

«Innovation im HR und  
Career Development»–

# Nutzung der Potenziale von Frauen 45+

«Späte Karriereformen von Frauen  
und Chancengleichheit»



# Inhalt

4	<b>Vorwort</b>
6	<b>Einleitung und einige wichtige Ergebnisse im Überblick</b>
6	Ausgangssituation
10	Einige wichtige Ergebnisse zu Frauenkarrieren im Überblick
13	<b>Teil 1: Besonderheiten von Frauenkarrieren</b>
14	1.1 Karrieren und Karriereentwicklung von Frauen 45+
19	1.2 Erkenntnisse zu Karriereförderung 45+ aus Sicht der HR-Verantwortlichen und Führungskräfte
25	1.3 Interpretation der Ergebnisse: Fazit aus der Unternehmensbefragung
28	1.4 Karrieren von Frauen, Älteren und älteren Frauen im Besonderen
40	1.5 Interpretation der Ergebnisse: Fazit aus der Befragung der Frauen und mögliche Massnahmen für Unternehmen/Organisationen
48	1.6 Gesamtfazit: Bunt statt binär denken: Die Förderung von Karrierevielfalt
51	<b>Teil 2: Weiterentwicklungen und Netzwerkerweiterung zur Förderung von Frauen und von Karrierevielfalt – neue inhaltliche Rahmungen</b>
51	2.1 Ausgangspunkt und Weiterentwicklung der bestehenden Lösungskonzepte, Instrumente und Massnahmen
52	2.1.1 House of Careers
56	2.1.2 Screening für Frauenkarrieren 45+ und Entwicklung eines Labels
61	2.1.3 Karrierevielfalt und Frauenkarrieren in Unternehmen/Organisationen: Beispiele
73	2.2 Kombination des Screenings und des House of Careers mit viamia
81	2.3 Netzwerkerweiterung zur Sensibilisierung und Modernisierung
85	2.4 Zertifikatslehrgänge – Themen und Weiterbildungsinhalte
86	2.4.1 CAS Innovatives HR-Management
87	2.4.2 CAS New Leadership in Team- und Selbstführung
91	2.5 Career Coaching, Mentoring und Karriereempfehlungen speziell für Frauen
97	2.6 Förderung von Karrierevielfalt
100	<b>Teil 3: Schlusswort</b>
100	Aktuelle Situation
101	Massnahmen und Organisationsentwicklung für die Förderung von Frauen 45+
103	Vielfältigere Karrieremöglichkeiten für agile Unternehmen/Organisationen
105	Literaturverzeichnis
110	Abbildungsverzeichnis
113	Tabellenverzeichnis
114	Kontakt/Impressum

# Vorwort

Der gesellschaftliche Wandel, eine stets sinkende Verfügbarkeit von Expertinnen und Experten, veränderte Erwartungen an die individuelle berufliche Entwicklung – dies sind nur einige der relevanten Faktoren, die eine neue Ausrichtung der Personalpolitik notwendig machen. Trotz des starken Veränderungs- und Flexibilisierungsdrucks in Unternehmen/Organisationen und obwohl angesichts des um sich greifenden Fachkräftemangels in zahlreichen Branchen und Funktionen immer klarer wird, dass für die nachhaltige Sicherung unternehmerischen Erfolgs alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relevant sind, erreicht die Förderpolitik in Unternehmen/Organisationen nur einen Teil der Talente. Zu selten kommen ältere Mitarbeitende und noch viel seltener Frauen 45+, die man zwar für ihre Arbeitsleistung schätzt, aber zu wenig auf der Förderagenda sieht, zum Zuge.

Seit 2017 widmen wir uns an der OST – Ostschweizer Fachhochschule im Projekt «Späte Karriereformen von Frauen und Chancengleichheit», das vom Eidgenössischen Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) gefördert wird, dieser Thematik.

Die Ergebnisse aus einem ersten Projektteil bis 2018 sind als erstes Handbuch mit dem Titel «Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+ – Unternehmensprozesse und Fördermassnahmen» unter [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch) abrufbar. Das vorliegende zweite Handbuch bezieht sich auf einen zweiten, einen Verstetigungsteil des Projektes.

Neben neuen Erkenntnissen zeigen wir unterschiedliche Massnahmen auf, die einzeln oder als Element einer umfassenden Personalentwicklungsstrategie bezogen auf die Mitarbeitenden 45+ zur Gestaltung herangezogen werden können.

Ein Schlüssel liegt dabei in der Förderung von «Karrierevielfalt», d.h. der Unterstützung von beruflichen Werdegängen, die von traditionellen Mustern abweichen. Damit sind die Inhalte nicht nur für die unmittelbare Zielgruppe des Projektes relevant, sondern auch bei Förderung im Rahmen alternativer Arbeitsmodelle (oft als «New Work» bezeichnet).

Wir danken an dieser Stelle allen Projektpartnerinnen und -partnern, Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich Zeit für eine aktive Beteiligung im Rahmen des Projekts genommen haben und insbesondere dem Forschungsförderer, der dies möglich gemacht hat.

Ein kleiner Lesehinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Auf [careerdevelopment.ch](https://careerdevelopment.ch) erhalten Sie weitere Hinweise zu unseren Dienstleistungen und Projekten.



Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, wünschen wir eine anregende Lektüre.

Die Autorinnen und Autoren

Sibylle Olbert-Bock, Abdullah Redzeqi, Nicole Bischof und  
Nermina Beganovic

# Einleitung

## Wichtige Ergebnisse im Überblick

Gegenstand des Projektes waren das Angebot und die Weiterentwicklung von Leistungen für Unternehmen/Organisationen, die die Förderung von Frauen 45+ auf der Agenda haben, oder sie auf die Agenda nehmen wollen. Im Vorgängerprojekt waren einige Besonderheiten weiblicher Karrieren erkennbar, die Karrieren 45+ beeinflussen. Auch schreitet die Digitalisierung voran – und erreichte ungewollt einen starken Antrieb während des Projektes durch die Pandemie.

Um die Bedeutung der Besonderheiten und der Digitalisierung für Frauenkarrieren 45+ zu erfassen, wurden daher im Rahmen des Projektes ergänzend zum Angebot und der Weiterentwicklung von Dienstleistungen qualitative und quantitative Untersuchungen durchgeführt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind in die Weiterentwicklung der Instrumente und Massnahmen eingeflossen.

### Ausgangssituation

Der demografische Wandel, der zu befürchtende Fachkräftemangel sowie die revolutionäre Veränderung und Digitalisierung der Arbeitswelt verlangen von Unternehmen/Organisationen eine innovative Personalpolitik. Frauen und ihr Potenzial gelten als noch nicht ausreichend genutzt. Laut dem Bundesamt für Statistik, kurz BFS (2010) (Scenario 2010–2060) sollen Frauen in Zukunft höhere Erwerbsquoten erreichen und gelten vor diesem Hintergrund als besonders interessant zur Lösung von Herausforderungen, die sich in der Schweiz angesichts der demografischen Entwicklung stellen.

Während in Unternehmen/Organisationen die Karrieren und Entwicklungsmöglichkeiten für jüngere Personen und Frauen in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren haben, lässt sich dies für ältere Frauen nicht in gleicher Weise konstatieren. Generell werden in Unternehmen/Organisationen Personen im Alter 45+ zu wenig gezielt gefördert, auch wenn ihre Erwerbsbeteiligung in der Schweiz vergleichsweise hoch ist. Insbesondere für Frauen fehlen in Unternehmen/Organisationen jedoch Massnahmen, die eine bessere Förderung von Karrieren 45+ ermöglichen und dazu beitragen, durch attraktive Möglichkeiten der Beschäftigung und Entwicklung das Potenzial weiblicher Erwerbspersonen möglichst umfassend auszu-schöpfen.

Unabhängig von tatsächlichen Unterbrechungszeiten oder Reduktionen der Arbeitszeit geben ab dem 45. Lebensjahr viele Frauen ihre Karriereambitionen auf und resignieren (Kricheldorf & Schramkowski 2015). Die Forschungsergebnisse stehen dabei in Kontrast zu der beliebten Vorstellung der «Durchstarterinnen». Selbst auf sie bezogen sollte nicht vergessen werden, dass ein «Durchstarten» meist von einer völlig anderen Basis ausgehend erfolgt als im Falle von Männern.

Ziel der Projektaktivitäten war und bleibt es, Unternehmen/Organisationen im Erkennen und Abbau bestehender Barrieren für die Erhaltung und Nutzung von Frauenpotenzialen 45+ zu unterstützen und zukunftsfähige Karrieren durch für die Zielgruppe sinnstiftende und unter Aspekten der dynamischen Kompetenzentwicklung zuträgliche Tätigkeiten zu ermöglichen.

Es ist erstaunlich, dass die Zielgruppe Frauen 45+ bisher nicht aus Eigeninitiative der Unternehmen/Organisationen heraus in den Fokus einer unternehmerischen Personalpolitik rückt, obwohl der demografische Wandel eine Herausforderung für die Deckung des Fachkräftebedarfs darstellt. Bisher blieb der «Run» auf das Thema aus, sondern bedarf einer ausgesprochen aktiven Ansprache von Unternehmen/Organisationen, um es zu adressieren. Erst nach und nach finden sich in jüngster Zeit Unternehmen/Organisationen, die diese Zielgruppe nun promoten wollen.

Obwohl Alter eine subjektive Grösse ist, lassen sich als erste «Arbeitsdefinition» Zeitpunkte rund um die Lebensmitte nutzen, um zwischen jüngeren und älteren Frauen zu unterscheiden.

### Rückblick auf den ersten Teil des Projektes: Späte Karriereformen von Frauen und Chancengleichheit

In dem vorausgehenden EBG-geförderten Projekt «Späte Karriereformen von Frauen und Chancengleichheit» wurden zunächst Grundlagen erarbeitet, wie innerbetriebliche Karrieren von u.a. Frauen 45+ verlaufen und bisher unterstützt werden, wie und weshalb Frauen in einer späten Karrierephase Transitionen aus bestehenden Karrieren heraus vornehmen und welche insbesondere organisationalen Massnahmen eine verbesserte weitere Förderung von Frauen unterstützen können. Es wurden erste Unternehmen/Organisationen gewonnen, die Massnahmen nutzen, mitentwickeln und umsetzen.

Ein Ergebnis des Projektes war das «House of Careers», eine Zusammenstellung von Massnahmen zur Förderung von weiblichen Karrieren 45+ in Unternehmen/Organisationen. Es enthält auf das Unternehmen bzw. die Organisation, die Führung und auf Mitarbeitende zielende Einzelmassnahmen. Ergänzt wurde es durch ein Organisationsscreening, das Unternehmen/Organisationen zunächst einen Eindruck der bestehenden Vorgehensweisen, Stärken und Schwächen in der Förderung von (nicht nur) Frauenkarrieren 45+ gibt. Als «Karriere» wird dabei nicht notwendigerweise ein Aufstieg verstanden, sondern generell der Werdegang einer Frau, wie er sich aus einer Mischung aus beruflichen und familiären Stationen ergibt.

Grundlage dieser Produkte sind bestehendes Wissen zu und ergänzende Erkenntnisse aus Interviews und schriftlichen Befragungen der Mitarbeitenden von Unternehmen/Organisationen hinsichtlich der Erwartungen, Erfahrungen und Anforderungen sowohl von individuellen Personen 45+ an die Organisation als auch von der Unternehmens-/Organisationsseite an Personen 45+. Eingeflossen sind:

- die Art und Weise der Karriere von Frauen 45+,
- die erlebte Unterstützung seitens der Unternehmen/Organisationen,
- Gestaltungsmöglichkeiten einer geeigneten Unterstützung auf Ebene von Unternehmen/ Organisationen sowie
- die individuellen Karrierekompetenzen der Betroffenen.

In einer zweiten Projektphase wurden semistrukturierte Interviews mit Frauen 45+ mit deutlichem Karriereumbruch durchgeführt, die ihre «angestammten» Unternehmen/Organisationen verlassen haben. In Ergänzung zu den Aussagen aus Unternehmen/Organisationen konnte ein deutlicher Erkenntnisgewinn im Hinblick auf bestehende Förder- und Hindermuster für weibliche Karrieren 45+ eruiert werden und u.a. eine Vielzahl an Stereotypen aufgedeckt werden.



### Fragestellungen des zweiten Projektteils: Verstetigung der Aktivitäten

Ziel des Verstetigungsprojektes ist, die Chancengleichheit von Frauen durch eine verbesserte Karriereförderung von Frauen 45+ in Unternehmen/Organisationen sowie tragfähige lebenslange weibliche Karrieren weiter zu erhöhen. Im Einzelnen geht es darum,

- die beruflichen Perspektiven für Frauen in Unternehmen/Organisationen zu verbessern,
- den Beschäftigungsumfang und die Verweildauer von Frauen im Berufsleben in der Schweiz zu erhöhen,
- mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen,
- die Durchgängigkeit von Frauenkarrieren zu fördern,
- gezielt Führungskompetenzen bei Frauen aufzubauen und damit auch
- das Lohngefälle zwischen Frau und Männern zu verringern.

Das Verstetigungsprojekt setzt die Aktivitäten aus dem Forschungsprojekt «Späte Karriereformen von Frauen 45+ und Chancengleichheit» fort und greift im Rahmen des Ausgangsprojektes neu erkannte Handlungsfelder auf.

Im Rahmen ergänzender Studien sollte erfasst werden, welche Erfahrungen aus dem Vorprojekt von Frauen in der Lebensmitte häufig berichtet werden, etwa

- ob Frauen, aufgrund nach wie vor bestehender Hürden, für Männer als weniger attraktiv geltende Positionen übernehmen müssen, um beruflich voranzukommen.
- eher Männer oder Frauen als Unterstützer bzw. Hinderer von Frauenkarrieren erlebt werden.
- welche Bedeutung Stereotypen/Rollenbilder haben.

Darüber hinaus wurden Karrieren von Frauen 45+ in den Kontext des sozialen und technischen Wandels (der Digitalisierung) gesetzt, und Einschätzungen zu Auffassungen über Chancen oder besondere Risiken für die Zielgruppe 45+ erfasst. Aufgrund der pandemischen Situation, die nahezu das ganze Projekt überschattete, wurde auch hierzu eine Einschätzung abgeholt.

Zum einen wurden HR-Verantwortliche um ihre Einschätzungen gebeten. Ergänzend wurden zum anderen 250 Frauen im Alter 40+ aus klein- und mittelgrossen Unternehmen/Organisationen zu ihrer «Karriere» befragt. Weitere, auf die Handlungsbedarfe in Unternehmen/Organisationen bezogene Massnahmen und Tools zur Gestaltung von Frauenkarrieren 45+ ergänzen das bestehende «House of Careers» und das Organisationscreening.

## Einige wichtige Ergebnisse zu Frauenkarrieren im Überblick

Basierend auf Besonderheiten von Frauenkarrieren wurden u.a. 250 Frauen im Alter 40+ aus klein- und mittelgrossen Unternehmen/Organisationen zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

### Frauen konstatieren deutliche Erfolgsreserven

Ein wichtiges Ergebnis der Befragung der Frauen ist, dass sie nach eigener Einschätzung im Arbeitsleben ihre Potenziale oft nicht entfalten können. Versteht man «Karriere» dann traditionell als hierarchischen Aufstieg, so zeigen die Ergebnisse einmal mehr, dass der Weg ganz nach oben kein Spaziergang ist. Viel mehr gleicht der Weg nach oben einer Bergtour mit vielen Hindernissen. Ein stimmiges Bild, das zu unserer Umfrage passt. – «Mehr als 50% der befragten Frauen über 40 sehen keine Aussicht auf einen Aufstieg in ihrer aktuellen Position». Unisono sind die befragten Frauen der Meinung, «Ausbaukapazitäten» zu haben: «Vor allem das «Erreichen beruflicher Ziele» und die «Zufriedenheit mit der bisherigen Nutzung der eigenen Kompetenzen und Potenziale» sind noch ausbaufähig».

Weiter meinen 40% der befragten Frauen, dass sie verglichen zu ihren männlichen Kollegen in puncto Aufstieg und Verantwortungsübernahme unter ihren Möglichkeiten blieben. Und jede vierte Frau gibt an, dass sie für einen Karriereschritt vorgeschlagen wurde aber letztlich doch Männer zum Zuge kamen.

Erwartungen bezogen auf ältere Frauen fallen ebenso ernüchternd aus: Die Mehrheit der Umfrageteilnehmerinnen ist der Ansicht, dass bei gleicher Qualifikation Mitarbeitende über 40 (vor allem Frauen) weniger häufig gefördert werden als jüngere und Männer.

### Frauen übernehmen nach eigener Einschätzung weniger attraktive Funktionen als Männer und müssen mehr leisten, um voranzukommen.

Ob Frauen aus der Perspektive der über 40-Jährigen insgesamt in ihrer Vita eine gleichberechtigte Förderung erfahren? Bei dieser Frage divergieren die Meinungen. Genannte Besonderheiten weiblicher Karrieren sind, dass Frauen im Vergleich zu Männern:

- eher undankbare Positionen annehmen,
- mehr Eigenregie in der Steuerung ihrer Karriere brauchen,
- für ihr Vorankommen mehr leisten müssen als Männer und dass
- Männer bei Neubesetzungen bevorzugt werden.

Weiter wurden einige bestehende Thesen zu weiblichen Karrieren an der Erfahrung der Befragten gespiegelt.  $\frac{1}{3}$  der befragten Frauen hat schon eine Funktion angenommen, die Männer ablehnten. 75% der Frauen teilen die Aussage, dass Frauen im Vergleich zu Männern mehr Eigenregie brauchen, um voranzukommen.

Rund die Hälfte der Befragten stimmten der Aussage zu, als Frauen für das Vorankommen im Job mehr leisten zu müssen als Männer. Auch bei Neubesetzungen von Stellen ist  $\frac{1}{4}$  der Ansicht, dass sie zwar vorgeschlagen wurden, aber letztlich doch Männer zum Zuge kamen.

### Förderbeziehungen

Laut den befragten Frauen treten Männer sowohl als Förderer, wie auch als Blockierer in Erscheinung. Frauen hingegen sind häufig Förderinnen und stehen anderen Frauen seltener im Weg. Weiter gibt die Mehrheit der Befragten an, jüngere Frauen in ihren Karrieren zu unterstützen, soweit sie Gelegenheit dazu haben. Damit scheint das sogenannte «Queen-Bee-Syndrome» (auf Deutsch Bienenkönigin-Syndrom), wonach Frauen andere Frauen in ihrem sozialen Aufstieg behindern, im Einklang zu anderen Studien (z.B. Kirsch 2022) für ältere Frauen weniger zu gelten.

### Frauen sehen sich mit Stereotypen konfrontiert

Auffallend ist, dass das Lebensalter von Frau und Mann unterschiedlich konnotiert wird. Während bei Männern das Alter 40+ mit «erfahren und wohlhabend» umschrieben wird, gelten ältere Frauen als bisweilen «unbequem».

Weiter geben viele Frauen an, dass sie im Vorstellungsgespräch schon nach der Familienplanung gefragt wurden, und Beförderungsdiskriminierung erlebten aufgrund des Geschlechts oder einer Mutterschaft. Vor allem Frauen mit Kindern erfahren vielerorts und vielfach Nachteile, welche vor allem in Anbetracht von «Mehrfachdiskriminierungen/Intersektionalität», – d.h., dass erst die Kombination von mindestens zwei Diskriminierungskomponenten zur eigentlichen Diskriminierung führt, wie beispielsweise «Geschlecht weiblich» und «Mutterschaft» – verstärkt werden.

Auch die «Beschäftigung jenseits des Normalarbeitsverhältnisses» scheint eine Problematik darzustellen. Nach Erfahrung der Befragten besteht bei Teilzeitpensen keine Aufstiegsmöglichkeit.

Und schliesslich ist auch eine erlebte Scheinargumentation aufgrund von Tabus ein Thema, um diskriminierende Praktiken zu kaschieren.

Nach wie vor ungenutztes Potenzial, dessen Hebung vermutlich kein Automatismus ist

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen damit sehr deutlich, dass die Potenziale von Frauen nach wie vor zu wenig genutzt werden. Ganz besonders gilt dies im Führungsbereich, wodurch es schweizweit an wichtigen Vorbildern für Frauenkarrieren mangelt.

Mit nur 13% Frauenanteil in Geschäftsleitungen sowie 42% rein männlichen Geschäftsleitungsgremien präsentiert sich die Schweiz mit dem tiefsten Wert im Vergleich zu anderen Ländern (Schilling 2020). Sie fehlen damit genauso oft als Entscheidungsträgerinnen. Dabei haben «Unternehmen/Organisationen mit hoher Gender-Diversität eine um 25% und damit signifikant grössere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Betrachtet man den Faktor der ethnischen Diversität, liegt dieser Wert sogar bei 36%.» (Hunt, Prince, Dixon-Fyle & Dolan 2020)

Der Blick über den Tellerrand hinaus und worauf bei der Gestaltung lebenslanger Entwicklung künftig geachtet werden muss ist daher Gegenstand dieses Handbuches.

# Teil 1:

## Besonderheiten von Frauenkarrieren

Wie bereits zu Beginn erwähnt, werden Frauen laut BFS (Scenario 2010–2060) in Zukunft höhere Erwerbsquoten erreichen. Sie gelten als besonders interessant zur Lösung von arbeitsmarktlichen Herausforderungen, die sich in der Schweiz angesichts der demografischen Entwicklung stellen. Allerdings gilt das Potenzial von Frauen insgesamt als noch nicht ausreichend genutzt. Für die berufliche Entwicklung von Frauen stellen Kinder und traditionelle Vorstellungen nach wie vor eine grosse Hürde für das gesamte weitere Berufsleben dar. Sind dann die Kinder aus dem Haus, und wäre wieder mehr Zeit für den Beruf verfügbar, gelten Frauen oft als zu wenig fortgeschritten in ihrer Laufbahn und für eine weitere Karriere als zu alt. Dabei würde es sich für Unternehmen/Organisationen lohnen, sie nicht lediglich als Arbeitskräfte zu betrachten, sondern ihre Erfahrung und ihre Potenziale umfassend in den Blick zu nehmen. Die Förderung Älterer ist weniger standardisierbar als in jüngeren Jahren. Werdegänge sind sehr viel individueller, und die bestehenden, in der Regel stark an traditionellen Karrieren orientierten Laufbahnkonzepte von Unternehmen/Organisationen greifen in vielen Fällen bereits in jüngeren Jahren nicht.

Karrieren werden sehr unterschiedlich bestritten (Olbert-Bock, Mannsky & Redzevi 2014). Bezogen auf diese Vielfalt und mit Blick auf Ältere sowie für Frauenkarrieren 45+ fehlen geeignete Unterstützungsangebote für Karriere in vielen Unternehmen/Organisationen sowie Massnahmen auf Ebene der Gesamtorganisation, die den Zugang zu an sich vorhandenen Massnahmen einschränken. Gerade späte Karrieren können nicht angemessen gestaltet werden, ohne geschlechterspezifischen Besonderheiten Rechnung zu tragen.

In Vergleich zu Männern, die je nach Karriereverlauf ab diesem Alter zum Teil auch keine weitere Förderung erhalten, kommt für Frauen erschwerend hinzu, dass sich ihre Karriere schon bisher weniger weit entwickelt hat. Infolgedessen gelten sie für weitere Schritte als weniger geeignet. Frauen haben aufgrund ihres Geschlechts und/oder Familienstandes mit anderen Stereotypen zu kämpfen und hier und da stellt sich bisweilen bereits eine «Gender Fatigue» (WEF 2019) ein, die das Gleichstellungsthema trotz bestehender Problematiken immer weniger diskutierbar macht.

Unabhängig von Erfahrungen wie Familienplanung und mit Blick auf organisationale Möglichkeiten unterscheiden sich Karrierevorstellungen von Frauen von jenen der Männer und verändern sich über die Jahre (Atkinson, Ford, Harding & Flora 2015; Nabi 2001). Die berufliche Entwicklung wird u.a. durch zahlreiche Mythen bzw. Stereotypen gehemmt. Ältere Frauen sind mit allgemeinen Stereotypen über Ältere konfrontiert und mit frauen-

spezifischen. Die Teilzeitepisoden in vielen Lebensläufen gelten nach wie vor als ein Signal geringer beruflicher Motivation oder werden als Indiz für ein geringer ausgeprägtes individuelles Humankapital gewertet. Dies ist u.a. erkennbar an Haltungen und dem Sprachgebrauch in Unternehmen/Organisationen, im ökonomischen und technischen Diskurs sowie in der Gesellschaft.

Letztlich gelten ältere Frauen im weiteren Verlauf ihrer Karriere als weniger unterstützungswürdig als jüngere und werden in der Arbeitswelt auch anders wahrgenommen als ältere Männer (Bauer & Fröse 2015). Ist bei Männern das Alter mit Zuwachs an Kompetenz, an Führungsfähigkeit und Verhaltenssicherheit verbunden, so scheint dies bei Frauen anders zu sein. Im Vergleich dazu werden Frauen in Führungspositionen, die in den Fünfigern sind, eher als unpassend beschrieben. Nach wie vor erschwert dies Frauen, bis zum üblichen Pensionierungsalter aktiv im Erwerbsleben zu bleiben (Flynn 2008; Bardasi, Jenkins & Rigg 2002).

Zunächst stellen wir nachfolgend einzelne Besonderheiten von Frauenkarrieren vor. Anschliessend präsentieren wir die Ergebnisse aus unseren Befragungen des Verstetigungsprojektes. Zum einen wurden von uns HR-Verantwortliche befragt, um ihre Sicht auf die Förderung von Frauen ab der Lebensmitte zu erfassen. Zum anderen haben wir Frauen ab der Lebensmitte nach ihrem Erleben und ihren Erfahrungen befragt.

## 1.1 Karrieren und Karriereentwicklung von Frauen 45+

Die spezifischen Herausforderungen der Förderung von Frauenkarrieren 45+ wurden im Rahmen des ersten Projektteils u.a. in qualitativen Interviews untersucht. Die unterschiedlichen Karriereverläufe gaben Hinweise auf Besonderheiten von Frauenkarrieren 45+, die nachfolgend vorgestellt werden.

### «Risky Job Positions»

Im ersten Teil des Projektes wurde davon berichtet, dass Frauen insbesondere Funktionen/Stellen angeboten bekommen und übernommen haben, die für Männer nicht unbedingt attraktiv sind. Dieses Phänomen ist u.a. als die Übernahme von «Risky Job Positions» bekannt und wird darauf zurückgeführt, dass Frauen aufgrund nach wie vor bestehender Hürden solche Positionen eher als Männer übernehmen (müssen), um beruflich voranzukommen (Darouei & Pluut 2018). Interessant ist, dass dies vor allem Frauen mit einer niedrigeren Einschätzung der eigenen Selbstwirksamkeit betrifft.

Sollten Männer solche Positionen übernehmen, so weisen sie hingegen eine überdurchschnittliche Selbstwirksamkeitserwartung auf. Mit Blick auf ältere Frauen kann davon ausgegangen werden, dass wiederholte Ablehnungen und Rückfälle im eigenen Vorankommen nach und nach die Selbstwirksamkeitserwartung schwächen dürften (ebd.). Dies könnte auch eine Ursache dafür sein, dass ältere Frauen keine weitere Entwicklung mehr für sich vorsehen, da sie sich dies einfach nicht mehr zutrauen.

### Förderbeziehungen

Die Qualität der Beziehungen zwischen Männern und Frauen als auch zwischen Frauen und Frauen wird mit Blick auf weibliche Karrieren 45+ deutlich einer Bewertung unterzogen. Zum einen treten Männer wiederholt als Grund für einen Umbruch auf, sowohl als Verhinderer, als auch als sehr starker Förderer. Frauen, die diese Förderung erleben, äussern sich im Vergleich zu den nicht individuell geförderten Frauen tendenziell zurückhaltend im Hinblick auf die Bereitstellung formaler Fördermassnahmen. In anderen Forschungsarbeiten werden die Förderbeziehungen zwischen Frauen verschiedenen Alters und als Erwartung der jüngeren diskutiert (O'Neil, Brooks & Hopkins 2018), die die Älteren nicht unbedingt einlösen wollen oder können.

### Stereotypisierungen und Diskriminierung

Auffällig ist weiterhin die Bedeutung von Stereotypen/Rollenbildern, die sowohl karriereförderlich genutzt werden, aber sich auch -hinderlich erweisen können. Dies ist besonders interessant, da eine Studie des WIF (2018) die Fortexistenz von Stereotypen u.a. für Frankreich und Deutschland analysiert hat und insbesondere dort eine «Gender Fatigue» der Männer feststellt, wo stereotype Haltungen besonders ausgeprägt sind. Im Rahmen unserer Interviews wird erkennbar, wie sich Befragte gegenüber alters- und geschlechtsbezogenen Stereotypen abgrenzen, diese aber teilweise auch für ihre Auftragsakquise passiv nutzen oder zum Zweck zusätzlicher Aufträge aktiv bedienen und damit weiter verfestigen.

Grosse Herausforderungen an die Employability und damit den weiteren Karriereverlauf ab der Lebensmitte könnte die Digitalisierung darstellen. Ergänzend wurden daher Frauenkarrieren 45+ und Digitalisierung und – aus Aktualitätsgründen – die frühen Auswirkungen der Corona-Pandemie betrachtet.

### Frauenkarrieren 45+ und Digitalisierung

Kaum ein Thema beherrscht Fragestellungen der Unternehmensentwicklung aktuell so stark wie das der «Digitalisierung». Unter dem Thema werden verschiedene Veränderungen verknüpft, die deutliche Konsequenzen für die Beschäftigung haben werden. Sie lassen sich ausdifferenzieren in:

- eine Technisierung, die die Leistungserstellungsprozesse und Inhalte von Arbeit verändert,
- veränderte Organisationsformen,
- andere Möglichkeiten der Organisation von Arbeit sowie
- neue Formen von Beschäftigung (Olbert-Bock & Redzepi 2018).

Sowohl mit Blick auf das Alter als auch mit Blick auf das Geschlecht können diese Entwicklungen nicht als neutral betrachtet werden. Bezogen auf das Geschlecht argumentieren Kutzner & Schnier (2017) vor dem Hintergrund der Digitalisierung, dass:

- veränderte Formen der Arbeitsorganisation zwar Neuformierungen von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung befördern, aber nicht zwangsläufig auch eine bessere Chancengleichheit nach sich ziehen.
- moderne Formen der Arbeitsorganisation nicht automatisch Beförderungs- und Einflussmechanismen verändern.
- technisches Wissen bedeutsamer und tendenziell mit Männern in Verbindung gebracht wird. Frauenberufe gelten teilweise als weniger substituierbar und die besonderen Fähigkeiten von Frauen werden auch relevanter, aber Arbeitsbereiche von Frauen erfahren oft eine Abwertung.

Der Global Gender Gap Report (WEF 2019) weist darauf hin, dass mit Blick auf das relevante technologiebezogene Wissen das Thema «Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Transformation» nicht genderneutral ist. Der Diskurs in Unternehmen/Organisationen wird mehrheitlich technik-lastig geführt, während vergleichsweise wenig Raum für Fragestellungen eines sozial und ethisch angemessenen Technikeinsatzes besteht (Olbert-Bock & Lemm 2017). Was die Mitgestaltung einer digitalen Arbeitswelt anbetrifft, so sind in der Schweiz laut WEF (2019) nur 19% im Vergleich zu 81% der Männer beteiligt.

Insbesondere besteht das Risiko, dass Frauen durch fehlende technologiebezogene Kompetenz bei gleichzeitigem einseitigem Verständnis von «Digitalkompetenz» in Unternehmen/Organisationen tendenziell eher zu den «Verliererinnen» der Digitalisierung werden, indem sie einmal mehr nicht



in gestaltenden oder koordinierenden Funktionen zu finden sind, sondern in rein operativen Ausführungstätigkeiten.

Bezogen auf die Determinante «Alter» stellt sich der Digitalisierungsdiskurs als ausgesprochen jugendzentriert dar und im Hinblick auf die Anpassung an neue Organisationsformen und Veränderungen gelten ältere Mitarbeitende als nicht ausreichend flexibel.

Die Digitalisierung wird nur dann zu einer besseren Chancengleichheit führen, wenn

- Unternehmenskulturen an eine digitalisierte Arbeitswelt angepasst werden (siehe auch Olbert-Bock & Redzeqi 2018; Olbert-Bock & Lévy-Tödter 2019),
- mit der Digitalisierung verknüpfte Gender- und Altersstereotypen offengelegt und an ihnen gearbeitet wird sowie
- Frauen einen höheren Grad an Technikkompetenz erwerben.

### Corona-Pandemie

Der unmittelbare Eindruck der Corona-Pandemie und zahlreiche Veröffentlichungen weisen darauf hin, dass der erreichte Fortschritt in puncto Gleichstellung von Mann und Frau sowie Chancengleichheit zurückgeworfen worden sind, und sich Frauen in der Corona-Krise durch die Rolle rückwärts in traditionellen Rollen wiedergefunden haben. (Allmendinger 2020; Schareika 2020)

Auch wenn Frauen das Homeoffice mit all den zusätzlichen Anforderungen und ständiger Ablenkung als weniger belastend empfinden als Männer, die häufiger über die Entgrenzung klagten (Repräsentative Erwerbstätigenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung 2020), besteht das Risiko fort, «Aus den Augen...» und damit auch «...aus dem Sinn» für Karriereentwicklung und Förderung zu sein. (Allmendinger 2020)

Zwar besteht die Chance, an einem Wendepunkt zu stehen, wonach kurzfristig Frauen zwar einen Rückschlag hinzunehmen, aber langfristig die Akzeptanz von Homeoffice verbessert wird, da männliche Büroarbeiter, gesehen haben, was die parallele Verantwortung für Heim und Beruf bedeutet und es ein Anreiz sein kann, Familienaufgaben und Karrierechancen gleichmässiger zu verteilen. (Howard 2020; Schareika 2020)

Sicher ist das jedoch keinesfalls, insbesondere nicht, wenn man davon ausgeht, dass Krisen zum Dauermodus werden könnten. Eine Studie des Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS), welche die Eidgenössische Kommission für Frauenfragen (EKF) nach zwei Pandemiejahren veröffentlicht hat, weist darauf hin, dass Krisen bestehende geschlechtsspezifische Schief lagen tendenziell verstärken (Bühlmann 2022).

Auffällig ist, dass nun nach Ende der Kontaktbeschränkungen im Jahr 2022 eine Reihe von Empfehlungen, um mit mehr Gleichstellung die Resilienz von Wirtschaft und Gesellschaft zu stärken, diskutiert werden. Auf Basis der Publikation hat die EKF aus gewerkschaftlicher Sicht folgende Empfehlungen formuliert (Stutz, Bischof & Liechti 2022):

- Familien- und schulergänzende Kinderbetreuung sowie deren Finanzierung durch die öffentliche Hand ausbauen und diese in Krisen aufrechterhalten.
- Rahmenbedingungen für Homeoffice definieren und Care-Arbeit egalitär verteilen.
- Erwerbsintegration von Frauen stärken und Anrecht für Eltern auf eine Pensenreduktion nach der Geburt eines Kindes mit Rückkehrrecht auf das ursprüngliche Pensum einführen.
- Tiefloh narbeit aufwerten und im Krisenfall besseren Lohnschutz gewähren.
- Spezifische Unterstützung für Beschäftigte in privaten Haushalten anbieten.

Solche und/oder andere, weitere Massnahmen werden auch und besonders in Anbetracht des stetig wachsenden Fachkräftemangels unumgänglich sein. Denn wie prognostiziert wird, wird die Schweizer Volkswirtschaft 2025 mehr Arbeitskräfte brauchen als auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind (Villiger 2018).

Die Karriereverläufe in Unternehmen/Organisationen, Besonderheiten von Frauenkarrieren im Hinblick auf Förder-Beziehungen, Stereotypen/Rollenbildern sowie das Thema Digitalisierung und der Pandemie wurden in Befragungen von HR-Verantwortlichen und von Frauen aufgegriffen. Zunächst wurde die Zielgruppe HR-Fach-/Führungskräfte adressiert und darauf abgestimmt eine Befragung von Betroffenen durchgeführt. Die Vorgehensweise und die Ergebnisse im Einzelnen werden nachfolgend vorgestellt.

## 1.2 Erkenntnisse zu Karriereförderung 45+ aus Sicht der HR-Verantwortlichen und Führungskräfte

Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation ist u.a. die gezielte Nutzung aller Talente. Doch werden wirklich alle Personengruppen optimal von einer innovativen Personalpolitik erfasst? Mit dieser Befragung wollten wir herausfinden, wie gut Unternehmen/Organisationen sich auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereiten und Ältere sowie Frauen 45+ in der Personalentwicklung berücksichtigen.

Der Fragebogen wurde in folgende fünf Themenblöcke unterteilt:

1. Karrierelaufbahn und Werdegang,
2. Karrierevorstellungen und Bindung von Mitarbeitenden,
3. Fördererleben/-notwendigkeiten und Karrierekompetenzen,
4. Anhaltspunkte für Diskriminierung sowie
5. Digitalisierung und künftige Karriere.

30 HR-Fach-/Führungskräfte haben den Fragebogen ausgefüllt, obwohl 1700 Unternehmen/Organisationen angeschrieben wurden. Diese geringe Rücklaufquote führen wir neben einem auch im ersten Projekt zu spüren- den eher zurückhaltenden Interesse an der Förderung von Frauen 45+ auf die besonderen pandemischen Umstände im Befragungszeitraum zurück.

Noch nie dagewesen, wurde im März 2020 in der Schweiz der «Shut down» ausgerufen und die Arbeit quasi niedergelegt bzw. auf systemrelevante Tätigkeiten reduziert. Für unser Befragungsthema hiess das, dass die HR-Verantwortlichen sämtlicher Unternehmen/Organisationen zu diesem Zeitpunkt ganz andere Sorgen hatten, wie zum Beispiel Überbrückungsverträge und Lohnfortzahlungen zu koordinieren. Damit war das Hauptaugenmerk der Befragten sicher auf andere Personalthemen gerichtet, und die Förderung von weiblichen Karrieren 45+ lag nicht im Fokus.

## Umfrage zur Karriereförderung 45+ aus Sicht der HR-Verantwortlichen und Führungskräfte

**Umfragezeitraum:** März–Mai 2020

**Zielgruppe:** HR-Fach- und Führungskräfte

**Multiplikatoren:** ca. 1700 Adressen von Unternehmen/Organisationen, schweizweit

**Rücklauf:** ca. 30 Datensätze

**Inhalte:** «Risky Job Positions», (Förder-)Beziehungen, Stereotypen/Rollenbilder, Gender Fatigue, Digitalisierung und Inhalte des Screenings

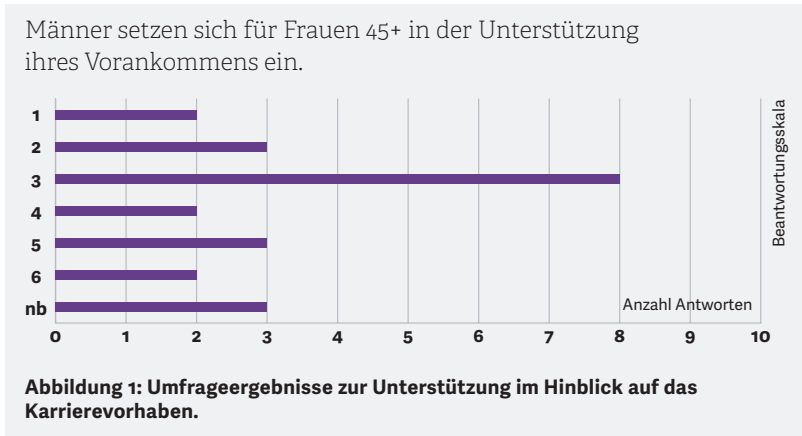
Die Umfrage unter HR-Verantwortlichen gibt erste Einblicke in das Förderverhalten in Unternehmen/Organisationen, welche Fähigkeiten geschult werden und wie Förderbeziehungen gestaltet werden. Die Befragung fand während der Covid-19-Pandemie statt und war zu diesem Zeitpunkt eher nicht prioritär für die Befragten. Daher war der Rücklauf eher gering. Eine Wiederholung der Befragung wäre sinnvoll und könnte wertvolle Ergebnisse insbesondere zum Reskilling-Bedarf liefern.

### Karrierelaufbahn und Werdegang

Im ersten Block ging es um die Planung von Karrieren bzw. des Werdegangs von Mitarbeitenden in den Unternehmen/Organisationen. Wie schätzen Frauen gemäss ihrer Erfahrung die Situation in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Organisation ein? Können verschiedene Laufbahnmodelle gewählt werden und bestehen Fördermöglichkeiten, die eigene Karriere im Unternehmen bzw. in der Organisation zu entwickeln? Auch die Vorgehensweise bei Mitarbeitergesprächen und Stellenbesetzungen wurde hier abgefragt.

Gespräche über die Karriere und Laufbahnvorstellungen werden v.a. mit Mitarbeitenden in der Lebensmitte (zwischen 31 und 44 Jahren) geführt. Weder bei den Jungen noch bei Älteren werden die Vorstellungen regelmässig abgeholt und im Unternehmen bzw. in der Organisation Karrieren geplant. Das deckt sich mit unseren Erfahrungen aus anderen eigenen Studien zu späten Karrieren ab der Lebensmitte wie im Handbuch «Late Careers – Proaktive Gestaltung und Entwicklung von Laufbahnen in Organisationen» (Olbert-Bock, Graf, Beganovic, Dornemann, Zölch, Giermindl & Diezi 2021).

Gefragt danach, ob Männer als Förderer von Frauen auftreten, sehen HR-Verantwortliche dies als eher nicht gegeben (Abb. 1).



### Karrierevorstellungen und Bindung von Mitarbeitenden

Im zweiten Themenblock wurde erfragt, ob auf individuelle Vorstellungen von Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Laufbahn eingegangen wird.

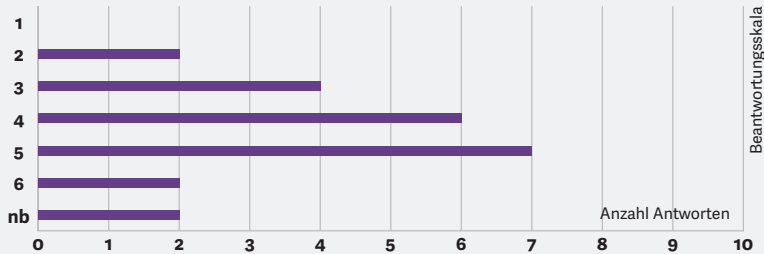
Hierauf wurde geantwortet, dass insbesondere bei den jüngeren Mitarbeitenden und denen bis 44 Jahre auf die Employability geachtet wird. Bei den Älteren erfolgt das weniger, man kann eine gewisse Altersdiskriminierung vermuten.

Zudem wurde erfragt, wie die interne und externe Employability der Mitarbeitenden beachtet und so das Commitment und die Bindung von Mitarbeitenden gefördert wird.

#### Legende zu Abbildungen 1 bis 5

- 1 trifft gar nicht zu
- 2 trifft weitgehend nicht zu
- 3 trifft eher nicht zu
- 4 trifft eher zu
- 5 trifft weitgehend zu
- 6 trifft voll und ganz zu
- nb nicht beurteilbar

In unserer Organisation fördern wir den Aufbau von Karrierekompetenzen bei Frauen 45+, z.B. indem sie Netzwerk-Möglichkeiten erhalten, auf Entwicklungen in ihrem Berufsfeld hingewiesen werden, etc.



**Abbildung 2: Umfrageergebnisse im Hinblick auf die Employability & den Aufbau von Karrierekompetenzen.**

Mehrheitlich sind die Befragten der Ansicht, dass sie auf die Employability ihrer Mitarbeitenden und auf Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem beruflichen Umfeld hingewiesen werden.

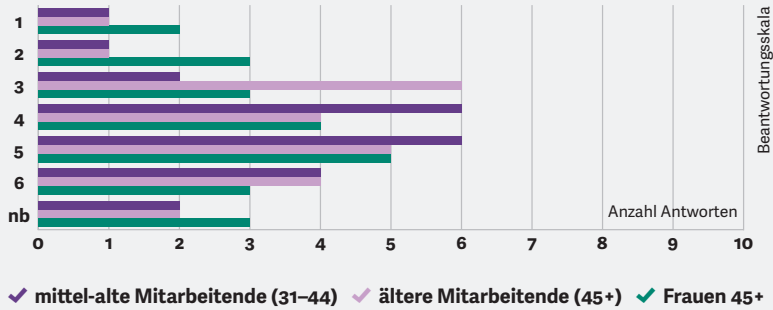
### Fördererleben/-notwendigkeiten und Karrierekompetenzen

Mit den Items in diesem Block sollte mehr über die Förderung von Mitarbeitenden erfahren und erfasst werden, wie HR-Verantwortliche die «Karrierekompetenzen» ihrer Mitarbeitenden einschätzen und fördern. Es wurde auch erfragt, wie Förderbeziehungen gestaltet werden, ob Vorgesetzte sich beispielsweise engagieren. Wie erleben Mitarbeitende die Unterstützung ihres Vorankommens? Insbesondere wurde erfragt, welche dieser Zielgruppen eine Förderung erfahren:

- Mitarbeitende bis 30 J: 4.78 (S=0.95)
- Mitarbeitende zwischen 31 und 44: 4.74 (S=0.86)
- Mitarbeitende 45+ und älter: 4.22 (S=1.2)
- weibliche Mitarbeitende 45+ und älter: 4.14 (S=1.15)

Auch hier fällt auf, dass die Politiken bezogen auf Ältere und das Verhalten gegenüber älteren Frauen zwischen den Unternehmen/Organisationen abzuweichen scheint.

Wir unterstützen ..., durch Schulungen und Qualifikationen, damit Laufbahnen in unserer Organisation gelingen.



**Abbildung 3: Umfrageergebnisse im Hinblick auf die Förderung von Weiterbildungen.**

Die Förderung von Weiterbildungen gestaltet sich sehr unterschiedlich. Während in einigen Unternehmen/Organisationen ältere Mitarbeitende eher seltener eine Förderung durch Schulungen oder Qualifikationen erhalten, werden genau diese Mitarbeitenden in einem anderen Unternehmen/Organisationen gezielt gefördert. Ebenso verhält es sich mit Frauen 45+ und mittel-alten Mitarbeitenden. Eine klare Tendenz ist hier nicht abzuleiten.

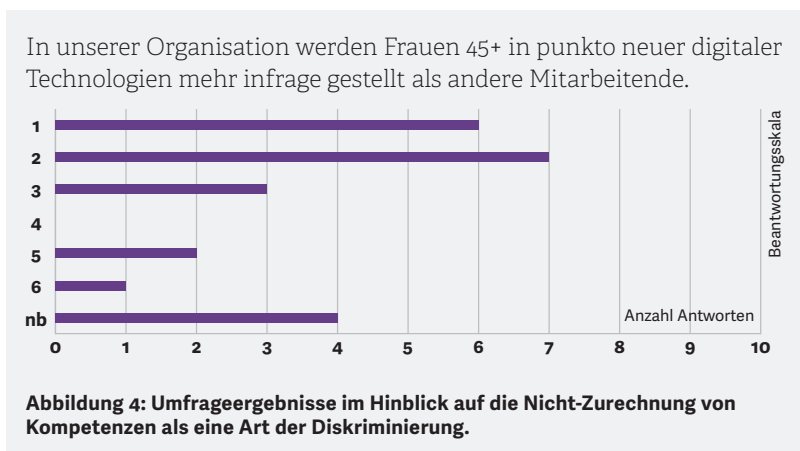
### Anhaltspunkte für Diskriminierung

Um Anhaltspunkte für Diskriminierung zu erfassen, wurden folgende Items abgefragt:

- In unserer Organisation gibt es Fälle von Diskriminierung und Vorurteilen aufgrund des Alters.
- Ältere erfahren häufiger als jüngere Mitarbeitende negative Bewertungen.
- Frauen 45+ erfahren häufiger als ältere Männer negative Bewertungen.
- Ältere Männer sind in unserer Organisation aufgrund dessen, was sie erreicht haben, leichter in andere Positionen zu bringen als ältere Frauen.
- In unserer Organisation werden mittel-alten und älteren Personen Möglichkeiten verweigert, die jüngeren Mitarbeitenden offenstehen.
- In unserer Organisation wurden Frauen 45+ Möglichkeiten verweigert, die jüngeren Mitarbeitenden offenstehen.
- In unserer Organisation sind jüngere Mitarbeitende flexibler als ältere Mitarbeitende.

- In unserer Organisation müssen sich Frauen für dieselbe Form der Anerkennung stärker anstrengen als Männer.
- Unsere Führungskräfte behandeln Mitarbeitende und sich gegenseitig gleich, unabhängig davon, welcher Gruppe das Gegenüber jeweils angehört (bezogen auf Alter, Geschlecht, Nationalität etc.).

Interessant ist, wie stark die Angaben zur Nicht-Zurechnung von Kompetenzen hinsichtlich digitaler Fähigkeiten bezogen auf Frauen 45+ polarisiert (Abb. 4).



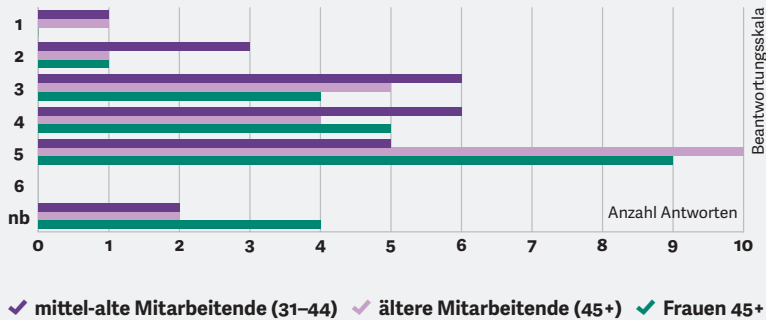
Dass Frauen 45+ in puncto neuer digitaler Technologien mehr infrage gestellt werden als andere Mitarbeitende, wurde von den meisten Befragten verneint (1 und 2). Einige haben dies jedoch auch bestätigt.

### Digitalisierung und künftige Karriere

Auch im letzten Block ging es um die Digitalisierung bzw. Technologisierung und die damit zusammenhängenden Chancen und/oder Risiken für die Karriereentwicklung von verschiedenen Mitarbeitergruppen.



In unserer Organisation bahnt sich aufgrund der Digitalisierung in den kommenden 3-5 Jahren ein Reskilling-Bedarf an.



**Abbildung 5: Umfrageergebnisse im Hinblick auf den Reskilling-Bedarf im Bereich der Digitalisierung.**

Der Reskilling-Bedarf im Bereich Digitalisierung wird als gegeben eingestuft. Das bedeutet, dass die aktuell vorhandenen Fähigkeiten nach Einschätzung der HR-Verantwortlichen nicht ausreichend sind, um die Anforderungen zukünftig vollständig zu bewältigen.

### 1.3 Interpretation der Ergebnisse: Fazit aus der Unternehmensbefragung

Da die Anzahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen sehr gering ausfiel, sind keine allgemeingültigen Ableitungen aus den Daten möglich. Auf ein paar Auffälligkeiten soll dennoch hingewiesen werden.

#### Karrierelaufbahn, Karrierevorstellungen und Werdegang

Gesprächen über die Laufbahnvorstellungen mit den Mitarbeitenden kommt eine grosse Bedeutung zu. Bei Gesprächen werden v.a. bis zur Lebensmitte die Laufbahnvorstellungen abgeholt, in späteren Jahren aber immer weniger. Die Ergebnisse decken sich ebenfalls mit jenen aus anderen Projekten wie im Handbuch «Late Careers – Proaktive Gestaltung und Entwicklung von Laufbahnen in Organisationen», in welchem Herausforderungen und praktische Ansätze zur Gestaltung von Laufbahnen 50+ beleuchtet werden, nachzuschlagen ist (Olbert-Bock et al. 2021).

## Förderung von Karrierekompetenzen, Bindung und Employability in Unternehmen/Organisationen

Es ist erkennbar, dass zwar Massnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden, wie beispielsweise Weiterbildungen und Schulungen bestehen. Jedoch erhalten eher die Mitarbeitenden mittleren Alters mit wahrscheinlich höheren Positionen im Unternehmen bzw. in der Organisation Fördermassnahmen und nicht die 45+ oder ganz Jungen.

In ihrer Längsschnittstudie haben Kraimer, Seibert, Wayne, Liden und Bravo (2011) untersucht, wie sich wahrgenommene Karrieremöglichkeiten im Unternehmen bzw. in der Organisation und wahrgenommene Unterstützung zur beruflichen Entwicklung durch das Unternehmen bzw. die Organisation auf Arbeitsleistung und Kündigungen auswirken (Hirschi 2015). Die Resultate zeigten, dass eine wahrgenommene Unterstützung mit gleichzeitig wahrgenommenen Karrieremöglichkeiten einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung und die Bindung ans Unternehmen bzw. die Organisation hatte. Daher ist das regelmässige Aufzeigen und Unterstützen von internen Karrieremöglichkeiten im Unternehmen bzw. in der Organisation sehr wichtig, um Mitarbeitende zu Commitment und Leistungsbereitschaft zu motivieren.

Auch hier fällt auf, dass die Politiken bezogen auf Ältere und das Verhalten gegenüber älteren Frauen zwischen den Unternehmen/Organisationen sehr unterschiedlich zu sein scheint.

### #erste These

In vielen Unternehmen/Organisationen ist das Thema (weibliche) Karrieren 45+ kein Thema.

### #zweite These

Die Gestaltung von Gesprächen zur Laufbahnplanung insb. mit Mitarbeitenden zwischen 31 und 44 Jahren lässt vermuten, dass das Thema «weibliche Karrieren» nicht nur Frauen betrifft, sondern auch Männer, die beispielsweise in der Elternphase moderne Arbeitszeitmodelle mit Möglichkeiten zu Teilzeit präferieren. Unsere These lautet daher «weibliche Karrieren betreffen nicht nur Frauen».

## Einschätzung von Diskriminierung

Es wird seitens HR die Einschätzung bestätigt, dass sich Frauen mehr anstrengen müssen. Die Altersdiskriminierung ist nach Einschätzung der Befragten eher eine Diskriminierung älterer Frauen und sie interagiert etwas mit der Funktion: «...wenn Frauen von Beginn an nicht gefördert werden, ist es nicht verwunderlich, wenn sie nicht weiterkommen».

Es handelt sich anteilig vermutlich eher um eine über die Lebenszeit fortgeschriebene Folge von Diskriminierungen. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Frauen vermutlich stärker von altersbezogener Diskriminierung betroffen sind als Männer.

Bedeutend sind in diesem Zusammenhang Stereotypen. Eine generell stereotype Annahme betrifft das Weiterbildungsverhalten, wonach Ältere als weniger weiterbildungsinteressiert betrachtet werden. Dies ist aber eine mögliche Konsequenz des Unternehmenshandelns, wenn Fördergespräche fehlen und ältere Mitarbeitende weniger Weiterbildung und Schulung angeboten bekommen als jüngere. Dabei tun sich die Unternehmen/Organisationen nichts Gutes: Training und Weiterbildung hat im höheren Alter eine grössere Auswirkung auf die Arbeitsleistung, als dies bei jüngeren Arbeitnehmenden der Fall ist (Nagy & Hirschi 2019: 886).

#### **#dritte These**

Ältere und ältere Frauen gehören leider häufig nicht in diese Gruppe der prioritär Förderungswürdigen. Glücklicherweise erhält – aber auch das Unternehmen bzw. die Organisation selbst, das sie vorschlägt.

### Reskilling-Bedarf zur Digitalisierung

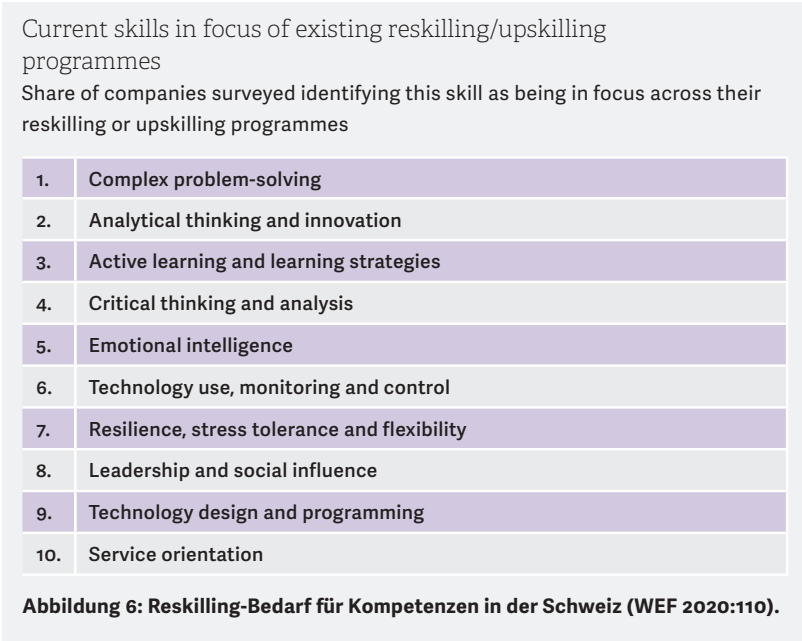
Der Notwendigkeit, im Zuge der Digitalisierung die Arbeitsgewohnheiten ändern zu müssen, wird zugestimmt. Ältere Frauen werden nach Einschätzung der Antwortenden leicht häufiger infrage gestellt in puncto neue Technologien. Ältere und Frauen 45+ sind klar im Nachteil nach Einschätzung der HRler. Entsprechend wird ein höherer Reskilling-Bedarf für Ältere und Frauen 45+ gesehen. Berufsfelder in Zusammenhang mit der Digitalisierung werden etwas seltener für Ältere und ältere Frauen angedacht.

Gleichzeitig fällt die Funktionsabhängigkeit in der Förderung auf, die wahrscheinlich mit Nachteil für Nicht-Akademikerinnen verbunden ist. Dies wirft zum einen die Frage auf, ob gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung mehr gefördert werden müsste, sowie zum anderen die Frage, ob sich die Frauen angesichts der fehlenden Förderung der Bedeutung von Weiterentwicklung bewusst sind.

#### **#vierte These**

Die Digitalisierung ist nur bedingt eine Chance für Frauen. Auch wenn der Reskilling-Bedarf erkannt wurde, so wird er doch eher denjenigen zuteil, die auch sonst eine Förderung erhalten. Eine digitale Weiterentwicklung «on the job» ist bei Frauen seltener. Es besteht insbesondere das Risiko, dass nicht-akademische, ältere Frauen «abgehängt» werden.

Die Abbildung zum Reskilling-Bedarf für Kompetenzen in der Schweiz zeigt deutlich, welche Kompetenzen zukünftig an Bedeutung gewinnen werden (WEF 2020:110). Insbesondere fehlende Förderung von Frauen in den technikbezogenen Kompetenzen könnte zum Employability-Risiko für die Frauen werden. Es ist fraglich, ob es den Frauen im Rahmen der Digitalisierung genügend zum Vorteil reicht, wenn sie sich auf ausgeprägtere soziale und emotionale Kompetenzen berufen.



### 1.4 Karrieren von Frauen, Älteren und älteren Frauen im Besonderen

Wie bereits erwähnt, verlaufen Frauenkarrieren häufig anders als die ihrer männlichen Kollegen. Der Wandel der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen im Sinne von «New Work» beeinflussen auch die Karriereverläufe von Frauen, insbesondere 40+. Wie sehen sie ihre Karrieren nach eigener Einschätzung, wo haben sie Unterstützung/Hindernisse erlebt und wie stellen sie sich den weiteren Verlauf vor?

Die Themen Karrierezufriedenheit, Gleichberechtigte Förderung, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen sowie weitere Veränderungen und Employability wurden recherchiert, in eine Befragung überführt und an betroffene Frauen adressiert.

### Umfrage zur Karrieresituation bei Frauen 40+

**Umfragezeitraum:** 13.12.2020–31.04.2021

**Zielgruppe:** Frauen über 40

**Multiplikatoren:** Verschiedene Berufs- und Frauenverbände, öffentliche Stadtverwaltungen der Schweiz

**Rücklauf:** 240 Datensätze; 88 Teilnehmende, die über Multiplikatoren (Verbände) gewonnen wurden und aus den verschiedensten Branchen und Unternehmen/Organisationen stammen, 150 Personen aus dem öffentlichen Sektor

**Inhalte:** Karrierezufriedenheit, Gleichberechtigte Förderung, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen sowie weitere Veränderungen und Employability

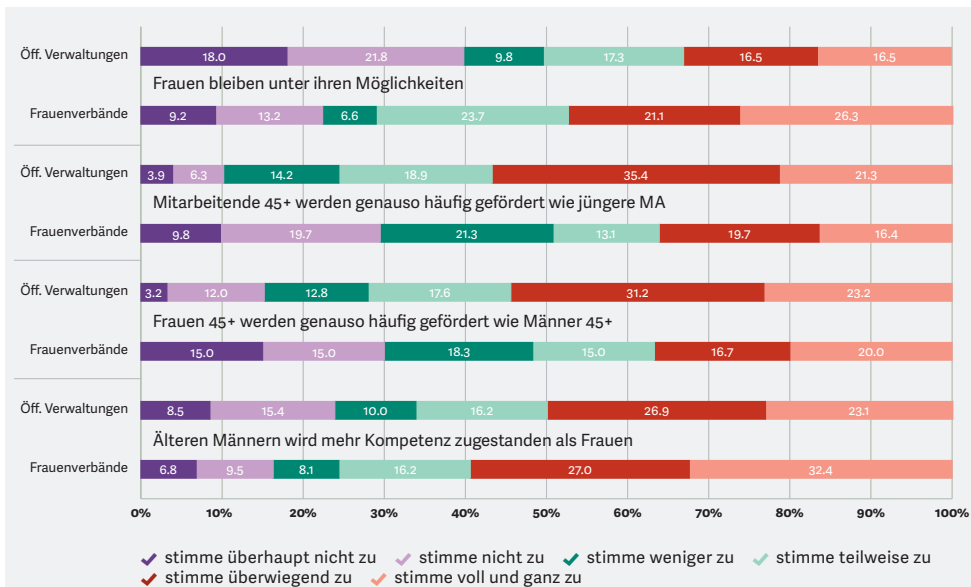
Es liegen Stimmen aus allen Unternehmensgrössen, Hierarchiestufen und beruflichen Funktionen vor. 55% der Befragten aus öffentlichen Verwaltungen arbeiten in Verwaltungen mit 250 und mehr Mitarbeitenden und 52% der über die Multiplikatoren (Verbände) gewonnenen Befragten arbeiten in Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden in verschiedensten Branchen und Unternehmen/Organisationen. Auch relativ viele Selbstständige (22%) haben an der Umfrage teilgenommen. Knapp über 50% der befragten Frauen sind in Unternehmen/Organisationen mit höherem Männeranteil tätig. Ein grosser Teil hat in der Karrierelaufbahn bereits eine Reduktion des Beschäftigungsgrades vollzogen/eine Unterbrechungszeit genommen. Besonders auffällig scheint in Anbetracht der Abschlüsse der Personen, dass sich vorwiegend Akademikerinnen mit dem Thema befassen. Mehr als 50% der befragten Frauen über 40 sehen keine Aussicht auf einen Aufstieg in ihrer aktuellen Position.

## Karrierezufriedenheit

	Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)				Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)			
	Zufriedenheit mit...							
	Beruflichem Werdegang	Gehaltsentwicklung	Erreichen beruflicher Aufstiegsziele	Nutzung von Kompetenzen & Potenzialen	Beruflichem Werdegang	Gehaltsentwicklung	Erreichen beruflicher Aufstiegsziele	Nutzung von Kompetenzen & Potenzialen
Zustimmung	85%	62%	71%	72%	68%	51%	63%	58%
teilweise	11%	23%	19%	18%	25%	19%	14%	20%
Gesamt	96%	85%	90%	90%	93%	70%	77%	78%

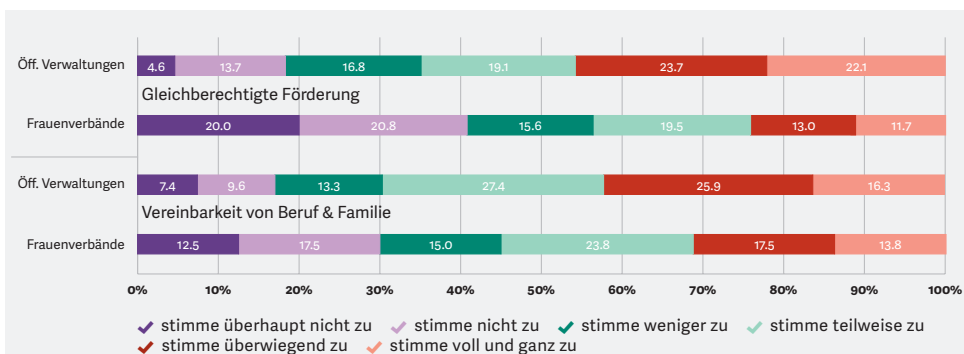
**Tabelle 1: Umfrageergebnisse zur Karrierezufriedenheit (Teil 1).**

Zu Beginn der Umfrage haben wir Frauen, die aktuell 40 Jahre und älter sind, gebeten, ihre «Zufriedenheit mit der bisherigen Karriere» einzuschätzen. Alle Frauen geben an, «Ausbaukapazität» zu haben. Vor allem das «Erreichen beruflicher und finanzieller Ziele» und die Zufriedenheit mit der «bisherigen Nutzung der eigenen Kompetenzen und Potenziale» sind noch ausbaufähig. Offenbar verzichten Unternehmen/Organisationen freiwillig darauf, die Potenziale ihrer weiblichen Angestellten voll und ganz zu nutzen. Der Aussage «Frauen bleiben im Vergleich zu Männern unter ihren Möglichkeiten» stimmen 40% der Umfrageteilnehmerinnen ganz und weitere 20% teilweise zu.



**Abbildung 7: Umfrageergebnisse zur Karrierezufriedenheit (Teil 2).**

Zudem fällt hier auf, dass die Politiken bezogen auf Ältere und das Verhalten gegenüber älteren Frauen zwischen den Unternehmen/Organisationen deutlich variieren. Im öffentlichen Sektor wird das Lebensalter beispielsweise mehr honoriert als in anderen Unternehmen/Organisationen.



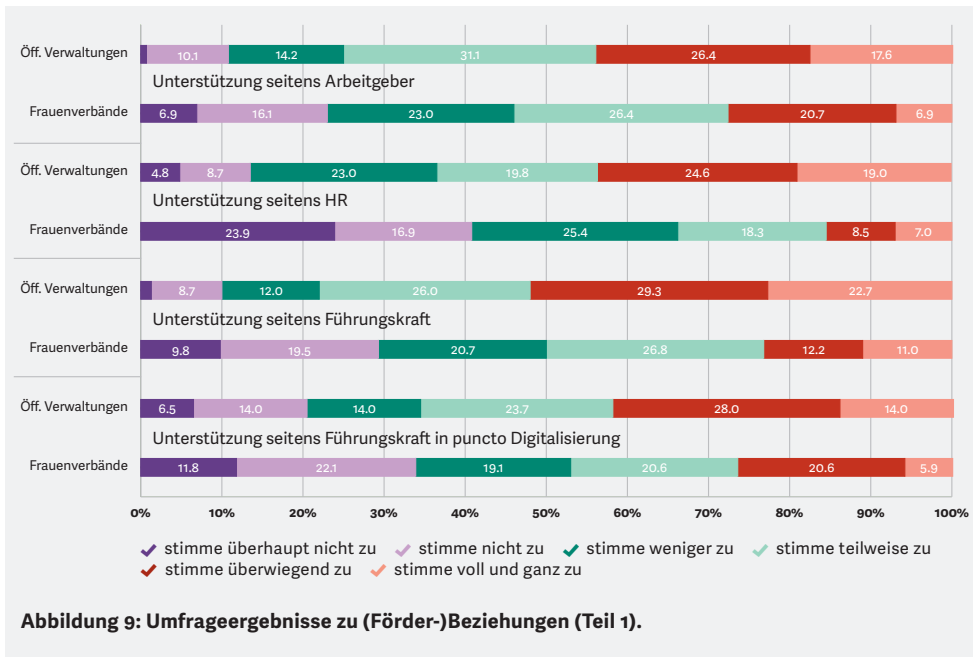
**Abbildung 8: Umfrageergebnisse zur gleichberechtigten Förderung.**

Die Umfrageteilnehmerinnen, die über Multiplikatoren gewonnen wurden, bestätigen zu 45%, dass sie teilweise oder gänzlich gleichberechtigte Förderung im Vergleich zu männlichen Kollegen erfahren haben. Es sind hingegen 70% der Teilnehmerinnen aus dem öffentlichen Sektor, die dieser Aussage zustimmen.

Ähnliches gilt für Laufbahnmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### (Förder-)Beziehungen

Die Unterschiede setzen sich in den Fragen zur Förderung generell fort (Abb. 9).



Echte Unterstützung in ihrem beruflichen Vorankommen wird um die ca. 30 bzw. 40% wahrgenommen. Dabei ist die Zurechenbarkeit oftmals nicht ganz klar, ob sie nun vom HR oder der eigenen Führungskraft geleistet wird.



Es stellt sich dann die Frage, inwiefern Frauen bzw. Männer als Förderer in Erscheinung treten. Interessant ist, dass Frauen seltener als Männer als Fördernde, aber auch seltener als aktiv Blockierende betrachtet werden (Tab. 2). Unter anderem dürfte das mit den Möglichkeiten zusammenhängen, die Personen zur aktiven Einflussnahme haben. Auffällig bleibt aber, dass Frauen deutlich seltener als Blockiererinnen wahrgenommen wurden.

	Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)		Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)	
	wurde gefördert	wurde blockiert	wurde gefördert	wurde blockiert
<b>von Männern</b>	51%	23%	40%	33%
<b>von Männern teilweise</b>	23%	20%	31%	30%
<b>Gesamt-Männer</b>	<b>74%</b>	<b>43%</b>	<b>71%</b>	<b>63%</b>
<b>von Frauen</b>	31%	7%	33%	9%
<b>von Frauen teilweise</b>	33%	21%	31%	22%
<b>gesamt Frauen</b>	<b>64%</b>	<b>28%</b>	<b>64%</b>	<b>31%</b>

**Tabelle 2: Umfrageergebnisse zu (Förder-)Beziehungen (Teil 2).**

An anderer Stelle gaben 80% der befragten Frauen an, jüngere Frauen in ihren Karrieren zu unterstützen, soweit sie Gelegenheit dazu haben.

«Risky Job Positions»

Weiter wurden einige bestehende Thesen zu weiblichen Karrieren an der Erfahrung der Befragten gespiegelt. 1/3 der befragten Frauen haben nach eigener Einschätzung schon eine Funktion angenommen, die sie als eher undankbar betrachten und die Männer eventuell eher abgelehnt hätten. Ein weiteres Drittel stimmt dem zumindest teilweise zu. Nur 20% haben eine so eingeschätzte Funktion bereits abgelehnt.

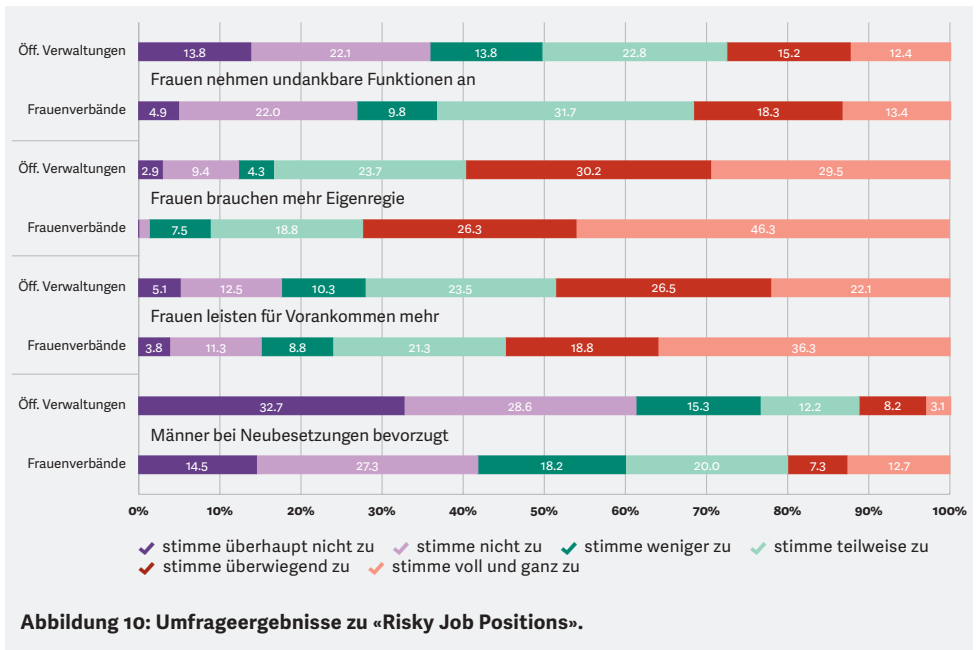


Abbildung 10: Umfrageergebnisse zu «Risky Job Positions».

75% der Frauen teilen die Aussage, dass Frauen im Vergleich zu Männern mehr Eigenregie brauchen, um voranzukommen. Betrachtet man das Item «Frauen müssen für ihr Vorankommen mehr leisten als Männer», stimmen 50% dieser Aussage zu. Auch bei Neubesetzungen von Stellen ist 1/4 der Ansicht, dass sie zwar vorgeschlagen wurden, aber letztlich doch Männer zum Zuge kamen.

Alles in allem meinen 40% der Befragten, dass sie verglichen zu ihren männlichen Kollegen in puncto Aufstieg und Verantwortungsübernahme unter ihren Möglichkeiten blieben. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmerinnen ist der Ansicht, dass bei gleicher Qualifikation Mitarbeitende über 40 (vor allem Frauen) weniger häufig gefördert werden als jüngere und Männer.

### Stereotypen und Diskriminierungserfahrungen

	Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)		Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)	
	Ja	Nein	Ja	Nein
<b>Diskriminierungserfahrung</b>	29%	71%	52%	48%

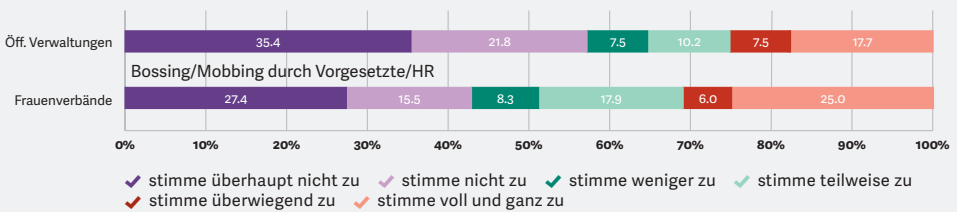
  

	Vorteile erlebt	Nachteile erlebt	Differenz	Vorteile erlebt	Nachteile erlebt	Differenz
<b>aufgrund Alter</b>	41.4%	21.0%	+20.4%	15.4%	22.2%	-6.8%
<b>aufgrund Geschlecht</b>	17.2%	21.0%	-3.8%	57.7%	23.8%	+33.9%
<b>aufgrund Mutterschaft</b>	6.9%	54.8%	-47.9%	15.4%	49.2%	-33.8%

**Tabelle 3: Umfrageergebnisse zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 1).**

Frauen, die über Verbände als Umfrageteilnehmerinnen gewonnen wurden, berichten in zahlreichen Fällen, dass sie Vorurteile aufgrund ihres Geschlechts erfahren haben. Unabhängig davon, in welchem Sektor sie tätig sind, berichten allerdings Frauen mit Kindern vielfach von Nachteilen. Auch «Alter» ist ein Diskriminierungsattribut.

Die «Ansprechbarkeit von konkreten Diskriminierungserlebnissen» wurde von 1/3 der Befragten mit einem «Nein» beantwortet, und 1/4 sieht dies nur zum Teil als gegeben. Diskriminierungen aufgrund von Mutterschaft und «sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz» gehören zu den häufigeren. Die Befragten sagten, dass eine Frau als Mutter und Teilzeitmitarbeiterin für Führungspositionen kaum infrage kommt. Auch ohne Führungsposition wird Mutterschaft mit Teilzeit in Verbindung gebracht. Viele Frauen wurden im Vorstellungsgespräch nach der Familienplanung gefragt und haben eine Beförderungsdiskriminierung aufgrund des Geschlechts und der Mutterschaft erlebt.



**Abbildung 11: Umfrageergebnisse zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 2).**

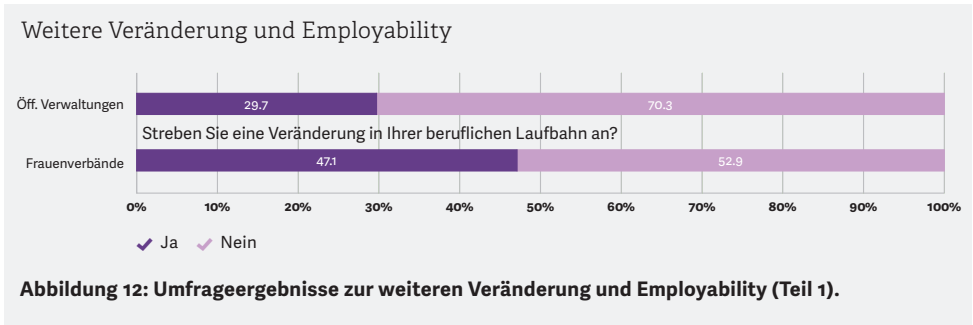
Ebenfalls sehr interessant erscheint, dass 35.4% in den öffentlichen Verwaltungen und 48.9% der befragten Personen der Frauenverbände Bossing/Mobbing durch Vorgesetzte oder das HR an ihrem Arbeitsplatz erfahren haben, oder dem zumindest teilweise zustimmen.

Was den Umgang mit stereotypen Aussagen im Alltag betrifft, so wird Altersstereotypisierung in der Regel ignoriert, geschlechtsbezogene Diskriminierung wird häufiger richtiggestellt (Tab. 4).

Wenn ich mit stereotypen Annahmen bezogen auf mein Geschlecht bzw. Alter konfrontiert bin ...	Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)			Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)		
	ausdrückliche Abgrenzung	direkte Ansprache & richtig Stellung	nicht darauf eingehen	ausdrückliche Abgrenzung	direkte Ansprache & richtig Stellung	nicht darauf eingehen
<b>Zustimmung Geschlecht</b>	61%	70%	2%	75%	65%	13%
<b>Teilweise</b>	22%	28%	30%	18%	26%	30%
<b>Gesamt</b>	83%	98%	32%	93%	91%	43%
<b>Zustimmung Alter</b>	53%	47%	5%	43%	43%	21%
<b>Teilweise</b>	30%	33%	36%	32%	32%	26%
<b>Gesamt</b>	83%	80%	41%	75%	75%	47%

**Tabelle 4: Umfrageergebnisse zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 3).**

Mit Blick auf die Zukunft, so sind es eher die Befragten aus den öffentlichen Verwaltungen, die Veränderungen anstreben, als jene, die über Verbände gewonnen wurden.



Die Möglichkeit, eine neue Stelle in der bestehenden Organisation zu bekommen, wird hoch bewertet, insbesondere auf Basis von Wissen und Erfahrung. Sich über den externen Arbeitsmarkt zu verändern, wird als schwieriger eingeschätzt. Dort wird der Qualifikation mehr Bedeutung beigemessen.

		Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)		Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)	
		Gegeben	Nicht-gegeben	Gegeben	Nicht-gegeben
<b>Interne Employability</b>	mit Blick auf Nützlichkeit des Wissens und der Erfahrung	86%	5%	87%	4%
	mit Blick auf Qualifikationen und Erfahrung, um leicht eine neue Stelle zu finden	46%	31%	37%	37%
<b>Externe Employability</b>	mit Blick auf Gefragtheit der eigenen Qualifikation	63%	7%	60%	10%
	mit Blick auf Erfahrung, um leicht eine neue Stelle zu finden	45%	22%	40%	38%

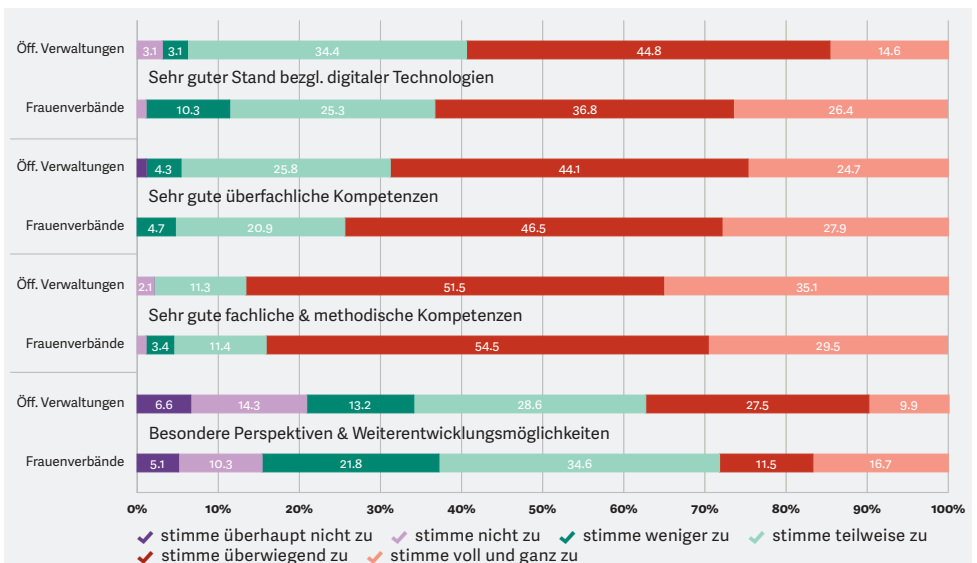
Tabelle 5: Umfrageergebnisse zur weiteren Veränderung und Employability (Teil 2).

## Digitalisierung und Employability sowie Einfluss der Covid-19-Pandemie auf Frauenkarrieren

Im letzten Teil der Befragung wurde um eine Einschätzung der Digitalkompetenzen bei Älteren und Frauen gebeten. Insgesamt wird die Digitalisierung eher als Chance betrachtet. Im öffentlichen Sektor etwas mehr für Jüngere und vor allem für Männer. Frauen, die über Verbände gewonnen wurden, sehen Unterschiede in den Chancen aufgrund des Geschlechts oder Alters deutlich weniger.

	Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)		Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)	
	Zustimmung	Ablehnung	Zustimmung	Ablehnung
Jüngere > Ältere	42%	29%	34%	49%
Männer > Frauen	86%	5%	4%	89%

**Tabelle 6: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung und Employability (Teil 1).**



**Abbildung 13: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung und Employability (Teil 2).**

Frauen halten sich sowohl mit Blick auf ihre Technikkompetenz als auch auf (über)fachliche Kompetenzen insgesamt aktuell gut für die Digitalisierung gerüstet, sowohl, was fachliche, überfachliche und technologische Kompetenz anbetrifft. Sie konstatieren aber nur zu etwa einem Drittel, dass besondere Perspektiven und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aus der Digitalisierung erwachsen (Abb. 14).

Wenn man die Folgen der Digitalisierung betrachtet, dann sehen die Befragten doch für die nächsten Jahre in vielen Fällen einen Reskilling-Bedarf.

Was die mit der Digitalisierung verbundenen neuen Arbeitsformen wie Homeoffice/Remote Work betrifft, so sehen um die 50% der Befragten einen Vorteil und sehr viele die Chance auf eine bessere Chancengleichheit.

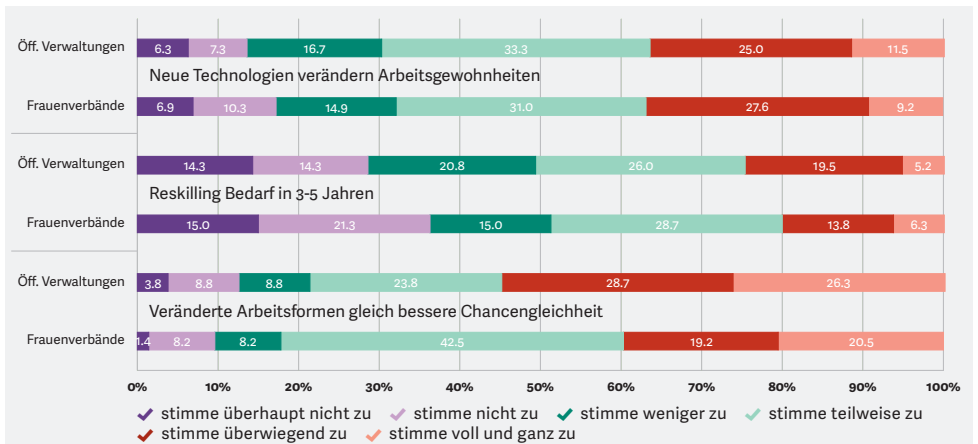


Abbildung 14: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung und Employability (Teil 3).

In der Befragung, die zu Beginn der Covid-19-Pandemie stattfand, gingen die Frauen in Summe wenig von negativen oder positiven Folgen der Krise aus.

	Befragte über öffentliche Verwaltungen (n=150)			Befragte über Berufs- und Frauenverbände (n=88)		
	positiven Einfluss	weder noch Einfluss	negativen Einfluss	positiven Einfluss	weder noch Einfluss	negativen Einfluss
Bisher hatte die Corona-krise auf meine beruflichen Karriereziele ...	18%	75%	8%	20%	61%	19%
	<b>positiv beeinflussen wird</b>	<b>weder noch beeinflussen wird</b>	<b>negativ beeinflussen wird</b>	<b>positiv beeinflussen wird</b>	<b>weder noch beeinflussen wird</b>	<b>negativ beeinflussen wird</b>
Ich gehe davon aus, dass die Coronakrise meine beruflichen Karriereziele künftig ...	16%	76%	8%	21%	64%	15%

**Tabelle 7: Umfrageergebnisse zum Einfluss der Covid-19-Pandemie auf Frauenkarrieren.**

## 1.5 Interpretation der Ergebnisse: Fazit aus der Befragung der Frauen und mögliche Massnahmen für Unternehmen/Organisationen

Besonders auffällig scheint in Anbetracht der Abschlüsse der befragten Personen, dass sich vorwiegend Akademikerinnen mit dem Thema befassen.

### Karrierezufriedenheit

Offenbar gelingt es Unternehmen/Organisationen bisher nicht, die Potenziale ihrer weiblichen Angestellten voll und ganz zu nutzen. Folgende Ansatzpunkte zur Förderung können sich hieraus ableiten:

- Rollenklarheit etablieren,
- Prozesse und Praktiken der Karrieregestaltung im Unternehmen bzw. in der Organisation etablieren und leben,
- Screening zur Potenzialentfaltung nutzen,
- Wissen über die Ziele und die korrekte Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen sowie
- erforderliche Ressourcen zur Verfügung stellen.



### Gleichberechtigte Förderung

Ob Frauen aus der Perspektive der über 40-Jährigen gleichberechtigte Förderung erfahren? Bei dieser Frage divergieren die Meinungen. Genannte Besonderheiten weiblicher Karrieren sind, dass Frauen im Vergleich zu Männern:

- eher undankbare Positionen annehmen,
- mehr Eigenregie in der Steuerung ihrer Karriere brauchen,
- für ihr Vorankommen mehr leisten müssen als Männer, sowie dass
- Männer bei Neubesetzungen bevorzugt werden.

### Folgende Ansatzpunkte zur Förderung können sich hieraus ableiten:

- Prozesse etablieren, die eine unabhängige Beurteilung ermöglichen,
- Führungsstrukturen mit Rotationsprinzip etablieren, um Seilschaften zu verhindern,
- Möglichkeiten der Karrieregestaltung im eigenen Unternehmen bzw. in der eigenen Organisation aufzeigen und aktiv unterstützen sowie
- Reglementierungen für bestimmte Positionen einführen.

### (Förder-)Beziehungen

Laut den befragten Frauen treten Männer sowohl als Förderer wie auch als Blockierer in Erscheinung. Frauen hingegen stehen anderen Frauen seltener im Weg. Weiter gibt die Mehrheit der Befragten an, jüngere Frauen in ihren Karrieren zu unterstützen, soweit sie Gelegenheit dazu haben. Damit scheint das sogenannte Queen-Bee-Syndrom (auf Deutsch Bienenkönigin-Syndrom), wonach Frauen andere Frauen in ihrem sozialen Aufstieg behindern, im Einklang zu anderen Studien (z.B. Kirsch 2022) für ältere Frauen weniger zu gelten.

### Folgende Ansatzpunkte zur Förderung können sich hieraus ableiten:

- Frauen in Funktionen bringen, von denen aus sie Fördereinfluss leisten können,
- Tracking des Förderverhaltens von Männern und Frauen gegenüber Männern und Frauen verschiedener Altersklassen,
- Mentoring und kollegiales Coaching im Sinne von Netzwerkbildung sowie
- Generationenförderung durch gezieltes Zusammenführen von Personen unterschiedlicher Generationen, um sich durch Perspektivenwechsel und Erfahrungswissen zu unterstützen (Eberhardt 2021).

### «Risky Job Positions»

Da Frauen tendenziell seltener das Angebot einer anspruchsvollen Führungsposition erhalten als Männer, sind sie vermutlich eher geneigt, jede Möglichkeit anzunehmen, die sich ihnen bietet. Auch dann, wenn Männer eher ablehnen würden, da der Erfolg sehr viel unsicherer ist.

Frauen laufen Gefahr, dadurch eine geringere Selbstwirksamkeit erleben zu können. Nach dem Soziologen Robert Merton (1948) prophezeit das Konzept der selbsterfüllenden Prophezeiung etwas für die Zukunft, das zunächst nicht stimmt, zum Beispiel: «Ich bin nicht gut genug für diese Position, um befördert zu werden». Aufgrund dieser Vorhersage wird dann ein Verhalten gezeigt, das dazu beiträgt, dass sich die Prophezeiung erfüllt.

Frauen sind möglicherweise aufgrund des geringeren Angebots gezwungen, weniger günstige Jobs anzunehmen. Sie schätzen sich ohnehin skeptischer ein, und haben bei einer solchen Tätigkeit dann tatsächlich auch ein höheres Risiko zu scheitern. Ereignet sich das, dann schreiben sie sich möglicherweise den Misserfolg selbst zu. Sind sie erfolgreich, ist nicht sicher, dass sie sich den Erfolg ausreichend umfassend selbst zuschreiben. Dies gilt es zu durchbrechen.

Folgende Ansatzpunkte zur Förderung können sich hieraus ableiten:

- Job- und Projektbewertung im Vorfeld der Zuordnung und Gewährleistung einer gerechten Zuordnung von chancenreichen Projekten
- Beurteilung von Job- und Projektleistung unter Berücksichtigung, welche Erfolgschancen in einem Job/Projekt bestanden, um systembedingte Diskriminierungen zu vermeiden, die aus einer unterschiedlichen Zuweisung von Jobs/Projekten entstehen können
- Stellenangebote intern sichtbar machen, sodass Frauen aus allen verfügbaren Entwicklungsmöglichkeiten auswählen können, Selbstnominierung ermöglichen
- Genderneutrale Formulierung der Stellenausschreibungen in der Weise, dass auch Frauen, die sich zu Unrecht weniger zutrauen, die Initiative einer Bewerbung ergreifen.

## Stereotypen/Rollenbilder, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen

Beispiele offener Angaben zu konkreten Diskriminierungserfahrungen: Die

### Öffentliche Verwaltungen

«Mutter von drei kleinen Kindern, die Vollzeit arbeiten möchte? Wird nicht geglaubt! Und über vierzig ist die Frau dann zu alt.»

«Mutter gleich Teilzeitarbeitnehmerin, kommt nicht in Frage für Führungspositionen (alle 100%) inkl. Weiterbildung. Teilzeit gleich Sackgasse!»

«Mutterschaft wird gleich mit Teilzeitjob in Verbindung gebracht und Teilzeit bedeutet weniger interessante Arbeiten und tieferer Lohn. Mutterschaftspause wird negativ gewertet (Arbeitspause).»

«Je nach Aufgabe/Arbeitsbereich wurde ein höheres/niedrigeres Alter als Vorteil oder Nachteil ausgelegt. Oft gekoppelt bzw. begründet mit einem guten Erfahrungshintergrund oder einem Mangel/reich an Erfahrung – man scheint nie das richtige Alter bzw. die richtige Erfahrung mitzubringen.»

«In der letzten Runde bei einem Job-Assessment kam der Mann weiter, weil er sicher keine Kinder kriegen wird.»

«Vorwurf eines Kollegen, dass ich den Job nur erhalten habe, weil ich eine Frau sei. Vorwurf eines anderen Kollegen, dass ich ihm vorgezogen wurde, weil ich Lippenstift trug. Sexuelle Belästigung/Mobbing eines weiteren Kollegen: Frauen müssen den Job nicht können, sie müssen nur gut aussehen.»

**Abbildung 15: Statements aus der Umfrage zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 2).**

## Berufs- und Frauenverbände

«Ich hätte diese Frage gern als Mehrfachantwort gehabt, da es meist eine Kombi aus Alter, Nationalität und Frau sein ist, aufgrund derer ich benachteiligt werde.»

«Bei Jobantritt wurden meine vorherigen beruflichen Erfahrungen (für die Erfahrungsstufe) massiv gekürzt, obwohl ich alle Skills für die aktuelle Tätigkeit einsetze. Begründung: War halt immer nur Teilzeit!»

«Als junge Frau wurde ich bei JEDEM Vorstellungsgespräch nach meiner Familienplanung gefragt! Anvisierter Posten wurde mit der Begründung abgelehnt, das sei nichts für eine Mutter von kleinen Kindern (Beförderungsdiskriminierung aufgrund des Geschlechts nach Mutterschaft).»

«Als ich jung war, erhielt ich keinen Job, weil die Erfahrung fehlte. Als ich mit Ende 40 wieder einsteigen wollte, wurde bezweifelt, dass ich arbeitsmarktfähig bin und mit 56 wurde ich aufgrund von Sparmassnahmen entlassen.»

«Vor den Kindern war die Rede davon, dass ich Kinder bekommen und verschwinden werde. Beim letzten externen Assessment habe ich besser als alle andere Kandidaten abgeschnitten – trotzdem wurde ein Kollege ausgewählt (er war anscheinend «reifer»).»

«Sexuelle Belästigung als Machtdemonstration durch einen höher gestellten (aber weniger kompetenten) Kollegen.»

**Abbildung 16: Statements aus der Umfrage zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 3).**

Ergebnisse zeigen, dass im öffentlichen Sektor das Lebensalter mehr honoriert wird als in anderen Unternehmen/Organisationen. Wir vermuten, dass hierbei die Erfahrung im Beruf zählt. Etliche Befragte schildern im freien Textfeld konkrete Diskriminierungserfahrungen vielfach mit «Mehrfachdiskriminierungen/Intersektionalität», was bedeutet, dass erst die Kombination von mindestens zwei Diskriminierungskomponenten zur eigentlichen Diskriminierung führt wie beispielsweise «Geschlecht weiblich» und «Mutterschaft». Frauen geben zudem an, sich im Berufsleben entweder zu jung/alt zu fühlen, da sie mit ihrer Altersangabe auf Vorurteile stossen. Eine Befragte schildert eindrücklich, dass sie in jungen Jahren keinen Job erhielt, weil die Erfahrung fehlte, und als sie mit Ende 40 wieder einsteigen wollte, sagte man ihr, sie sei nicht arbeitsmarktfähig, um mit 56 aufgrund von Sparmassnahmen und ihres Alters entlassen zu werden. Letztere Problematik besteht auch für Männer, jedoch deutlich weniger ausgeprägt.

Die Attribute «Alter» und «Mann» werden oft positiv mit «erfahren & wohlhabend» konnotiert. Ältere Frauen gelten als unbequem, was unterstützend mit negativen Metaphern beschrieben wird. Auch die «Beschäftigung jenseits des Normalarbeitsverhältnisses» scheint eine Problematik darzustellen, was das Übertragen von weniger interessanten Tätigkeiten und einen tieferen Lohn zur Folge hat. Auch eine erlebte Scheinargumentation aufgrund von Tabus ist ein Thema, um diskriminierende Praktiken zu kaschieren. Auffällig ist, wie oft Nachteile mit Mutterschaft in Verbindung gebracht werden. Die meisten Diskriminierungserfahrungen beziehen sich auf dieses Attribut.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Befragten recht deutlich von Diskriminierungserfahrungen und -erlebnissen berichten. Interessant ist aber, dass auch viele bestätigen, aufgrund ihres Geschlechts Vorteile erfahren zu haben. Letztlich werden insbesondere dann Diskriminierungserfahrungen offen, wenn zu Geschlecht Mutterschaft und Alter hinzukommen (Intersektionalität). Es wird beispielsweise bestätigt, dass sich Frauen mehr anstrengen müssen. Die Altersdiskriminierung ist nach Einschätzung der Befragten eher eine Diskriminierung älterer Frauen und sie interagiert etwas mit der Funktion: «Aber wenn ich Frauen eben nicht weiterbringe, brauche ich mich später auch nicht zu wundern, wenn sie nicht weiterkommen». Es handelt sich anteilig vermutlich eher um eine über die Lebenszeit fortgeschriebene Folge von Diskriminierungen.

Wie gehen Frauen mit Stigmatisierungen um? Drei Varianten standen zur Wahl: die ausdrückliche Abgrenzung gegenüber Stigmatisierungen, direkte Ansprache und Richtigstellung oder gänzliche Ignorierung einer Diskriminierung. Oft ist es schwierig, Diskriminierungserlebnisse anzusprechen. Die Ansprechbarkeit von Diskriminierungserlebnissen wird von einem Drittel der Frauen klar verneint, weitere 18% sehen dies nur zum Teil als möglich an.

Die Ergebnisse zum Umgang mit Stereotypen sind konform zu anderen Studien: Wenn überhaupt, wird die geschlechtsbezogene Diskriminierung richtiggestellt. Die Altersstereotypisierung wird in der Regel ignoriert. Frau «drückt hier ein Auge zu», was dringenden Handlungsbedarf auf Organisationsebene deutlich macht. In Unternehmen/Organisationen sind altersabhängige Stereotype noch immer weit verbreitet, unter anderem bei Leistungsbeurteilungen oder im Zugang zu Personalentwicklungsmassnahmen (Gubler 2019).

Folgende Ansatzpunkte zur Förderung können sich hieraus ableiten:

- Enttabuisierung von Diskriminierungsthemen, Besprechbar-Machen von Tabuthemen, klares Aufdecken von absurden Ereignissen (analog zu z.B. everydaysexism.com),
- Workshops, um Muster zur Verfestigung von Diskriminierungen zu durchbrechen, wie Stereotypenwandel und -auflösung,
- Überarbeitung der Förderauswahl bzw. klares Prozesscontrolling in der Förderung,
- Personalentwicklung flexibel und individualisierter gestalten,
- interne Kampagnen starten, um die Vielfalt im Unternehmen bzw. in der Organisation sichtbar und hörbar werden zu lassen,
- Teamentwicklungsmassnahmen, um das zu schätzen, was da ist sowie
- Re-Kategorisierung, De-Kategorisierung, antikategoriales Denken fördern, Kommunikation begleiten.

### Gender Fatigue

Viele Unternehmen/Organisationen gehen heute von der Annahme aus, dass das Geschlecht keine Rolle mehr spielt, weil das Thema längst gelöst sei. Diesen Tenor kann man in den Aussagen der HR-Verantwortlichen sehen, wenn man ihn mit jenen der Betroffenen vergleicht.

Als ursächlich werden u.a. Regelungen betrachtet, die einem oberflächlichen Verständnis von Diversity folgend sichtbar umgesetzt sind, wie etwa geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen (Kelan 2009). Vor diesem Hintergrund wird bisweilen auch die notwendigerweise unermüdliche Einforderung von Gleichstellung als nicht mehr legitim betrachtet, obwohl die Problematik der Ungleichheit auf einer Tiefenebene noch keineswegs gelöst ist. Das Phänomen selbst wird als «Gender Fatigue» bezeichnet. Gender Fatigue macht es immer schwieriger, die Diskriminierung am Arbeitsplatz zu bekämpfen, die auf subtilere Weise fortbesteht (Kelan 2009).

Geschlechterstereotype sind stark in unserer Gesellschaft verankert und beeinflussen Denken und Handeln der breiten Gesellschaft. Sie verfestigen bestehende Ungleichheiten und wirken einer tatsächlichen Gleichstellung entgegen. In der Arbeitswelt befördern sie eine geschlechterstereotype Berufswahl und das Klischee, dass Führungskompetenz männlich ist. In der digitalen Öffentlichkeit werden beispielsweise einseitige, stereotypisierte Rollenbilder (re-)produziert, die sich durch Algorithmen manifestieren und Frauen systematisch benachteiligen. Geschlechterstereotype Zuschreibungen werden oft als natürliche, unveränderbare Eigenschaften von Frauen und Männern interpretiert.

Sie sind aber kulturell bedingt und damit veränderbar. Umso wichtiger ist es daher, sie immer wieder zu hinterfragen und durch einen reflektierten Umgang ihren Einfluss zu minimieren. (Thomas & Gensler 2021)

Folgende Ansatzpunkte zur Vermeidung von Geschlechterstereotypen können helfen:

- Erfassung und Bewertung von Diversität auf einem Tiefen- anstelle oberflächlichen Niveau und Vermeidung, dass ein oberflächliches binär orientiertes Denken und Handeln neue Benachteiligungen nach sich zieht sowie
- regelmässiger Einsatz des Top Managements dafür, dass das Einbringen gleichstellungsbezogener Überlegungen positiv konnotiert und erwartet wird.

### Digitalisierung und Employability sowie Einfluss der Covid-19-Pandemie auf Frauenkarrieren

Unsere Ergebnisse geben Anlass zu der Einschätzung, dass die Frauen 45+ mit Blick auf Zukunftskompetenzen nach und nach abgehängt werden könnten, auch wenn sie ein aktuelles Infragestellen ihrer digitalen Fähigkeiten oder ihre Employability selbst nicht konstatieren. Hintergrund ist, dass sie zu 89% der Ansicht sind, dass sie über künftig relevante Kompetenzen verfügen, aber sich nur in 27% der Fälle an Zukunftsprojekten und Weiterbildung aufgrund der Digitalisierung beteiligt sehen.

Verknüpft man dies mit den Ergebnissen zum Fokusthema «Interne & Externe Employability» (interne Aufstiegs- sowie Möglichkeiten am externen Stellenmarkt), fällt auf, dass mehr als 80% ihr Wissen und ihre Erfahrung als nützlich für den internen Stellenmarkt betrachten. Sprich, die Frauen hätten gute Chancen auf eine Veränderung. Dennoch vollziehen nur wenige einen beruflichen Wechsel. Insgesamt wird die eigene Erfahrung für den externen Arbeitsmarkt als etwas weniger bedeutend bewertet – hier steht die Qualifikation mehr im Vordergrund.

Ältere Frauen werden nach Einschätzung der Antwortenden leicht häufiger infrage gestellt in puncto neue Technologien. Berufsfelder in Zusammenhang mit der Digitalisierung werden etwas seltener für Ältere und ältere Frauen angedacht.

Gerade im Zuge der Technisierung laufen wir Gefahr zu polarisieren. Auch zeigen mittlerweile die Erkenntnisse aus der Pandemie, dass sie zumindest im weiteren Verlauf der Pandemie nicht so folgenlos blieb, wie von den Frauen erwartet.

Ein weiterhin aktives Anstreben von Chancengleichheit ist notwendig, um Fortschritte zu erzielen und um die «Rolle rückwärts» zu verhindern. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Gleichstellung im Rahmen der wirtschaftlichen Erholung nach der Corona-Krise entwickelt.

Gerade hier könnten Unternehmen/Organisationen den Moment nutzen und mit neuen, flexibleren Karrierekonzepten aufwarten. Denn je schneller die Digitalisierung voranschreitet, desto klarer wird, dass frisches Wissen und Erfahrung gemeinsam die Garanten von nachhaltiger Innovation und Erfolg sind. Um alle Potenziale in ihrer Belegschaft optimal zu entfalten, wird es in der Führung immer wichtiger, die Stärken aller Generationen zu kombinieren.

Folgende Ansatzpunkte zur Förderung können nützlich sein:

- Bewusstmachung der Digitalisierung durch Zukunftsszenarien für Funktionen und für die eigene Employability im Rahmen von Standortanalysen,
- Identifikation der Entwicklung von Jobs oder Identifikation von Jobs, die in zukunftssträchtigen Bereichen entstehen, Definition von Transition und Entwicklungsmassnahmen für den systematischen Kompetenzaufbau sowie
- Entwicklung eines spezifischen Trainings- und Ausbildungsprogramms als Weiterbildungsangebot, Pilotdurchführung.

## 1.6 Gesamtfazit: Bunt statt binär denken: Die Förderung von Karrierevielfalt

Mehr und mehr stehen Unternehmen/Organisationen bei einigen Funktionen vor dem Problem, vakante Positionen mit fachlich versierten Personen zu besetzen. Werden Ältere und Frauen nicht richtig weiterentwickelt, ist das nicht länger ein Problem ihrer eigenen Employability. Fehlende Kompetenzen können zum limitierenden Faktor der Unternehmensentwicklung werden. Wie gut sind Unternehmen/Organisationen hier nun hinsichtlich der Förderung digitaler Kompetenzen von Frauen aufgestellt? Die HR-Verantwortlichen sehen dies um einiges skeptischer als die befragten Frauen.

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen deutlich, dass Frauen zu oft ihre Potenziale nicht entfalten können bzw. Unternehmen/Organisationen es zu wenig nutzen. Dabei handelt es sich bei den befragten Frauen zu hohen Anteilen um Akademikerinnen, die vermutlich mehr Förderung als andere



erfahren und möglicherweise auch aktiver nach eigener Entwicklung suchen.

Das Geschlecht allein wird zwar wenig als Diskriminierungsanlass gesehen, sondern bisweilen auch als Vorteil – aber die Kombination von Geschlecht mit Alter und Mutterschaft führt zu Diskriminierungen. Zudem wurde konstatiert, dass zu wenige von Laufbahnmodellen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie profitieren konnten. Da auch Teilzeitpensen in der Regel keine Option für Karrieren bieten, sind neue Jobprofile, vielfältigere Karrierewege und Laufbahngestaltungsmöglichkeiten vonseiten der Unternehmen/Organisationen zu fördern, um die Potenzialnutzung von Frauen über 40 auszuschöpfen und auch dort Chancenfairness zu etablieren. Vor allem unternehmens- und gesellschaftspolitisch muss ein Umdenken mit Blick auf Mutterschaft und «ältere» Frauen stattfinden, und es braucht ein anderes Mindset, – Diskriminierungen müssen adressiert und ansprechbar gemacht werden, um Lösungen zu entwickeln.

#### «Auch Frauen brennen für den Job»

Frauen machen weniger oft Karriere in Unternehmen/Organisationen als Männer. Deshalb sind sie seltener in Führungspositionen und Geschäftsleitungen zu finden, besonders im industriellen Umfeld. Es brauche flexiblere Arbeitsmodelle und bessere Betreuungsangebote. So waren denn auch 75% der Umfrageteilnehmerinnen der Meinung, dass Frauen im Vergleich zu Männern mehr Eigeninitiative brauchen, um voranzukommen. Geschlechterstereotypen müssten bereits im Kindesalter gelockert werden, denn «heterogene Teams fällen die besten Entscheidungen».

Unternehmen/Organisationen profitieren damit von einer spezifischeren und ausdifferenzierteren Förderung nicht nur, um Frauen oder «ältere» Mitarbeitende zu erreichen. Auch jüngere erwarten mehr als früher, dass auf ihre beruflichen Vorstellungen zügig eingegangen wird und fühlen sich von der bestehenden Förderpolitik oft nicht ausreichend abgeholt (Olbert-Bock et al. 2021).

Der Generationenforscher François Höpflinger fasst die Ergebnisse des Generationen-Barometers 2021 zusammen und sagt, dass die jungen Menschen eher pessimistisch sind, was die Zukunft angeht, da sie sich um das Klima sorgen und unter dem zunehmenden Druck in der Arbeitswelt leiden. Jugendliche wissen, dass eine gute Ausbildung keine Garantie mehr für eine gute Arbeitsstelle ist und dass ihr erster Job nicht ihr letzter sein wird bzw. die lineare Karrierevorstellung, die ihre Eltern noch hatten, überholt ist, denn es gibt heute mehr Möglichkeiten als früher.

Junge Menschen sind zudem sowohl sehr modern als auch sehr traditionell. Eine junge selbstbewusste Frau beispielsweise, will nicht mehr nur Familie oder nur Karriere, sondern beides. Auch die binäre Vorstellung von Geschlecht hat sich aufgelöst und die jüngeren Generationen haben gelernt, in der Multioptionsgesellschaft zu leben (Müller 2022; Hermann & Wenger 2021).

«Weibliche Karrieren», die zunehmend auch bei Männern an Popularität gewinnen, beinhalten andere Karrierewege. Sie erfordern andere Strategien und Formen von Führung. In Unternehmen/Organisationen können bisher meist nur Personen bis an die Spitze der Organisation aufsteigen, die ihr gesamtes Berufsleben zu 100% in der gleichen Disziplin gearbeitet haben. Personen mit Auszeiten, Wendepunkten, anderem Engagement, Gründungen etc. sind davon weitestgehend ausgeschlossen.

«New Work» und eine diversere Belegschaft erfordern neue Konzepte der Förderung und Personalentwicklung. Entsprechend geht es um eine Laufbahnviefalt, die anders als traditionelle Karrieren zu fördern, auch Teilzeit- und Projektkarrieren bis hin zu Umstiegen unterstützt.

Entwicklung ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten. Führungskräfte, HR und Mitarbeitende müssen Wissen und Können erhalten, um die individuelle Entwicklung, mit jener des Unternehmens bzw. der Organisation erfolgreich takten zu können. Einzelmaßnahmen und kleine Förderungen «hier und da» nützen wenig, es bedarf eines Gesamtkonzepts.

# Teil 2:

## Förderung von Frauen

Im Rahmen des zweiten Projektes zu Frauenkarrieren 45+ war eines der Ziele, typischen Aspekten von Frauenkarrieren sowie der Digitalisierung noch mehr Augenmerk zu schenken. Um Unternehmen/Organisationen ihre Handlungsfelder noch spezifischer aufzuzeigen und mit ihnen Möglichkeiten ihrer Weiterentwicklung zu besprechen, wurden die bestehenden Instrumente des Screenings und des «House of Careers» erweitert und liegen nun in einer aktualisierten Form vor.

Des Weiteren wurden Kooperationen eingegangen, um unsere Vorgehensweisen mit anderen komplementären Initiativen zu koppeln. Instrumente müssen dann nicht zwei Mal erfunden werden, sondern sie werden zum Nutzen für Unternehmen/Organisationen gekoppelt angeboten. Beispielsweise ermöglicht die Kooperation mit viamia, dass Mitarbeitende eine Standortbestimmung zur eigenen Entwicklung in Abstimmung mit ihrer aktuellen Organisation erhalten, was eine Lücke in der Personalentwicklung schliesst, die sich in vielen Unternehmen/Organisationen feststellen lässt. Angesichts der Digitalisierung werden individuelle Standortbestimmungen immer bedeutender und sollten mit der unternehmensinternen Personalentwicklung verknüpft sein.

### 2.1 Ausgangspunkt und Weiterentwicklung der bestehenden Lösungskonzepte, Instrumente und Massnahmen

Die Ergebnisse aus den in Kapitel 1 dargestellten Erhebungen sowie Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen/Organisationen und Partnern wurden dazu genutzt, das bereits bestehende Screening und «House of Careers» zu erweitern.

Vor diesem Hintergrund und angesichts dessen, dass sich über die Zielgruppe der Frauen hinaus gehend immer mehr Menschen andere Karrierewege und neue Formen der betrieblichen Förderung wünschen, empfehlen wir Unternehmen/Organisationen, sich der «Förderung einer Vielfalt an Karrieremodellen» zuzuwenden und die Weichen dafür zu stellen. Das im Projekt entwickelte Screening und das weitere Angebot an Massnahmen sind bereits auf diesen Aspekt hin ausgerichtet und lassen einen entsprechenden Fokus zu.

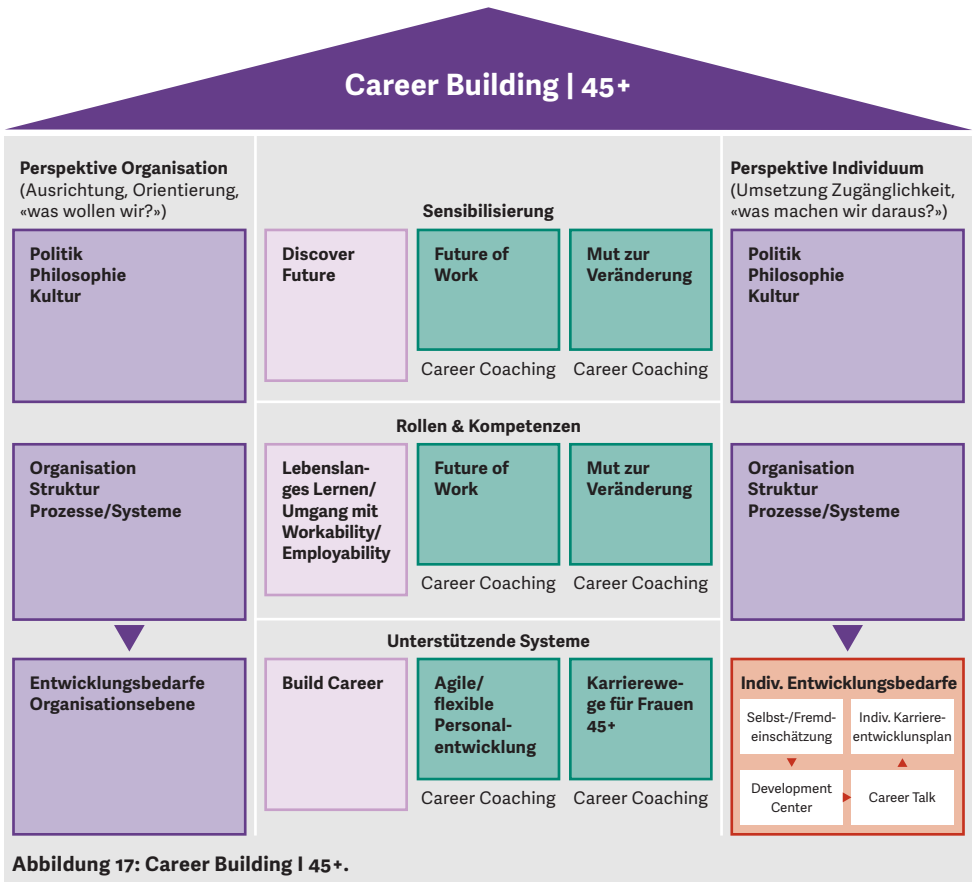
Das «House of Careers» bzw. «Career Building | 45+» und das Screening sind komplementär gedacht und ermöglichen ein systematisches Vorgehen.

Mit dem Screening erhalten Unternehmen/Organisationen ein standardisiertes Vorgehen zur Überprüfung der gegenwärtigen Situation und können für sie wesentliche «Baustellen» der Förderung erkennen und auswählen. Unternehmen/Organisationen erhalten dabei sowohl einen Eindruck von der strategischen Ausrichtung und operativen Umsetzung ihrer Personalentwicklung insgesamt als auch von besonderen Entwicklungsanforderungen älterer Personen und jener von Frauen 45+. Möglich wird dies aufgrund der Berücksichtigung unterschiedlicher Arten von Laufbahn- bzw. Karrieregestaltung.

Das Konzept des «Career Building | 45+» bietet ihnen dann einen Überblick über Ansatzpunkte der Weiterentwicklung sowie konkrete Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, mit denen sie gezielt (Frauen-)Karrieren 45+ gestalten und fördern können.

### 2.1.1 House of Careers

Das nachfolgend beschriebene Konzept bietet einen Gesamtüberblick an möglichen Bausteinen der Personal- und Organisationsentwicklung zur Förderung von Frauen 45+ dienen. Ziel ist es, eine Basis für die bedarfsorientierte Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Gestaltung und Förderung von (Frauen-)Karrieren 45+ zu schaffen, aufgrund der Unternehmen/Organisationen bedarfsorientiert für sich geeignete Maßnahmen identifizieren und auswählen können.



Die oben dargestellten Massnahmen ergänzen das «House of Careers». Sie bieten Anregungen, welche Aktivitäten Unternehmen/Organisationen ergreifen können, um auf die bestehenden Besonderheiten von Frauenkarrieren in der Gestaltung von Förderung zu reagieren (Tab. 8).

## Perspektive Organisation

<b>Politik, Philosophie, Kultur</b>	Rotierende Führungsstrukturen etablieren, um «Seilschaften» zu verhindern
<b>Organisation, Struktur, Prozesse</b>	<p><b>Stellen und Funktionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stellenangebote intern sichtbar machen, sodass Frauen aus allen verfügbaren Entwicklungsmöglichkeiten auswählen können, Selbstnominierung ermöglichen.</li><li>• Genderneutrale Formulierung der Stellenausschreibungen in der Weise, dass auch Frauen, die sich zu Unrecht weniger zutrauen, die Initiative einer Bewerbung ergreifen.</li><li>• Job- und Projektbewertung im Vorfeld der Zuordnung und Gewährleistung einer gerechten Zuordnung von chancenreichen Projekten.</li></ul> <p><b>Förderauswahl</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prozesse etablieren, die eine unabhängige Beurteilung ermöglichen.</li><li>• Beurteilung von Job- und Projektperformance unter Berücksichtigung, welche Erfolgchancen in einem Job/Projekt bestanden, um systembedingte Diskriminierungen zu vermeiden, die aus einer unterschiedlichen Zuweisung von Jobs/Projekten entstehen können.</li></ul> <p><b>Förderung ermöglichen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Screening zur Potenzialentfaltung nutzen.</li><li>• Personalentwicklung flexibel und individualisierter gestalten.</li><li>• Prozesse und Praktiken der Karrieregestaltung im Unternehmen bzw. in der Organisation leben.</li><li>• Erforderliche Ressourcen zur Verfügung stellen.</li></ul> <p><b>Prozesscontrolling in der Förderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfassung und Bewertung von Diversität auf einem Tiefen- anstelle oberflächlichen Niveau und Vermeidung, dass ein oberflächliches binär orientiertes Denken und Handeln neue Benachteiligungen nach sich ziehen.</li><li>• Tracking des Förderverhaltens von Männern und Frauen gegenüber Männern und Frauen verschiedener Altersklassen.</li></ul>

<p><b>Sensibilisierung, «Discover Future»</b></p>	<p><b>Förderung und Karrieregestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen über die Ziele und die korrekte Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen fördern.</li> <li>• Möglichkeiten der Karrieregestaltung im eigenen Unternehmen bzw. in der eigenen Organisation aufzeigen und aktiv unterstützen.</li> </ul> <p><b>Diversität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enttabuisierung von Diskriminierungsthemen, Besprechbar-Machen von Tabuthemen, klares Aufdecken von absurden Ereignissen.</li> <li>• Workshops, um Muster zur Verfestigung von Diskriminierungen durchbrechen, wie Stereotypenwandel und -auflösung.</li> <li>• Interne Kampagnen starten, um die Vielfalt im Unternehmen bzw. in der Organisation sichtbar und hörbar werden zu lassen.</li> </ul>
<p><b>Rollen und Kompetenzen, «Develop Leadership»</b></p>	<p><b>Rollenklarheit etablieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen in Funktionen bringen, von denen aus sie Förder Einfluss leisten können.</li> <li>• Regelmässiger Einsatz des Top Managements dafür, dass das Einbringen gleichstellungsbezogener Überlegungen positiv konnotiert und erwartet wird.</li> </ul>
<p><b>Unterstützende Systeme, «Build Career»</b></p>	<p><b>Weitere Massnahmen der Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring und kollegiales Coaching.</li> <li>• Generationenförderung durch gezieltes Zusammenführen von Personen unterschiedlicher Generationen.</li> <li>• Personalentwicklung flexibel und individualisierter gestalten.</li> <li>• Bewusstmachung der Digitalisierung durch Zukunftsszenarien für Funktionen und für die eigene Employability im Rahmen von Standortanalysen.</li> <li>• Identifikation der Entwicklung von Jobs oder Identifikation von Jobs, die in zukunftssträchtigen Bereichen entstehen, Definition von Transition und Entwicklungsmassnahmen für den systematischen Kompetenzaufbau.</li> <li>• Entwicklung eines spezifischen Trainings- und Ausbildungsprogramms als Weiterbildungsangebot, Pilotdurchführung.</li> </ul>

**Tabelle 8: Massnahmen entlang des «House of Careers» zur Förderung von Frauenkarrieren 45+.**

## 2.1.2 Screening für Frauenkarrieren 45+ und Entwicklung eines Labels

Das entwickelte Screening ermöglicht es Unternehmen/Organisationen, wahlweise eine Selbsteinschätzung der IST-Situation ihrer Personalförderung vorzunehmen, oder in Workshops und mithilfe einer Befragung verschiedene Anspruchsgruppen zu Wort kommen zu lassen. In einem zweiten Schritt legen sie selbst oder im Dialog fest, an welchen Stellen sich etwas verbessern soll.

### Screening zur Standortanalyse hinsichtlich Karriere 45+ bzw. «Laufbahnviefalt» für Unternehmen/Organisationen: Erfassung der IST-Situation

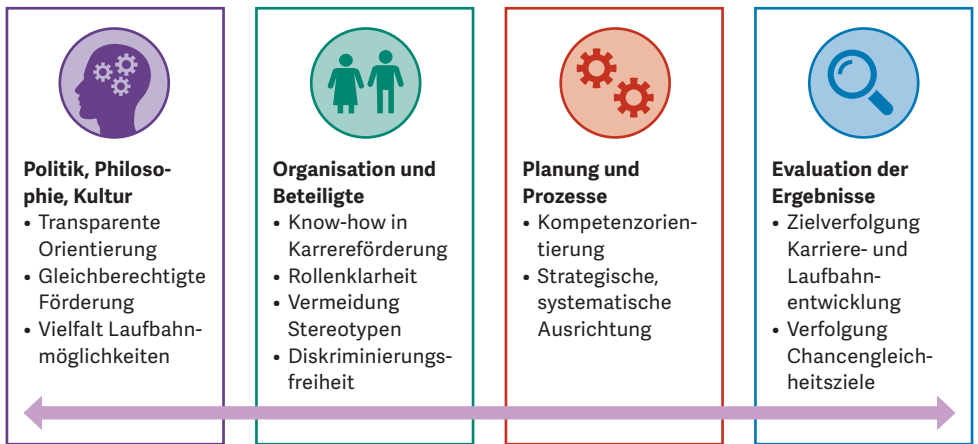
«Laufbahnviefalt» in Unternehmen/Organisationen anzubieten, bedeutet traditionelle Karrieren zu fördern sowie Teilzeit- und Projektkarrieren sowie Umstiege zwischen Karrierearten zu ermöglichen. Das Abschaffen von Career-Timetables und Altersnormen in der Personalentwicklung bildet hierbei eine wichtige Grundlage. Die Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten sollte auf die Gesamtbelegschaft ausgerichtet werden. Dies wäre realisierbar, indem beispielsweise die Verkleinerung von Modulen in der Weiterbildung erfolgen würde, damit diese bedürfnisadäquat und flexibel zusammengesetzt und ausgerichtet werden können. Dabei wäre es sinnvoll, Personalentwicklungsmassnahmen für Ältere und Jüngere, statt spezifisch jeweils nur für ältere und nur für jüngere Mitarbeitende anzubieten.

Das Screening zur Standortanalyse hinsichtlich Karriere 45+ und Laufbahnviefalt in Unternehmen/Organisationen nimmt die bestehende Situation auf Ebene der Gesamtorganisation und des Einzelnen in den Blick. Es ermöglicht, die eigene Förderpolitik, Strukturen sowie bestehende Prozesse zur Förderung von Mitarbeitenden entlang spezifischer Kriterien zu bewerten. Persönliche und organisationspezifische Ansatzpunkte und Massnahmen für die Weiterentwicklung der Personal- und Karriereentwicklung können abgeleitet werden.

Konkret beleuchtet werden:

- die strategische und kulturelle Verankerung von Personal- und Karriereentwicklung in Unternehmen/Organisationen,
- die bestehenden Organisationsabläufe, Strukturen, Prozesse und Systeme, die Beteiligten und Rollen sowie
- die Zielgrössen zur Bewertung von Entwicklung und Chancengleichheit.





**Abbildung 18: Screening Themen und Inhalte im Überblick.**

Die Besonderheit liegt darin, dass Unternehmen/Organisationen:

- sich einen Eindruck über die Konsistenz von Förderpolitik, -strategien, Massnahmen und Prozessen sowie Wirkungen verschaffen können,
- sowohl einen generellen als auch einen auf Frauen 45+ fokussierten Einblick in die strategische Ausrichtung ihrer Personalentwicklung und Karriereförderung erhalten sowie
- Stärken und Schwächen auf Werte- und strategischer Ebene als auch in der operativen Umsetzung erkennen können.

Seit der Ursprungsversion wurden verschiedene kleinere Anpassungen vorgenommen.

Das Screening sieht grundsätzlich eine Selbsteinschätzung bei den Verantwortlichen der Organisation vor zu den Vorgehensweisen und Massnahmen der Förderung generell und bezogen auf die Zielgruppe Frauen 45+.

Anschliessend werden die Einschätzungen visualisiert (Abb. 19), um mit ihnen im Rahmen eines Gesprächs oder in einem Workshop Massnahmen für die Organisation abzuleiten.

Zu diesem Zweck müssen nicht zwingend die Felder aufgegriffen werden, in denen die Organisation als eher «schwach» aufgestellt eingeschätzt wird. Ergänzend zur Eigeneinschätzung wird vielmehr mit festgehalten,

wo ein Veränderungswunsch besteht und im Gespräch oder Workshop erörtert, mit welcher Zielsetzung welche Massnahmen ergriffen werden sollen. Das Screening bietet daher die Möglichkeit, auch in sehr gut ausgeprägten Feldern der Förderung im Unternehmen bzw. in der Organisation weitere Massnahmen zu planen und so eine unternehmensspezifische Stärke aufzubauen.

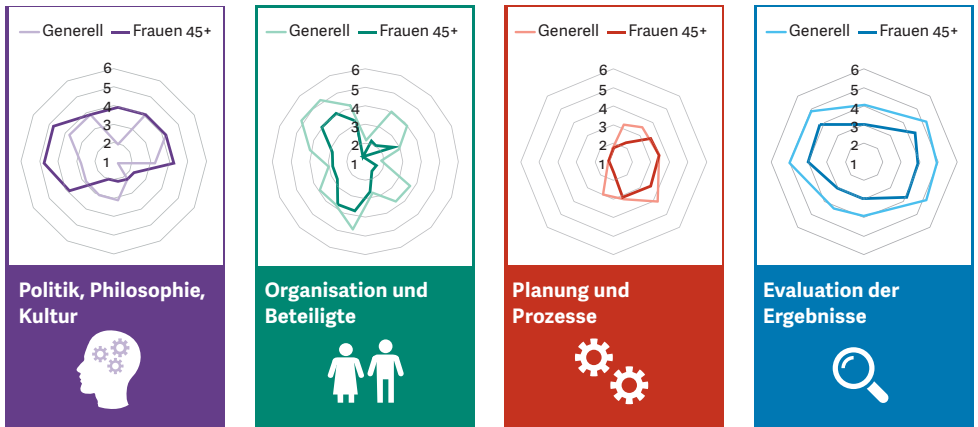


Abbildung 19: Screening Beispiel aus einer Pflegeeinrichtung.

Interessierte Unternehmen/Organisationen erhalten auf Anfrage via [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch) Zugang hierzu und können unternehmensindividuell und in Eigenregie ein Screening zur Standortbestimmung auf Basis der Beantwortung der inhaltlichen Aspekte (Tabellenblatt 1) vornehmen. Im 2. Tabellenblatt erfolgt automatisch die Generierung von Charts, aus denen die Ergebnisse generell sowie spezifisch auf Frauen 45+ bezogen dargestellt werden, wie in der obigen Abbildung ersichtlich.

Vom Screening zu bedarfsspezifischen Massnahmen zur Förderung von Karriere 45+

Gestartet wird mit einem Erstgespräch, an das sich die systematische Analyse anschliesst. Im Sinne einer «Road Map» ist zudem die Aufnahme nach Veränderungswünschen und -vorstellungen Gegenstand der organisationsbezogenen Standortanalyse. Es werden Wünsche und Vorstellungen zu konkreten Massnahmen erhoben. Im weiteren Prozess wird besprochen, ob und wo Aktivitäten prioritär vorgesehen werden sollen.

### Screening zur Standortanalyse im Praxis-Check

Häufig ist dem Management nicht bewusst, wo und wie Veränderungen in der Förderpolitik stattfinden müssen (Lutz 2018). Viele empfinden es als hilfreich, durch die Nutzung der Standortanalyse auf Erfolgsfaktoren und Herausforderungen hingewiesen zu werden. Wichtig ist ein systematisches Vorgehen.

Zum Beispiel wurde in einer Ostschweizer Pflegeeinrichtung auf Basis der Standortanalyse die Ist-Situation ermittelt. Nach dem Status-quo-Screening wurden in einem Prozess, begleitet von mehreren Austausch- und Coaching-Runden, verschiedene Ziele bezogen auf das Themenfeld «Entwicklung» in der Pflegeeinrichtung und ganz besonders mit Blick auf Frauen 45+ verabschiedet. Anschliessend erfolgte die bedarfsspezifische Konzipierung einer Workshop-Reihe für Führungskräfte, die insbesondere folgende Themen enthalten und damit einen Beitrag zur Sensibilisierung der Führungskräfte leisten sollte:

- Bedeutung und Notwendigkeit von Entwicklung,
- Erwartungen an Führungskräfte als Entwickler und damit verbundene Aufgaben sowie
- Besonderheiten mit Blick auf Frauen und Ältere.

### Auf dem Weg zu einem Label

Aufgrund der wachsenden Bedeutung des Nachweises, dass sich Unternehmen/Organisationen für Nachhaltigkeit einsetzen, sowie aus Gründen der Arbeitgeberattraktivität sind Labels oder Auszeichnungen für viele Unternehmen/Organisationen wichtig. Bestehende Labels sind oft nicht granular genug, um Besonderheiten bezogen auf einzelne Personengruppen und/oder das tatsächliche Handeln abzubilden. Zu oft basieren sie auf vor allem kommunizierten Aktivitäten, die sich im Alltag jedoch nur wenig niederschlagen und allenfalls einzelne Betroffene erreichen.

Angesichts dessen, dass sich Unternehmen/Organisationen zunehmend bewusst werden, wie sehr sie vom demografischen Wandel betroffen sind, wächst ihr Bewusstsein, die Rekrutierung und auch die Weiterentwicklung auf bisher von ihnen diesbezüglich vernachlässigte Personengruppen auszudehnen. Der mittel- und langfristige Nutzen der Auszeichnung von Unternehmen/Organisationen liegt damit darin, dass sie geeignete Signale an diese Zielgruppen senden, die ihnen eine verbesserte Zugänglichkeit zu Fach- und Führungskräften ermöglichen.

Indem sie Kommunikation und tatsächliches Handeln weiterentwickeln, steigern sie die Fähigkeit ihrer Organisation, entstehenden Personalbedarf zu decken. Als Signal an Wirtschaftspartner, sich der Bedeutung der Sicherung einer Fach- und Führungskräftebasis bewusst zu sein und sich dafür aktiv einzusetzen, kann mit der Auszeichnung die besondere Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen/Organisationen unterstrichen werden.

Klassische Nachhaltigkeitsberichte, wie z.B. die Global Reporting Initiative (GRI) und klassische Label, mit denen Unternehmen/Organisationen ihre Chancengleichheitsbestrebungen abbilden können, wie z.B. EDGE sind auf die Schweizer KMU-Landschaft (Klein- und mittelständische Unternehmen) zu wenig abgestimmt.

Getrieben von der Vorstellung, dass Kooperation besser ist als umfassende Neu-Entwicklungen, wird das Ziel verfolgt, unser Screening für andere Label nutzbar zu machen.

Diese Lücke lässt sich durch das vorliegende Screening schliessen. Eine vertiefte Bewertung der Praktiken in der Erhaltung von humanen Ressourcen generell, der Förderung von Frauen, Älteren und Frauen 45+ sowie die Chancengleichheit mit Blick auf den Karriereerfolg zu allen Berufsaltern von Frauen (Gehaltsgleichheit und Durchgängigkeit der Führungspipeline/ von Frauenkarrieren und im Aufbau von Führungskompetenz), den dazu bestehenden Voraussetzungen in der Organisation (z.B. Kultur, Prozesse, Strukturen) und ihrer tatsächlichen Umsetzung ist möglich. Der direkte Vorteil ist der Ausweis von konkreten Ansatzpunkten für die weitere Verbesserung der Chancengleichheit.

Es liegt nahe, eine Koppelung mit der Swiss Triple Impact (STI)-Initiative des B Lab Schweiz, eine Organisation, das Sustainable Development Goals (SDG) zertifiziert, einzugehen. Die SDGs umfassen 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung und sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN), die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen. Folgende SDGs sind hierbei näher zu betrachten (Vereinte Nationen 2015):

- SDG 5: Bildung für alle – inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern,
- SDG 6: Gleichstellung der Geschlechter – Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen sowie
- SDG 10: Ungleichheit verringern – Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern.

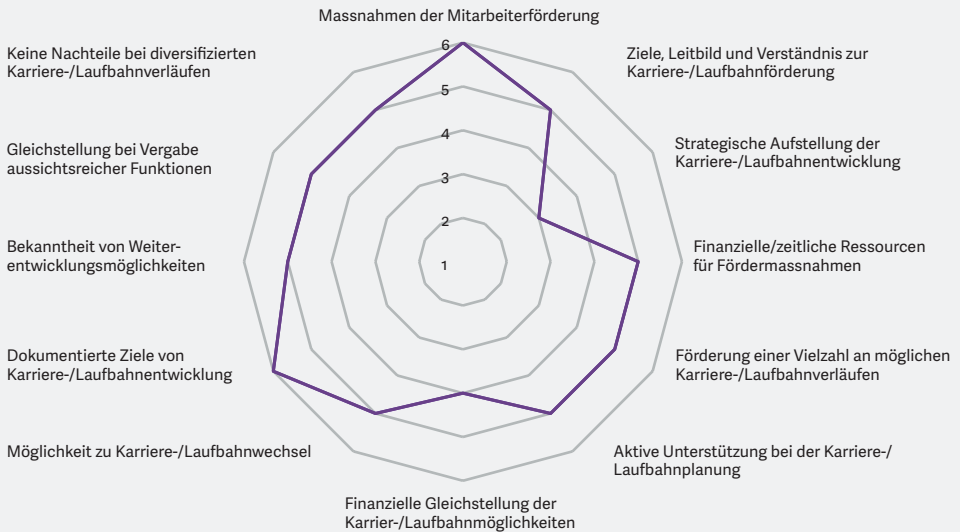
### 2.1.3 Karrierevielfalt und Frauenkarrieren in Unternehmen/ Organisationen: Beispiele

Unternehmen/Organisationen brauchen, um Karrierevielfalt in der eigenen Organisation zu ermöglichen, zeitgemässe HR-Konzepte. Damit dies gelingt und um Tools, Methoden und Know-how für die Gestaltung eines innovativen und zukunftsgerichteten HR an die Hand zu bekommen, können Unternehmen/Organisationen an aus dem Projekt entstandenen Workshopangeboten teilnehmen sowie das bestehende Beratungsangebot nutzen. Nachfolgend werden zwei Unternehmen vorgestellt, die das Dienstleistungsangebot genutzt haben. Die Vorgehensweise wird anhand dieser zwei Beispiele gezeigt. Es wird auf bestehende Herausforderungen und Möglichkeiten hingewiesen und in einem abschliessenden Fazit werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst.

#### Beispiel aus der Baubranche

Eine regionale Baufirma, die auf die Bereiche Hoch-, Tief- und Rückbau spezialisiert und seit 35 Jahren familiär geführt ist, beschäftigt aktuell 62 Mitarbeitende. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Karriere- und Laufbahnentwicklung gut aufzustellen und sich strategisch auf das Thema «Anpassungsfähigkeit und Veränderungen» auszurichten. Aus dem Screening gehen verschiedene Ansatzpunkte hervor. Nach eigener Einschätzung ist die Karriere- und Laufbahnentwicklung noch nicht mit dem strategischen Ziel gekoppelt. Auch die verschiedenen Laufbahnarten der Fach-, Führungs-, Projekt- sowie flexiblen Karrieren und Laufbahnen sind finanziell und in ihrer Anerkennung noch nicht gleichgestellt.

## Politik, Philosophie, Kultur



**Abbildung 20: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse | Politik, Philosophie, Kultur.**

### Organisation und Beteiligte sowie Planung und Prozesse

Die Verantwortung und Rollen zwischen Topmanagement, Personal, Linienmanagement und Betroffenen sind oft nicht klar zugewiesen und/oder nicht allen Beteiligten bekannt und können somit nicht vollumfänglich eingehalten werden. Selbstverantwortung für die eigene Karriere- und Laufbahnentwicklung wird bisher wenig gefordert. Insgesamt fehlen Wissen im Know-how der Karriereförderung als auch im Hinblick auf die konkreten Erwartungen und Möglichkeiten der Entwicklung im Unternehmen.

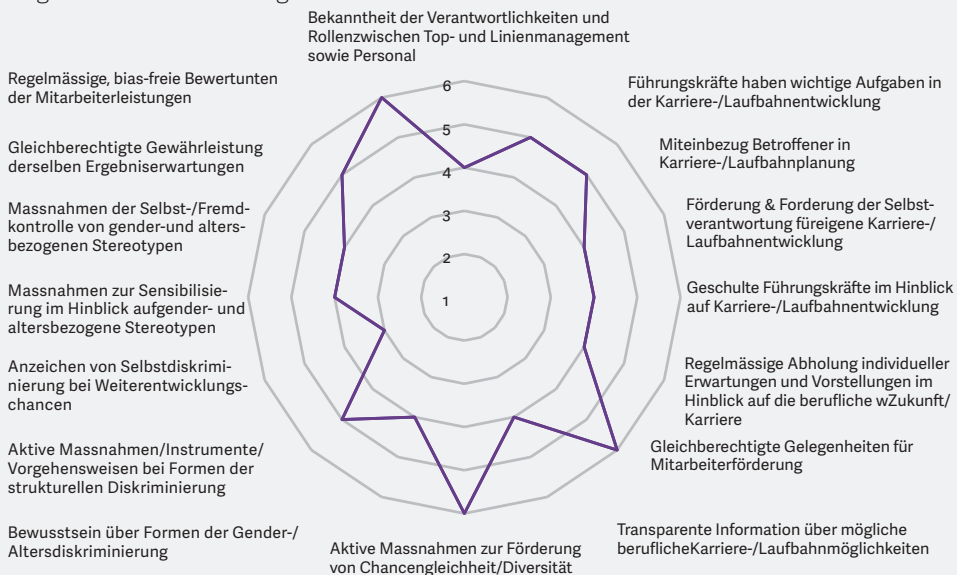
Bezüglich der Talentförderung fällt auf, dass keine Talentpools und kein differenziertes Massnahmenportfolio gebildet werden, um entstehenden Personalbedarf decken zu können.

Mit Blick auf die Förderungen von Frauen 45+ ist unklar, inwiefern sie bei den Einzelentscheiden zu Karriere und Förderung angemessen berücksichtigt, bzw. ihre Potenziale genutzt werden. Gender- und Alters-Diskriminierung sind bisher kein aktives Thema, könnten aber durchaus vorkommen.

## Evaluation der Ergebnisse und «Career Experience»

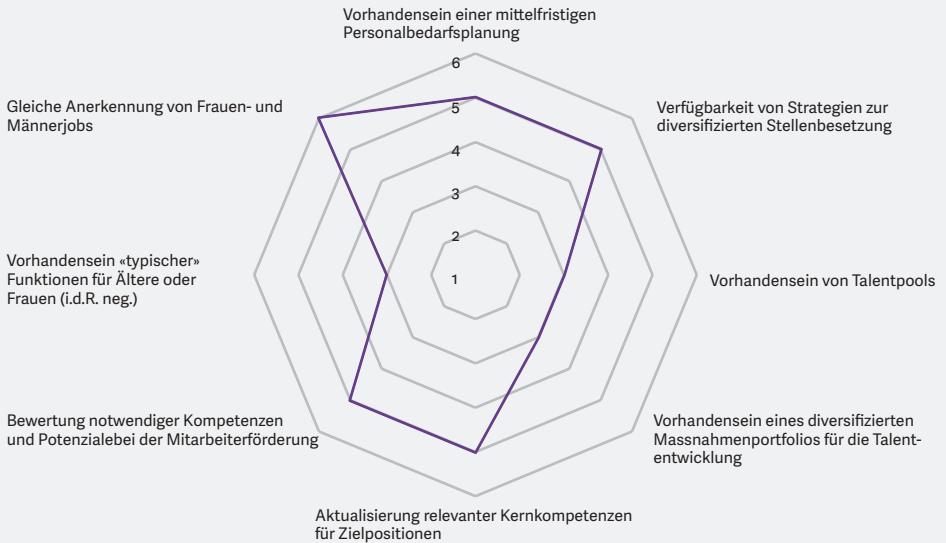
Wie zufrieden die Beschäftigten mit ihrer Förderung sind, weiss man vermutlich kaum. So wird dies nicht ab- und hinterfragt. Ausstiegsgründe aus der Organisation werden nicht klar erfasst und im Hinblick auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu wenig analysiert.

### Organisation und Beteiligte



**Abbildung 21: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse | Organisation und Beteiligte.**

## Planung und Prozesse



**Abbildung 22: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Planung und Prozesse.**

Ziele der Chancengleichheit bzw. Diversität in Karriere- und Laufbahntwicklung werden nicht regelmässig bewertet und dementsprechend ist unklar, ob Veränderungsbedarf besteht. Es findet keine Bewertung statt, wie ausgewogen die Beteiligung von Frauen und von Arbeitnehmenden ab der Lebensmitte in der Karriere-/ Laufbahntwicklung und der Passage wesentlicher Stationen erfolgt.

Insgesamt fällt auf, dass Leistung und Kompetenzen beurteilt werden, und davon ausgegangen wird, dass so im Falle von Nachbesetzungen «die geeignetsten Personen» berücksichtigt werden können.

An einem strategischen Rahmen bzw. einer systematischen Ausrichtung



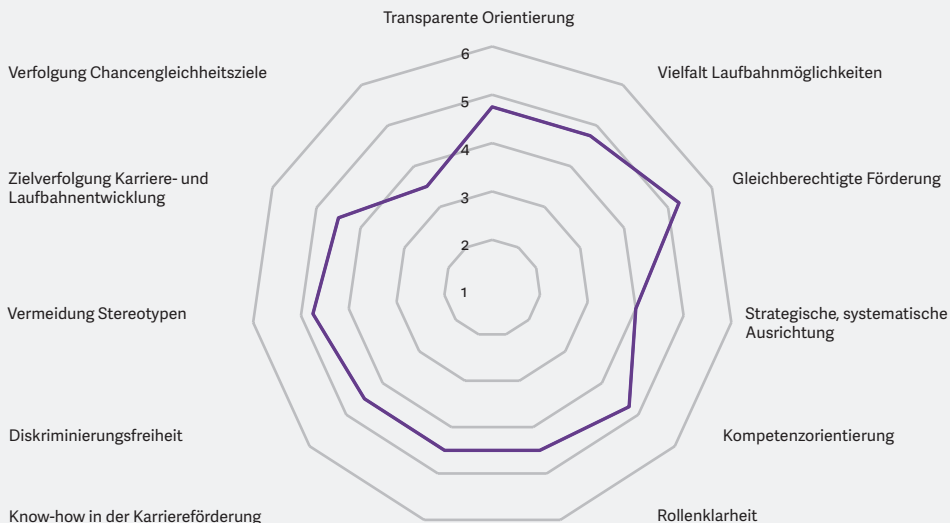
# Evaluation der Ergebnisse



**Abbildung 23: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Evaluation der Ergebnisse.**

## Massnahmen

### Career Building | 45+ in der Baubranche



**Abbildung 24: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse zu Career Building 45+ in der Baubranche.**

für Karriere- und Laufbahnstrategien sowie an Überlegungen zu alternativen Laufbahnen und ihrer gleichberechtigten Ausgestaltung zum Aufstieg fehlt es jedoch. Auch die Förderung von Karrierekompetenzen, Bereitstellung an Informationen und Förderung in der Führungsbeziehung sind eher gering ausgeprägt. Förderziele werden nicht definiert und verfolgt und es fehlt damit an Wissen, inwiefern die Förderung zweckmässig und chancengleich erfolgt.

Die Situation ist für gewachsene KMU nicht sehr selten. Sie ermöglicht, von Förderung umfassend neu, und dabei chancengerecht und zukunftsorientiert zu denken.

Als Vorgehen empfiehlt sich zunächst eine Verständigung über die Ziele von Förderung mit Blick auf künftige Anforderungen, die klare Definition der künftigen Rollen der Beteiligten und des grundlegenden Förderprozesses für alle Beschäftigtengruppen der Organisation.

In einem weiteren Schritt könnten Erwartungen an und Möglichkeiten der Förderung mit verschiedenen Beteiligten erarbeitet und definiert werden, bevor sich eine Definition der Fördergefässe und später der unterstützenden Instrumente anschliesst.

#### Beispiel aus der Glücksspielbranche

Das Unternehmen betreibt in der Schweiz vier Spielbanken und beschäftigt über 470 Mitarbeitende mit Unternehmenssitz in Zürich. Das Unternehmen bekennt sich klar zu Massnahmen der Förderung seiner Mitarbeitenden, was sich auch in der Existenz und schriftlichen Dokumentation von Zielen, dem Leitbild und Verständnis zur Entwicklung und Förderung von «Karrieren» bzw. Laufbahnen zeigt.

#### Politik, Philosophie, Kultur

Es zeigt sich, dass die Karriere- und Laufbahnentwicklung im Unternehmen strategisch gut aufgestellt ist und regelmässig neuen Veränderungen angepasst wird. Auch die Frage nach dem Budget sowie nach finanziellen und zeitlichen Ressourcen für Förderung und Übergangsprozesse sind umfassend geklärt.

Das Unternehmen bekennt sich dazu, im Rahmen der Karriere- und Laufbahnentwicklung die Förderung einer Vielzahl an möglichen Verläufen (Fach-, Führungs-, Projekt- und flexible Karrieren) zu ermöglichen. Personen, die selbstverantwortliches Verhalten in der eigenen Karriere- und Laufbahnentwicklung zeigen, erhalten vom Unternehmen genauso viel beratende und aktive Unterstützung wie Personen, die traditionellen Laufbahnen folgen. Dies zeigt sich auch in der Anerkennung und finanziellen Gleichstellung von Fach-, Führungs-, Projekt- und flexiblen Karrieren und Laufbahnen. Auch Wechsel zwischen verschiedenen Karrierewegen und Transitionen in andere Felder/Funktionen werden vom Unternehmen unterstützt.

Ob Chancengleichheit bzw. Diversität in der Karriere-/Laufbahnentwicklung im Unternehmen umgesetzt wird, ist nicht klar. Zumindest sind keine ausdrücklich dokumentierten Ziele von Karriere- und Laufbahnentwicklung vorhanden. Auch die für eine Weiterentwicklung bedeutsamsten Stationen sind im Unternehmen für die verschiedenen Fach-, Führungs-,

## Politik, Philosophie, Kultur



**Abbildung 25: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Politik, Philosophie, Kultur.**

Projekt- sowie flexiblen Karrieren und Laufbahnen nicht explizit bekannt, was im Individualfall die Weiterentwicklung erschweren kann. Besonders positiv fällt auf, dass eine mittelfristige Personalbedarfsplanung im Unternehmen vorhanden ist. Das Unternehmen verfügt branchenbedingt auch über Strategien zum Zwecke der kurz- und mittelfristigen Stellenbesetzung (z.B. Nachfolgeplanung). Es werden beispielsweise Talentpools gebildet, um entstehenden Personalbedarf decken zu können,

## Planung und Prozesse



**Abbildung 26: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Planung und Prozesse.**

und für die Talententwicklung ist ein differenziertes Massnahmenportfolio vorhanden. Zudem sind relevante Kernkompetenzen für Zielpositionen beschrieben und werden auch regelmässig aktualisiert, um die Anforderungen an die Kompetenzen von Mitarbeitenden definieren zu können und bewertbar zu machen. Was damit einhergeht, dass bei der Förderung von Personen das Bestehen der dazu notwendigen Kompetenzen und Potenzialen ausdrücklich bewertet wird und einen ausreichend hohen Stellenwert einnimmt. Im Unternehmen gibt es zwar keine typischen «Frauenjobs» und das Unternehmen setzt sich für die gleiche Anerkennung von Frauen- und Männerjobs ein. Allerdings bringt die Branche, bzw. ein bestimmtes Stellenprofil, eine Tendenz hin zu eher typischen Funktionen für Ältere oder Frauen mit sich.

Die Verantwortung und Rollen zwischen Topmanagement, Personal, Linienmanagement und Betroffenen sind im Unternehmen klar zugewiesen, allen Beteiligten bekannt und werden eingehalten. Den Führungskräften ist bewusst, dass sie eine wichtige Aufgabe in der Karriere- sowie Laufbahntwicklung und Möglichkeit, diese aktiv wahrzunehmen, haben. Die

## Organisation und Beteiligte



**Abbildung 27: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Organisation und Beteiligte.**

Betroffenen werden von den Führungskräften in die Planung ihrer eigenen Karriere aktiv mit einbezogen und die Selbstverantwortung für die eigene Karriere- und Laufbahnentwicklung wird gefördert und gefordert. Auch die Schulung der Führungskräfte im Hinblick auf Karriere- und Laufbahnentwicklung im Unternehmen ist gegeben, könnte aber noch optimiert werden.

Die Selbstverantwortung für die eigene Karriere- und Laufbahnentwicklung wird klar gefördert und gefordert, was sich darin zeigt, dass die individuellen Erwartungen und Vorstellungen im Hinblick auf die berufliche Zukunft/Karriere regelmässig und aktiv abgeholt werden. Auch der gendergerechten Gleichstellung von Führung kommt im Unternehmen ein hoher Stellenwert zu, und führende Frauen verfügen im Unternehmen über genauso gute Gelegenheiten, ihre MitarbeiterInnen zu fördern, wie führende Männer. Allerdings werden explizit keine aktiven Massnahmen zur Förderung von Chancengleichheit bzw. von Diversität (Alter und Gender) ergriffen. Es bestehen auch keine expliziten Massnahmen zur Sensibilisierung von Führungskräften im Hinblick auf gender- und altersbezogene

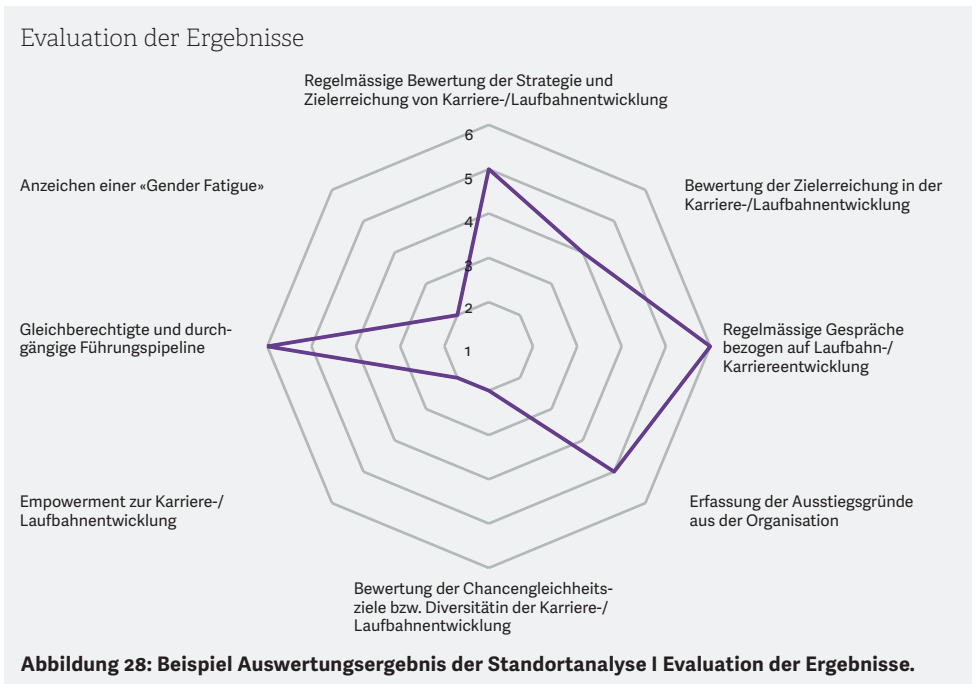
Stereotypen sowohl von Frauen als auch von Männern, wie ebenfalls zur Selbst- und Fremdkontrolle von gender- und altersbezogenen Stereotypen in der Führung. Im Unternehmen fällt eher auf, dass sich, wenn, dann Frauen und/oder Ältere Personen selbst im Hinblick auf ihre Weiterentwicklungschancen diskriminieren.

**Evaluation der Ergebnisse und «Career Experience»**

Interessant ist, dass tatsächlich aber nicht verfolgt wird, wie gut die eigene Einschätzung sich auch in Fakten niederschlägt. Chancengleichheit ist kein Gegenstand des Controllings.

**Massnahmen**

Schaut man sich das Gesamtbild im Hinblick auf die Karriere- und Laufbahntwicklung in diesem Unternehmen an, fällt besonders auf, dass es keine spezifischen Chancengleichheitsziele gibt und es an einem strategischen Rahmen bzw. an einer systematischen Ausrichtung in diese



Richtung sowie an ihrer gleichberechtigten Ausgestaltung zum Aufstieg fehlt. Auch die Förderung von Karrierekompetenzen, Bereitstellung an Informationen und Förderung in der Führungsbeziehung zeigen noch Ausbaupotenzial. Förderziele werden zwar definiert, aber nicht fundiert genug verfolgt.

Allem voran ist es im vorliegenden Beispiel sinnvoll, sich in puncto Chancengleichheit einen konkreten Eindruck über die Personaldaten zu verschaffen. Das Unternehmen sieht zudem noch Ausbaupotenzial in der aktiven Gestaltung von gleichermaßen aussichtsreichen Funktionen sowohl für Männer und Frauen als auch für Ältere und Jüngere. Diese Punkte





stellen in puncto Karriere- und Laufbahnförderung zukünftige Stellhebel dar, bei denen von Beginn an auf eine Karrierevielfalt gesetzt werden kann, wie z.B. durch Möglichkeiten des flexiblen Job- und Top-Sharings. Ferner könnte es durchaus ein Thema sein, Mitarbeitende in ihrer Employability über das eigene Unternehmen hinaus gehend zu stärken und so die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

## 2.2 Kombination des Screenings und des House of Careers mit viamia

Wie bereits erörtert, lässt sich das Screening in gewisser Weise als eine «Standortbestimmung» im Hinblick auf die Personalentwicklung einer Organisation verstehen. Gleichzeitig besteht eine umfassende Einigkeit dahin gehend, dass für Menschen mit vielen Jahren an beruflicher Erfahrung Standortbestimmungen ein wichtiges Hilfsmittel sind, um die weiteren beruflichen Schritte und Entwicklungen zu planen. Die Initiative viamia ermöglicht individuelle Standortanalysen und hält zu diesem Zweck ein breites Instrumentarium bereit. Im Vordergrund steht dabei bisher eine externe Employability und ihr Erhalt.

Menschen mit vielen Jahren an Berufserfahrung können jedoch auch in der Organisation den Blick für die eigene Beschäftigungsfähigkeit verlieren oder das Bedürfnis nach einer Re-Justierung haben. Genauso zeigen Erkenntnisse zu ihrer Förderung immer wieder, dass sich viele Unternehmen/Organisationen zu wenig bzw. zu spät mit der Frage auseinandersetzen, wie sich die Anforderungen entwickeln werden, wer davon betroffen ist, und wie gut die Kompetenzausstattung ihrer Mitarbeitenden für anstehende Unternehmensentwicklung bzw. alternative Funktionen ist.

Zu spät wird dafür gesorgt, dass sie mit ihren bestehenden Mitarbeitenden die richtige Kompetenzausstattung behalten. Dies kann gerade angesichts der durch die Digitalisierung wachsenden Dynamik an Veränderungen zum Problem und zum limitierenden Faktor im Ausbau der Geschäftstätigkeit werden.

Beide – sowohl individuelle Standortanalysen als auch die auf organisationaler Ebene – scheinen in vielen Fällen zu wenig aktiv angegangen zu werden.

Mit Blick auf die Erhaltung der Employability für den internen Arbeitsmarkt eines Unternehmens bzw. einer Organisation liegt es daher auf der Hand, dass eine Koppelung des Instrumentariums und der Vorgehensweisen von *viamia* mit jenem aus Frauenkarrieren 45+ sinnvoll sein kann, damit sich Unternehmen/Organisationen mit ihren Beschäftigten dynamisch weiterentwickeln.

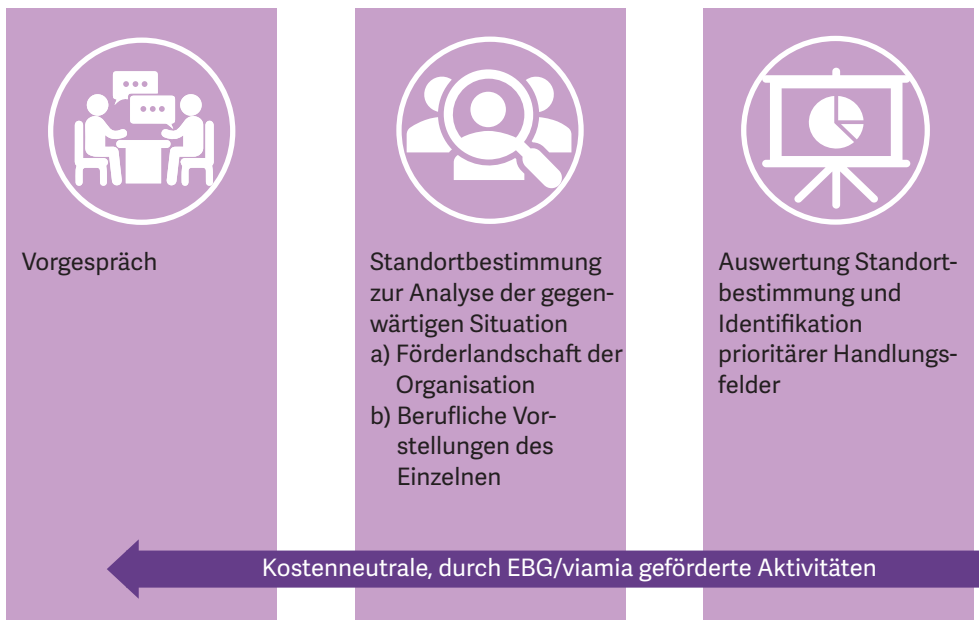
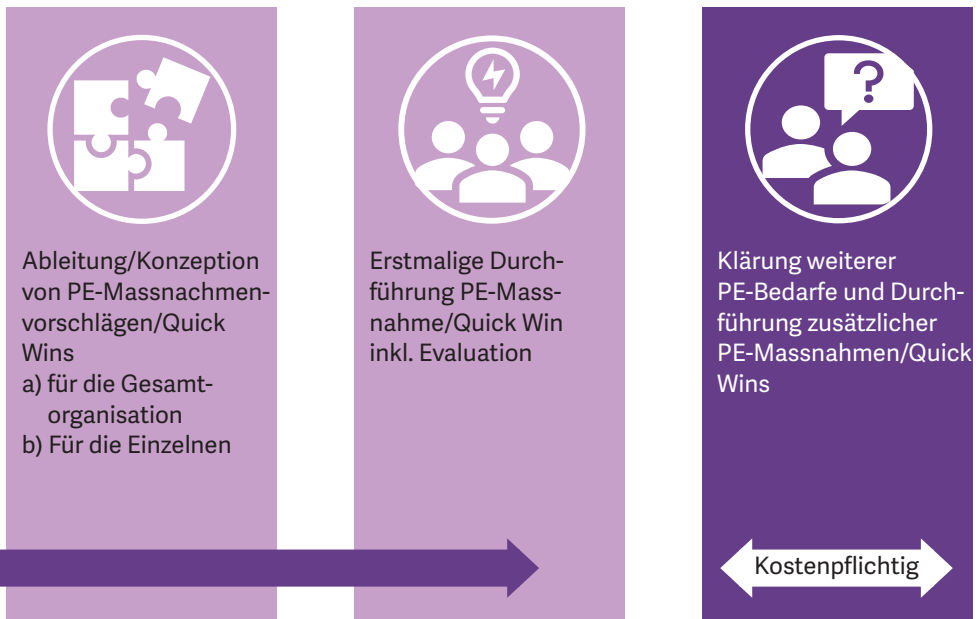


Abbildung 30: Standortbestimmung auf Ebene «Gesamtorganisation» und «Individuum».

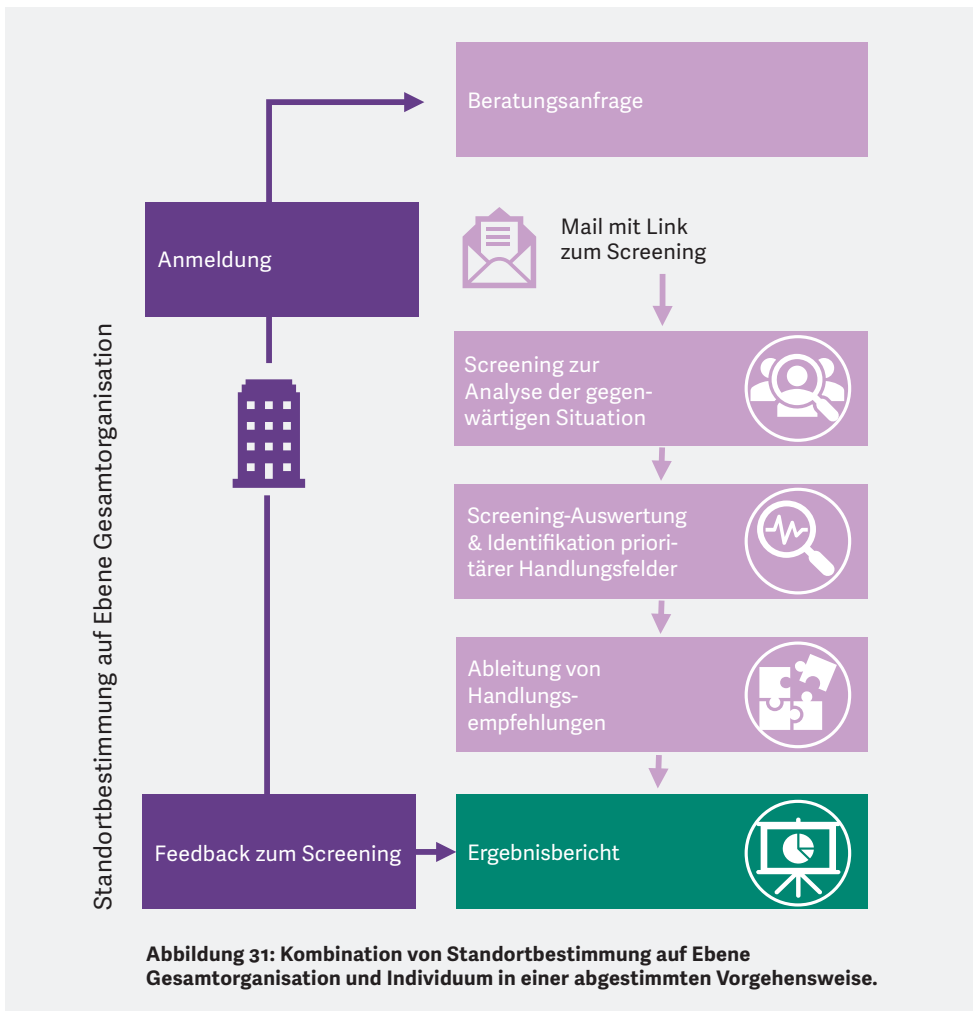
Konkret wurden Vorgehensweisen und individuelle Standortanalysen von viamia und das Screening mit der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung in einem gemeinsamen Prozess zusammengebracht und aufeinander abgestimmt.

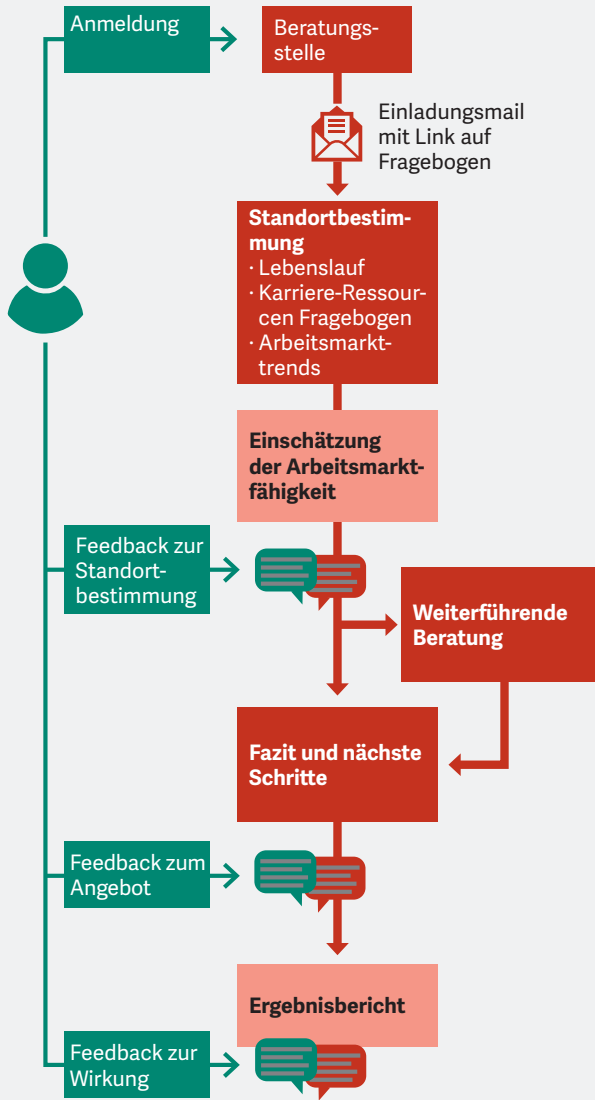
Ganz allgemein sieht der Ablauf der Beratung von Unternehmen/Organisationen von der gekoppelten Analyse aus Screening und individueller Standortbestimmung bis hin zur Umsetzung von Massnahmen für den Einzelnen aber auch zum Ausbau der Prozesse und Strukturen der Organisation wie in nachfolgender Abbildung dargestellt aus.



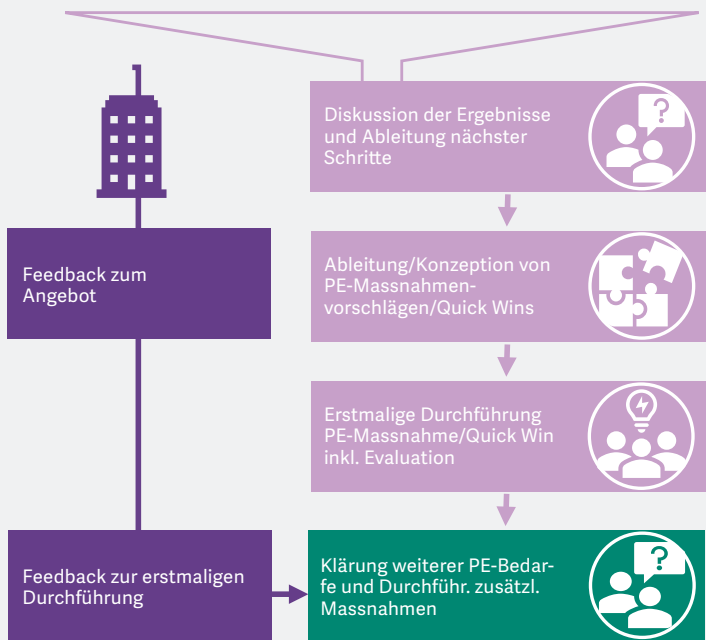
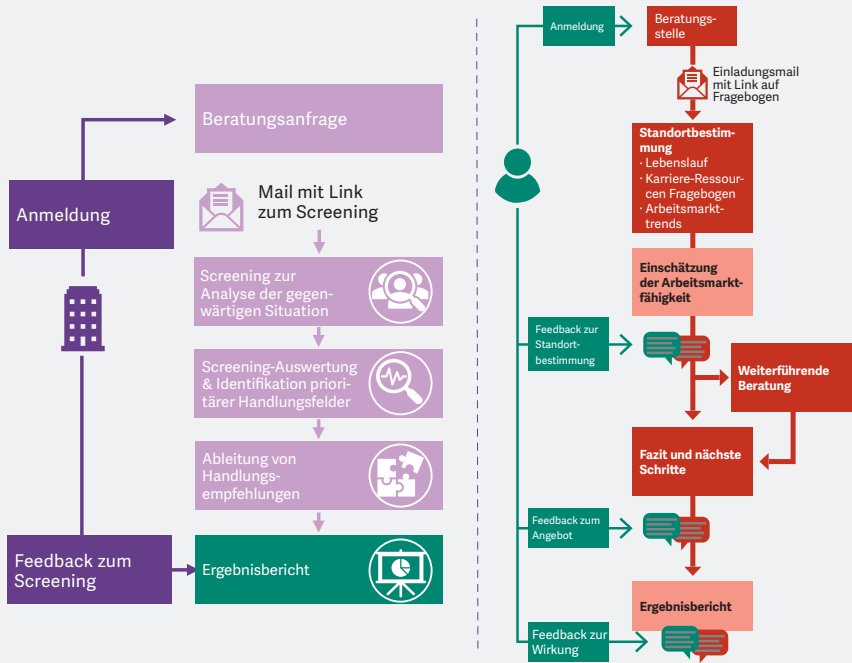
## Komplementäre Standortanalyse zur Förderung und Entwicklung von Fachkräften

Ein zentrales Element im Rahmen des Gesamtverfahrens stellt die Kopplung der Analyse auf Ebene der Gesamtorganisation in Form der Durchführung des Screenings mit der individuellen Standortanalyse von viamia dar.





Standortbestimmung auf Ebene Individuum



## Career Building | 45+

**Perspektive Organisation**  
(Ausrichtung, Orientierung, «was wollen wir?»)

**Politik  
Philosophie  
Kultur**

**Organisation  
Struktur  
Prozesse/Systeme**

**Entwicklungs-  
bedarfe  
Organisations-  
ebene**

**Perspektive Individuum**  
(Umsetzung Zugänglichkeit, «was machen wir daraus?»)

**Politik  
Philosophie  
Kultur**

**Organisation  
Struktur  
Prozesse/Systeme**



### Sensibilisierung

Discover Future

Future of Work

Mut zur Veränderung

Career Coaching

### Rollen & Kompetenzen

Lebenslanges Lernen/  
Umgang mit Workability/  
Employability

Future of Work

Mut zur Veränderung

Career Coaching

### Unterstützende Systeme

Build Career

Agile Personalentwicklung

Karrierewege für Frauen 45+

Career Coaching

Abbildung 32: Standortbestimmung zur Förderpraxis.

Sie wurde in einer Kooperation der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Basel-Land mit der OST – Ostschweizer Fachhochschule als ganzheitlicher Ansatz ausgearbeitet. Wie dargestellt erhalten sowohl die Unternehmen/Organisationen, die die eigene Förderpraxis überprüfen und erneuern wollen, eine Einschätzung zu ihrer aktuellen Situation, als auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre eigene Entwicklung aktiv voranbringen möchten.

In einem ersten Schritt werden mithilfe des Screenings einerseits die Stärken und Schwächen der Förderpraxis in der Organisation und andererseits eine berufliche Standortbestimmung des Einzelnen vorgenommen. Dabei nutzen die Partnerorganisationen die unterschiedlichen Herangehensweisen und Instrumente parallel, und stimmen sich in den Ergebnissen ab.

Die gemeinsame Auswertung des Status Quo umfasst die Ergebnisse zur Förderpraxis in der Organisation und die gesamthaften Erkenntnisse aus den verschiedenen individuellen Standortanalysen.

Gemeinsam erfolgt die Ableitung von PE- und/oder OE-Massnahmen, die sich aus der Perspektive Individuum, gebündelt für mehrere Betroffene sowie auf Ebene Organisation als sinnvoll herausstellen. Um sie zu erkennen und entstehenden Bedarf zu decken, kann in der Folge als Möglichkeit vom «House of Careers» und den unterschiedlichen Quick Wins Gebrauch gemacht werden oder können sich bezogen auf den Einzelnen weitere Massnahmen des Berufsinformationszentrums (BIZ) anschliessen.

Erste Erfahrungen zeigen, dass Standortanalysen des Einzelnen zu oft nur als ein Instrument bezogen auf unternehmensexterne Orientierungen betrachtet werden. Ihre Anerkennung als Instrument für individuelle Entwicklung in Unternehmen/Organisationen und als «Personalentwicklungsinstrument ohne Hintergedanken» muss sich erst noch durchsetzen. Ob und inwiefern das gemeinsame Angebot am Markt ankommen wird und welche Mehrwerte dadurch generiert werden können.



## 2.3 Netzwerkerweiterung zur Sensibilisierung und Modernisierung

Um weiterhin zukunftsfähig zu bleiben, sind Unternehmen/Organisationen – unabhängig von ihrer Grösse – aufgefordert, sich zu modernisieren und sich den Erwartungen verschiedener Stakeholder zu stellen. Gefragt sind in Zukunft Mindsets und Kompetenzen, die über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg den Menschen so in den Mittelpunkt stellen, dass ein nachhaltiger Unternehmenserfolg erzielt werden kann.

Gesellschaftliche und wirtschaftliche (Mega-)Trends wie die Digitalisierung, Individualisierung, Gesundheit, Neo-Ökologie oder Wissenskultur haben grossen Einfluss auf die unternehmerische Wertschöpfung. Digitale Transformation, Disruption und Selbstorganisation prägen die komplexe digitale Arbeitswelt und gehen mit neuen Anforderungen an Führung und Human Development einher.

Gemeinsam mit der Wertschaffer AG möchte unser Team verschiedene Betrachtungsebenen (Umfeld, Strategie, Prozesse, Systeme, Kultur) einnehmen, diesbezüglich aktuelle Herausforderungen sowie Stellhebel und Ergebnisgrössen betrachten und miteinander diskutieren. Denn Unternehmen/Organisationen wollen und müssen zunehmend Verantwortung für Themen wie Diversität, Inklusion, Nachhaltigkeit und Digitalisierung etc. übernehmen.

Aus diesem Grund ist eine weitere Kooperation mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) entstanden, die später mit der Wertschaffer AG fortgeführt wurde. Unter «Wertschaffer» kooperieren verschiedene Ostschweizer Persönlichkeiten sowie Expertinnen und Experten aus der gesamten deutschsprachigen Schweiz. Gegenwärtig arbeitet das Projektteam in Zusammenarbeit mit der Wertschaffer AG ein Veranstaltungsformat aus, um insbesondere KMU zum Thema Fachkräftesicherung, Potenziale von älteren Mitarbeitenden und v.a. auch von Frauen zu sensibilisieren. Angedacht ist eine regelmässig halbjährlich oder jährlich stattfindende Veranstaltungsreihe an verschiedenen Standorten mit Unternehmenspartnern, die am «Good-Practices»-Austausch interessiert sind. Hierzu ist jeweils vorgängig zur Veranstaltungsreihe ein Event zum Thema «Fachkräfte suchen und finden» mit einer Podiumsdiskussion und kurzen Workshopsessions zum Thema geplant. Der Event findet im schweizerischen Innovationspark St.Gallen statt. In diesem dynamischen Umfeld und innovativen Ambiente sollen neue Impulse mit dem Ziel, Neues voranzutreiben, gesetzt werden.

Mit diversen Inputs und ggf. Cases im Themenkontext «Soziale Nachhaltigkeit, Diversität, Förderung von Mitarbeitenden sowie Digitalisierung» sollen sich die Unternehmen/Organisationen zunehmend gemeinsam professionalisieren.

Nutzen für Unternehmen/Organisationen:

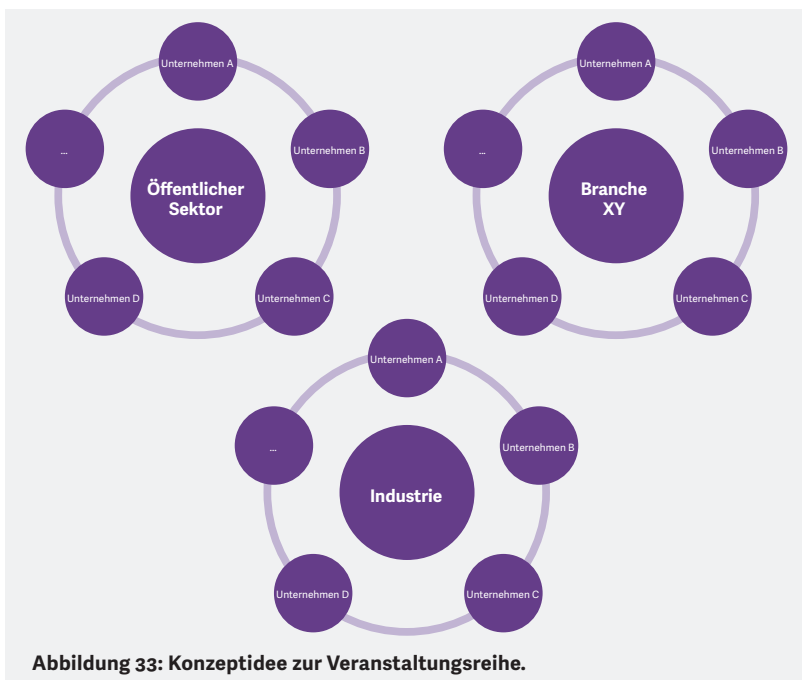
- Potenzialentwicklung/-entfaltung sowie Thematisierung der Laufbahn- /Karrierevielfalt,
- Frühzeitig Themen wie Diversität, Fachkräftemangel etc. in der Organisation verankern und in Entwicklungsbedarf übersetzen,
- Anstreben eines interdisziplinären Ansatzes, d.h. allen relevanten Disziplinen die gleiche Aufmerksamkeit und Wahrnehmung schenken,
- Implementation einer ziel- und zukunftsorientierten HR-Strategie,
- Zusammenbringen unterschiedlicher Communities sowie Förderung und Bildung ausgewogener sowie vielfältiger Meinungen und Ideen (Vernetzungsplattform),
- Potenziale und darauf bezogen die Schnittmenge von Individuum und Organisation beleuchten sowie
- Unternehmenskultur und damit verbundene Werte identifizieren sowie diese stärker leben (evtl. Labeling).

Um den oben aufgeführten Nutzen in Unternehmen/Organisationen nachhaltig etablieren und die nachfolgend aufgeführten Fragen differenzierter beleuchten zu können, ist eine Folgeveranstaltung buchbar. In dieser Veranstaltung werden humane Aspekte sowie die Gestaltung von Strategien, Strukturen und Kultur gemeinsam betrachtet. Wissenschaftliche Erkenntnisse aus Psychologie, Sozialwissenschaften und Organisationslehre werden mit praktischen Beispielen verknüpft. Kombiniert mit der Anwendung fundierter Methoden trägt dies dazu bei, Kunden, Kollegen, Mitarbeitende und Führung besser zu verstehen, Konzepte zu entwickeln und wirksame Umsetzungen in Unternehmen/Organisationen in Gang zu bringen. Theoretische Fundierungen werden mit praktischen Beispielen, Ansätzen, Vorgehensweisen und konkreten Methoden illustriert.

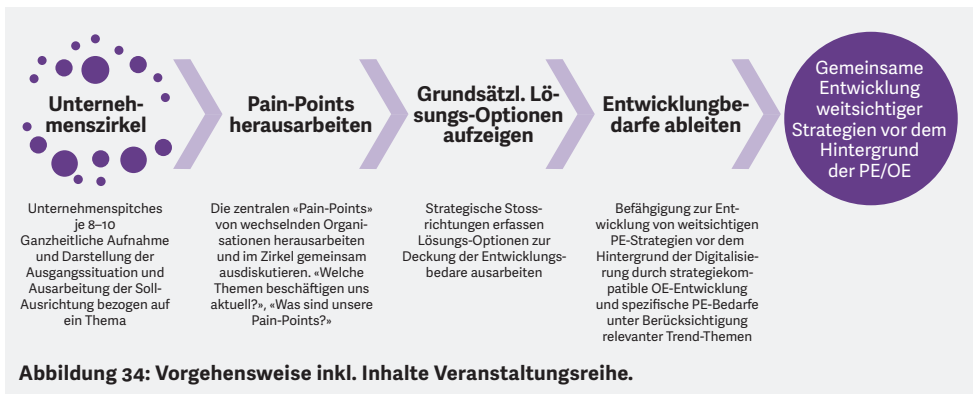
Fragestellungen:

- Was sind konkrete Herausforderungen, mit denen sich die Unternehmen/Organisationen angesichts von Digitalisierung und nachhaltiger Führung von verschiedenen Mitarbeitergruppen aktuell konfrontiert sehen?
- Was sollten Unternehmen/Organisationen machen, um die Herausforderungen zu bewältigen?
- Was machen einzelne Unternehmen/Organisationen hierzu bereits?
- Wo liegen die Pain-Points pro Unternehmen/Organisation?
- Welche Lösungs-Optionen bieten sich für einen konkreten Pain-Point an, wie könnte man vorgehen?

Die Veranstaltung findet in einem exklusiven, branchenspezifischen Kreis an Teilnehmenden statt und die Teilnehmerzahl ist auf max. 12 Personen limitiert. Es werden zunächst vier Branchenzirkel (Abb. 33) gebildet und auf Stufe C-Level, Management, Linien-/Führungskräfte, Fachverantwortliche



HR mit Zielfokus KMU eine halbtägige Potenzialwerkstatt durchgeführt. In den jeweiligen Branchenzirkeln werden von den teilnehmenden Unternehmen/Organisationen zu Beginn kurze Impulsvorträge geleistet und ihre Erfolgsgeschichte im Umgang mit und der Förderung von alters- und gender-diversen Belegschaften präsentiert werden. Zeitgleich vorgesehen sind wissenschaftlich fundierte Beiträge, die die Bedeutung des Themas



untermauern und zum «Handeln» anregen sollten (Abb. 34). Dabei wird in einem ersten Schritt die Analyse der Organisation zum Stand – Ist-Situation inkl. Definition der Soll-Situation – analysiert. In einem zweiten Schritt werden die Handlungsfelder (Pain-Points) pro Unternehmen/Organisation herausgearbeitet, beabsichtigte Wirkungen und Ziele des Unternehmens bzw. der Organisation sowie Treiber gemeinsam erfasst und Herausforderungen abgeleitet. Auch Führungsinstrumente werden hinterfragt, weiterentwickelt und umgesetzt, damit das Management mit den neuen Herausforderungen Schritt halten kann. Zusätzlich werden kulturelle und/oder wertebezogene Zusammenhänge parallel hinterfragt, und diskutiert, wie viel Einfluss eine Organisation überhaupt haben kann oder soll, bis schliesslich in einem letzten Schritt gemeinsam Lösungsoptionen ausgearbeitet und Entwicklungsbedarfe abgeleitet werden, um weitsichtige Strategien vor dem Hintergrund einer umfassenden sowie nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung zu formulieren.

## 2.4 Zertifikatslehrgänge – Themen und Weiterbildungsinhalte

Wer strategische Führungsaufgaben für ein ganzes Unternehmen bzw. eine ganze Organisation oder für Unternehmensbereiche übernimmt, muss sich und andere motivieren und überzeugen können. Mit Weiterbildungen im Bereich Management und Leadership vermitteln wir praxisnah ein fundiertes und integriertes Verständnis über grundlegende betriebswirtschaftliche Themen und Führungszusammenhänge.

Grosser Wert wird dabei auf den Transfer des erworbenen Wissens in die Unternehmenspraxis gelegt: Die Teilnehmenden versetzen sich in die Lage, das eigene Führungshandeln kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Ein hoher Praxisbezug steht bei uns im Mittelpunkt: Unsere Dozierenden und Referierenden sind in der Praxis verwurzelt und gleichzeitig Experten ihres Fachs. Wissenschaftlich verankert vermitteln sie den aktuellen Stand des Wissens. Wir sind überzeugt, dass ein nachhaltiger Wissenstransfer nur dann möglich ist, wenn ein reger Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden stattfindet. Unser Kontaktunterricht ist daher im Seminar- und Workshop-Stil konzipiert. Wir arbeiten mit aktuellen Fall- bzw. Praxisbeispielen sowie mit Firmenbesuchen und Gruppenarbeiten. Die Unterrichtssprache ist Deutsch. Die Lehrveranstaltungen werden durch zeitgemässe und aktuelle Beiträge sowie Literatur (u. a. in englischer Sprache) abgerundet. Die Teilnehmenden bilden eine sogenannte «Community of Practice» und können durch den Austausch untereinander zusätzlich ihr Wissen vertiefen.

Aktuell präsentieren wir die nachfolgend näher beschriebenen Weiterbildungsangebote.

## 2.4.1 CAS Innovatives HR-Management

Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel – das sind Beispiele der relevanten Rahmenbedingungen, mit denen das HR aktuell konfrontiert ist. Der «CAS Innovatives HR-Management» gibt Fachleuten Konzepte, Methoden und Tools an die Hand und befähigt sie, Personalressourcen strategisch zu planen und zu gestalten.

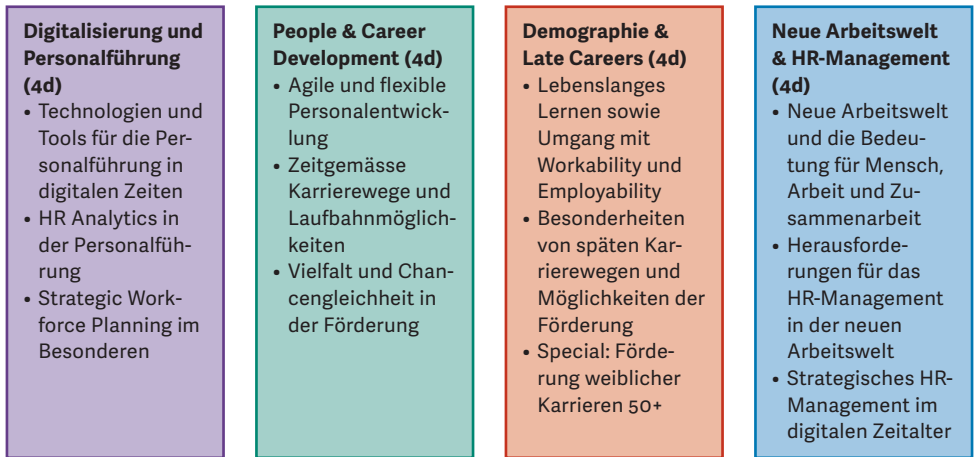
Damit Unternehmen/Organisationen ihre Personalressourcen nachhaltig fördern und nutzen können, ist unter anderem die Analyse vielfältig vorhandener Personaldaten im Unternehmen bzw. in der Organisation notwendig. Trotz teils enormer Vorteile werden fortgeschrittene Datenanalysen im HR kaum eingesetzt. Auch verfügen HR-Abteilungen dazu oft nicht über die fachlichen und methodischen Analytics-Kompetenzen. Ziel des Zertifikatskurses (CAS) Innovatives HR-Management ist es, einen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke zu leisten und den Aufbau von HR-Analytics-Kompetenzen und den Einsatz von HR-Analytics in Schweizer Unternehmen zu fördern. Hierfür werden HR-Analytics-Instrumente und -Methoden vorgestellt. Diese ermöglichen es, frühzeitig Zusammenhänge zu erkennen und geschäftskritische Entscheidungen datengestützt zu treffen.

Getrieben von der Idee, der Überzeugung und u.a. auch ausschlaggebend aus den Projekt-Erkenntnissen dieses Projektes, ist das Projektteam zum Schluss gekommen, dass das zeitgemässe HR moderne Konzepte, Methoden und Tools an die Hand bekommen und befähigt werden sollte, HR innovativ und zukunftsgerichtet zu gestalten.

Aus diesen Gründen konzipierte das Projektteam im Sommer 2021 den «CAS Innovatives HR-Management», um HR-Fach- und Führungskräften eine Möglichkeit zu bieten, u.a. analytische Fähigkeiten für eine strategische und vorausschauende Personalentwicklung unter Berücksichtigung der Digitalisierung und des demografischen Wandels sowie unter Anwendung zeitgemässer, digitaler Methoden und Tools zu erlangen.

Dieser Lehrgang richtet sich an Führungskräfte verschiedener Stufen, Stabstellenexpertinnen und -experten, Linienverantwortliche, Programm- und Projektverantwortliche, Teamleiterinnen und Teamleiter sowie HR-Verantwortliche.

Dieser CAS-Lehrgang ist wie folgt aufgebaut und behandelt schwerpunktmässig insbesondere Career-, Development- sowie Demografie-Themen und -Inhalte:



**Abbildung 35: Überblick der Quick-Win-Workshops.**

## 2.4.2 CAS New Leadership in Team- und Selbstführung

Unsere Erfahrungen zeigen, dass insbesondere in Zeiten der Digitalisierung Leadership-Qualitäten ein zentraler Erfolgsfaktor in Unternehmen/Organisationen sind. Deshalb entwickelte das Projektteam, neben dem «CAS Innovatives HR-Management», den «CAS New Leadership in Team- und Selbstführung», mit dem Ziel, Führungskräften aus der HR-Welt und darüber hinaus eine Möglichkeit zu bieten, u.a. sich methodische Herangehensweisen anzueignen, um Teams in agilen und digitalen Arbeitssettings zu motivieren und weiterzuentwickeln. Der Lehrgang ist wie folgt aufgebaut: Die Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung mit Beratung birgt verschiedene Synergien und mehr Austauschmöglichkeiten für die Teilnehmenden in sich. Die Unternehmen/Organisationen können nicht nur ihre firmeninternen Prozesse verbessern, sondern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich dabei auch persönlich weiterbilden und die neuen Fähigkeiten in ihre Arbeit einfließen lassen.

In diesem Lehrgang werden insbesondere die Themen Personal- und Teamentwicklung adressiert mit speziellem Fokus auf die Förderung von Diversität in den Karriereverläufen und Chancengleichheit durch neue Arbeitsmodelle. Daneben gibt es die Elemente «Input», «Methodentraining» und «Reflexion» zur Ermöglichung von Erfahrungslernen und Best-Practice-Austausch.

Neben Projekt- und OST-internen Dozentinnen und Dozenten sind in diesem CAS-Lehrgang zahlreiche Gast- und Praxisreferate aus unterschiedlichen Blickwinkeln vorgesehen, um den Teilnehmenden die praktische Relevanz der verschiedenlichen Aspekte näherzubringen.

Leadership ist ein zentraler Erfolgsfaktor in Unternehmen/Organisationen, insbesondere in Zeiten der Digitalisierung. Durch veränderte Organisationsdesigns hin zu immer mehr Agilität und Selbstorganisation hat sich die Rolle der Führungskraft in den vergangenen Jahren stark gewandelt.

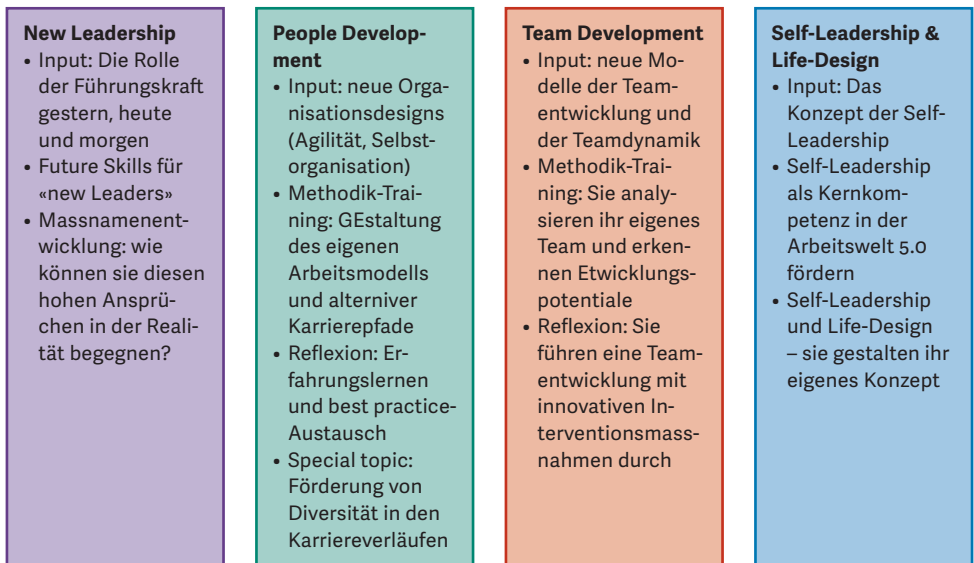
Auch in der Selbstorganisation ist Führung notwendig und die Übernahme von Verantwortung muss neu gedacht werden. Nicht nur die Transformation zu neuen, agilen Unternehmensstrukturen ist hierbei treibende Kraft, sondern auch die veränderten Ansprüche von Arbeitnehmenden jüngerer Generationen an ihre Arbeit und an die Unternehmensführung.

Hinzu kommt die demografische Entwicklung, die dazu führt, dass die zunehmende Altersdiversität für immer mehr Unternehmen/Organisationen zur Herausforderung wird: Teams werden diverser, unterschiedliche Sozialisationen und Herkünfte prallen aufeinander, verschiedene Generationen mischen sich stärker, und zusehends lösen sich starre Karrierepfade auf. Handeln Unternehmen/Organisationen aufgrund der zunehmenden Altersdiversität der Belegschaften nicht und gelingt es ihnen nicht, inklusivere Entwicklungs- und Karriereansätze zu implementieren, werden sie aus den potenziellen Chancen einer steigenden Altersdiversität nicht schöpfen können.

«New Leader» sollen auch in Remote-Arbeitsweisen ein Teamklima von psychologischer Sicherheit und Vertrauen gestalten, authentisch kommunizieren und ihr Team motivieren durch transparente Kommunikation auf Augenhöhe.

Diese berufsbegleitende Weiterbildung beleuchtet unter anderem verschiedene theoriebasierte Vorgehensweisen zur Team- und Selbstführung und ermöglicht deren individuelle Zusammenstellung entlang der eigenen beruflichen Bedürfnisse. Ziel ist es, eine Synthese von Forschungswissen bereitzustellen, aus der die Teilnehmenden wie aus einem Setzkasten auswählen und ihre eigene Herangehensweise entwickeln können.





**Abbildung 36: Überblick Inhalte «CAS New Leadership» in Team- und Selbstführung.**

## Lernziele und Kompetenzgewinn

Das Weiterbildungsangebot greift die aktuellen Veränderungen in der Wirtschaft auf und unterstützt die Teilnehmenden somit, ihre beruflichen und persönlichen Herausforderungen in der VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) zu meistern. Die Teilnehmenden lernen in diesem Kurs neue Ansätze für die Team- und Selbstführung kennen und erlangen die Fähigkeit zur innovativen Teamentwicklung im digitalen und agilen Arbeitssetting.

CAS New Leadership in Team- und Selbstführung			
New Leadership	People Development	Team Development	Self-Leadership & Life-Design
<p><b>Input:</b> Die Rolle der Führungskraft gestern, heute und morgen</p> <p><b>Future Skills:</b> Eigene Erwartungen und Erwartungen der Mitarbeitenden an die Rolle des «New Leader» – Reflexionsarbeit</p> <p><b>Massnahmenentwicklung:</b> Hohen Ansprüchen in der Realität begegnen</p>	<p><b>Input:</b> Neue Organisationsdesigns (Agilität, Selbstorganisation) und neue Arbeitsmodelle; die Führungskraft als Befähiger zu professioneller Selbstführung des Einzelnen</p> <p><b>Methodik-Training:</b> Vorgehensweisen für die Gestaltung des eigenen Arbeitsmodells und alternativer Karrierepfade, individuelles People Development</p> <p><b>Reflexion:</b> Erfahrungslernen und Best-Practice-Austausch</p> <p><b>Special topic:</b> Förderung von Diversität in den Karriereverläufen und Chancengleichheit durch neue Arbeitsmodelle</p>	<p><b>Input:</b> Neue Modelle der Teamentwicklung und Teamdynamik</p> <p><b>Methodik-Training:</b> Das eigene Team analysieren und Entwicklungspotentiale erkennen wie z.B. geeignete Formen der Kollaboration oder Selbstorganisation des Teams</p> <p><b>Reflexion:</b> Durchführung und Reflexion einer Teamentwicklung mit innovativen Interventionsmassnahmen</p>	<p><b>Input:</b> Das Konzept der Self-Leadership</p> <p>Self-Leadership als Kernkompetenz in der Arbeitswelt 5.0 fördern</p> <p>Self-Leadership und Life-Design – eigenes Konzept gestalten</p>
3 Tage	3 Tage	3 Tage	3 Tage

Abbildung 37: Überblick Inhalte «CAS New Leadership» in Team- und Selbstführung.

## Einsatz des Screenings im Zertifikatslehrgang New Leadership in Team- und Selbstführung

Ende August 2022 konnte der erste Durchgang des «CAS New Leadership» in Team- und Selbstführung mit 16 Fach- und Führungskräften starten. Im Modul «People Development» kam auch das im Projekt entwickelte Screening zur Anwendung. Die vier Bereiche des Screenings wurden von den Teilnehmenden anhand ihrer eigenen Unternehmen/Organisationen bearbeitet und lieferten wertvolle Erkenntnisse.

Mehrere der Teilnehmenden möchten das Screening in voller Länge und begleitet vom Projektteam in ihren Unternehmen/Organisationen einsetzen und eine Massnahmenplanung vornehmen. Mit Blick auf die verschiedenen Teilbereiche des Screenings wurden Massnahmen entwickelt, wie Förderung «umgestaltet» werden soll, um Karrierevielfalt zu ermöglichen.

## 2.5 Career Coaching, Mentoring und Karriereempfehlungen speziell für Frauen

Um eine Förderung zu erhalten, müssen Frauen häufig mehr Einsatz zeigen. Insgesamt steht fest, die Gestaltung der eigenen Karriere ist jederfrau und jedermanns eigene Sache.

Während Karrieren noch bis in die 1970er Jahre massgeblich durch die Organisation gesteuert wurden, wurden in den 1990er Jahren die Neuorganisation der Gesellschaft durch politische Umbrüche und die aufkommende Globalisierung zu den treibenden Kräften der Laufbahngestaltung. Ab den 2000er Jahren spricht die Karriereforschung von sogenannten «Careerpreneurs» (Carreer + Entrepreneurship), da nun jede Person selbst für die eigene Karrieregestaltung zuständig ist (Hirschi 2015; Hirschi 2017). Klassische Karriereverläufe sind kaum noch anzutreffen, Patchwork-Karrieren werden zur Normalität. Das bedeutet für jeden Einzelnen, sich auch eigenständig, um die eigene Laufbahn zu sorgen, die eigene Employability zu erhalten und den Verlauf der eigenen Karriere aktiv zu gestalten, sie nicht dem Zufall zu überlassen (von Richthofen, Kugele & Vitzthum 2013).

### Einzel-Coaching für Frauen

Eine wirksame Massnahme zur Weiterentwicklung von individuellen Karriereverläufen und damit ein wichtiges Angebot von Unternehmen/Organisationen zur Förderung von Frauen 45+ ist die Stärkung der Karrierekompetenzen der Frauen durch Coaching.

Ein Dienstleistungsangebot, das im Rahmen des Projektes entwickelt wurde, besteht aus Karriere-Coachings speziell für Frauen 45+. Wir bieten dabei eine qualifizierte, zielgerichtete sowie massgeschneiderte fachliche und methodische Unterstützung, indem wir uns verschiedenster Methoden aus dem gesamten Spektrum der Personal- und Führungskräfteentwicklung bedienen und den Frauen zahlreiche Anregungen zur Selbstreflexion geben.

In unseren Coaching-Sessions unterstützen wir Einzelpersonen, ausstehende Fragen zu adressieren und eigene Lösungen zu finden. Als neutraler und zugleich kritischer Sparringpartner begleiten wir Frauen bei der Einschätzung, Entwicklung und Entfaltung ihrer persönlichen Kompetenzen und Perspektiven, bei der Überwindung von Konflikten mit Mitarbeitenden oder Vorgesetzten sowie bei der Laufbahngestaltung.

Im Coaching können u.a. folgende Fähigkeiten adressiert, entwickelt oder trainiert werden:

- Führungskompetenz, Reflexion des eigenen Führungsverhaltens,
- Führungsverhalten entwickeln, um Mitarbeitende zu motivieren und zu befähigen,
- Sozialkompetenz, Lösungsfindung in schwierigen Situationen,
- Methodenkompetenz,
- Selbstkompetenz, Self-Marketing,
- Kommunikation, Gesprächsführung und Moderation,
- Umgang mit Change und Wandel sowie
- Förderung von Innovation.

Themen, die im Coaching adressiert werden:

- herausfordernde Führungssituationen,
- berufliche Ausrichtung und Entwicklung,
- Laufbahn- und Karriereberatung,
- Future Leadership und
- Personalentwicklung.

Insbesondere im Karriere-Coaching sollte kompetenzorientiert und ressourcenbasiert gearbeitet werden, denn «Kompetenzen sind geeignete Konstrukte, um eine Biografie so zu strukturieren, dass sie als sinnvoll und kohärent verstanden und erlebt wird», sowie «durch eine stärkenorientierte Rekonstruktion des eigenen Lebens werden die Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen der Personen gestärkt» (Lang-von Wins & Triebel 2012:56).

Während grundsätzlich alle Themen im Laufbahncoaching von allen Personen angesprochen werden können, gibt es doch einige Themenfelder, die besonders von Frauen entweder vermehrt thematisiert oder aber gezielt ausgeblendet werden.

Diese Coachingthemen gelten als in besonderem Masse frauenspezifisch:

- **Mehrfachherausforderung durch Karriere und Familie:** Im Kontext der Verwirklichung eigener Vorstellungen sind Frauen trotz vieler gesellschaftlicher Veränderungen immer noch stärker von der Vereinbarkeitsproblematik von beruflichen, aber eben auch familiären Plänen betroffen. So lösen Männer Spannungen zwischen ihren privaten und beruflichen Interessen auf eine oft dem Beruf Vorrang gewährende Weise, während Frauen über Schwierigkeiten berichten, die verschiedenen Bereiche miteinander in Einklang zu bringen (Braunstein-Bercoviz & Lipshits-Braziler 2017).
- **Kommunikation:** Frauen gelten als sehr gute Kommunikatorinnen, sie können Beziehungen aufbauen und heikle Themen ansprechen. Frauen tun sich öfters schwer damit, nein zu sagen und sich abzugrenzen. Aber das ist erlernbar und kann trainiert werden. Ihre Kommunikationsfähigkeiten können sie auch für Verhandlungen nutzen und ausbauen.
- **Selbstmarketing:** Studien zufolge bewerben sich Frauen tendenziell erst dann auf eine Stelle, wenn sie alle Anforderungen umfassend erfüllen, ganz im Gegensatz zu Männern. Mit einem Selbstmarketing-Training und dem Trainieren von Bewerbungssituationen kann ein Laufbahnberater oder Coach sie sehr gut unterstützen und ihnen zusätzliches Selbstwertgefühl geben.
- **Networking:** Im Gegensatz zu Männern nutzen Frauen Ihre eigenen Netzwerke oft bedeutend schlechter, empfehlen und fördern sich gegenseitig teilweise nur unzureichend. Frauen nutzen ihre Netzwerke häufig zu wenig. Sie tun gut daran, ihre Netzwerkkompetenz zu entwickeln. Sich also zu fragen, wen kenne ich in welchen Bereichen und könnte ich nicht auch die Netzwerke dieser Personen nutzen durch Empfehlungen?

## Mentoring

Ziel des Mentorings ist, bei beruflichen Entwicklungs-, Wachstums- und Veränderungsprozessen lösungs- und praxisorientiert im Sinne eines Mentorings zu begleiten und individuelle Skills zu entwickeln, um als persönlicher Sparringpartner auf neue Gegebenheiten vorzubereiten.

Mentoring (Singh, Ragins & Tharenou 2009) beschreibt die Beziehung zwischen zwei Personen: Mentees, die Ziele erreichen möchten, und MentorInnen, die Mentees auf diesem Weg unterstützen. Im Gegensatz zum Coaching sind die Mentoren nicht speziell ausgebildet, sondern häufig Experten in ihrem Beruf oder Professionals mit langer Berufs- und häufig Führungserfahrung. Zudem erfolgt Mentoring sehr häufig pro bono, der Mentor erhält also kein Honorar für seine Unterstützungsleistung.

Im Mentoring gehen Mentor und Mentee für einen zuvor definierten Zeitraum eine Austauschbeziehung ein (Bischof, Olbert-Bock & Redzepi 2022). Die Unterstützung des Mentees durch den Mentor bzw. die Mentorin kann bestehen aus:

- regelmässigen Gesprächen,
- konkreten Anleitungen,
- Vermittlung von Wissen und Kontakten sowie
- aktiver Unterstützung.

## Employability erhalten – lebenslanges Lernen

Die beiden Autoren Lang-von Wins und Triebel (2012) definieren Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit «zunächst als das Produkt derjenigen Fähigkeiten, die es Personen ermöglichen, produktiv mit den sich wandelnden Bedingungen ihrer beruflichen Laufbahn umzugehen, um die Verantwortung für die Gestaltung der eigenen Berufslaufbahn zu übernehmen». (Lang-von Wins & Triebel 2012:22). Im Kern geht es also darum, sich seiner eigenen Kompetenzen bewusst zu werden und transferierbare Fähigkeiten zu entwickeln, die sowohl in der jetzigen Position als auch in zukünftigen beruflichen Tätigkeiten nützlich sind, sodass die Beschäftigungsfähigkeit erhalten bleibt.

Aus der Frauenbefragung lässt sich ableiten, dass nur wenige eine interne oder externe Weiterbildung durch ihre Arbeitgeber finanziert erhalten. Unsere Empfehlung ist daher, warten Sie nicht auf eine Förderung, um sich weiterzubilden. Ergreifen Sie selbst die Initiative und bewahren Sie sich so Ihre eigene Employability. Zudem erhält lebenslanges Lernen einen selbst fit und neugierig.

### Kompetenzbasierte Laufbahnberatung

Den eigenen Lebensweg und damit zusammenhängend auch die eigene berufliche Karriere kann frau am besten im Rahmen einer Laufbahnberatung reflektieren. Dabei sollte kompetenzbasiert vorgegangen werden, d.h. eine Analyse der eigenen Kompetenzen und derer, die entwickelt werden sollen, steht im Vordergrund (Lang-von Wins & Triebel 2012). Der Berater stellt Methoden zur Verfügung, um eine neue Perspektive auf den eigenen Werdegang einzunehmen, stellt Fragen, die die zu Beratende zu neuen Denkansätzen anleiten und Gewohnheiten infrage stellen. Insbesondere werden eingefahrene Muster, die einen selbst sabotieren können, angegangen, wie z.B. «Führung zu übernehmen war noch nie mein Ding», «Ich kann höchstens 50% arbeiten, ich muss mich um die Familie kümmern», oder «Das kann ich nicht, das habe ich noch nie gemacht». Gemeinsam mit dem Berater bzw. der Beraterin können neue Glaubenssätze definiert und Lösungen für festgefahrene Situationen entwickelt werden. Die Reflexion der eigenen Kompetenzen ist dabei sehr wichtig, um einerseits Selbstwirksamkeit zu erleben («Das habe ich schon mal geschafft, das gelingt mir wieder») und andererseits, um den zukünftigen Verlauf der Karriere besser zu gestalten, denn «Personen, die ihre Kompetenzen benennen und belegen können, können ihre Laufbahninteressen besser formulieren als solche, die nicht dazu in der Lage sind, ihre Kompetenzen darzustellen» (Lang-von Wins & Triebel 2012:56).

Die Autoren dieses Handbuches stellen auch in ihrem Buch «Frauenkarrieren» verschiedene Methoden für das Karriere-Coaching und das eigene Life-Design zur Verfügung, die man entweder mit einem Coach oder auch allein mit der Unterstützung einer anderen Person anwenden kann (Bischof et al. 2022).

Konnten die eigenen Kompetenzen analysiert werden und mögliche Talente identifiziert werden, so können Optionen für den weiteren Karriereverlauf entwickelt werden. Nur schon die Darstellung von mehr als einer Alternative zur aktuellen Situation, löst bei den meisten Coachees eine Erleichterung und Zuversicht aus. In der kompetenzorientierten Laufbahnberatung wird zudem immer auch auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen geachtet, es handelt sich stets auch um ressourcenorientierte und ressourcenaktivierende Beratung (Lang-von Wins & Triebel 2012).

Im Rahmen dieses Projektes wurden auch Karriere-Coachings mit Frauen durchgeführt, die an einem Wendepunkt in ihrer Laufbahn standen. In nachfolgender Abbildung sind die entwickelten sechs Optionen exemplarisch dargestellt. Diese Optionen nehmen nicht nur auf die vorhandenen

oder zu entwickelnden Kompetenzen Rücksicht, sondern auch auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie beispielsweise die Zugehörigkeit zu einer zweiten Nationalität («nach Italien ziehen»).

Option 1	Option 2	Option 3	Option 4	Option 5	Option 6
50 % arbeiten als Gerichtsschreiberin	50 % arbeiten als Gerichtsschreiberin	50 % arbeiten als Gerichtsschreiberin	Arbeiten als selbstständige Rechtsberaterin	Nach Italien ziehen	Arbeiten als selbstständige Rechtsberaterin
Restliche Zeit für eigene Projekte, Malerei, Schreiben	Daneben als Stiftungsrätin arbeiten	Weiterbildung in NPG	Parallel Weiterbildung in NPG	Mind. 3 Monate im Jahr in Italien	parallel promovieren z.B. Uni Bern

**Abbildung 38: Im Karriere-Coaching entwickelte Optionen als Alternativen zur aktuellen beruflichen Situation.**

### Berufliche Identität entwickeln

Aktuell besteht in der Schweiz je nach Branche ein akuter Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung führt ebenso dazu, dass der sogenannte «War for talents» schon lange entfacht ist und ein Arbeitnehmermarkt besteht. Das bedeutet für Einzelpersonen, dass sie eine andere berufliche Identität entwickeln müssen und sich ihrer Potenziale sowie der eigenen Verhandlungsmasse bei Einstellungsgesprächen bewusst werden müssen.

Um eine Laufbahnidentität zu entwickeln, muss man sich der eigenen Wertvorstellung bewusst werden: «Bestimmend dafür sind die eigenen Werte, die Ziele, Hoffnungen und Befürchtungen, die sich auf den Beruf und die damit verbundenen anderen Lebensbereiche beziehen. Die Laufbahnidentität ist ein dynamisches Konstrukt, das der Vergangenheit und der Gegenwart Sinn gibt, die Entwicklung von Zielen ermöglicht und damit dem zukünftigen Weg eine Richtung gibt» (Lang-von Wins & Triebel 2012:23).

Dabei können die beruflichen Ziele durchaus individuell gestaltet werden und stehen idealerweise im Einklang mit Zielvereinbarungen der beruflichen Position. Erst wenn diese Zielsetzungen zu «meinen eigenen Zielen» werden, wird die Motivation gestärkt und gefördert.



## 2.6 Förderung von Karrierevielfalt

Bisher hat die Laufbahngestaltung in Unternehmen/Organisationen vor allem traditionelle Aufstiegskarrieren begünstigt, die für Frauen schwieriger zugänglich und mit ihrer in der Regel nach wie vor bestehenden höheren Verantwortung für Familienarbeit schwieriger machbar sind (Fitzsimmons, Callan & Paulsen 2014; Levy & Sander 2020). Frauen behelfen sich damit, dass sie oft flexibleren Karrieremustern folgen, d.h. mit einer Familie vereinbare Funktionen bevorzugen. Würden Unternehmen/Organisationen alternative Gestaltungen der Karriere genauso unterstützen, so käme dies der Lebenssituation von vielen Frauen zugute. (Sander & Niedermann 2021)

Mehr und mehr ist die bessere Abstimmung von Privatleben und Beruf auch im Sinne von Männern. D.h. insgesamt könnte eine grössere Laufbahn- bzw. Karrierevielfalt in Unternehmen/Organisationen dazu beitragen, sich wandelnden und zunehmend besser durchsetzbaren Vorstellungen der Lebensgestaltung gerecht zu werden. Durch die Förderung von Karrierevielfalt gelingt es Unternehmen/Organisationen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu differenzieren.

Auch trägt eine «sanktionsfreie» Anpassbarkeit der Laufbahn und des individuellen Karriereverhaltens an die jeweilige Lebenssituation zu mentalem, physischem und sozialem Wohlbefinden bei, das für jeden Mitarbeitenden von unterschiedlichen, individuellen Faktoren abhängt.

Die Akzeptanz und Unterstützung einer grösseren Diversität von Karrieren selbst durch Unternehmen/Organisationen sind darüber hinausgehend ein wichtiges Element darin, wachsenden «Agilitätsanforderungen» in der Gestaltung der betrieblichen Wertschöpfung und von Arbeitsplätzen gerecht zu werden und stützen eine geeignete Unternehmenskultur (Schwuchow & Gutmann 2021).

### Agilität

Flexible und adaptive Organisationsformen gelten gemäss Lampart (2021) als eine mögliche Antwort auf die zunehmend komplexe, volatile und unbeständige Arbeitswelt. Auf das Einwirken von Führungskräften wird weitgehend verzichtet; Strukturen, Regeln der Zusammenarbeit, Interaktion und Entscheidungsfindung – alles wird gemeinsam festgelegt (ebd.).

Wirft man einen Blick auf die Funktionsweise auf Selbstorganisation basierender Konzepte von Agilität, so wird die Bedeutung einer auf sie abgestimmten Förderpolitik in Unternehmen/Organisationen erkennbar.

Nach der initialen Einführung solcher Konzepte ist die Begeisterung bei den Beteiligten laut Lampart oft gross: «Wie Verliebte im Honeymoon, schweben selbstorganisierte Teams oft eine Weile auf Wolke sieben – fühlen sich frei, selbstbestimmt und innovativ. Doch wie stabil solche Ansätze sind, zeigt sich immer erst in Krisen – etwa bei Personalwechseln, menschlichen Konflikten oder im vielleicht unangenehmsten Fall, wenn wirtschaftliche Zwänge einen Personalabbau innerhalb des selbstorganisierten Teams nötig machen» (2021).

Doch vielfach dürften solche Schwierigkeiten noch gar nicht aufgetreten sein, da die meisten Unternehmen/Organisationen sich erst in der jüngeren Vergangenheit mit Selbstorganisation beschäftigt haben. Auch ist gerade in grösseren Unternehmen/Organisationen so gut wie nie das gesamte Unternehmen bzw. die gesamte Organisation selbstorganisiert, sondern entsprechende Teams interagieren mit klassisch hierarchisch geführten Einheiten. (Lampart 2021) Hierzu führt Lampart fort (2021): «Selbst, wenn die selbstorganisierten Teams gut aufeinander eingespielt sind und in ihrer Blase erfolgreich zusammenarbeiten, gibt es eben die «Welt da draussen». – Treffen beide Welten aufeinander, kann es für beide Seiten kompliziert werden.». Deshalb ist eine Karriereentwicklung also auch hier notwendig, klassische Aufstiegskarrieren sind aber oft nicht möglich (ebd.).

### Digitalisierung und Kompetenzentwicklung für sich dynamisch wandelnde Anforderungen

Je schneller sich wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln verändern, umso wichtiger wird es, aufseiten Kompetenzen mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Und je knapper die Menge an verfügbaren Arbeitskräften wird, umso mehr ist die lebenslange Weiterentwicklung von menschlichen Kompetenzen im ureigensten Unternehmensinteresse.

Fehlender Lerngehalt von Tätigkeiten selbst oder das Fehlen ihrer Weiterentwicklung durch einen geeigneten Funktionswechsel «rächen» sich in immer jüngeren Lebensjahren und haben sich heute oft in der Lebensmitte bereits kumuliert.

### Karrierevielfalt

Das, was hier gefordert ist, sind moderne Formen der Karrieregestaltung, die mehr auf die Bedarfslagen von Frauen Rücksicht nehmen und inzwischen auch für ganz andere Personen interessant werden. Es geht darum, Karrierepfade heute nicht mehr nur vertikal, sondern horizontal, nicht nur einem Normalarbeitsverhältnis folgend, sondern auch Menschen mit reduzierten Pensen integrierend, zu gestalten.

Das Screening ermöglicht Unternehmen/Organisationen, ihren dies-bezüglichen Handlungsbedarf zu erkennen. Ob und wie verschiedene Karrierepfade bei den Mitarbeitenden akzeptiert werden, hängt davon ab, ob die angebotenen Karrieremodelle innerhalb des Unternehmens bzw. der Organisation auch als gleichwertig betrachtet werden oder nicht, und um dies umzusetzen, sollte das HR im Rahmen der Personalentwicklung und Karriereplanung flankierende Massnahmen zur Etablierung moderner Karrierepfade entwickeln (Personio, o.D.).



# Teil 3:

## Schlusswort

### Aktuelle Situation

Nach wie vor sind Frauenkarrieren etwas anderes als jene der Männer. Sowohl, was den erforderlichen Einsatz anbetrifft, als auch, was ihren Verlauf angeht.

So bestehen in Unternehmen/Organisationen (Edding, Erfurt Sandhu & Geppert 2014):

- traditionelle Karrierepfade, die sich nicht gut mit typisch weiblichen Karriereverläufen verbinden,
- Anforderungen, die wenig zu einem Alltag passen, der mit familiärer Verantwortung durch operatives Tun einhergeht, sowie
- Mechanismen, die mit Blick auf Führung eine Homogenitätsbildung befördern, zu deren Ergebnis Frauen und frauentypisches Verhalten sowie Werthaltungen oft weniger zweckmässig sind.

Frauen stehen Karrierewege dabei durchaus offen, die auch Männern offen wären, so der Tenor, der sich aus den Antworten der HR-Verantwortlichen unserer Studie ergibt. Allerdings sind die Karrierewege für die Frauen wenig geeignet, und für sie passende werden zu wenig angedacht. Teilzeitwünsche unter 80% führen nach wie vor dazu, «aus den Augen, aus dem Sinn» von Karriereentwicklung zu sein.

Nach eigener Einschätzung nehmen Frauen häufiger «Risky Jobs» an, die Männer gegebenenfalls eher ablehnen würden, bzw. sie werden seltener für wirklich spannende «Hot Jobs» vorgesehen (Edding et al. 2014; Catalyst 2012).

Formale Beurteilungsverfahren sind oft weniger objektiv als sie scheinen, und je weiter oben eine Funktion in der Hierarchie angesiedelt ist, umso bedeutsamer werden informelle Kriterien bei der Besetzung von Funktionen (Edding et al. 2014).

Auch wird mit unseren Ergebnissen einmal mehr bestätigt, dass Frauen dann die Unternehmen/Organisationen auch zu verlassen bereit sind, wenn sie den Eindruck haben, dass man zwar ihre Arbeitskraft will, nicht aber im Gegenzug dazu bereit ist, tatsächlich Gleichstellung zu wollen; eine weibliche Perspektive auf Fragestellungen.

Selbst wenn sich vermeintlich Unternehmen/Organisationen angesichts eines nun um sich greifenden Fachkräftemangels sehr für Frauen nach der Familienpause interessieren, ist angesichts unserer Ergebnisse nicht

davon auszugehen, dass die Umsetzung spontan gelingen wird. Denn Interesse alleine genügt nicht.

Wollen Unternehmen/Organisationen den Fachkräftemangel über Personengruppen bewältigen, die bisher weniger im Zentrum des Interesses von Organisationen standen, so werden sie kaum daran vorbeikommen, ihre Vorgehensweisen, Tools aber auch ihre Haltung gegenüber neuen Karriereformen grundlegend zu erneuern. Insbesondere wird sich die Frage stellen, wer dauerhaft die Investitionen in ein Humankapital übernimmt, die immer schneller veralten und wie die Mitarbeitenden darin unterstützt werden, dies zu leisten. So ist bemerkenswert, dass es weniger die Akademikerinnen sind, die von *viamia* als Zielgruppe vermisst werden, sondern Frauen mit klassischer beruflicher Ausbildung. Auch die Ergebnisse unserer Befragungen stützen diesen Unterschied.

### Massnahmen und Organisationsentwicklung für die Förderung von Frauen 45+

Immer wieder ist man bei Fragen der Förderung und Karrieregestaltung von «älteren» Mitarbeitenden damit konfrontiert, dass es nicht das Ziel sein soll, Förderung nur für sie vorzusehen.

Unter anderem wird dies mit der Befürchtung verbunden, dass das besondere Augenmerk auf eine Zielgruppe neue Stereotypisierungen oder die Benachteiligungen anderer nach sich ziehen könnte.

Gleichwohl sollte nicht vergessen werden, dass die Stereotypen und Diskriminierungen fortbestehen und unabsichtlich wieder dazu führen können, dass man Frauen 45+ in der Entwicklung vernachlässigt. Insofern könnte die Neigung dazu, bei Förderanliegen für benachteiligte Gruppen gerne darauf zu verweisen, dass doch alle davon profitieren sollten, auch eine Folge genau des Fortbestands einer bestehenden Marginalisierung sein.

Die Benachteiligung neuer Anspruchsgruppen ist sicher nicht die Absicht. Es darf aber nicht vergessen werden, dass es zunächst um die Behebung bestehender Benachteiligungen geht. Daher setzt das Screening auch an dieser Stelle an, nämlich die Stellen zu identifizieren, wo Unternehmen/Organisationen in der Personalentwicklung nicht gut hinschauen.

Frauenförderung und die Gewinnung neuer Arten an Fachkräften sind damit nicht mehr und nicht weniger als ein recht umfassendes Organisationsentwicklungsprojekt. Unser Screening setzt an einer solch umfassenden

den Sichtweise an und hilft Unternehmen/Organisationen dabei, Ansatzpunkte für eine grössere Karrierevielfalt und die dauerhafte Integration von bisher eher vernachlässigten Mitarbeitergruppen zu erkennen. Es ist in einer aktualisierten Version verfügbar, die die bestehenden Kategorien um folgende Aspekte erweitert:

- «Risky Job Positions»: Inwiefern übernehmen Frauen als weniger attraktiv geltende Positionen bzw. erhalten seltener «Hot Jobs»?
- Förderbeziehungen: Wer sind die tatsächlich Fördernden bzw. Blockierenden von Frauenkarrieren in der Organisation?
- Stereotypisierungen und Diskriminierung: Welche Bedeutung haben Stereotypen/Rollenbilder?
- Frauenkarrieren 45+ und Digitalisierung: Wie werden Frauen in Digitalisierungsprojekten berücksichtigt?

Indem Prioritäten gesetzt werden, eine schrittweise Umsetzung vorbereitet wird und begleitet werden kann, dann erneute Screenings erfolgen, um den eigenen Fortschritt zu sehen und neue Handlungsfelder auszuwählen, werden Unternehmen/Organisationen darin unterstützt, zielfokussiert vorzugehen, aber schrittweise – und damit wirksam – nachhaltige Veränderungen voranzubringen. Organisationsentwicklungskompetenz hilft dabei, nicht direkt zu Beginn alles zu wollen, vieles aufzugreifen und letztlich doch nichts zu erreichen.

Im Projekt wurde die Internetplattform [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch) entwickelt, die eine Wissenstransfer- und Vernetzungsplattform für Schweizer Unternehmer, Personalverantwortliche und Privatpersonen darstellt. Kurz für alle, die sich mit Themen wie Karrieregestaltung, Personalentwicklung und Diversitätsförderung befassen.



Abbildung 39: Homepage [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch).

Die Plattform bietet:

- Wissensinhalte,
- Publikationen unserer Studien,
- Hinweise auf künftige und vergangene Veranstaltungen zum Thema,
- Beratungsangebote für Unternehmen/Organisationen und Einzelpersonen,
- Kontakt- und Vernetzungsmöglichkeiten sowie
- Angebote für Coaching, Mentoring und Projektteilnahmen.

#### **Vielfältigere Karrieremöglichkeiten für agile Unternehmen/Organisationen**

Unternehmen/Organisationen werden angesichts des Fachkräftemangels, um einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt besser als bisher begegnen und nachhaltig agieren zu können, sich verändern müssen – nicht nur die Frauen.

Darüber hinaus ist es in jedem Fall sinnvoll, wenn Unternehmen/Organisationen sich für eine grössere Vielfalt an möglichen Laufbahnen für alle Mitarbeitenden einsetzen bzw. eine grössere Diversität an Karrieren aktiv unterstützen. Dadurch kann nicht nur die Mitarbeiterbindung bedeutend unterstützt werden, sondern auch die im Unternehmen bzw. in der Organisation vorhandenen Potenziale der Mitarbeitenden genutzt werden.

Für Unternehmen/Organisationen stellt sich angesichts eines wachsenden Fachkräftemangels in vielen Bereichen die komplexe Frage, wie sie ihre Laufbahnentwicklung für alle Altersklassen verändern müssen, damit sie Menschen in ihren Kompetenzen für ein volatileres Arbeitsleben und zur Übernahme von Eigenverantwortung für die Karriere stärken und auf diese Weise an sich binden. Die demografische Entwicklung führt nämlich dazu, dass die zunehmende Altersdiversität für immer mehr Unternehmen/Organisationen zur Herausforderung wird: Teams werden diverser, unterschiedliche Sozialisationen und Herkünfte prallen aufeinander, verschiedene Generationen mischen sich stärker, und zusehends lösen sich starre Karrierepfade auf. Handeln Unternehmen/Organisationen aufgrund der zunehmenden Altersdiversität der Belegschaften nicht und gelingt es ihnen nicht, inklusivere Entwicklungs- und Karriereansätze zu implementieren, werden sie aus den potenziellen Chancen der zunehmenden Altersdiversität nicht schöpfen können. (Hunt et al.2020; Bruch, Lohmann, Szlang & Heissenberg 2019)

Vieles spricht dafür, dass Krisen zum Normalfall werden. Dies birgt für Frauen das Risiko, dass sie mit ihren Karrieren einmal mehr ins Hintertreffen geraten. Gut durchdacht, könnte es aber auch Chancen bieten, wenn Unternehmen/Organisationen erkennen, dass es zur Bewältigung der neuen Herausforderungen «neue Köpfe» in der Führung braucht. Die Zeit für Lippenbekenntnisse und eine oberflächliche Diversität ist damit grundlegend vorbei. Fördert man nach bestehenden Karrieremustern immer dieselben Typen an Entscheidern, werden die komplexen Zukunftsherausforderungen nicht bewältigt werden, denn die müsste man mit neuen Mustern angehen. Es ist daher erforderlich, sowohl Mindsets und Entscheidungsmuster als auch Karrierewege vielfältiger zu gestalten, um mehr Personen in Entscheidungspositionen zu bringen (Hunt et al.2020; Bruch, Lohmann, Szlang & Heissenberg 2019; Sander & Niedermann 2021).

Nicht gemeint ist, sich dabei auf dem Sofa des Selbstschutzes auszu-ruhen. Künftige Herausforderungen werden dazu immer weniger Raum lassen. (Weigert, Bruhn & Strenge 2017) Es geht vielmehr um intelligente Formen der Flexibilisierung von Karrieren dahin gehend, dass Teilzeitpen-sen und Unternehmenswechsel natürlicher Bestandteil eines Lebens-laufs sind, anstelle zu Nachteilen im beruflichen Vorankommen zu führen (Gasser 2017; Sander & Niedermann 2021).

Damit solche Initiativen und damit verbundene Aktivitäten nicht als Strohfeder enden, betrachten wir es als äusserst sinnvoll, sich als Unter-nehmen/Organisation immer wieder den Sinn von einer Laufbahnviefalt in das Bewusstsein zu holen, ausdrücklich ihre Bedeutung und den Wunsch nach ihrer Unterstützung zum Ausdruck zu bringen, geeignete Beispielmodelle vorzuhalten, Führungskräfte und Mitarbeitende in ihrer Nutzung zu unterstützen und sie konzeptionell stetig weiterzuentwickeln. Denn die komplexen Herausforderungen einer VUCA-Welt können am besten mit vielfältigen Kompetenzen, kreativen Ideen und mutigen Entscheidungen bewältigt werden.

Auf [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch) erhalten Sie weitere Hinweise zu unseren Dienstleistungen und Projekten.





## Literaturverzeichnis

Allmendinger, J. (2020). Zurück in alten Rollen. Corona bedroht die Geschlechtergerechtigkeit. WZB Mitteilungen, 168, 45–47.

Atkinson, C., Ford, J., Harding, N. & Flora, J. (2015). The expectations and aspirations of a late-career professional woman. *Work, employment and society*, 29(6), 1019–1028.

Bardasi, E., Jenkins, S. P. & Rigg, J. A. (2002). Retirement and the income of older people: A British perspective. *Ageing & Society*, 22(2), 131–159.

Bauer, A. & Fröse, M. (2015). Verborgene Regeln und Barrieren in Organisationen. Aspekte habitusorientierter Beratung für hochqualifizierte Führungsfrauen. In Fröse, M. W., Kau-dela-Baum, S. & Dievernich, F.E.P. (Hrsg.). *Intuitionen und Emotionen in Organisationen und Management*. Wiesbaden: VS Springer/Gabler/Sigma.

Bischof, N., Olbert-Bock, S., & Redzevi, A. (2022). *Frauenkarrieren. Gezielte Gestaltung aus Unternehmens- und persönlicher Sicht*. Stuttgart: Schäffer Pöschel.

Braunstein-Bercoviz, H. & Lipshits-Brazilier, Y. (2017). Career-planning beliefs as predictors of intentions to seek career counseling. In: *Journal of Career Assessment*, 25(2), S. 352 -368.

Bruch H., Lohmann, T. R., Szlang, J. & Heissenberg, G. (2019). *People-Management 2025: Ist HR fit für die Zukunft?* Zürich: Pricewaterhouse Coopers.

Bühlmann, R. (2022). Frauen waren von der Covid-Krise stärker betroffen. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <https://www.sgb.ch/corona-virus/details/frauen-waren-von-der-covid-krise-staerker-betroffen>

Bundesamt für Statistik, BFS (2010). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010–2060*. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.347597.html>

Catalyst (2012). Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the «hot jobs» needed to advance. Gefunden am 03. Oktober 2021 unter <https://www.catalyst.org/research/good-intentions-imperfect-execution-women-get-fewer-of-the-hot-jobs-needed-to-advance/>

Darouei, M. & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: Why do women accept risky leadership positions?. *Career Development International*.

Eberhardt, D. (2021). Generationen zusammenführen. Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten (3. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Edding, C., Erfurt Sandhu, P. & Geppert, J. (2014). Geschlossene Gesellschaft? *OrganisationsEntwicklung*, 4, 4–9.

Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J. & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top?, *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245–266.

Flynn, M. (2008). Who would delay retirement? Typologies of older workers. *Personnel Review*, 39, 308–324.

Gasser, M. (2017). TEILZEIT gefährdet Karriere. *Context*, 11, 24–25.

Gubler, M. (2019). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung. In Klaas H. F. & Kauffeld, S. (Hrsg.), *Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung (937–962)*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Hermann, M. & Wenger, V. (2021). *Generationen-Barometer 2021*. Zürich: Berner Generationenhaus & Sotomo.

Hirschi, A. (2015). Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert. *Berufswahl in Theorie und Praxis*, 4, 65–82.

Hirschi, A. (2017). Berufs- und Laufbahnberatung: Überblick und aktuelle Trends. In Kauffeld, S. & Spurk, D. (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung (1–21)*. Berlin: Springer.

Höpflinger, F. (2021). Wie viel Alter kann und will sich unsere Gesellschaft leisten? *Leitfaden*, 1, 8–10.

Howard, S. (2020). *The Home Stretch. Why It's Time to Come Clean About Who Does the Dishes*. London: Atlantic Books.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Dolan, K. (2020). *Diversity wins*. McKinsey.

Kelan, E. K. (2009). Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue Canadienne Des Sciences De L' Administration*, 26(3), 197–210.

Kirsch, A. (2022). Revolution From Above? Female Directors' Equality-Related Actions in Organizations. *Business & Society* 2022, 61(3), 572–605.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500.

Kricheldorf, C. & Schramkowski, B. (2015). Mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen. *Sozial Extra*, 39, 6–9.

Kutzner, E. & Schnier, V. (2017). Geschlechterverhältnisse in Digitalisierungsprozessen von Arbeit: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Fragestellungen. *Arbeit*, 26(1), 137–157.

Lampart, B. (2021). HR zwischen New Normal, New Work und Nachhaltigkeit. *HR Trends 2022 – was kommt, was geht?* Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <https://www.hr-heute.com/magazin/hr-trends-2022>

Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2012). *Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Berlin: Springer.

Levy, R. & Sander, G. (2020). Weshalb diese Wandlungsresistenz der Geschlechterordnung in der Schweiz? Eine lebenslauftheoretische Perspektive. In Scherger, S., Abramowski, R., Dingeldey, I., Hokema, A. & Schäfer, A. (Hrsg.), *Geschlechterungleichheiten in Arbeit, Wohlfahrtsstaat und Familie*. Frankfurt, New York: Campus.

Lutz, B. (2019). *Frauen in Führung*. Wiesbaden: Springer.

Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8, 193–210.

Müller, S. (18.01.2022). «Junge Menschen können gleichzeitig pessimistisch und hoffnungsvoll in die Zukunft blicken». Berner Generationenhaus. Gefunden am 29. November 2022 unter <https://www.begh.ch/generationen-barometer/francois-hoepflinger>

Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457–474.

Nagy, N., & Hirschi, A. (2019). Laufbahnentwicklung und -förderung von älteren Arbeitnehmern. In *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 871–891). Springer, Berlin, Heidelberg.

Olbert-Bock, S., Graf, A., Beganovic, N., Dornemann, S., Zölch, M., Giermindl, L., Diezi, J. (2021). Late Careers – Proaktive Gestaltung und Entwicklung von Laufbahnen in Organisationen. Herausforderungen und praktische Ansätze zur Gestaltung von Laufbahnen 50+. Goldach: Schmid-Fehr.

Olbert-Bock, S. & Lemm, J. (2017). Bedeutung und Umsetzung von Industrie 4.0. In *der Textil-Industrie – Schwerpunkt Mitarbeitende*. *Textilplus*, 07/08, 8–10.

Olbert-Bock, S. & Lévy-Tödter, M. (2019). Sustainable Resources Leadership. Gestaltung der Digitalisierung unter dem Fokus der Nachhaltigkeit. In Englert, M. & Ternès, A. (Hrsg.), *Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (345–368). Berlin, Heidelberg: Springer.

Olbert-Bock, S., Mannsky, A. & Redzeqi, A. (2014). Nachhaltige Personalführung. Eine Frage der menschlichen Haltung. *KMU-Magazin*, 01/02, 40–43.

Olbert-Bock & Redzeqi (2018). Bestandesaufnahme personalpolitische Rahmenbedingungen. In Köhler, C. Olbert-Bock, S. & Strittmatter, M. (Hrsg.), *Digitale Agenda Bodensee* (22–33). Kreuzlingen: Internationale Bodenseehochschule.

O’Neil, D. A., Brooks, M.E. & Hopkins, M.M. (2018). Women’s roles in women’s career advancement. *Career Development International*, 23, 327–344.

Personio. (ohne Datum). Karrierepfad: Diese modernen Alternativen gibt es. Gefunden am 20. September 2022 unter <https://www.personio.de/hr-lexikon/karrierepfad/>

Repräsentative Erwerbstätigenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung. (2020). Auswirkungen der Corona-Krise: Ergebnisse der Erwerbspersonenbefragung. WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. Sander, G. & Niedermann, N. (2021). Familienarbeit: Unternehmen in der Verantwortung. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <https://www.hrjournal.de/familienarbeit-unternehmen-in-der-verantwortung/>

Schareika, N. (2020). Zurück an den Herd. Zerstört Corona Frauen-Karrieren?. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/zurueck-an-den-herd-zerstoert-corona-frauen-karrieren/25802466.html>

Schilling, G. (2020). Der Schilling-Report 2020. Transparenz an der Spitze – Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter [https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/06/sr\\_2020\\_DE\\_web.pdf](https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/06/sr_2020_DE_web.pdf)

Schwuchow, K. & Gutmann, J. (2021). HR-Trends 2022: COVID-19, Smart Work, Purpose, Digitalisierung. Frankfurt am Main: Haufe-Lexware.

Singh, R., Ragins, B. R. & Tharenou, P. (2009). Who gets a mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 11–17.

Stutz, H., Bischof, S. & Liechti, L. (2022). Genderspezifische Effekte der staatlichen Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus Covid-19. Bern: Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS.

Thomas, S. & Gensler, R. (2021). Das Wirken von Geschlechterstereotypen und deren Überwindung. DenkFabrik. Chancengleichheit. Gefunden am 29. November 2022 unter [https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params\\_E1061194767/1769474/Flyer\\_Denkfabrik\\_2021\\_web.pdf](https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/params_E1061194767/1769474/Flyer_Denkfabrik_2021_web.pdf)

Vereinte Nationen. (2015). Transformation unserer Welt. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Gefunden am 10. Oktober 2022 unter <http://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>

Villiger, T. (2018). Der Teilzeitarbeitsvertrag. In Münch, P., Kasper Lehne, S. & Probst, F. (Hrsg.), Schweizer Vertragshandbuch. Musterverträge für die Praxis. Basel: Helbing Lichtenhahn.

von Richthofen, C., Kugele, J. & Vitzthum, N. (2013). Handbuch Karriereberatung. Weinheim: Beltz.

Weigert, M., Bruhn, H. D. & Strenge, M. (2017). Digital HR oder HR Digital – Die Bedeutung der Digitalisierung für HR. In: Jochmann, W., Böckenholt, I. & Diestel, S. (Hrsg.) HR-Exzellenz. Wiesbaden: Springer Gabler.

Women Initiative Foundation, WIF. (2018). European study of stereotypes and the perception of gender equality in global corporations. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <http://women-initiative-foundation.com/en/training-studies/>

World Economic Forum, WEF. (2019). Global Gender Gap Report 2020. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter [https://reliefweb.int/report/world/global-gender-gap-report-2020?gclid=EAlaIqobChMIn92lqKDi-gIVjON3ChoxzwzMEAAAYASAAEgIAHvD\\_BwE](https://reliefweb.int/report/world/global-gender-gap-report-2020?gclid=EAlaIqobChMIn92lqKDi-gIVjON3ChoxzwzMEAAAYASAAEgIAHvD_BwE)

World Economic Forum, WEF. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Gefunden am 15. Oktober 2022 unter <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

## Abbildungsverzeichnis

- 21 Abbildung 1: Umfrageergebnisse zur Unterstützung im Hinblick auf das Karrierevorhaben.
- 22 Abbildung 2: Umfrageergebnisse im Hinblick auf die Employability & den Aufbau von Karrierekompetenzen.
- 23 Abbildung 3: Umfrageergebnisse im Hinblick auf die Förderung von Weiterbildungen.
- 24 Abbildung 4: Umfrageergebnisse im Hinblick auf die Nicht-Zurechnung von Kompetenzen als eine Art der Diskriminierung.

- 25 Abbildung 5: Umfrageergebnisse im Hinblick auf den Reskilling-Bedarf im Bereich der Digitalisierung.
- 28 Abbildung 6: Reskilling-Bedarf für Kompetenzen in der Schweiz (WEF 2020:110).
- 31 Abbildung 7: Umfrageergebnisse zur Karrierezufriedenheit (Teil 2).
- 31 Abbildung 8: Umfrageergebnisse zur gleichberechtigten Förderung.
- 32 Abbildung 9: Umfrageergebnisse zu (Förder-)Beziehungen (Teil 1).
- 34 Abbildung 10: Umfrageergebnisse zu «Risky Job Positions».
- 36 Abbildung 11: Umfrageergebnisse zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 2).
- 37 Abbildung 12: Umfrageergebnisse zur weiteren Veränderung und Employability (Teil 1).
- 38 Abbildung 13: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung und Employability (Teil 2).
- 39 Abbildung 14: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung und Employability (Teil 3).
- 43 Abbildung 15: Statements aus der Umfrage zu Stereotypen/ Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 2).
- 44 Abbildung 16: Statements aus der Umfrage zu Stereotypen/ Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/ Gender Fatigue (Teil 3).
- 53 Abbildung 17: Career Building | 45+.
- 57 Abbildung 18: Screening Themen und Inhalte im Überblick.
- 58 Abbildung 19: Screening Beispiel aus einer Pflegeeinrichtung.

- 62 Abbildung 20: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Politik, Philosophie, Kultur.
- 63 Abbildung 21: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Organisation und Beteiligte.
- 64 Abbildung 22: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Planung und Prozesse.
- 65 Abbildung 23: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Evaluation der Ergebnisse.
- 66 Abbildung 24: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse zu Career Building 45+ in der Baubranche.
- 68 Abbildung 25: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Politik, Philosophie, Kultur.
- 69 Abbildung 26: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Planung und Prozesse.
- 70 Abbildung 27: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Organisation und Beteiligte.
- 71 Abbildung 28: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse I Evaluation der Ergebnisse.
- 72 Abbildung 29: Beispiel Auswertungsergebnis der Standortanalyse zu Career Building 45+ in der Glücksspielbranche.
- 74 Abbildung 30: Standortbestimmung auf Ebene «Gesamtorganisation» und «Individuum».
- 76 Abbildung 31: Kombination von Standortbestimmung auf Ebene Gesamtorganisation und Individuum in einer abgestimmten Vorgehensweise.
- 78 Abbildung 32: Standortbestimmung zur Förderpraxis.
- 83 Abbildung 33: Konzeptidee zur Veranstaltungsreihe.



- 84 Abbildung 34: Vorgehensweise inkl. Inhalte Veranstaltungsreihe.
- 87 Abbildung 35: Überblick der Quick-Win-Workshops.
- 89 Abbildung 36: Überblick Inhalte «CAS New Leadership» in Team- und Selbstführung.
- 90 Abbildung 37: Überblick Inhalte «CAS New Leadership» in Team- und Selbstführung.
- 96 Abbildung 38: Im Karriere-Coaching entwickelte Optionen als Alternativen zur aktuellen beruflichen Situation.
- 102 Abbildung 39: Homepage [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch).

### Tabellenverzeichnis

- 30 Tabelle 1: Umfrageergebnisse zur Karrierezufriedenheit (Teil 1).
- 33 Tabelle 2: Umfrageergebnisse zu (Förder-)Beziehungen (Teil 2).
- 35 Tabelle 3: Umfrageergebnisse zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 1).
- 36 Tabelle 4: Umfrageergebnisse zu Stereotypen/Rollenbildern, Diskriminierungserfahrungen und Stigmatisierungen/Gender Fatigue (Teil 3).
- 37 Tabelle 5: Umfrageergebnisse zur weiteren Veränderung und Employability (Teil 2).
- 38 Tabelle 6: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung und Employability (Teil 1).
- 40 Tabelle 7: Umfrageergebnisse zum Einfluss der Covid-19-Pandemie auf Frauenkarrieren.
- 55 Tabelle 8: Massnahmen entlang des «House of Careers» zur Förderung von Frauenkarrieren 45+.

## Kontakt/Impressum

OST – Ostschweizer Fachhochschule  
Departement Wirtschaft, Institut für Organisation und  
Leadership IOL-OST  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland  
T +41 58 257 14 00

[iol@ost.ch](mailto:iol@ost.ch)  
[ost.ch](http://ost.ch)

## Herausgeberinnen und Herausgeber

Institut für Organisation und Leadership IOL-OST:  
Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock (Projektleitung), Abdullah  
Redzeqi, Prof. Dr. Nicole Bischof und Nermina Beganovic

## Projektförderung

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von  
Frau und Mann EBG  
Schwarztorstrasse 51  
3003 Bern  
T +41 58 462 68 43

[ebg@ebg.admin.ch](mailto:ebg@ebg.admin.ch)

## Redaktion

Nermina Beganovic

## Korrektorat und Druck

Schmid-Fehr AG, Goldach

## Stand

31. Dezember 2022



OST  
Ostschweizer Fachhochschule  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland

T +41 71 216 14 00  
info@ost.ch  
ost.ch

