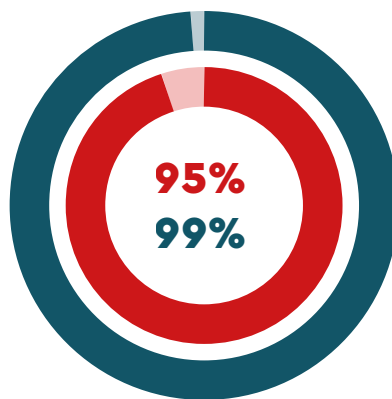
## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe – Medienbranche

Frauen

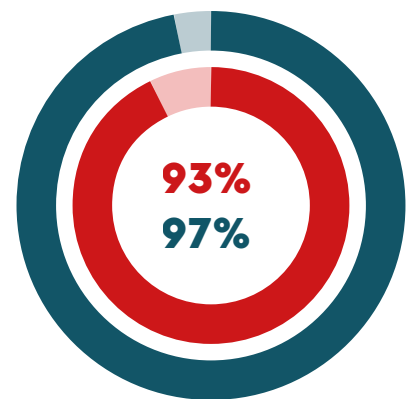
Männer



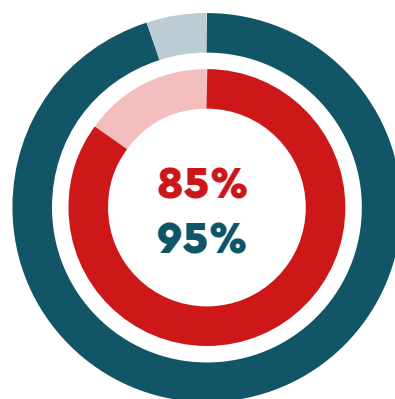
Oberstes und oberes Kader



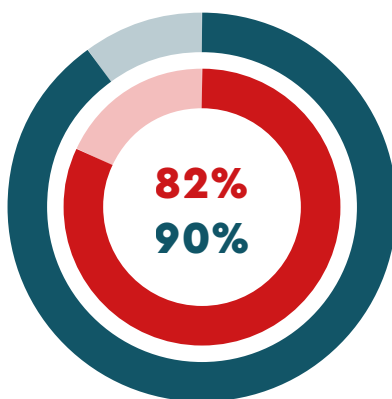
Mittleres Kader



Unteres Kader



Unteres Kader



Nicht-Kader

## Empfehlungen: Vielfältig rekrutieren

Medienunternehmen sollten Rekrutierungen besser nutzen, um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen. Was sind konkrete Schritte, um die Rekrutierung besser zu nutzen?

**Das Engagement der Geschäftsleitung ist zentral:** Aufgrund ihrer grossen Bekanntheit und ihres Einflusses auf die öffentliche Meinung sollte die Medienbranche ein Vorbild für andere Branchen sein. Die oberste Führungsebene muss unmissverständlich aufzeigen, dass es jetzt an der Zeit ist, eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in den höheren Kaderstufen zu fördern und welche Schritte auf dem Weg dorthin notwendig sind. Das gilt insbesondere auch, wenn diese Führungskräfte selbst an der Rekrutierung beteiligt sind.

**Setzen Sie klare Ziele:** Um Geschlechtergleichstellung in den Medien voranzutreiben, müssen bei der Rekrutierung von Kadermitarbeitenden klare Ziele gesetzt werden. Das bedeutet nicht nur, 50% Frauenanteil auf jeder Kaderstufe anzustreben, sondern auch aufzuzeigen, was dies in der Praxis für Rekrutierungen (und Beförderungen) konkret bedeutet. Die deutsche Tageszeitung ist der Konkurrenz einen Schritt voraus: Die ehemalige Chefredakteurin Ines Pohl brachte es auf den Punkt, als sie sagte: "Wenn die Quoten nicht erreicht werden, wird die nächste offene Stelle mit einer Frau besetzt, ohne Ausnahme. Wir müssen die berühmte klare 'rote Linie' ziehen" (Pidd, 2012). Natürlich sollte es dennoch eine zwingende Voraussetzung sein – die richtige Qualifikation zu haben.

## Gender Diversity in der MEM-Branche

Obwohl die MEM-Branche<sup>4</sup> insgesamt einen tiefen Frauenanteil hat (24%), wird das Potenzial der Frauen gut genutzt. Im Durchschnitt tragen sowohl Beförderungen als auch Rekrutierungen dazu bei, den Anteil von Frauen in Sprungbrett- und höheren Kaderpositionen zu erhöhen. Die MEM-Branche nutzt zudem ihre eigenen internen Talentpools: Der Anteil der Frauen, die ins unterste und untere Kader befördert werden, ist etwa gleich hoch wie der Anteil Frauen im Nicht-Kader (das Gleiche gilt für den Schritt ins mittlere und obere/oberste Kader). Auch der Frauenanteil an den Beförderungen gesamt (25%) ist ähnlich hoch wie der bestehende Frauenanteil in den MEM-Unternehmen (24%).

Während der Familienphase werden weibliche Talente eher extern rekrutiert als intern gefördert, was auf ein traditionelles Verständnis von Familie und Beruf hinweist. Frauen zwischen 31 und 40 Jahren, die bereits in MEM-Unternehmen tätig sind, könnten damit ein ungenutztes Potenzial darstellen. Positiv bezüglich Aufstiegschancen ist zudem, dass die Reduktion des durchschnittlichen Beschäftigungsgrads der Frauen in diesem Alter geringer ist als in anderen Branchen.

Der typische Kadermitarbeiter in der MEM-Branche ist männlich, Schweizer und zwischen 31 und 50 Jahre alt. Neu rekrutierte Kadermänner entsprechen dem bestehenden Alters- und Nationalitätenprofil. Der geringe Frauenanteil an den Rekrutierungen ist internationaler und jünger. 63% der weiblichen Kaderrekrutierungen haben eine ausländische Nationalität und fast die Hälfte ist zwischen 31 und 40 Jahre alt.

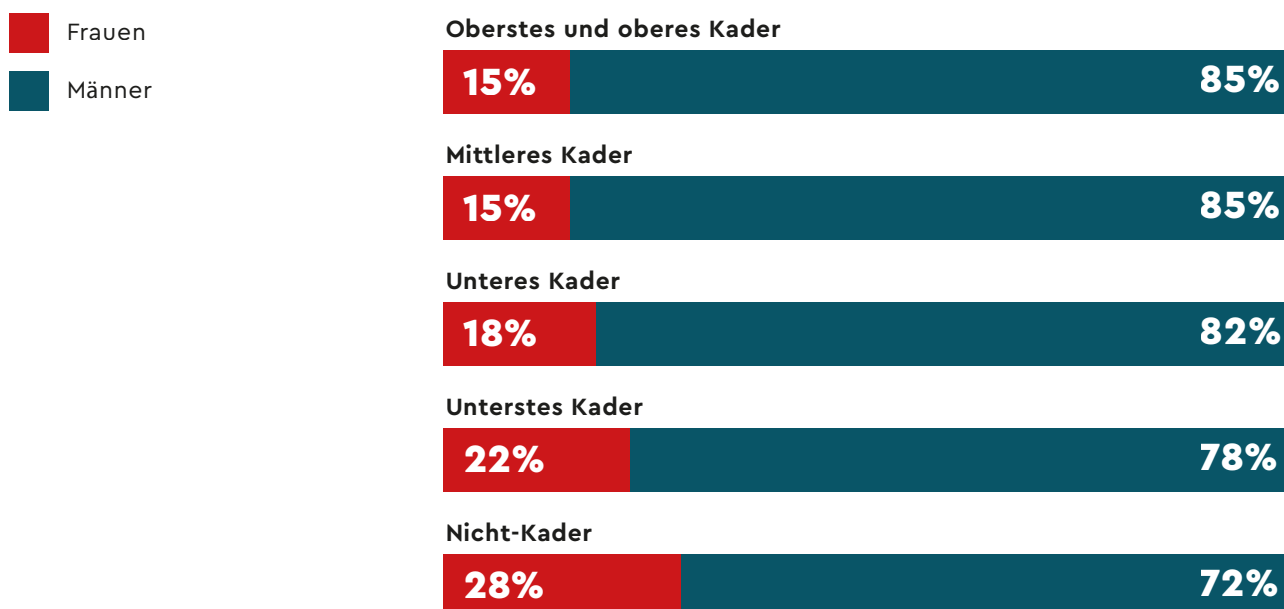
<sup>4</sup> Der Begriff "MEM " umfasst nicht nur die "typischen" Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie, sondern auch andere Unternehmen mit ähnlichen Strukturen und in verwandten Tätigkeitsbereichen.

### Die MEM-Branche verliert weniger Frauen auf dem Weg an die Spitze

Die Zahl der Erwerbstätigen im Ingenieur-Bereich hat sich in den ersten Jahrzehnten der 2000er-Jahre verdoppelt, jedoch konnte die Anzahl der Absolvent:innen mit technischen Abschlüssen nicht Schritt halten (Minsch et al., 2017). Dies bedeutet, dass die MEM-Branche darauf angewiesen ist, alle verfügbaren Talente zu erreichen. Wie managen und stärken die Unternehmen der MEM-Branche ihre Talentpipelines? Gelingt es ihnen, vielfältige Talente anzuziehen und zu halten?

Die MEM-Branche weist von allen im GIR 2022 analysierten Branchen den tiefsten Frauenanteil auf: Nur 24% der Gesamtbelegschaft ist weiblich. Mit 28% Frauen im Nicht-Kader ist zudem der weibliche Talentpool in der MEM-Branche deutlich geringer als in anderen Branchen. Der Anteil von 15% Frauen im oberen/obersten Kader ist jedoch nur unwesentlich kleiner als in den meisten anderen Branchen. Das bedeutet, dass die Unternehmen der MEM-Branche trotz des tiefen Frauenanteils die Geschlechtervielfalt in Führungspositionen relativ gut fördern.

### Geschlechterverteilung je Kaderstufe – MEM-Branche



Aus einer intersektionalen Perspektive zeigt sich ein interessanter Trend in der MEM-Branche: Frauen sind deutlich jünger als Männer. 47% aller weiblichen Kadermitarbeitenden sind 40 Jahre oder jünger. Bei den Männern sind es nur 30%. Eine Tendenz, die stärker ausgeprägt ist als im Gesamtsample. 46% der Männer im mittleren und oberen/obersten Kader sind über 50 Jahre alt, was darauf hindeutet, dass eine Welle von Babyboomer-Pensionierungen in Führungspositionen auf die MEM-Branche zukommt. Dies bietet die Chance, Stellen mit vielfältigen, inklusiven Führungskräften zu besetzen, birgt aber auch die Gefahr des Verlustes von wertvollem Wissen sowie die Herausforderung, genügend Kandidat:innen zu finden, um diese Stellen besetzen zu können. Unternehmen in der MEM-Branche haben jetzt die grosse Chance, den Wissenstransfer zwischen Generationen und Geschlechtern proaktiv zu managen.

## MEM-Unternehmen nutzen die interne und externe Pipeline

Obwohl das typische Talent männlich, Schweizer und zwischen 31 und 40 Jahre alt ist (wenn man die Beförderungen betrachtet), nutzt die MEM-Branche sowohl Beförderungen als auch Rekrutierungen dazu, den Anteil von Frauen in Sprungbrettpositionen (unterstes und unteres Kader) sowie im mittleren und oberen/obersten Kader zu erhöhen. Die MEM-Branche schöpft dabei auch das bestehende Potenzial aus: So ist der Anteil der Frauen, die in unterste und untere Kaderstufen befördert werden, etwa gleich hoch wie der Frauenanteil im Nicht-Kader. Das deutet darauf hin, dass die MEM-Branche ihren vielfältigen Talentpool gut nutzt. Auch der Frauenanteil bei den Beförderungen insgesamt (25%) ist ähnlich hoch wie der Frauenanteil in den MEM-Unternehmen (24%).

## Übersicht MEM-Branche

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



## Externe Rekrutierung als «Booster» für den Frauenanteil im Kader

In der MEM-Branche werden Frauen vergleichsweise häufiger von extern ins Kader rekrutiert als sie intern befördert werden. Mit diesem Fokus zielt die MEM-Branche auf den Ausbau des weiblichen internen Talentpools.

Doch wer sind diese Frauen, die neu in MEM-Unternehmen rekrutiert werden? Der Anteil ausländischer Frauen an den Kaderrekrutierungen ist deutlich höher als der bestehende Anteil Ausländerinnen im Kader. Während 57% der Kaderfrauen in der MEM-Branche Schweizerinnen sind, liegt der Anteil der Schweizerinnen bei den weiblichen Kaderrekrutierungen nur bei 37%. Diese Tendenz zeigt sich auch für Positionen im Nicht-Kader, ist aber weniger ausgeprägt. Deutlich weniger ausgeprägt ist dieser Trend zudem bei den Männern: 54% der neu eingestellten Kadernänner sind Schweizer, bei den bereits in MEM-Unternehmen tätigen Kadernänner sind es 65%. Das lässt sich teilweise damit erklären, dass in der Schweiz der Frauenanteil in den Ingenieur- und Technikstudiengängen geringer ist als im Ausland, einschliesslich der meisten europäischen Länder (UNESCO, 2020). Die grosse Mitarbeitendenvielfalt erfordert einen Fokus auf Inklusion um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden sich wertgeschätzt fühlen (und um eine höhere Fluktuation von vielfältigen Talenten zu verhindern). Wenn es sehr homogene Untergruppen mit geringen Überschneidungen gibt (jüngere Frauen mit ausländischer Nationalität und ältere Schweizer Männer), kann dies zu sogenannten "Faultlines" zwischen den Gruppen führen. Das birgt die Gefahr, dass die Unternehmen die Vorteile der Mitarbeitendenvielfalt nicht nutzen können. Dies bedingt somit entsprechende Aufmerksamkeit und ein sorgfältiges Management, um Konflikte zu vermeiden (Lau & Murnighan, 1998; Jackson & Joshi, 2011).

## Die interne Pipeline ist während der Familienphase "leaky"

60% aller Beförderungen in der MEM-Branche gehen an Mitarbeitende im Alter von 31 bis 40 Jahren, was deutlich höher ist als im Durchschnitt aller Branchen. Bei den Beförderungen in das unterste und untere Kader dieser Altersgruppe liegt der Frauenanteil nur bei 23% und ist damit deutlich tiefer als in den anderen Altersgruppen. Interessanterweise sind Frauen zwischen 31 und 40 Jahren bei den Rekrutierungen in das unterste und untere Kader mit einem Anteil von 37% deutlich stärker vertreten.

Im mittleren und oberen/obersten Kader ist der Unterschied zwischen Beförderungen und Rekrutierungen in der Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren (wenn die meisten Karriereschritte in diese Positionen erfolgen) besonders deutlich. 13% der beförderten Mitarbeitenden in dieser Gruppe sind Frauen, verglichen mit 23% bei den neu rekrutierten Mitarbeitenden. Es ist also wahrscheinlicher, dass Frauen von extern in diese Kaderstufen geholt werden, als dass sie intern befördert werden.

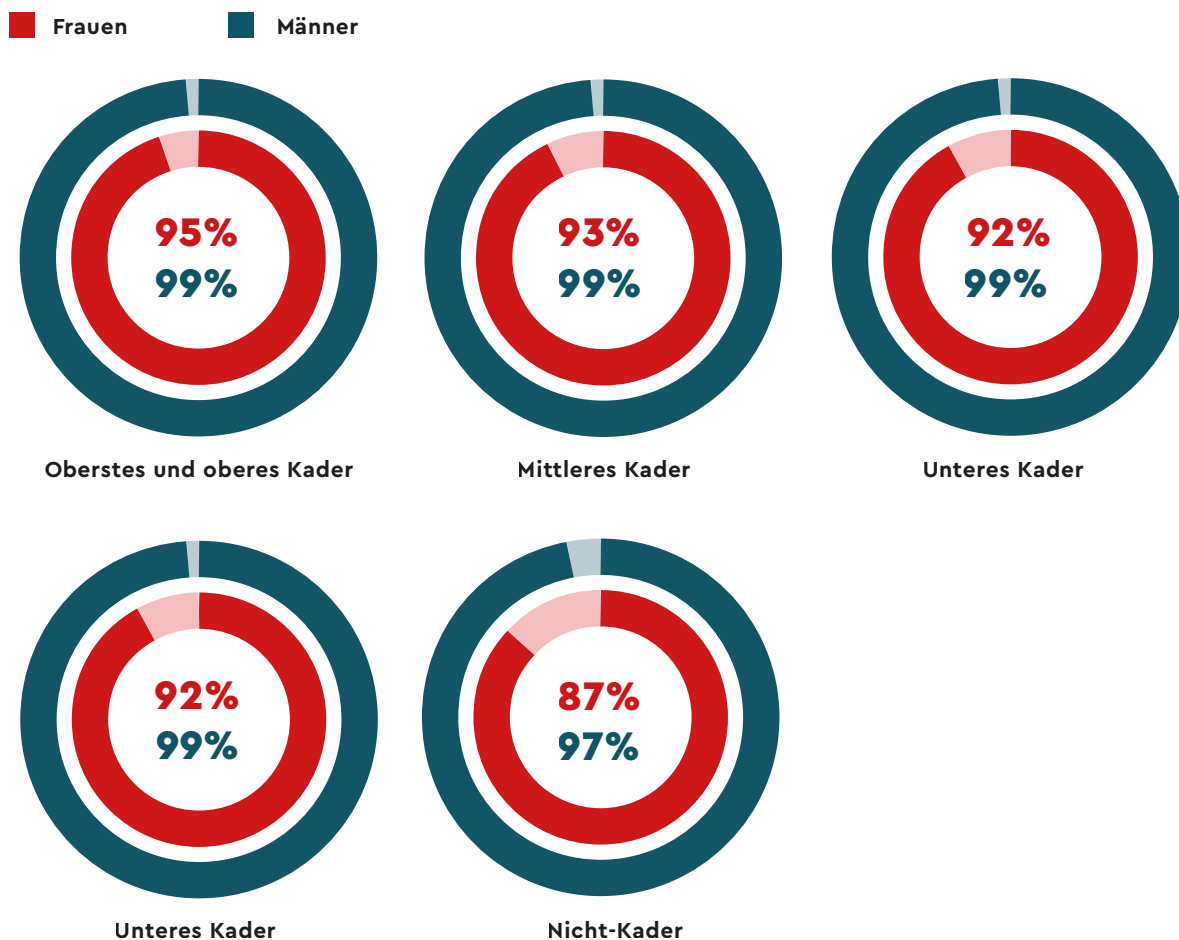
## Vollzeitkultur und fehlende Flexibilität?

In der MEM-Branche besteht eine ausgeprägte Vollzeitkultur, die einen gewissen Mangel an Flexibilität vermuten lässt. Die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade gehören zu den höchsten im Vergleich mit den anderen Branchen, vor allem im Nicht-Kader. Vollzeit ist nicht nur notwendig, um eine Kaderposition zu erlangen, sondern scheint unabhängig von der Hierarchiestufe die Norm zu sein.

Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad von Frauen zwischen 31 und 40 Jahren im untersten und unteren Kader ist höher als in anderen Branchen, d. h. die Pensen von Männern und Frauen sind ähnlicher. Ein Vollzeitpensum scheint erwartet zu werden, was für Mitarbeitende eine Herausforderung darstellen kann. Es kann aber auch erklären, warum verhältnismässig mehr Frauen als in anderen Branchen an die Spitze gelangen. In der MEM-Branche gibt es die Teilzeitstrafe nicht!

Das bedeutet aber auch, dass die MEM-Branche für vielfältige Mitarbeitende mit unterschiedlichen Bedürfnissen allenfalls weniger attraktiv ist und diese sich stattdessen für andere Branchen entscheiden. Auch wenn einige Formen des flexiblen Arbeitens in der MEM-Branche nicht so gut funktionieren mögen, könnte es an der Zeit sein, kreative Lösungen zu finden.

## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe – MEM-Branche





## Empfehlungen: Führung neu denken und Vorbilder identifizieren

**Führung neu denken:** MEM-Unternehmen sollten die Anforderungen reflektieren um festzustellen, welche Kriterien wirklich notwendig und welche "nice to have" sind, um eine Kaderposition zu erreichen – und damit ihren Pool an potenziellen neuen Kadermitarbeitenden zu erweitern. Zum Beispiel:

**Trennen Sie Fachexpertise von Führungskompetenz:** Prüfen Sie sorgfältig, welche technischen Fachkenntnisse erforderlich sind, um eine Personalführungs- oder Projektmanagementfunktion auszuüben. Ziehen Sie in Erwägung, spezifisches Fachwissen so gut wie möglich von Führungskompetenzen zu trennen, um Führung zu verbessern und Ihren Talentpool zu erweitern. Dazu könnten Fachkarrieren eingeführt werden, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Fachexpertise einzubringen, ohne dass von ihnen erwartet wird, Personalführung zu übernehmen, wenn das nicht ihre Stärke ist.

**Entwickeln Sie künftige Führungskräfte jetzt:** Ermöglichen Sie es einer weniger erfahrenen Person, Führungserfahrungen zu sammeln und Führungskompetenzen zu entwickeln (Kommunikation, Konfliktlösung, Verhandlung, Motivation etc.). Das dient der Entlastung der (derzeitigen) Führungskräfte und trägt dazu bei, Wissensverlust zu mindern.

**Identifizieren und entwickeln Sie vielfältige Vorbilder – und machen Sie diese sichtbar:** Eine wirksame Massnahme besteht darin, Frauen in MINT-Berufen mehr Sichtbarkeit zu geben – innerhalb und ausserhalb des Unternehmens (Roemer et al., 2020). Dabei ist es wichtig, authentische, weibliche Vorbilder zu identifizieren und strategisch einzusetzen. Aber wie kann man diese weiblichen Vorbilder identifizieren und sichtbar machen?

**Nominieren Sie weibliche Vorbilder:** Beauftragen Sie Teamleiter:innen, gut qualifizierte weibliche Vorbilder zu nominieren. Dies zeigt die Wertschätzung des Teams für diese Frauen.

**Regelmässige Veranstaltungen (intern und extern):** Geben Sie diesen Frauen bei verschiedenen Gelegenheiten Sichtbarkeit und bieten Sie ihnen eine Bühne, um andere Frauen zu erreichen. Lassen Sie sie über ihre Erfahrungen, ihr Fachwissen (Keynote zu einem speziellen Thema), ihre Herausforderungen und Erfolge berichten.



## Gender Diversity in der Pharma/Med-tech-Branche

Obwohl die Pharma- und Med-tech-Branche eine der gleichbleibendsten Geschlechterverteilung über die verschiedenen Kaderstufen hinweg aufweist, sind Frauen an der Spitze dennoch untervertreten. Besonders stark ist der Rückgang des Frauenanteils vom untersten ins untere Kader. In diesen Stufen sind die Frauen auch in Positionen mit Personalverantwortung untervertreten.

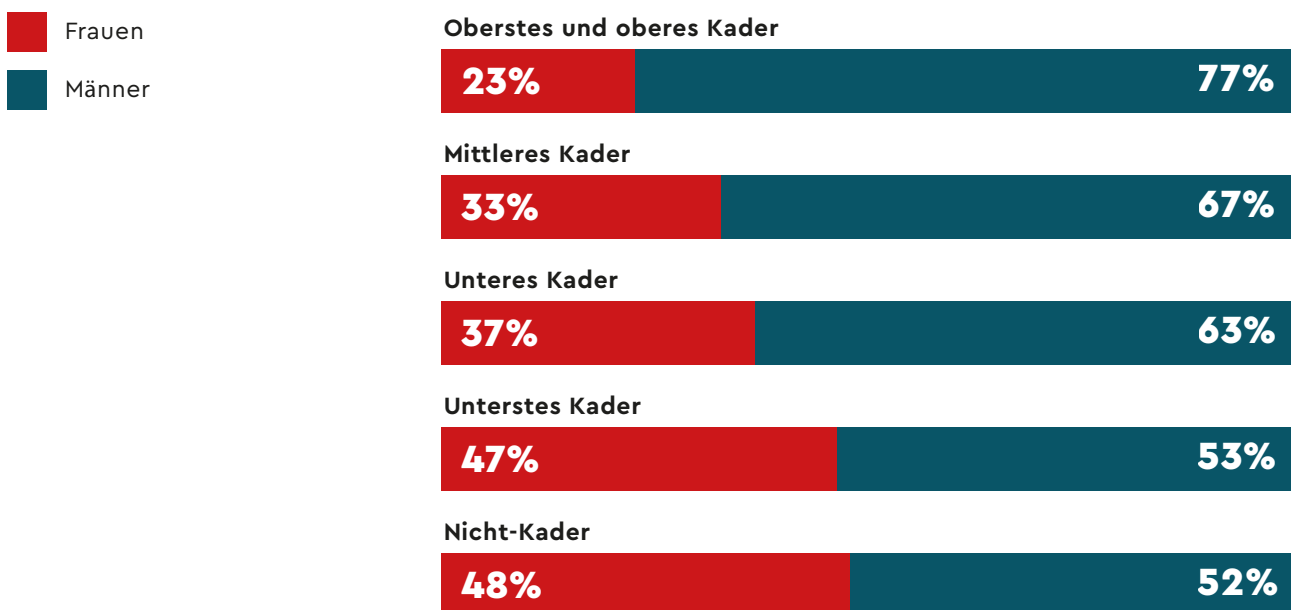
Die Pharma- und Med-tech-Branche nutzt ihre interne Talentpipeline besser als andere Branchen. Allerdings werden Beförderungen ins unterste und untere Kader im Hinblick auf ein vielfältiges Talentmanagement noch nicht ausreichend genutzt. Die Gruppe zwischen 31 und 40 Jahren fällt besonders auf, da sich in diesem Alter zwischen Männern und Frauen bezüglich Beförderungen eine Kluft öffnet.

In allen Kaderstufen und – in kleinerem Ausmass – auch über alle Altersgruppen hinweg besteht eine Vollzeitkultur. Das könnte eine Erklärung dafür sein, warum Frauen in dieser Branche im Kader besser vertreten sind als anderswo – sie werden nicht durch Teilzeitarbeit von Beförderungen ausgeschlossen.

### Frauen sind in Positionen mit Personalverantwortung untervertreten

Auf den ersten Blick scheint die Pharma/Med-tech-Branche geschlechtermultifunktional zu sein. Obwohl Frauen in der Pharma/Med-tech-Branche im untersten Kader und im Nicht-Kader fast gleich stark vertreten sind wie Männer, nimmt ihr Anteil in den höheren Kaderstufen stark ab. Im oberen/obersten Kader beträgt der Frauenanteil nur 23%. Der Frauenanteil geht vor allem zwischen dem untersten und unteren Kader sowie zwischen dem mittleren und oberen/obersten Kader stark zurück.

### Geschlechterverteilung nach Geschlecht und Kaderstufe – Pharma/Med-tech-Branche



Eine mögliche Erklärung: Frauen werden zwar in untere Kaderstufen befördert, diese sind jedoch oft nicht die Positionen, die Talente für einen weiteren Aufstieg auf der Karriereleiter vorbereiten. So sind zwar 47% der Mitarbeitenden im untersten Kader Frauen, aber nur ein Drittel der Positionen mit Personalverantwortung auf dieser Stufe sind mit Frauen besetzt. Es ist anzunehmen, dass Frauen im untersten Kader überwiegend in Fachkader- oder administrativen Positionen tätig sind, die eher nicht zu weiteren Aufstiegsmöglichkeiten führen. Die Unterrepräsentation von Frauen in Positionen mit Personalverantwortung ist in der Pharma/Med-tech-Branche allerdings weniger ausgeprägt als im Durchschnitt aller Branchen.



## Die Pharma/Med-tech-Branche nutzt ihre Talentpipeline gut

Die Pharma/Med-tech-Branche nutzt ihre Talentpipeline besser als andere Branchen, obwohl auch hier einige Frauen auf dem Weg nach oben verloren gehen. Obschon Frauen 48% der Mitarbeitenden im Nicht-Kader ausmachen, beträgt ihr Anteil an den Beförderungen in das unterste und untere Kader nur 40%. Ihr Anteil auf diesen Stufen beträgt zudem 41%. Somit tragen die Beförderungen nicht zur Erhöhung des Frauenanteils auf diesen Stufen bei. Der Frauenanteil an den Rekrutierungen ist etwas höher.

Im Gegensatz dazu tragen Rekrutierungen und Beförderungen deutlich dazu bei, den Frauenanteil im mittleren und oberen/obersten Kader zu erhöhen. Das gibt Hoffnung für zunehmende Vielfalt in der Führung der Pharma/Med-tech-Branche. Darüber hinaus ist der Frauenanteil an den Beförderungen ins mittlere und obere/oberste Kader sogar höher als im Talentpool, d.h. dem untersten und unteren Kader. Die interne Pipeline wird im Vergleich zu den anderen Branchen also sehr gut genutzt.

### Übersicht Pharma/Med-tech-Branche

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



Aber warum sind die Frauenanteile bei den Beförderungen ins unterste und untere Kader so niedrig? Welche Talente gehen verloren? Der Gender-Gap bei den Beförderungen beginnt im Alter von 31 Jahren. Besonders ausgeprägt ist dies bei Beförderungen ins unterste und untere Kader, wo mehr als die Hälfte aller Beförderungen in die Familienzeit zwischen 31 und 40 Jahren fallen. Bei den Rekrutierungen ist dies ebenfalls der Fall, wenn auch in etwas geringerem Ausmass. Eine Ausweitung des Verständnisses von Karriere, das lebensphasenorientierte Bedürfnisse berücksichtigt, könnte dazu beitragen, dass mehr Frauen aufsteigen.

### Kaderrekrutierungen sind häufiger ausländischer Herkunft

Neu rekrutierte Kadermitarbeitende sind weniger häufig Schweizer:innen als das aktuelle Kader. 27% der rekrutierten weiblichen und 38% der rekrutierten männlichen Kadermitarbeitende sind Schweizer:innen. Der Anteil der rekrutierten ausländischen Kadermitarbeitenden ist bei den Frauen damit höher als bei den Männern. Diese Tendenz ist in den höheren Kaderstufen noch ausgeprägter (hier sind nur 11% der neu eingestellten Frauen Schweizerinnen). Zudem sind auch die Kaderfrauen, die bereits in der Pharma/Med-tech-Branche tätig sind, in Bezug auf ihre Nationalität vielfältiger als die Kadermänner.

### Die Vollzeitkultur hält sich hartnäckig

Die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade sind in der Pharma/Med-tech-Branche im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen besonders hoch. Ausserdem gibt es auch keine starke Verbindung zwischen Alter und Beschäftigungsgrad, was bedeutet, dass Frauen (oder Männer) zwischen 30 und 45 Jahren ihr Pensum nicht so stark reduzieren, wie dies in fast allen anderen Branchen der Fall ist. Dies deutet auf eine Vollzeitkultur hin, die für Mitarbeitende mit vielfältigen Bedürfnissen und Verpflichtungen und die allenfalls ihr Pensum reduzieren möchten, unattraktiv sein kann. Tatsächlich ist die Fluktuationsrate sowohl bei Männern als auch bei Frauen in der Pharma/Med-tech-Branche höher als im Gesamtsample aller Branchen, was auf eine gewisse Unzufriedenheit hindeuten könnte.



## Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe – Pharma/Med-tech-Branche

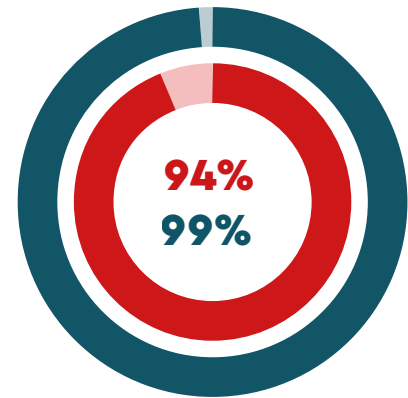
■ Frauen ■ Männer



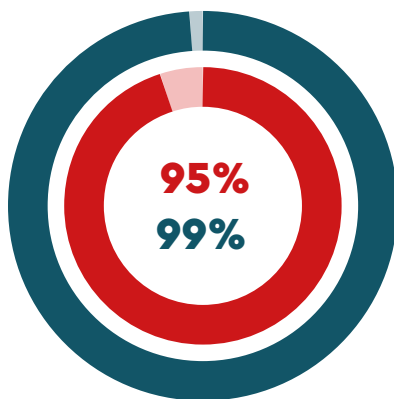
Oberstes und oberes Kader



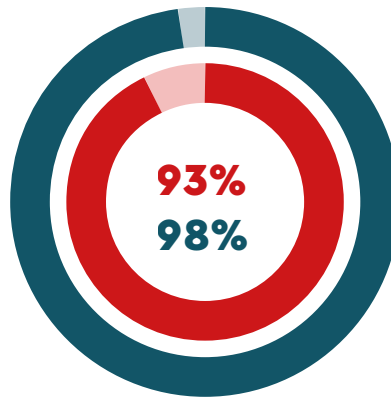
Mittleres Kader



Unteres Kader



Unterstes Kader



Nicht-Kader

### Empfehlungen: Hürden für vielfältige Karrieren abbauen

Obwohl die Pharma/Med-tech-Branche ihre vielfältige Talentpipeline bereits sehr gut nutzt, gibt es noch Hindernisse für Frauen und Mitarbeitende mit vielfältigen Bedürfnissen. Wie können Unternehmen diese angehen?

**Vielfältige Karrierewege:** Zwar sind Frauen im Kader vertreten, doch scheinen sie häufig Positionen zu besetzen, die weniger Aufstiegsmöglichkeiten bieten (Fachkader- und administrative Positionen). Vertiefte Analysen der Geschlechterverteilung in verschiedenen Funktionen (Backoffice, Forschung, Gewinn- und Verlustverantwortung, Personalverantwortung, Kommunikation und andere "Corporate Functions") können helfen festzustellen, wo Frauen "steckenbleiben". Diversitätsziele für Schlüsselrollen können ebenfalls wirkungsvoll sein.

**Setzen Sie auf psychische Gesundheit und flexibles Arbeiten:** In der Pharma/Med-tech-Branche bestehen sehr hohe durchschnittliche Beschäftigungsgrade und die Fluktuationsraten sind höher als in anderen Branchen. Wir empfehlen deshalb, den Schwerpunkt auf die Erhaltung und Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der vorhandenen Talente zu legen. Haben sie die Flexibilität, die sie brauchen? Gibt es Instrumente zur Förderung der psychischen Gesundheit und zur Stressbewältigung? Sind die Führungskräfte für diese Themen sensibilisiert?



## Gender Diversity in den öffentlichen Verwaltungen

Obwohl die öffentlichen Verwaltungen insgesamt mehr weibliche Mitarbeitende haben als andere Branchen, ist die Pipeline sehr «leaky»: Im Nicht-Kader beträgt der Frauenanteil 58% – demgegenüber stehen 23% Frauen im oberen /obersten Kader.

Die typische Beförderung der öffentlichen Verwaltungen geht an Mitarbeitende, die männlich, Schweizer, zwischen 31 und 40 Jahre alt sind und einen Tertiärabschluss haben. Besonders tief (im Vergleich zum hohen Frauenanteil im Nicht-Kader) ist der Frauenanteil bei den Beförderungen ins unterste und untere Kader, obwohl viele der externen Rekrutierungen für diese Positionen in der Altersgruppe von 31 bis 40 weiblich sind.

In öffentlichen Verwaltungen reduzieren Frauen ihren Beschäftigungsgrad in der Familienphase stärker als in anderen Branchen. Gleichzeitig geht ein grosser Teil der Beförderungen an Mitarbeitende im Alter von 31 bis 40 Jahren. Teilzeitarbeit ist für eine Beförderung zudem nachteilig: Während nur 45% der Mitarbeitenden Vollzeit arbeiten, gehen 60% aller Beförderungen an Vollzeitbeschäftigte (wobei ein Pensum von 80% bis 99% kaum Karrierenachteile mit sich bringt).

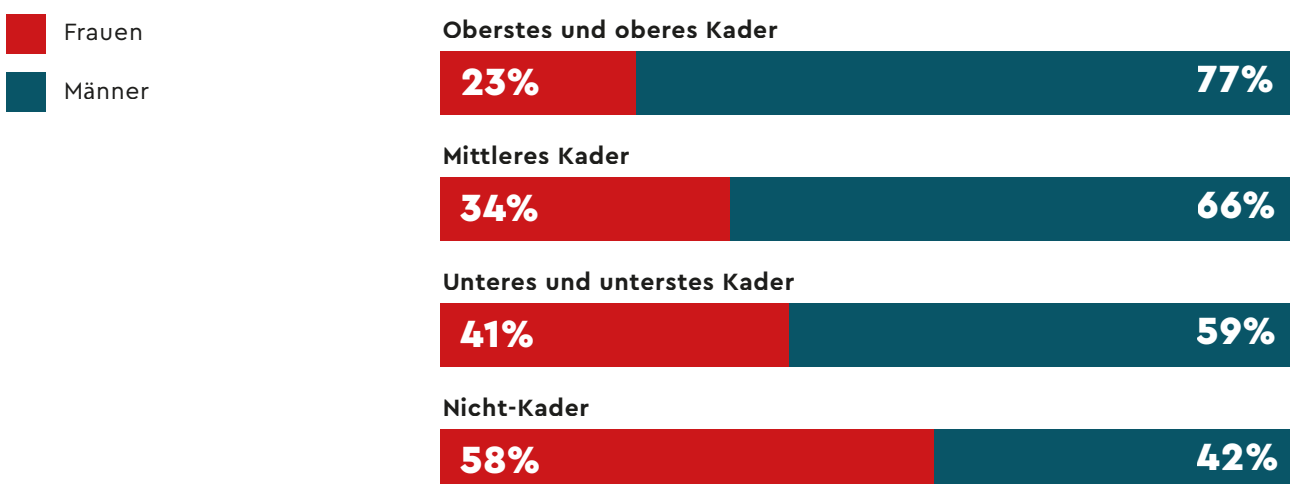
Ein Grund, weshalb es Frauen nicht an die Spitze schaffen, sind die langen Betriebszugehörigkeiten der aktuellen Kadermitarbeitenden (die grosse Mehrheit davon ist älter und männlich). Über 60% der Männer im mittleren und oberen/obersten Kader sind über 50 Jahre alt und mehr als 16% sind über 60. Das bedeutet, dass viele Männer in den höheren Kaderstufen in den nächsten Jahren in Pension gehen. Das bietet die Möglichkeit, die Geschlechterverteilung in diesen Stufen etwas auszugleichen.

## Ungenutztes Talentpotenzial in öffentlichen Verwaltungen

Im Vergleich zu allen anderen Branchen weisen die öffentlichen Verwaltungen in allen Kaderstufen (und auch im Nicht-Kader) den höchsten Frauenanteil auf. Allerdings beträgt der Anteil der Frauen im oberen/obersten Kader weniger als die Hälfte des Anteils im Nicht-Kader. Über dem unteren Kader sind Frauen deutlich untervertreten.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Da einige der Organisationen der öffentlichen Verwaltungen in ihren Personaldaten nicht zwischen dem untersten und unteren Kader unterscheiden, wurden diese beiden Stufen in diesem Kapitel zusammengefasst.

## Verteilung nach Geschlecht und Kaderstufe – öffentliche Verwaltungen





## “Blockieren” langjährige männliche Mitarbeitende Positionen im mittleren und oberen/obersten Kader?

Eine mögliche Ursache für die Untervertretung der Frauen in höheren Kaderstufen ist die Altersstruktur und die lange Verweildauer in diesen Positionen. Mehr als 60% der Männer im mittleren und oberen/obersten Kader sind über 50 Jahre alt, über 16% sind über 60 Jahre alt. Diese Zahlen sind deutlich höher als im Durchschnitt aller Branchen. Auch das durchschnittliche Dienstalter in diesen Positionen ist deutlich höher, insbesondere bei Männern. Dies deutet darauf hin, dass es wenige Personalbewegungen gibt und wichtige Kaderpositionen gar nicht frei werden, was eine Blockade in der Talentpipeline bedeutet. Das stellt jedoch auch eine grosse Chance dar. Wenn diese männlichen Führungskräfte in naher Zukunft in den Ruhestand gehen, können die Positionen mit vielfältigen Kandidat:innen besetzt werden (die sich für Inklusion einsetzen).

Allerdings findet der grösste Rückgang des Frauenanteils zwischen dem Nicht-Kader und dem untersten/unteren Kader statt. Das bedeutet, dass Frauen bereits vor der “Blockade” im mittleren und oberen/obersten Kader geringere Aufstiegschancen haben.

### Das interne Pipeline Management bevorzugt Männer

Verglichen mit dem Frauenanteil von 58% in Nicht-Kaderpositionen ist ein Anteil von 45% bei den Beförderungen ins unterste/untere Kader tief, auch wenn dadurch der Frauenanteil in Sprungbrettpositionen leicht zunimmt. Der typische Mitarbeiter, der in den öffentlichen Verwaltungen ins Kader befördert wird, ist männlich, Schweizer, zwischen 31 und 40 Jahre alt und verfügt über einen Tertiärabschluss.

Im Gegensatz dazu sind Frauen bei Rekrutierungen ins Kader deutlich stärker vertreten als bei den Beförderungen.

### Übersicht öffentliche Verwaltungen

Frauen im mittleren und oberen/obersten Kader



Ins mittlere und obere/oberste Kader rekrutierte Frauen



Ins mittlere und obere/oberste Kader beförderte Frauen



Frauen im untersten und unteren Kader



Ins unterste und untere Kader rekrutierte Frauen



Ins unterste und untere Kader beförderte Frauen



Frauen im Nicht-Kader



Der grösste Anteil aller Beförderungen geht an Mitarbeitende zwischen 31 und 40 Jahren, und gerade in dieser Altersgruppe ist die Wahrscheinlichkeit, dass Männer befördert werden, mehr als doppelt so hoch als für die Frauen. Interessant ist, dass Frauen und Männer über 40 Jahren ähnlich häufig befördert werden.

Im mittleren und oberen/obersten Kader tragen sowohl die interne Entwicklung als auch die externe Rekrutierung zur Erhöhung des Frauenanteils bei. Der Talentpool in den unteren Kaderpositionen wird also gut genutzt.

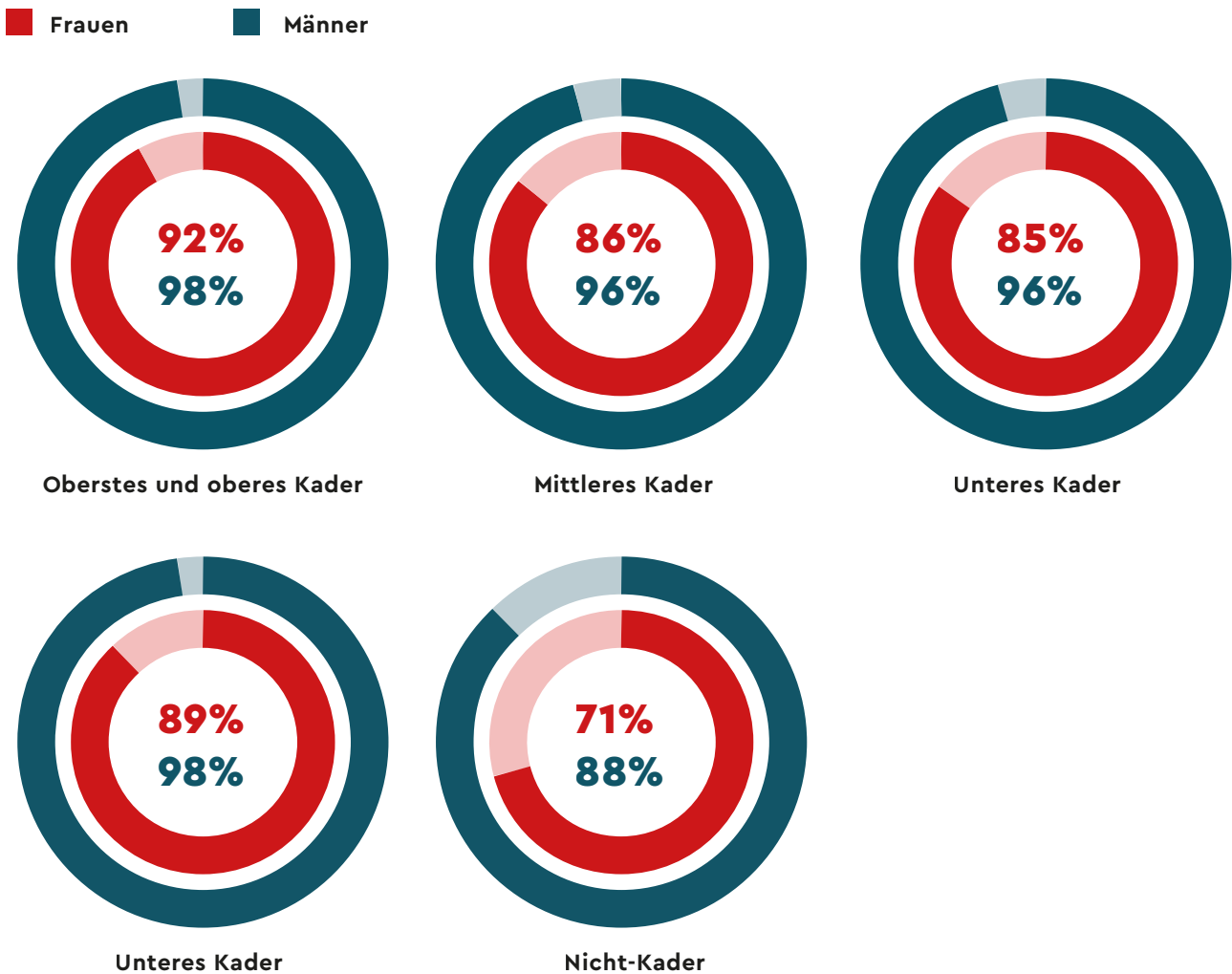
Weshalb sind also besonders die Beförderungen ins unterste/untere Kader eine Herausforderung für Frauen?



## Die Familienphase hält Frauen zurück

Die Beförderungen in untere Kaderstufen fallen genau in die Familienphase, in der Frauen sowohl in Sprungbrettpositionen (d.h. im untersten/unteren Kader) als auch im Nicht-Kader ihr Pensum erheblich reduzieren. Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Männer hingegen bleibt in dieser Zeit praktisch gleich. Die Differenz im durchschnittlichen Beschäftigungsgrad zwischen Frauen und Männern in der Familienphase ist bei den öffentlichen Verwaltungen im Branchenvergleich besonders ausgeprägt. Obwohl familienfreundliche und lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle attraktiv sind für vielfältige Mitarbeitende und insbesondere Mitarbeitende mit Betreuungsverpflichtungen, können sie sich negativ auswirken, wenn Teilzeitarbeit ein Hindernis für den beruflichen Aufstieg darstellt. Aus einer Gender Diversity-Perspektive ist das vor allem dann eine Herausforderung, wenn hauptsächlich Frauen in Teilzeit arbeiten.

### Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe – öffentliche Verwaltungen



Besonders auffällig: Während nur 45% der Mitarbeitenden Vollzeit arbeiten, gehen 60% aller Beförderungen an Vollzeitbeschäftigte (wobei der Nachteil punkto Beförderungen vor allem dann auftritt, wenn die Mitarbeitenden weniger als 80% arbeiten). Es scheint, dass traditionelle Vorstellungen von Elternschaft und Arbeit Frauen am internen Aufstieg in öffentlichen Verwaltungen hindern – dies scheint zudem ausgeprägter als in anderen Branchen der Fall zu sein.



## Empfehlungen: Führung neu denken

Da 16% der männlichen Führungskräfte im mittleren und oberen/obersten Kader der öffentlichen Verwaltungen über 60 Jahre alt sind, ist es an der Zeit voranzuplanen, wie die Führung der Zukunft (auch im Hinblick auf Vielfalt und Inklusionskompetenzen) aussehen wird. Diese Planung ist besonders wichtig, da eine Teilzeitstrafe und eine traditionelle Vorstellung von Karriere zu bestehen scheinen. Was können öffentliche Verwaltungen tun?

**Überdenken Sie das Thema Teilzeit und Führung:** Überlegen Sie, warum Teilzeit in den höheren Kaderpositionen nicht möglich zu sein scheint, obwohl sie in den unteren Kaderstufen durchaus üblich ist. Welche potenziellen zukünftigen Führungskräfte entgehen Ihnen dadurch?

**Planen Sie die Führungsteams der Zukunft:** Ausschreibungen für Schlüsselpositionen sollten immer zuerst intern erfolgen. In Besprechungen diskutieren Führungskräfte und HR, wer für welche Schlüsselpositionen in Frage kommen können, und zwar auf der Grundlage transparenter Kriterien, bei denen auch Vielfalt und Inklusion zentral sind. Dies ist besonders wichtig im Hinblick auf die zu erwartende Pensionierungswelle der Babyboomer. Eine strategische Nachfolgeplanung ist zentral, da in den nächsten Jahren viele Führungskräfte in den Ruhestand gehen werden.

**Bilden Sie die nächste Generation aus und entlasten Sie Führungskräfte:** Nutzen Sie Führungstandems, bei denen Sie erfahrene Führungskräfte mit vielfältigen Nachwuchstalente zusammenbringen. So kann eine weniger erfahrene Person Führungserfahrung sammeln und Führungskompetenzen entwickeln, während die erfahrene Führungskraft entlastet wird. Auf diese Weise können Sie auch sicherstellen, dass das Wissen weitergegeben wird, damit es nicht verloren geht, wenn die Babyboomer-Jahrgänge in den kommenden Jahren in Pension gehen.

**Care-Aufgaben fair verteilen – und Führungsnormen ändern:** Führen Sie eine für beide Geschlechter gleichberechtigte Elternzeit- und Betreuungspolitik ein und ermutigen Sie Männer, diese in Anspruch zu nehmen. Zeigen Sie männlichen Führungskräften, die nicht Vollzeit arbeiten und einen angemessenen Anteil an Betreuungsaufgaben übernehmen, als Vorbilder. Dies trägt zu einer ausgeglicheneren Belastung von Männern und Frauen in den wichtigsten Karrierejahren bei und führt verändert die Vorstellungen, wer als zukünftige Führungskraft in Betracht gezogen wird.



## IV - GENDER MATURITY COMPASS

# KEINE KONKRETEN HINWEISE AUF "GELEBTE" I&D-STRUKTUREN

The Gender Maturity Compass is a unique model that measures and maps cross-company progress along the four stages that organizations typically undergo as they move towards building I&D maturity. It includes inclusion & diversity metrics (recruitment, retention and promotion rates) as well

as inclusive HR practices along the employee lifecycle. As such, the Gender Maturity Compass provides a more holistic snapshot of 'lived' I&D reality and culture underpinning the face of leadership.

### Distribution of participating companies across the Gender Maturity Compass stages

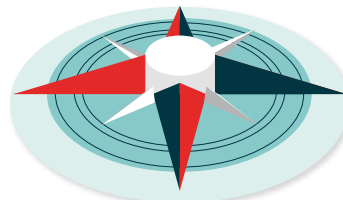
#### WE ADVANCE

**3%** der Unternehmen erreichen IV  
1% 2021



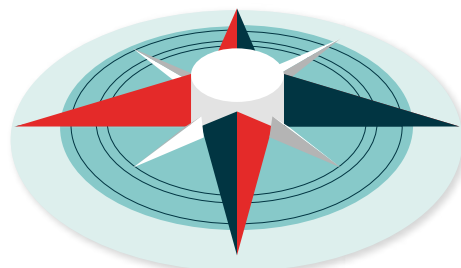
#### WE PROMOTE

**7%** der Unternehmen erreichen III  
8% 2021



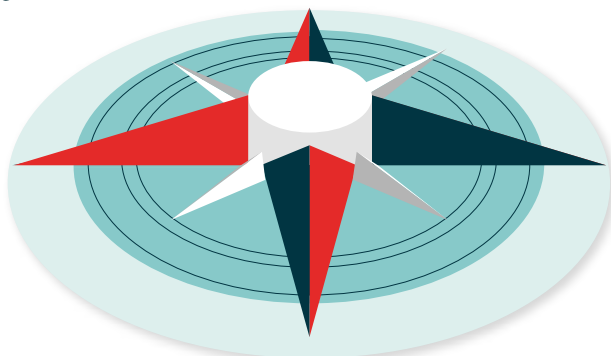
#### WE ACT

**31%** der Unternehmen erreichen II  
25% 2021



#### WE COMMIT

**67%** der Unternehmen erreichen I  
56% 2021





## Der Gender Maturity Compass zeigt: Diversität und Inklusion sind keine gelebten Werte

Bereits auf dem ersten Blick wird deutlich, dass die meisten Unternehmen in der Schweiz noch einen weiten Weg bis zu einer «ausgereiften» I&D-Kultur vor sich haben.

Nur wenige der teilnehmenden Unternehmen weisen einen hohen Reifegrad auf (3% 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: Fast alle Unternehmen der Stufe III und alle Unternehmen der Stufe IV sind Mitglieder von Advance.

## Evidenzbasiertes Modell entlang vier Fortschrittstufen

### Stage I – WE COMMIT

Das Unternehmen hat die Intention, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Das Unternehmen hat durch die Teilnahme am St.Gallen Diversity Benchmarking eine vertiefte I&D-Analyse durchgeführt

Das Unternehmen hat eine Lohnanalyse durchgeführt

Das Unternehmen hat eine Gender Diversity Strategie formuliert

Das Unternehmen hat messbare I&D-Ziele

Top-Down-Unterstützung für Gender Diversity wird in der Organisation stark wahrgenommen

Das Unternehmen hat sich öffentlich zu Gender Diversity verpflichtet

### Stage 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>6</sup>

Es existieren keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Fluktuationsraten von Männern und Frauen.

Es gibt I&D- 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.

<sup>6</sup>Es sei denn, das Unternehmen hat bereits eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in der Belegschaft

### Stage III – WE PROMOTE

Die Prozesse und Interaktionen des Unternehmens spiegeln allmählich seine geschlechtsspezifische Entwicklung wider. Der Wert von I&D ist in der Talententwicklung und -förderung verankert; die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen nähern sich an.

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.

### Stage IV – WE ADVANCE

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 I&D-Ziele; dies spiegelt sich idealerweise in der Leistungsbeurteilung und in Bonusprogrammen wider.

I&D ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

Das Unternehmen bietet Elternzeit über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus an.

Das Unternehmen verwendet eine geschlechtsneutrale Sprache.

# EMPFEHLUNGEN: WIE MAN SICH FÜR INKLUSIVE FÜHRUNG EINSETZT

Inklusive Führung ist der Schlüssel für ein nachhaltiges Talentmanagement. Nur durch inklusive Führung können sich vielfältige Talente entwickeln und werden befähigt, ihren besten Beitrag zu leisten. Dazu sind zwei Dinge erforderlich: 1. Organisationsstrukturen und -richtlinien, die inklusive Führung

priorisieren und belohnen. 2. Führungskräfte, welche die Verantwortung für den Aufbau einer inklusiven Unternehmenskultur übernehmen. Dies sind zwei eng miteinander verknüpfte Aspekte, die sich gegenseitig positiv verstärken.

**Förderung von  
inklusive Führung  
auf der Organisations-  
ebene**

**WEITERLESEN**

**Förderung von  
inklusive Führung auf  
der individuellen Ebene**

**WEITERLESEN**

# FÖRDERUNG VON INKLUSIVER FÜHRUNG AUF DER ORGANISATIONSEBENE

Damit Unternehmen die Vorteile inklusiver Führung nutzen können, müssen formale Prozesse und Programme vorhanden sein, die inklusive Führung in einem psychologisch sicheren Umfeld ermöglichen und fördern. Der Schlüssel dazu sind die Unterstützung durch die Führung sowie Transparenz über die wichtigsten Prozesse.

## Manager:innen in inklusiver Führung fördern...

Um die Unternehmensziele und KPIs in Bezug auf Inklusion zu erreichen, muss das Unternehmen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Führungskräfte Inklusion und ihre Bedeutung im Führungsalltag verstehen. Dies ermöglicht, dass alle Mitarbeitenden auf die gemeinsame Vision einer inklusiven Unternehmenskultur hinarbeiten.

### Vermitteln Sie Führungskräften, was es bedeutet, inklusiv zu führen

Nutzen Sie interne oder externe Expert:innen, um den Führungskräften das Verständnis dafür zu vermitteln, was Inklusion bedeutet, und zwar in einer Umgebung, in der sie Fragen stellen und lernen können, ohne Angst vor Konsequenzen für ihr mangelndes Wissen haben zu müssen.

Legen Sie als Mindestanforderung fest, dass alle Führungskräfte eine Schulung zu Vielfalt und Inklusion erhalten. Konzentrieren Sie sich bei den Schulungen auf die Schlüsselthemen der Inklusion: Erkennen der unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Schaffung eines psychologisch sicheren Umfelds, Wertschätzung der Mitarbeitenden und Förderung der Zugehörigkeit (Perry et. al, 2021).

### Integrieren Sie Inklusionsindikatoren in Leistungskriterien, Bewertungen und Belohnungen

Die Inklusionsindikatoren sollten allen Führungskräften bekannt sein und von ihnen akzeptiert werden.

Damit wissen sie genau, was von ihnen erwartet wird. Ziele zu Inklusion sollten zudem spezifisch und messbar sein.

Verwenden Sie Inklusions-KPIs in Leistungsbeurteilungen. In den Beurteilungen sollte gemessen werden, wie gut ein Team der Führungsperson vertraut, ob die Führungsperson ein Klima der psychologischen Sicherheit schafft, ob die Führungsperson alle fair behandelt und wie sehr sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen.

Führen Sie 360°-Beurteilungen oder ähnliche Verfahren durch, die ein Feedback von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern ermöglichen.

Verknüpfen Sie das Erreichen der KPIs für Inklusion an vertretbare und transparente Belohnung, wenn es um Beförderungen und Boni geht, wodurch die Inklusion noch stärker in wichtige HR-Prozesse eingebunden und als Teil des Tagesgeschäfts angesehen wird.

## ... und «Ausgrenzer:innen» in die Verantwortung nehmen

Unternehmen müssen Führungskräfte in die Verantwortung nehmen, die nachweislich andere ausgrenzen. Ausgrenzendes Verhalten kann durch Benachteiligungen bei Rekrutierungen und Beförderungen sowie im Arbeitsalltag für mehr Ungleichheit sorgen (Gloor et al., 2021). Was können Unternehmen im Falle solcher Führungspersonen tun?



### Definieren Sie klar und transparent die Begriffe Inklusion und Exklusion

Bei der Schaffung eines inklusiven Umfelds sollten Sie Ihre Mitarbeitenden darüber informieren, welche Massnahmen inklusiv und welche ausgrenzend sind. Dies bedeutet, dass klar aufgezeigt wird, was nicht akzeptabel ist. Massnahmen wie das Einladen von nur vereinzelt Teammitgliedern zu After-Work-Drinks oder das Ignorieren bestimmter religiöser Feiertage bei der Planung von Veranstaltungen können dazu führen, dass sich Mitarbeitende ausgegrenzt und nicht wertgeschätzt fühlen.

Nehmen Sie Mitarbeitende beim Wort – wenn Mitarbeitende ein ausgrenzendes Verhalten einer vorgesetzten Person erwähnen (z. B. mein:e Vorgesetzte:r isst nur mit den Männern unseres Teams zu Mittag), ist dies ein Grund aufmerksam zu werden und ein Indikator dafür, dass die Führungskraft die Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich Inklusion nicht erfüllt.

Definieren Sie Massnahmen, Richtlinien und Konsequenzen für exklusives Verhalten und für die Art des Verstosses. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden sollten genau wissen, was gemeint ist: Unwissenheit sollte niemals eine Entschuldigung sein!

### Setzen Sie bei Ihren Gleichstellungsbemühungen einen intersektionellen Schwerpunkt

Denken Sie daran, dass sich auch Frauen in Schlüsselpositionen ausgrenzend gegenüber anderen Frauen verhalten können (Derks et. al, 2016). Sie können bewusst oder unbewusst dafür sorgen, dass Frauen für eine bestimmte Position nicht eingestellt werden. Um die Einstellung von Women of Color zu vermeiden lautet in der Schweiz die Ausrede oft wie folgt: "Es gibt einfach nicht genug von ihnen, die Deutsch sprechen". Diese Aussage zeigt die Ignoranz, die mit der Annahme einhergeht, dass es keine Women of Color gibt, die Deutsch sprechen. Das Ausgrenzen von Women of Color, selbst wenn die (falsche) Annahme zu ihren Deutschkenntnissen richtig wäre, hindert die "Ausgrenzer:innen" daran, aktive Massnahmen zu ergreifen, um Women of Color zu unterstützen. Das heisst: sich die Mühe machen, nach Women of Color zu suchen, die Deutsch sprechen, oder ein Angebot (z.B. Deutschkurse) für nicht-deutschsprachige Frauen zu schaffen, damit diese im Unternehmen erfolgreich sein können.

Bitten Sie Women of Color und Angehörige von Minderheitengruppen, entweder aus einem internen Team oder einer externen Organisation, sich an den relevanten Entscheidungen zu beteiligen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Strategie, die auf die Gleichstellung der Geschlechter ausgerichtet ist, nicht gleichzeitig Rassismus oder Homophobie fördert.

Schaffen Sie eine Null-Toleranz-Politik für ausgrenzende Ausreden, wenn es darum geht, ein inklusives Umfeld zu schaffen.

### Verabschiedung von Richtlinien, die offenkundige Diskriminierung angehen

Für inklusive Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, offenkundige Diskriminierung sofort so zu verfolgen, dass die Opfer wissen, dass sie gehört werden. Es sollte ein angemessenes Meldeverfahren eingerichtet werden, welches dem Opfer ermöglicht, die Angelegenheit zur Sprache zu bringen, sei es anonym oder nicht (Sue et. al, 2007).

### Strukturen für die Förderung von Inklusion und Vielfalt entwickeln

Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, gibt es in den Unternehmen weit mehr Initiativen zur Förderung der Vielfalt als zur Förderung der Inklusion. Es gibt also Massnahmen, die sich auf die Stärkung der Vielfalt konzentrieren, aber es mangelt an solchen, die sich direkt mit der Förderung von Inklusion befassen. Wie sehen Programme, die eine inklusive Unternehmenskultur fördern in der Praxis aus?

### Bieten Sie traditionelle Mentoring-Programme an, um die individuelle Entwicklung zu fördern

Um Frauen in Führungspositionen zu bringen und die weiblichen Talente zu halten, sollten Sie ein traditionelles Mentoring-Programm einführen, das speziell auf Frauen ausgerichtet ist. Ein Unternehmen, das Mentoring strategisch einsetzt, ist KPMG. Ihr bereichsübergreifendes Programm fokussiert auf Frauen, um den weiblichen Führungsnachwuchs zu fördern. Für Inspiration klicken Sie [hier](#).



Legen Sie eine Mindestanzahl von Stunden/Sitzungen fest, die Führungskräfte als Mentor:innen einsetzen müssen, um sicherzustellen, dass sie sich die Zeit nehmen, Mitarbeiterinnen (Mentees) zu fördern. Dabei ist es wichtig, dass Mentees (Frauen) die Themenauswahl während der Treffen bestimmen.

Bringen Sie, wenn möglich, Mentor:innen mit Mentees zusammen, die sich mit ihnen identifizieren können, denn die Repräsentation von Minderheiten hat in traditionellen Mentoring-Programmen eine signifikant positive Wirkung (Ijoma et. al, 2022).

Stellen Sie sicher, dass Mentor:innen angemessen geschult sind, sodass sie die Situation der Mentees aus unterrepräsentierten Gruppen verstehen können. Wenn dies nicht der Fall ist, erhalten Mentor:innen dieselben Systeme der Ungleichheit aufrecht, welche die Organisation zu beseitigen versucht (Janssens & Steyeart, 2019).

### Nutzen Sie Reverse Mentorship, um Inklusion in der Praxis zu "leben"

**Reverse mentorship** nutzt die Perspektive einer:s Mitarbeitenden aus einer unterrepräsentierten Gruppe (z.B. Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Behinderung oder aus einer intersektionellen Perspektive), um einer Führungskraft (Mentee) zu helfen, ein tieferes Verständnis für die Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen. Das aus diesen Erfahrungen gewonnene Wissen verbessert die Entscheidungen der:s Mentees und ermöglicht es der Person, inklusiver und gerechter zu handeln.

Betonen Sie, dass Reverse Mentorship auch für die Mentor:innen Vorteile bringt: Die Mentor:innen profitieren von einem erweiterten Netzwerk (wovon auch die Mentees profitieren) und einem Gefühl der Bestätigung und Ermutigung (Murphy, 2012).

Richten Sie Ihr Reverse Mentorship so ein, dass die besprochenen Themen von den Mentor:innen ausgewählt werden (anders als bei herkömmlichen Mentorship-Programmen).

### Unterstützen Sie vielfältige Mitarbeitende durch ERGs – mit Führungskräften an Bord

Durch ERGs (Mitarbeitendennetzwerke) erkennt die Organisation unterrepräsentierte Gruppen formell an und schätzt die Einzigartigkeit dieser Mitarbeitenden. Inklusive Organisationen können die kollektiven Stimmen einer ERG nutzen, um das Arbeitsumfeld und die Erfahrungen für diese Menschen zu verbessern (Green, 2018).

Das verlangt von den Führungskräften, dass sie diesen Stimmen eine Plattform bieten. Diese Einbindung kann durch einen Executive Sponsor erfolgen, eine hochrangige Führungskraft, die vielleicht kein Mitglied der unterrepräsentierten Gruppe ist, aber den Auftrag und die Vision der ERG unterstützt.

Nutzen Sie ERGs als Lerngemeinschaft für Ihr Unternehmen und werben Sie dafür. Auch wenn es nicht die Aufgabe der ERG-Mitarbeitenden sein sollte, andere zu unterrichten, sollte das Lernen über den Austausch von Erfahrungen gefördert werden (Green, 2018).

## Machen Sie «inklusive Führung» zum Auswahlkriterium bei der Rekrutierung vielfältiger Talente

Sobald eine Inklusionskultur etabliert ist, sollten potenzielle Mitarbeitende diese Kultur beim Besuchen der Unternehmenswebsite oder in den Stellenausschreibungen erkennen. Diese nach aussen hin sichtbare Förderung der Inklusion wird dazu beitragen, Kandidat:innen mit einer inklusiven Haltung anzuziehen, die später als Führungskräfte diese Kultur aufrechterhalten. Wie lässt sich Inklusion bei der Rekrutierung vielfältiger Talente verankern?

### Machen Sie eine gendergerechte Sprache zur Norm

Eine gendergerechte Sprache geht über die Verwendung von Pronomen und Wortendungen hinaus (auch wenn dies wichtig ist). Es geht darum, Werte im Zusammenhang mit Inklusion zu kommunizieren und einen breiten, vielfältigen Kandidat:innenpool anzusprechen. Die Art und Weise, wie die Rolle und die idealen Kandidat:innen beschrieben werden, kann unbewusste Vorurteile vermitteln und unbeabsichtigt nur einen begrenzten Teil des vielfältigen Kandidat:innenpools ansprechen (Walters, 2017).



Vermeiden Sie Formulierungen wie "ehrgeizige Führungskraft", "eigenwillige:r Kommunikator:in", "Marketing-Rockstar" und "Programmier-Ninja". Diese Adjektive haben einen maskulinen Bezug und können Frauen davon abhalten, sich auf eine Stelle zu bewerben.

### Focus Konzentrieren Sie sich auf die (Inklusions-)Fähigkeiten, nicht auf oberflächliche

Konzentrieren Sie sich auf die tatsächlichen Fähigkeiten, die Ihr:e ideale:r Kandidat:in mitbringen sollte, um die Stelle zu besetzen, und nicht auf die oberflächlichen wie beispielsweise die Art der Ausbildung oder jahrelange Erfahrung, die wenig über die tatsächlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden aussagen.

Kompetenzbasierte Ausschreibungen ermöglichen es Ihnen, Bewerbende mit unterschiedlichem Hintergrund (z. B. nicht-traditionelle Schulbildung) und Erfahrungen zu berücksichtigen, welche über die benötigten Kompetenzen verfügen könnten (Walters, 2017).

Führen Sie die Inklusionskompetenzen auf, die Sie von Ihren zukünftigen Führungskräften und Teammitgliedern erwarten und brauchen.

### Vorstellungsgespräche als "Make or Break" für die Beurteilung von Inklusion

Vorstellungsgespräche sind der erste persönliche Kontakt, den Ihre vielfältigen Bewerber:innen mit Ihrem Unternehmen haben. Es ist also der entscheidende Moment, in welchem vielfältigen Bewerber:innen gezeigt werden kann, dass sie geschätzt und gehört werden. Durch Zuhören können Sie ein:e Bewerber:in identifizieren, der oder die sich als noch qualifizierter erweist als eine Person, die scheinbar alle Kriterien erfüllt. Diese Vorstellungsgespräche sind auch eine Gelegenheit für Ihr Unternehmen, um zu beurteilen wie inklusiv sich Kandidat:innen verhalten. Achten Sie darauf, welche Verhaltensweisen (inklusive oder exkludierende) die Kandidat:innen während des Gesprächs an den Tag legen.

Schulen Sie die an Interviews beteiligten Personen für die Durchführung kompetenzbasierter Interviews. Die Kriterien müssen vor dem Gespräch festgelegt werden, damit die Interviewer:innen nicht voreingenommen sind (Uhlman & Cohen, 2005).

Entwickeln Sie Interviewleitfäden, die verschiedenen Bewerber:innen Raum lassen, ihr volles Potenzial zu zeigen. Konzentrieren Sie sich nicht auf das äussere Erscheinungsbild der Bewerber:innen, sondern auf die Qualifikationen und das Potenzial. Wenn es Punkte im Lebenslauf gibt, die ungewöhnlich sind (Lücken oder nicht-traditionelle Tätigkeiten), erlauben Sie ihnen, sich und ihre Situation vollständig zu erklären.

Kommunizieren Sie klar und deutlich, wie Ihr Unternehmen Inklusion fördert und wie Sie verschiedene Minderheitengruppen unterstützen.

### Betonen Sie die Repräsentation

Können sich zukünftige Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen wiedererkennen? Selbst wenn auf Bildern der Unternehmenswebsite ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen zu sehen ist, sind diese Personen alle Weiss? Wenn ja, schliessen Sie möglicherweise potenzielle Talente aus, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Entwickeln Sie eine Vision für die Unternehmenskultur und die Zusammensetzung der Belegschaft, die Sie sich für die Zukunft wünschen, und setzen Sie diese gezielt um. Beziehen Sie nicht nur Frauen ein, sondern Frauen aus einer intersektionellen Perspektive (farbige Frauen, Frauen mit Behinderungen, Frauen aus der LGBTQ+-Gemeinschaft, Frauen mit anderer Religion usw.).

Ermöglichen Sie potenziellen Mitarbeitenden, bei einem Besuch mit Mitarbeitenden aus derselben unterrepräsentierten Gruppe zu sprechen. Wenn dies aufgrund der mangelnden Vielfalt nicht möglich ist, erklären Sie den neuen Bewerber:innen, wie das Unternehmen sie unterstützen wird, ohne dass sie zu «Alibi-Mitarbeitenden» werden.

Zeigen Sie das Unternehmen auf authentische Weise. Verwenden Sie keine Stockfotos mit anonymen Personen. Wenn die Repräsentation in der Organisation derzeit nicht gegeben ist, machen Sie transparent, wie das Unternehmen plant, den Anteil unterrepräsentierter Gruppen zu erhöhen.





# FÖRDERUNG VON INKLUSIVER FÜHRUNG AUF DER INDIVIDUELLEN EBENE

Auch wenn Unternehmen formale Prozesse zur Förderung einer Inklusionskultur einführen, geht der Impuls für diesen kulturellen Wandel von den Führungskräften aus, die sich für Inklusion entscheiden und zu Multiplikator:innen der Inklusionskultur werden. Indem sie einen inklusiven und psychologisch sicheren Raum schaffen, fördern Führungskräfte ein Umfeld, von dem alle Mitarbeitenden profitieren und sich stärker einbringen können (psychologische Sicherheit bedeutet, dass sich Mitarbeitende in Sicherheit wissen, wenn sie in einem geschäftlichen Umfeld Risiken eingehen (Javed et. al., 2019)). Wenn die Mitarbeitenden Vertrauen in die Führungskraft haben, sind sie eher bereit, ihre Meinung zu äussern.

Wir empfehlen die Anwendung des **CCDI House of Inclusive Leadership** Framework, um inklusive Führung zu fördern. Das Framework besteht aus vier Dimensionen, die es Führungskräften ermöglichen, die notwendigen Schritte hin zu inklusiver Führung zu verstehen. Die Dimensionen sind: 1. Informationen sammeln 2. Einsicht gewinnen 3. Probleme lösen 4. Inspirieren.

## Informationen sammeln

Eine inklusive Führungskraft schätzt ihre Mitarbeitenden. Diese Wertschätzung ergibt sich aus dem Verständnis für diese einzelnen Persönlichkeiten und für das, womit sie sich beruflich und privat beschäftigen. Es ist dabei wichtig, von diesen Individuen, mehr über vergangene und aktuelle systemische sowie institutionelle Ungerechtigkeiten zu erfahren, um eine bessere Zukunft für alle zu schaffen.

### Lesen Sie und bilden Sie sich weiter

Der Schlüssel dazu sind Sie selbst. Eine inklusive Führungskraft zu sein, bedeutet, selbst die Initiative zu ergreifen und sich laufend weiterzubilden. Lesen Sie Literatur (oder andere Medien), die aus der Perspektive von Menschen aus Randgruppen geschrieben wurde. Diese Art der Lektüre ermöglicht es Ihnen, die Geschichte und den Kontext eines Themas besser zu verstehen, ohne die Stimmen der Randgruppen zu vereinnahmen und ihnen das Thema wegzunehmen.

Lesen Sie ein Buch (und reflektieren Sie es!), z. B. *So You Want to Talk About Race* von Ijeoma Oluo (*Woman of Color* mit Erfahrung und Fachwissen zu Rassismus).

Podcasts wie [#Our\\_racism](#) ermöglichen es Führungskräften, verschiedene Stimmen zu hören, ohne eigene Mitarbeitende unter Druck zu setzen, ihre Erfahrungen zu teilen.

## Einblicke gewinnen

Indem Sie die Erlebnisse und Geschichten Ihrer eigenen Mitarbeitenden kennen, gewinnen Führungskräfte echte Einblicke in die Erfahrungen ihres eigenen Teams und in mögliche Probleme am Arbeitsplatz. Um solche Einblicke zu gewinnen, müssen Führungskräfte zu aktiven Zuhörer:innen werden. Doch wie können Sie Ihren Mitarbeitenden zuhören und Ihr Verständnis am besten vermitteln, damit diese wissen, dass sie geschätzt werden?

### Hören Sie sich persönliche Erlebnisse an

Anhand dieser persönlichen Geschichten können Führungskräfte, die aktiv zuhören, Einblicke gewinnen und sich besser in Mitarbeitende aus unterrepräsentierten Gruppen einfühlen.



Bauen Sie Vertrauen zu Ihren Mitarbeitenden auf, um ein angenehmes Klima zu schaffen, in welchem sie bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Gehen Sie aktiv auf diese Geschichten ein, und merken Sie sich das Gesagte, ohne sofort darauf zu reagieren. Ein Unternehmen, in dem Zuhören integraler Bestandteil der Gleichstellungsagenda ist, ist MSD. Über alle Hierarchieebenen und Abteilungen wurden "Zuhörkreise" eingerichtet, um wirklich zu erfahren, was die Mitarbeitenden brauchen, um sich in ihrer Laufbahn erfüllt zu fühlen. Klicken Sie [here](#), um sich inspirieren zu lassen.

Seien Sie geduldig und respektvoll, wenn Mitarbeitende ihre Erfahrungen mitteilen, insbesondere wenn diese Erfahrungen mit einem früheren Trauma zu tun haben. Bieten Sie sichere Räume, in denen Mitarbeitende ihre Geschichten erzählen können, z. B. im Rahmen von einer Reverse Mentorship-Beziehung oder bei einem ERG-Treffen.

### Praktizieren Sie gewaltfreie Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation geht davon aus, dass wir alle von Natur aus gewaltfrei sind und entsprechend kommunizieren (Rosenberg, 1999). Diese Art der Kommunikation ist äusserst hilfreich, um einen Einblick in das Leben der Mitarbeitenden zu bekommen, denn sie ermöglicht es ihnen, ihr Bedürfnis zu identifizieren und eine Lösung für dieses Bedürfnis zu finden.

Wenn ein:e Mitarbeiter:in in einen Konflikt oder ein Problem verwickelt ist, sollten Sie eine objektive Sichtweise bewahren, anstatt Rückschlüsse bezüglich Schuld und Ursachen zu ziehen.

Wenn Sie mit der:m Mitarbeitenden über die Situation sprechen, sollten Sie darauf eingehen, wie sich die Person fühlt. Das muss keine komplizierte Frage sein – ein Einfaches "Wie fühlen Sie sich nach dem Vorfall?" kann genügen.

Zuhören und erkennen, welche Bedürfnisse der:m Mitarbeitenden in der jeweiligen Situation möglicherweise nicht erfüllt werden.

## Probleme lösen

Zuhören und Reden reichen nicht – Sie müssen auch handeln. Nachdem Sie einen Einblick in das Leben von benachteiligten Teammitgliedern gewonnen haben, sollten Sie die Probleme, mit denen diese konfrontiert sind, entschärfen. Dies erfordert ein konsequentes Vorgehen, um einen langfristigen kulturellen Wandel zu erreichen.

### Setzen Sie sich mit Ihren unbewussten Vorurteilen und denen Ihrer Mitarbeitenden auseinander

Unbewusste Vorurteile zeigen sich oft in den Stereotypen, die Menschen über andere haben, die ihnen entweder ähnlich oder unähnlich sind, oder in den unbewussten Vorurteilen, die Menschen über Gruppen von Menschen haben (Sander et al, 2020). Diese Vorurteile können sich dann auf viele verschiedene Arten manifestieren, bis hin zur Diskriminierung.

Bevor Sie einer Person aus einer unterrepräsentierten Gruppe antworten, nehmen Sie sich die Zeit, innezuhalten und darüber nachzudenken, ob Ihre Worte oder Entscheidungen möglicherweise aus einer voreingenommenen Perspektive heraus erfolgen. Fragen Sie sich: "Wenn die Person in dieser Situation mit einer Person eines anderen Geschlechts oder einer anderen Ethnie ausgetauscht werden würde, wie würde ich sie dann behandeln?"

### Stoppen Sie Mikroaggressionen, wenn diese auftreten

Eine Mikroaggression ist, wenn eine Weisse Frau ihre Handtasche fest umklammert, wenn eine Woman of Color mit ihr den Aufzug betritt, und die Woman of Color dies bemerkt. Der negative und falsche Stereotyp, der die Weisse Frau hat (dass People of Color kriminell sind), erzeugt die Mikroaggression.

Führungskräfte sollten nicht nur an ihren unbewussten Vorurteilen arbeiten, sondern auch (bei sich selbst und ihren Mitarbeitenden) Mikroaggressionen erkennen und sich und ihr Team darin schulen, sie zu stoppen.

### Kein «Gaslighting»

Gaslighting tritt häufig auf, wenn eine Person oder die Gültigkeit ihrer Erfahrungen auf eine Weise in Frage gestellt wird, die Zweifel an ihrer Realität weckt (Abramson, 2014). Ein häufiges Beispiel für Gaslighting, das sich in Unternehmen zeigt, ist die Frage "Sind Sie sich wirklich sicher?". Eine weitere Frage, die People of Color ins Gaslight bringt, die aber zunächst als unschuldig angesehen werden kann, ist "Woher kommen Sie ursprünglich?". Diese Aussage stellt die "Swissness" der Person in Frage und lässt ihre Zugehörigkeit und Integration in Frage stellen.



Lassen Sie alle Mitarbeitenden wissen, dass eine Beschwerde über Diskriminierung ernst genommen und als berechtigt angesehen wird.

Fühlen Sie sich in die Opfer von Gaslighting ein, denn ohne Einfühlungsvermögen könnten Sie selbst Opfer Ihres eigenen Privilegs werden und ebenfalls in Gaslighting verfallen.

### Beurteilen Sie inklusiv

Formulieren Sie Leistungskriterien und Beurteilungen so, dass die Nichtdiskriminierung und die Inklusion (Ermutigung zu gutem Verhalten) betont werden. Ein positives Beispiel ist: "Die Mitarbeitende übertrifft den Standard, indem sie die Stimmen aller Teammitglieder bei Besprechungen einbezieht" (d.h. faire Behandlung aller).

## Inspirieren

Der letzte Schritt hin zu einer inklusiven Führungskraft besteht darin, zu inspirieren und ein Vorbild zu sein. Dies geschieht über zwei Wege: die Wertschätzung der Einzigartigkeit aller Mitarbeitenden und die Förderung eines Zugehörigkeitsgefühls (Shore et al., 2011).

### Fördern Sie Allyship

Allyship ist eine bewährte Vorgehensweise, um Fürsorge, Interesse und Wertschätzung für die Mitarbeitenden zu zeigen. Ally zu sein bedeutet, dass eine Führungskraft ihre privilegierte Position nutzt, um sich für Mitarbeitende aus marginalisierten und/oder unterrepräsentierten Gruppen einzusetzen. Ein Unternehmen, das Männer über Allyship gezielt in ihre Gleichstellungsstrategie einbezieht, ist die UBS mit ihrem Programm "All Bar None Male Allies". Für Inspiration klicken Sie [hier](#).

Stellen Sie in Teamsitzungen Fragen an Angehörige unterrepräsentierter Gruppen, um sicherzustellen, dass sie ihre Sichtweise einbringen können. Allies müssen nicht die Stimme für diese Mitarbeitenden sein. Vielmehr schaffen sie den Raum, in dem die Mitarbeitenden für sich selbst sprechen können.

Seien Sie ein:e Ally, indem Sie die Initiativen Ihres Unternehmens zur Förderung einer Inklusionskultur unterstützen. Nehmen Sie zum Beispiel an ERG-Sitzungen und -Veranstaltungen teil, um zuzuhören und Ihre Unterstützung für Ihre Mitarbeitenden zu zeigen.

### Ermöglichen Sie Sponsorship

Sponsorship ist die nächste Stufe von Allyship. Sponsorships öffnen den Mitarbeitenden nicht nur die Tür zu neuen Möglichkeiten, sondern eröffnen ihnen auch neue Chancen, die sie vorher nicht hatten. Als Ally oder Sponsor ist eine Führungskraft in der Lage, ein inklusiveres Umfeld zu fördern.

Setzen Sie sich als Sponsor:in für Beförderungen bestimmter Mitarbeitenden ein. Empfehlen Sie Mitarbeitende, die traditionell bei Beförderungen übersehen wurden, und geben Sie diesen Mitarbeitenden eine Stimme, die sie bisher vielleicht nicht hatten.

# WAS MACHEN ADVANCE MITGLIEDSUNTERNEHMEN?

Lernen Sie von Initiativen, die funktionieren: Erfahren Sie mehr darüber, welche Massnahmen Schweizer Unternehmen umsetzen, um die Geschäftswelt besser und inklusiver zu machen. – Together we #advance faster!

**Accenture – Recruiting Women for Cloud Infrastructure Engineering** From speaker to role model – discover how to narrow the tech gap and attract more women to the industry. [read more](#)

**Bain & Company – Why Sponsorship Is Our Key for the Next Generation of Female Leaders** How can you push gender equality in the right direction at a faster pace? At Bain, a sponsorship program is key for ensuring the top management pipeline and retaining female leaders. [read more](#)

**EY – Can Storytelling Build Psychological Safety?** From storytelling to a real culture shift – learn how to use an impactful tool to change leadership behavior. [read more](#)

**KPMG Switzerland – How Cross-Divisional Mentoring Positively Impacts the Senior Female Leadership Pipeline** What happens if you put mentees in the driver's seat? Discover KPMG's tailored mentoring program's recipe for success. [read more](#)

**MSD Switzerland (Merck, Sharp & Dohme) – How an Employee-Led Workstream Can Drive Gender Parity** Involving employees pays off – learn what happens when the entire workforce sets the agenda for gender parity. [read more](#)

**PWC – How to Develop an Inclusive Mindset** Join the ride: Along a compelling learning journey, PWC teaches the human skills needed to develop an inclusive mindset. [read more](#)

**SIX – Culture Change via the 'SIX Spirit' Trainer Community** Find out how SIX takes every employee on a shared journey towards an open, inclusive and growth-oriented culture. [read more](#)

**Swisscom – Ownership of Targets Drives Success** How to engage divisions in owning their diversity targets? Let them set their own! [read more](#)

**UBS – Fostering a Gender-Equal Workforce at UBS** Find out how UBS harnesses the power of their people and cultivates collaboration between the women's employee network, the business and DE&I. [read more](#)

**Vontobel – An Impactful Program for Working Parents** The transition to parenthood is a high-risk time for employees. Read how Vontobel supports and retains female leaders in the 'rush hours' of life. [read more](#)

VII PERSPEKTIVEN VON WEITEREN D&I EXPERT:INNEN

# **AKTUELLE THEMEN, DIE IM BEREICH INCLUSION & DIVERSITY DISKUTIERT WERDEN**

## GESETZ ZU GESCHLECHTERRICHTWERTEN: KLUGE MASSNAHMEN BEDINGEN SYSTEMATISCHES MASS-NEHMEN

Seit bald zwei Jahren ist in der Schweiz das Gesetz in Kraft, das börsenkotierten Unternehmen Geschlechterrichtwerte in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten auferlegt. Wer sie unterschreitet, muss bald öffentlich erklären, weshalb die Richtwerte nicht eingehalten werden und Massnahmen in Aussicht stellen, wie der Missstand behoben werden soll.



**Esther-Mirjam de Boer**  
Mitinhaberin und CEO GetDiversity

[e.deboer@getdiversity.ch](mailto:e.deboer@getdiversity.ch)  
[www.diversityreport.ch](http://www.diversityreport.ch)  
[www.getdiversity.ch](http://www.getdiversity.ch)

### Müssen Massnahmen wirksam sein?

Es erscheint spontan selbstverständlich, dass die Massnahmen ergriffen werden und wirksam sein sollen, denn «eine Massnahme ist eine Handlung mit der Absicht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.» Doch diese Definition lässt die Frage der Wirksamkeit bzw. deren Überprüfung offen.

### Verhältnismässigkeit bedingt Kenntnis von Kennzahlen

Unsere Rechtsprechung kennt das Prinzip der Verhältnismässigkeit. Das Gesetz kann Firmen zu Massnahmen anhalten, die eine Zielerreichung mit vertretbarem Aufwand ermöglichen. Doch um die Verhältnismässigkeit einschätzen zu können, muss man über die Wirksamkeit Bescheid wissen. Wie schafft man dies?

Im Begriff «Mass-Nahme» stecken die Wörter «Mass» und «nehmen». Messen, also. Gerade die jährlich erscheinenden Studien wie der vorliegende «Gender Intelligence Report» von Advance und dem Kompetenzzentrum für Diversity & Inclusion der Universität St. Gallen sowie der «Diversity Report Schweiz» von GetDiversity leisten dafür wichtige Grundlagenarbeit.

---

**Wenn man Jahr um Jahr feststellt, dass Mitglieder-Firmen von Advance bessere Ergebnisse bei der Durchmischung erzielen als die Vergleichsgruppe der Nicht-Mitglieder, dann ist die Priorität, die Mitgliederfirmen dem Thema Durchmischung geben und dafür Geld und Zeit einsetzen, offenbar wirksam.**

---

### Systematisch Messen und Vergleichen ist zentral

Wenn man Jahr um Jahr feststellt, dass Firmen, die sich an Quoten in Gesetzen und Ratings von institutionellen Investor:innen halten müssen, in ihren Chefetagen eine deutlich bessere Durchmischung haben als solche, die nicht davon betroffen sind, dann sind Quoten vermutlich wirksam.

Trotzdem: 35% aller börsenkotierten Unternehmen der Schweiz haben immer noch NULL Frauen in ihren Verwaltungsräten und 58% verzichten gänzlich auf Frauen in der Geschäftsleitung. Lediglich 19% haben den Geschlechterrichtwert im VR bereits erreicht – 26% in den Geschäftsleitungen. Erst 6% schaffen die gesetzlich geforderte Durchmischung sowohl im Verwaltungsrat wie auch in der Geschäftsleitung. Es ist noch ein langer Weg.

### Smart in die Zukunft investiert

Firmen, die ihre Talente-Pipeline systematisch durchmischen und ihre Zusammenbeitskultur in Richtung Inklusion weiterentwickeln, damit die Vielfalt im Unternehmen auf allen Ebenen wirksam werden kann, haben bereits heute einen Vorteil im austrocknenden Arbeitsmarkt. Gute Fach- und Führungskräfte zu finden und zu halten, entwickelt sich für Unternehmen zu einem strategischen Vorteil. Wer heute systematisch in Vielfalt und die Zusammenbeitskultur der Inklusion investiert, wird mit Zins und Zinseszins am Arbeitsmarkt und im Firmenwert dafür belohnt.

## IM GRUNDE GEHT ES UM MUT

Was braucht es für echte Inklusion? Auf der Ebene der Einstellung braucht es sicherlich mutige Führungspersönlichkeiten. Menschen, die den Status quo in Frage stellen und bereit sind, ihre eigenen Vorurteile zu hinterfragen. Mitarbeitenden sichere Räume bieten, in denen sie sich entwickeln und ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können – auch wenn diese Personen anders ticken. Die Frage drängt sich auf: wie weit ist Mut in der Führung heute verbreitet?

Im Jahr 2021 führte die Unternehmensberatung Kienbaum einer Studie über Mut am Arbeitsplatz durch. Als mutig definierten die Forscher Führungskräfte, die sowohl Entschlossenheit als auch Werteorientierung zeigten. Der Bericht bestätigte zwar eine positive Korrelation zwischen Mut und Unternehmensleistung, allerdings stellten die Forscher:innen fest, dass nur 12 % der Studienteilnehmenden ihrer Definition von Mut entsprachen. Das ist knapp mehr als 1 von 10 Führungskräften. Warum ist Mut so selten?

### Unternehmenskultur kann Mut fördern oder ersticken

Dieselbe Studie von Kienbaum stellte einen Zusammenhang zwischen mutigen Verhaltensweisen und der Unternehmenskultur her. Insbesondere klare Zielsetzungen, das Fördern von Vertrauen, eine echte Feedback-Kultur, Verantwortlichkeit und die Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen. Dies deckt sich mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit, das von Dr. Amy Edmondson untersucht wurde, sowie mit den Erkenntnissen von Dr. Brené Brown, die sie in ihrem Buch "Dare to Lead" veröffentlicht hat. Laut einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2017 glauben jedoch nur 3 von 10 US-Arbeitnehmern, dass ihre Meinung am Arbeitsplatz zählt. Die Unternehmenskultur hat Mut in der Vergangenheit oft unterdrückt. Um dies zu ändern, ist es wichtig, bewusst in die Unternehmenskultur zu investieren, um mutige Verhaltensweisen zu fördern.

### Lässt sich die Mutlücke schliessen?

Die Fähigkeiten, die es für Mut braucht, wurden bisher nicht (ausreichend) gefördert. Im Jahr 2021 veröffentlichte das McKinsey Global Institute eine Studie, in der untersucht wurde, welche Fähigkeiten Führungskräfte in Zukunft benötigen und inwieweit diese mit verschiedenen Bildungsniveaus verbunden sind. Wie die Studie zeigte, sind Fähigkeiten wie «Mut und Risikobereitschaft», «Vertrauen schaffen» und «mit Unsicherheit umgehen», die für die Entwicklung der oben genannten Kultur erforderlich sind, in geringem oder sogar negativem Masse mit höheren Bildungsniveaus verbunden. Unsere Bildungssysteme für höheres Management haben diese Führungsqualitäten nicht angemessen entwickelt.

---

**“Mut ist ansteckend. Eine kritische Masse an mutigen Führungskräften ist die Grundlage für eine bewusst mutige Kultur.” – Brené Brown**

---

### Lasst uns gemeinsam mutig sein

Um auf das oben Gesagte zurückzukommen: Mut ist mit besseren Geschäftsergebnissen verbunden. Nach einem traditionellen Anlagekonzept gibt es also bereits einen klaren Grund, warum Unternehmen in diese Fähigkeiten investieren sollten. Es gibt aber auch die globalen Herausforderungen wie der Klimawandel, das Wohlergehen der Menschen und die Notwendigkeit, finanzielle und politische Stabilität zu gewährleisten die nach mutigen Lösungen verlangen. Wir müssen also in der Gesellschaft wie auch in den Unternehmen mutig sein, um gemeinsam neue Lösungen zu finden. Dies erfordert mutige Kulturen, Neugier und geschlechtsspezifisch vielfältige Vordenker:innen. Wir sind auf gutem Weg. Lasst uns gemeinsam Gas geben!



**Anne-Marie Deans, PhD**

Eigentümerin AMDeans Consulting,  
zertifizierte "Dare to Lead™"-Moderatorin

[anne-marie@amdeans-consulting.com](mailto:anne-marie@amdeans-consulting.com)  
[www.amdeans-consulting.com](http://www.amdeans-consulting.com)



## DEI: ES IST AN DER ZEIT (BEVOR UNS DIE ZEIT AUSGEHT)

Die mangelnden Fortschritte von Unternehmen in Bezug auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (Diversity, Equity, and Inclusion – DEI) werden oft auf «Unconscious Biases» oder “Pipeline-Probleme” zurückgeführt. Diese DEI-Schlagworte haben in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen, wahrscheinlich weil sie mit einer schnellen Schulung leicht «abgehakt» werden können, und die Verantwortung für die Lösung des Problems dann bei anderen gesehen wird. Aber wie wir in den letzten Jahren gesehen haben – auch gemäss stagnierendem Anteil von Frauen in Führungspositionen laut Gender Intelligence Report 2021- reicht das nicht aus. Und was vielleicht noch wichtiger ist: Es ist nicht nachhaltig.

**“Grosse Herausforderungen wie der Klimawandel stehen vor der Tür, aber um auch hier den Fortschritt zu beschleunigen, müssen wir den Input, die Kreativität und die Innovation unserer ausgebildeten (weiblichen) Talente optimal nutzen.”**



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

Assistenzprofessorin

Mehr lesen:

We Can't Fight Climate Change Without Fighting for Gender Equity  
What to Do About Employees Who Consciously Exclude Women  
Diversity dos and don'ts:  
Gender equality by design

Frauen mögen stärker vom Klimawandel und damit zusammenhängenden Phänomenen und negativen Konsequenzen betroffen sein, aber Frauen sind vielleicht auch in einer einzigartigen Position, um das Klima und damit verbundene Krisen proaktiv anzugehen. So haben Frauen im Durchschnitt einen kleineren CO<sub>2</sub>-Fussabdruck als Männer, eine verantwortungsvollere Einstellung zum Klimawandel und ein grösseres Interesse am Umweltschutz. In Kombination mit ihrem stärker mitfühlenden, kooperativen und kommunikativen Führungsstil sind weibliche Führungskräfte also möglicherweise besonders gut geeignet, um in solchen Krisen effektiv zu führen.

Dazu bedarf es einer mutigen Führung, einer guten Datenlage und einer Prise Bescheidenheit, um problematische Menschen und Praktiken zu verbessern und um “Mythen” zu beseitigen, die Organisationen in der Vergangenheit feststecken lassen, Ungleichheiten aufrechterhalten und unsere Zukunft bedrohen. Frauen sollten beispielsweise in der Lage sein, Strategien und Initiativen für Vielfalt und Nachhaltigkeit zu verfolgen, ohne dass es zu Gegenreaktionen kommt – gleichzeitig sind diese Themen so wichtig und dringlich, dass sie auch die Aufmerksamkeit, das Interesse und die Beteiligung von Männern erfordern. Um die Wirksamkeit in diesen Bereichen zu fördern, sind jedoch Nachweise erforderlich, und oft fehlt es uns schon an grundlegenden Daten. Daher sind koordinierte, datengestützte Bemühungen von Führungskräften und Mitarbeitenden, Finanz-, D&I- und Nachhaltigkeitsteams das beste Rezept für langfristigen Fortschritt und Erfolg.

Mit Ihrer Motivation und Partnerschaft, gepaart mit dem konsequenten, engen Monitoring des jährlichen GIR, können wir vom CCDI an der HSG und bei Advance gemeinsam messbare und sinnvolle Fortschritte erzielen, denn es ist höchste Zeit, dass die Verantwortlichen ihre aufrichtigen, evidenzbasierten DEI-Bemühungen verstärken, bevor uns allen die Zeit davonläuft.



## FRAUEN & FINANZEN – CLOSE THE GAPS!

Was ist der Unterschied zwischen einer weiblichen und männlichen "Geldbiographie"? Das "Geldleben" eines Mannes lässt sich graphisch einfach nachzeichnen. Es genügt ein Strich, eine gerade Linie, die nach oben zeigt. Der typische Mann häuft in seinem Leben stetig mehr Geld an, verdient und investiert mehr.

Das finanzielle Leben einer Frau gleicht dagegen einer verworrenen Kurve mit einigen Höhen, aber vor allem Tiefen. Es ist gezeichnet von Unterbrüchen, Lücken, nicht-linearen geldlosen Lebensabschnitten voller Teilzeitarbeit oder unbezahlter Betreuungsarbeit für Kinder, Eltern oder Angehörige. Das finanzielle Leben der Durchschnittsfrau ist früh auf einem tieferen Niveau und schwingt sich auch nie wieder auf die Höhen einer männlichen Geldlebenslinie, sondern endet in einem "Pension-Gap" von 37 Prozent

### Finanzielle Eigenständigkeit muss zum Standard werden

Die Geld-"Gaps" im Leben der Frauen beginnen beim Taschengeld, setzen sich fort beim Lohn und bei Investitionen bis hin zu einer geringeren Rente. Die Lücken sind zahlreich und verstärken sich lebenslang gegenseitig. Mit welchem Resultat? 56 Prozent der Frauen in der Schweiz können sich selbst nicht finanziell über Wasser halten und dies im zweitreichsten Land der Welt. Das verhindert Eigenständigkeit und führt zu Abhängigkeiten vom Mann. – Damit ist Geld die letzte Frontlinie in Sachen Gleichstellung.



#### Patrizia Laeri

Ökonomin, preisgekrönte  
Wirtschaftsjournalistin und  
CEO elleXX Universe AG

[patrizia.laeri@ellexx.com](mailto:patrizia.laeri@ellexx.com)

---

**«Frauen wissen viel mehr über Finanzen, als sie denken.  
Sie sollten sie selbst in die Hand nehmen.»**

---

### Wer will schon auf den Systemwandel warten?

Sowohl das Steuer- wie Sozialversicherungssystem in der Schweiz tragen massgeblich zu diesen Geld-Lücken bei. Die Probleme sind erkannt: So läuft zum Beispiel eine Initiative zur Individualbesteuerung. Dahingegen wurde Abschaffung des Koordinationsabzuges, welche Teilzeitarbeitende und schlecht entlöhnte Frauen um ihre Rente bringt, trotz 35 Jahren Kampf abgelehnt. Auch die Elternzeitinitiative wurde abgelehnt. Das Parlament ist immer noch männlich dominiert. Der politische Systemwandel braucht Zeit. Zeit, die die Frauen nicht haben. Deshalb sind Wissen und Aufklärung über die Lücken – und wie man diese privat schliessen kann – enorm wichtig.

### Close the gaps – now!

Frauen wissen viel mehr über Finanzen, als sie denken und sie sollten diese selbst in die Hand nehmen. Mit dem Warten auf den Systemwandel ist niemandem geholfen. Nur wer die Geld-"Gaps" kennt, kann diese schliessen bzw., besser noch, vermeiden. «Know the gaps, mind the gaps, and close the gaps!»

## MIT INTERSEKTIONALITÄT DIE AUSWIRKUNGEN VON COLORISM VERSTEHEN

Colorism ist eine Form der Diskriminierung, die dadurch entsteht, dass Menschen derselben ethnischen Gruppe eine unterschiedliche Hautfarbe haben. Diese Art der Diskriminierung hat ihre Wurzeln im Rassismus. Angehörige einer ethnischen Gruppe, die eine hellere Hautfarbe haben, werden als privilegiert wahrgenommen, da ihr Aussehen an Orten, die von Weissen kontrolliert werden, eher akzeptiert wird. Von einem intersektionellen Standpunkt aus betrachtet, hat Colorism auf Women of Color einen stärkeren Einfluss als auf Men of Color. Am Arbeitsplatz zeigt sich dies in der Voreingenommenheit von Führungskräften gegenüber Schwarzen Frauen mit natürlichem Haar im Vergleich zu Frauen mit glattem Haar (Koval & Rosette, 2021). Aufgrund stärkerer Privilegien behandeln Menschen mit heller Hautfarbe Menschen mit dunklerer Hautfarbe unter Umständen schlechter als ihre Weissen Kolleg:innen. Für hellhäutige Angehörige einer marginalisierten Gruppe besteht ein Anreiz, sich einen Stil anzueignen, der sie in vielen akademischen oder beruflichen Umgebungen noch "Weisser" macht. Der Umgang mit Schwarzen Mädchen in der High School zeigt die Auswirkungen von Colorism. Hannon, De Fina und Bruch (2013) zeigen, dass unter diesen Mädchen diejenigen mit dunklerer Hautfarbe dreimal häufiger suspendiert wurden als ihre hellhäutigen Mitschülerinnen. Das Verständnis für Colorism ist für inklusive Führungskräfte in Schweizer Unternehmen unerlässlich. Führungskräfte müssen erkennen, wann sie zu Colorism beitragen, und sie müssen ein Umfeld schaffen, um diesen zu überwinden. Eine Entschärfung von Colorism gibt Women of Color die psychologische Sicherheit, sich selbst zu sein, ohne Angst vor Diskriminierung aufgrund ihrer Hautfarbe oder Frisur.



**Christian Pierce**

Projektleiter/Experte für Racial and Ethnic Equity, CCDI

[christian.pierce@unisg.ch](mailto:christian.pierce@unisg.ch)

---

**"Eine Organisation, die sich gegen Colorism wendet, hebt die traditionellen (weissen) europäischen ethnischen Normen auf, die zur Marginalisierung von People of Color führen, und verfolgt einen echten intersektionellen Ansatz in Richtung Inklusion."**

---

Ein letzter Punkt zum Thema Haare – wenn Sie ein Ally sind, fragen Sie niemals eine Schwarze Person, ob Sie ihr Haar anfassen dürfen (ja, das kommt vor).

## MÄNNLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE UND IHR WICHTIGER BEITRAG ZUR CHANCENGLEICHHEIT IM UNTERNEHMEN

Männliche Führungskräfte gestalten Gleichstellung! Das tönt für Sie utopisch? Oder provokant? Oder gar lachhaft? Jedenfalls kaum realistisch? Dann wird es Zeit zum Umdenken. Keine Frage, die Rolle der Männer in Diskussionen um Gleichstellung war bisher auf ein Teil-des-Problems-sein limitiert. Dabei sind sie ein wichtiger Teil der Lösung!

Die männlichen Führungskräfte im Boot zu haben ist wichtig, da Führungskräfte nach wie vor mehrheitlich männlich sind. Und für den notwendigen Wandel im Unternehmen braucht es nun mal das Engagement der Führungskräfte. Ohne sie ist eine nachhaltige Veränderung undenkbar. Hinzu kommt, dass Chancengleichheit bisher so verstanden wurde, dass sich ausschliesslich Frauen verändern müssten. Mit diesem limitierenden Fokus sind kultureller Wandel oder eine Veränderung von Unternehmensstrukturen jedoch kaum möglich. Gleichstellungsarbeit bleibt so das „Frauenthema“, mit dem Männer nichts zu tun haben (können).

### Männliche Führungskräfte setzen sich für Gleichstellung ein!

Fragt man bei den Führungskräften nach – und das haben wir mit unserem Projekt „Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen“ getan – so zeigt sich ein spannendes Bild: Männer in Führungspositionen halten das Thema für sehr wichtig, sind motiviert und auch vielfach bereits aktiv! Männliche Führungskräfte sehen den Business-Case, die ökonomischen Vorteile, die für das Unternehmen durch eine Stärkung der Chancengleichheit entstehen. Und sie sehen es als ein Gebot der Fairness an, sich für Chancengleichheit einzusetzen. Der Status Quo der Unterrepräsentation von Frauen wird von 90% der durch uns befragten Männer als unfair empfunden.

Häufig fehlt es jedoch (noch) am konkreten Wissen, was genau zu tun wäre. Männer sind oftmals unsicher, ob sie das Richtige tun. Der Vergleich mit ihren Kolleginnen zeigt zudem, dass sie ihr Engagement auch überschätzen.



**Prof. Dr. Julia Nentwich**  
Wissenschaftliche Leitung,  
Leaders for Equality

[leaders4equality@unisg.ch](mailto:leaders4equality@unisg.ch)



**Dr. Gabriele Schambach**  
Leitung Diagnose und Beratung,  
Leaders for Equality

[leaders4equality@unisg.ch](mailto:leaders4equality@unisg.ch)

---

**Das Wissen über Genderinklusive Führungspraktiken ist ein wichtiger Hebel, um männliche Führungskräfte fit für die aktuellen Herausforderungen der Chancengleichheitsarbeit zu machen.**

---

Wo engagieren sich die Führungskräfte in ihrem Unternehmen bereits? Und wie lässt sich das Engagement stärken und ausbauen? Das lässt sich mit einer Organisationsdiagnose und professionell moderierten Dialogen herausfinden und entwickeln.



# ANALYSEANSATZ

## Sample

Diesem Bericht liegen die Rohdaten von 386'000 Mitarbeitenden, davon 132'000 in Kaderpositionen, aus 104 Unternehmen und Organisationen in der Schweiz zugrunde. 67 Unternehmen sind Advance Mitgliedsunternehmen, wovon 35 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 Mitglied von Advance.

## Einzigartige Daten

Der Advance & HSG Gender Intelligence Report ist der einzige Bericht in der Schweiz, der auf anonymisierten Rohdaten basiert, die von den teilnehmenden Unternehmen jährlich zur Verfügung gestellt werden. Für alle Unternehmen wurden einheitliche Leistungskennzahlen (KPIs) nach der gleichen Formel und mit der gleichen Art von Daten berechnet, die Transparenz über den Fortschritt der Geschlechtervielfalt im Schweizer Arbeitsmarkt schaffen. Die Methodik ermöglicht einen objektiven und transparenten Vergleich der Ergebnisse zwischen den Unternehmen. Für Unternehmen, die an einer detaillierteren Analyse ihrer Leistung in Bezug auf solche KPIs interessiert sind, ermöglicht das St.Galler Diversity Benchmarking eine tiefere Analyse innerhalb des Unternehmens und einen unternehmensübergreifenden Vergleich.

## Hierarchiestufen

Die Analyse unterscheidet fünf Hierarchiestufen: Nichtkader, 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. Rekrutierungen, Austritte, Beförderungen, 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. Ein Beispiel: 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 Rekrutierungen, 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.

## Branchenanalyse

Der Gender Intelligence Report 2022 enthält Analysen nach Branchen. Zu diesem Zweck wurden die teilnehmenden Unternehmen in eine der folgenden sieben Branchen eingeteilt: Banken, Beratungen, Versicherungen, Medien, MEM, Pharma/Med-tech und öffentliche Verwaltungen. Die Organisationen wurden in die Branche eingeordnet, die am besten passt. Eine Handvoll Unternehmen konnte keiner Branche zugeordnet werden, weil es nicht genügend teilnehmende Unternehmen aus ihrer Branche gab, um eine ausreichend grosse Stichprobe zu bilden.

Ein Hinweis zur Begrifflichkeit: Der Begriff "MEM" umfasst in diesem Bericht nicht nur die "typischen" Unternehmen des Maschinen-, Elektro- und Maschinenbaus, sondern auch andere Unternehmen mit ähnlicher Struktur und in verwandten Bereichen.

## Umfrage zu umgesetzten I&D-Massnahmen

Der diesjährige Gender Intelligence Report enthält auch Kennzahlen, die aus einem Fragebogen auf Unternehmensebene abgeleitet wurden. Die Fragen zielen darauf ab, umgesetzte I&D-Massnahmen (wie z. B. Ziele für Vielfalt und Inklusion oder I&D- oder Unconscious Bias-Trainings) und Richtlinien (wie z. B. eine Richtlinie zu sexueller Belästigung) zu ermitteln. Ein:e Mitarbeitende:r (in der Regel in einer I&D – und/oder HR-Funktion) füllte den Fragebogen pro Organisation aus.



# QUELLEN

- Aboim, S. (2010). Gender Cultures and the Division of Labour in Contemporary Europe: A Cross-National Perspective. *The Sociological Review*, 58(2), 171–196.
- Abramson, K. (2014). Turning Up The Lights On Gaslighting. *Philosophical Perspectives*, 28(1), 1–30.
- Adecco Group (2021). Swiss Skills Shortage Index 2021. Stellenmarkt Monitor CH. Retrieved from: <https://www.adeccogroup.com/en-ch/future-of-work/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2021>
- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Harvard University Press.
- Brovelli, D. (2017). Leistungs- und Interessensunterschiede von Mädchen und Jungen als Herausforderung für den Unterricht in MINT-Fächern [PowerPoint slides]. Pädagogische Hochschule Luzern. [https://kantonsschulen.lu.ch/-/media/Kantonsschulen/Dokumente/MINT/Referat\\_1\\_Brovelli\\_PPP.pdf?la=de-CH](https://kantonsschulen.lu.ch/-/media/Kantonsschulen/Dokumente/MINT/Referat_1_Brovelli_PPP.pdf?la=de-CH)
- Ciccia, R., & Verloo, M. (2012). Parental leave regulations and the persistence of the male breadwinner model: Using fuzzy-set ideal type analysis to assess gender equality in an enlarged Europe. *Journal of European Social Policy*, 22(5), 507–528.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.
- FSO (2020, September 20). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020–2050. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.FSO.admin.ch/FSO/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.14963221.html>
- FSO (2022, June 06). Berufliche Situation von Absolventinnen und Absolventen der höheren Berufsbildung im Jahr 2020 – vier Jahre nach dem Abschluss. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.FSO.admin.ch/FSO/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.22644550.html>
- FSO (2022, June 27). Abschlüsse an Hochschulen im Jahr 2021. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse.gnpdetail.2022-0052.html>
- FSO (2022, May 19). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2021: Jahresdurchschnittswerte. Retrieved from Federal Statistical Office: <https://www.FSO.admin.ch/FSO/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.22504572.html>
- Green, W. M. (2018). Employee resource groups as learning communities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(7), 634–648.
- Hannon, L., DeFina, R., & Bruch, S. (2013). The Relationship Between Skin Tone and School Suspension for African Americans. *Race and Social Problems*, 5(4), 281–295.
- Hussain, N., Ze-hou, S., Haq, M.E., & Usman, M. (2014). Conceptualizing Employee Empowerment through Flexible Working. *European Journal of Business and Management*, 6, 187–193.
- Ijoma, J.N., Sahn, M., Mack, K.N. et al. (2022). Visions by WIMIN: BIPOC Representation Matters. *Mol Imaging Biol* 24, 353–358
- In T. K. Tan, M. Gudin & P.M. Flynn (Eds.), *Struggles and Successes in the Pursuit of Sustainable Development* (1st ed., pp. 45–53). Routledge.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Building and developing the organization (pp. 651–686). American Psychological Association.
- Jacobs, L., Quartarone, M., Hemingway, K. (2022, February 2). Do Your Diversity Initiatives Promote Assimilation Over Inclusion? Retrieved from Harvard Business Review:





<https://hbr.org/2022/02/do-your-diversity-initiatives-promote-assimilation-over-inclusion>

Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). A Practice-Based Theory of Diversity: Respecifying (In)Equality in Organizations. *The Academy of Management Review*, 44(3), 518–537.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2020). The Site of Diversalizing: The Accomplishment of Inclusion in Intergenerational Dance. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1143–1173.

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136.

Johnson, S., Hekman, D., Chan, E. (2016, April 26). If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired. Retrieved from Harvard Business Review:

<https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>

Kanter-Moss, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.

Koval, C. Z., & Rosette, A. S. (2021). The Natural Hair Bias in Job Recruitment. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 741–750.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K., (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325–340.

Mercer (2021). The Truth About What Employees Want. A Guide to Navigating the Hyper-Competitive U.S. Labor Market. Retrieved from Mercer:

<https://www.mercer.us/content/dam/mercer/attachments/private/us-2021-inside-employees-minds-report.pdf>

Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.

Nishii, L. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

Ostrowski, S. (2017). Make Tech Her Story: What Needs to Change to Inspire Girls' Pursuit of IT Careers. Retrieved from CompTIA:

<https://www.comptia.org/newsroom/2017/02/13/comptia-launches-new-campaign-to-inspire-girls-to-make-tech-her-story>

Pasmore, B. (2015). It's New Game – Leading Complex Continuous Change. Retrieved from Center for Creative Leadership: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/08/continuous-change-white-paper.pdf>

Perry, E. L., Block, C. J., & Noumair, D. A. (2021). Leading in: inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(4), 430–447.

Pidd, H. (2012). Germany's Top Female Journalists Call for Women Quotas in Media. Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2012/feb/27/germany-journalists-media-women-quota>

Pirson, M. (2017): A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignit and Promoting Well-Being. *Journal of Business Ethics* 159: 39–57.

Praslova, L. N. (2022, June 21). An Intersectional Approach to Inclusion at Work. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/06/an-intersectional-approach-to-inclusion-at-work>

Ritz, A., Sinelli, P. (2011). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom, N. (eds) *Talent Management*. Gabler.

Roemer, C., Rundle-Thiele, S., Pang, B., David, P., Kim, J., Durl, J., Dietrich, T. Carins, J. (2020). Rewiring the STEM pipeline – a C-B-E framework to female retention. *Journal of Social Marketing*, 10(4), 427–446.



- Rosenberg, M. B. (1999). *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. PuddleDancer Press.
- Sander, G., & Niedermann, N. (2020). *Familienarbeit: Unternehmen in der Verantwortung*. Retrieved from HR Journal: <https://www.hrjournal.de/familienarbeit-unternehmen-in-der-verantwortung/>
- Sander, G., van Dellen, B., Hartmann, I., Burger-Kloser, D., Keller, N. (2020). Inclusive Leadership. How to deal with unconscious biases in human resources decisions. In T. K. Tan, M. Gudic & P.M. Flynn (Eds.), *Struggles and Successes in the Pursuit of Sustainable Development* (1st ed., pp. 45-53). Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Smith, D. G., Rosenstein, J. E., Nikolov, M. C., & Chaney, D. A. (2018). The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations. *Sex Roles*, 80(3-4), 159-171.
- Solga, H. & Pfahl, L. (2009). Doing Gender Im Technisch-Naturwissenschaftlichen Bereich. In: Milberg, J. (eds) *Förderung des Nachwuchses In Technik und Naturwissenschaft*. acatech DISKUTIERT. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *The American psychologist*, 62(4), 271-286.
- Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2005). Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination. *Psychological Science*, 16(6), 474-480.
- UNESCO (2020). Female share of graduates from Science, Technology, Engineering and Mathematics Programs, tertiary (%). Retrieved from the World Bank: <https://genderdata.worldbank.org/indicators/se-ter-grad-fe-zs/?fieldOfStudy=Science%2C%20Technology%2C%20Engineering%20and%20Mathematics%20%28STEM%29&view=bar>
- Veli Korkmaz, A., Van Enge, M. L., Knappert, L., & Schlak, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*.
- Von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management – Kompetenzen strategisch einsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Walters, R. (2017). *Diversity and Recruitment*. Retrieved from Robert Walters website: <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Diversity-In-Recruitment-Whitepaper-web.pdf>
- Wettstein, F. (2012). CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide. *Business Ethics Quarterly* 22/4: 739-770



# IMPRESSUM

Veröffentlichung: 13. September 2022

## Herausgegeben von

### **Alkistis Petropaki**

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

### **Alexandra Rhiner**

Communication Manager & Project Lead  
[alexandra.rhiner@weadvance.ch](mailto:alexandra.rhiner@weadvance.ch)

### **Faye Witteveen**

Program Manager & Best Practices Lead  
[faye.witteveen@weadvance.ch](mailto:faye.witteveen@weadvance.ch)

## Visual illustrations & layout

### **Sandra Medeiros**

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

## Research

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

Co-Director Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI)  
Research Institute for International Management,  
University of St.Gallen  
[gudrun.sander@unisg.ch](mailto:gudrun.sander@unisg.ch)  
[www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)  
[www.diversitybenchmarking.ch](http://www.diversitybenchmarking.ch)

### **Dr. Ines Hartmann**

Co-Director CCDI  
[ines.hartmann@unisg.ch](mailto:ines.hartmann@unisg.ch)

### **Dr. Nora Keller**

Senior Project Manager CCDI  
[nora.keller@unisg.ch](mailto:nora.keller@unisg.ch)

### **Christian Pierce**

Project Manager CCDI  
[christian.pierce@unisg.ch](mailto:christian.pierce@unisg.ch)

### **Brice Olivier Mbigna Mbakop**

Research Assistant CCDI