



Universität St.Gallen

Forschungsstelle für  
Internationales Management

# 30 Jahre Diversity & Inclusion in der Schweiz: Wo stehen wir?

Prof. Dr. Gudrun Sander  
2. November 2023, Perikom



From insight to impact.

# Agenda

1. Worüber reden wir?
2. Situation und Entwicklung in der Schweiz
3. Neueste Trends
4. Was braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung?
5. Q&A



Diversity & Inclusion:  
Worüber reden wir?

# Was ist Diversität?

## Primäre (oberflächliche) Dimensionen

Alter, Geschlecht, Ethnizität,  
Nationalität, **Gesundheit**, Bildung,  
Besitzverhältnisse etc.

## Sekundäre (Tiefen-Ebene) Dimensionen

Persönlichkeit, Einstellungen, **Religion**,  
Arbeitserfahrung, Familienstand, Werte,  
Arbeitspraktiken etc.



- Sind bereits vor der Teambildung erkennbar
- Sind oft die Basis für Differenzierung und möglicherweise für Diskriminierung

- Werden erst im Prozess der Zusammenarbeit sichtbar
- Können primäre Dimensionen der Vielfalt überschatten

# Was ist Inklusion?



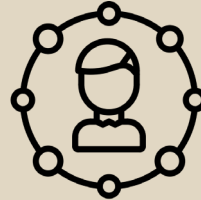
**Inklusion = «in welchem Ausmass Mitarbeitende das Gefühl haben, geschätzte Mitglieder eines Teams zu sein, weil ihre Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Einzigartigkeit erfüllt werden.»**

# Inklusion bedeutet in Unternehmen:

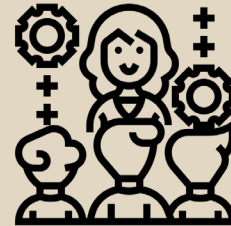
Inklusionskultur



Inkludierende, für  
verschiedene Gruppen  
passende Strukturen und  
Prozesse



Inklusives Führungsverständnis

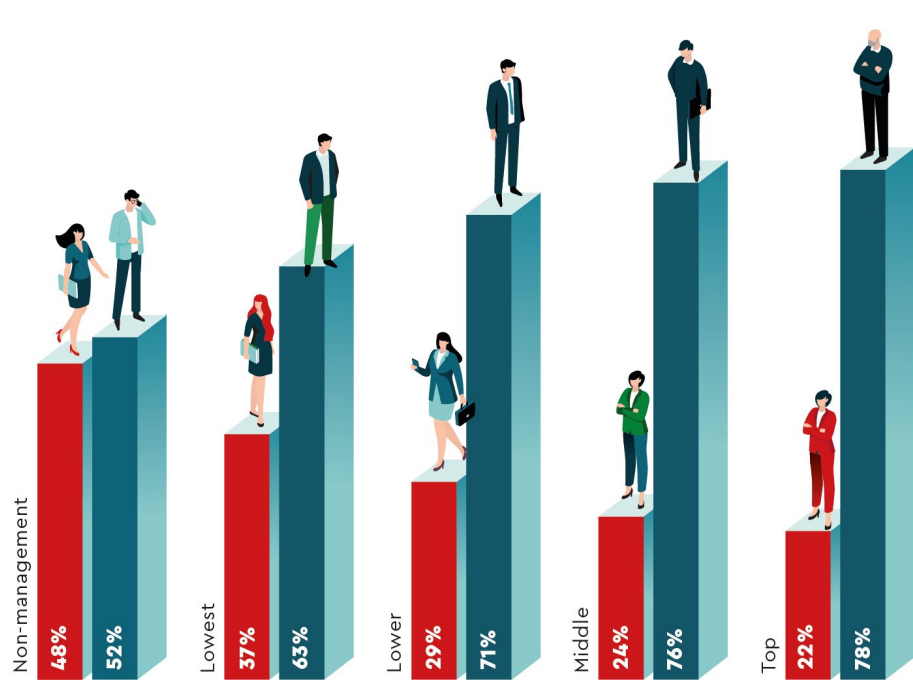


# Die Situation in der Schweiz

# Nutzen Schweizer Unternehmen das Potenzial aller Mitarbeitenden?



# Nur sehr begrenzt!

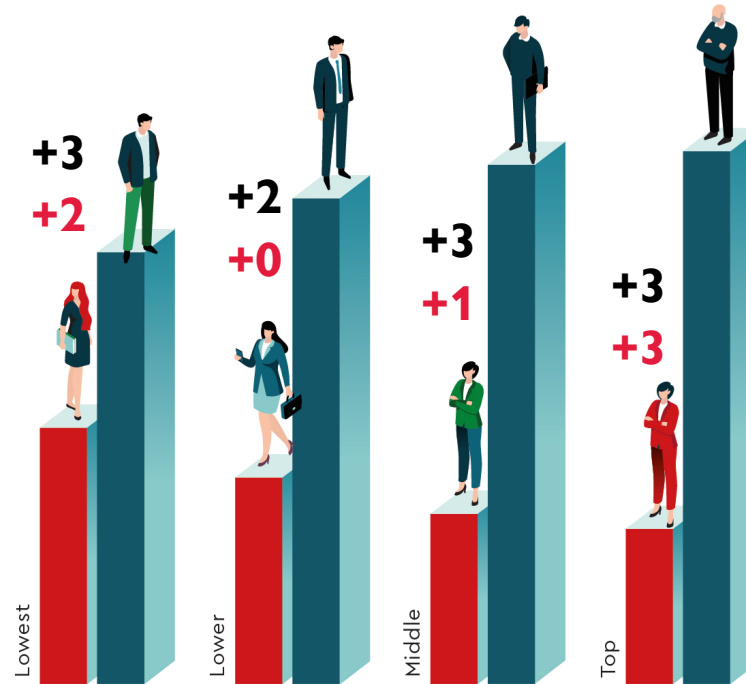


*«If you exclude 50% of the talent pool, it's no wonder you find yourself in a war for talent.»*  
Theresa J. Whitmarsh, Executive Director of the Washington State Investment Board

Vertretung der Geschlechter nach Führungsebene in % 2023

# Es geht langsam vorwärts.

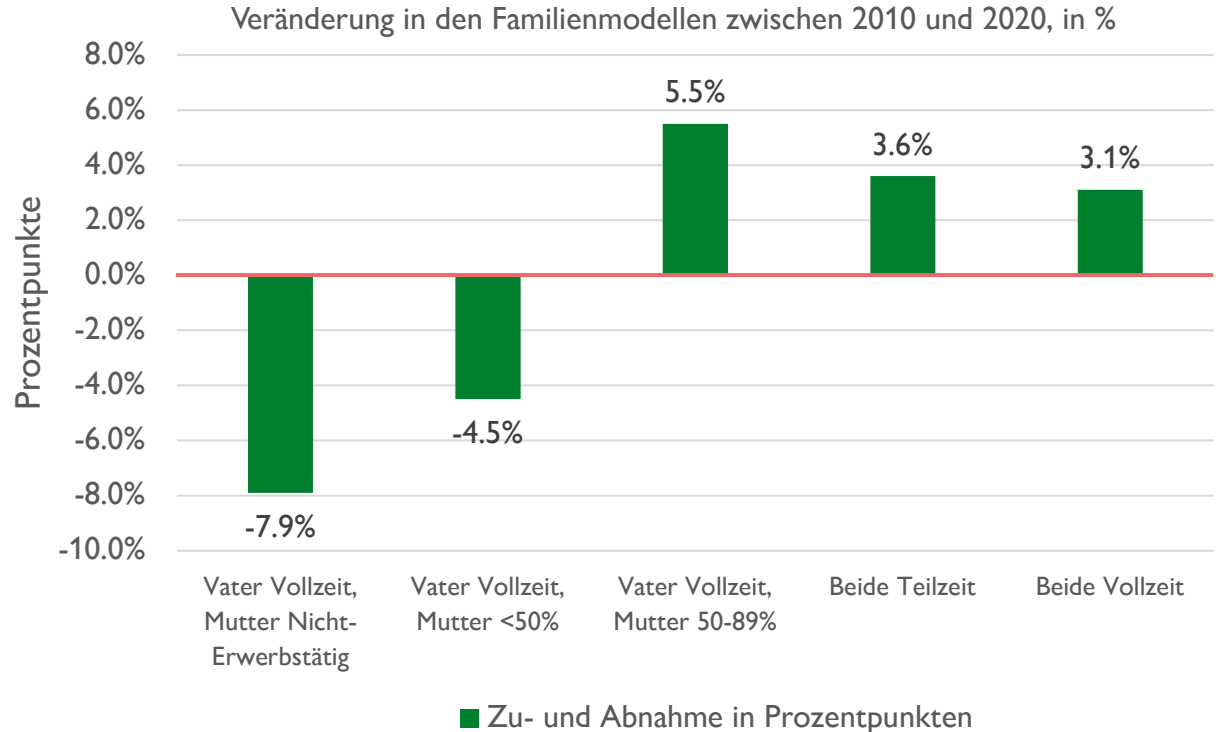
**2020 - 2022**  
**2022 - 2023**



Vertretung der Geschlechter nach Führungsebene in % - Fortschritt 2020-2022 und 2022-2023

# Die Familienmodelle ändern sich zwar, ...

Im Vergleich zu 2010 sind die Anteile mit vollzeiterwerbstätigem Vater und nicht erwerbstätiger Mutter oder Mutter mit einem Beschäftigungsgrad unter 50% deutlich zurückgegangen (um -7,9 bzw. -4,5 Prozentpunkte). Im Gegenzug haben die drei Modelle «Vater Vollzeit/Mutter Teilzeit 50 bis 89%» sowie «beide Teilzeit (1-89%)» und «beide Vollzeit» seit 2010 zugenommen (um +5,5, bzw. +3,6 und +3,1 Prozentpunkte).

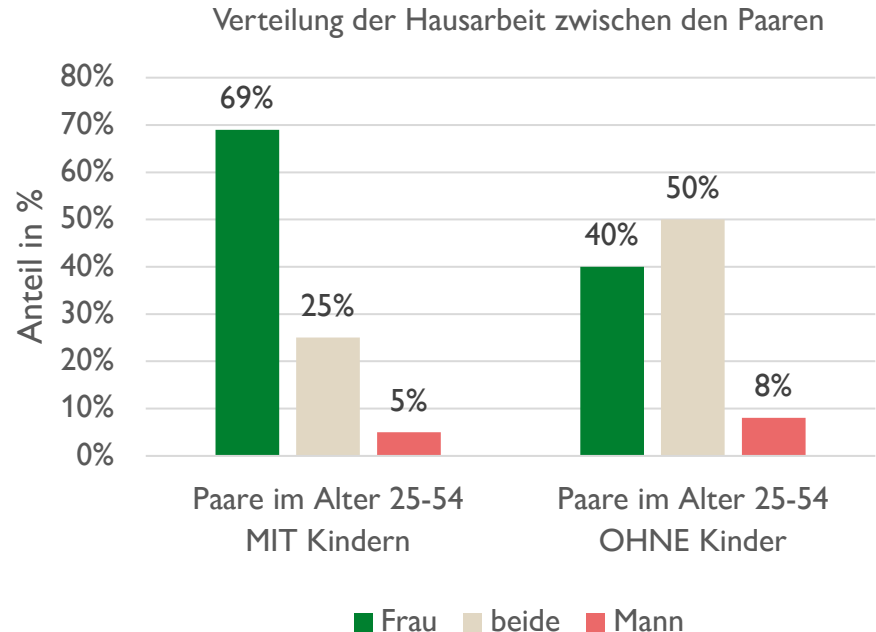


# ... aber die unbezahlte Care-Arbeit und die Hausarbeit bleibt überwiegend Sache der Frauen – sobald Kinder da sind!

Bei knapp 70% der Paaren im Alter von 25 bis 54 Jahren **mit** Kindern wird die Hausarbeit hauptsächlich von der Frau erledigt, bei rund einem Viertel kümmern sich beide Partner gemeinsam darum und nur bei 5% ist hauptsächlich der Mann zuständig

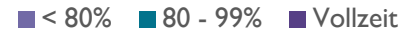
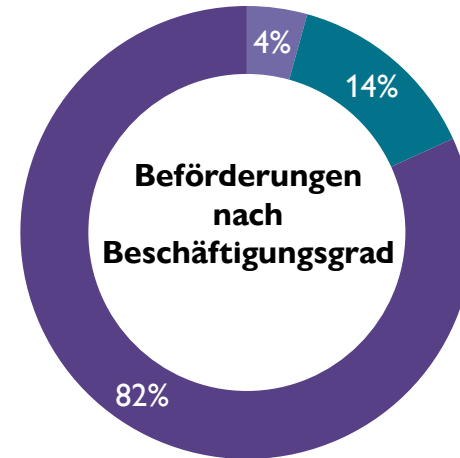
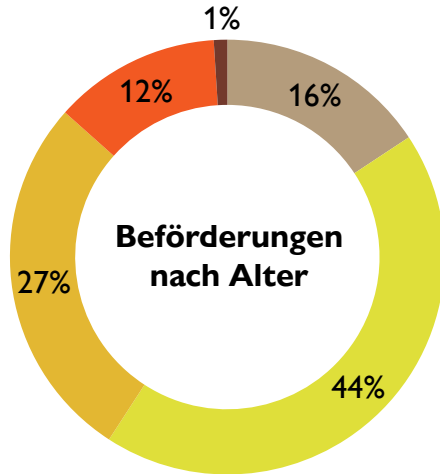
Etwas ausgeglichener ist die Arbeitsteilung bei Paaren **ohne** Kinder. Dort wird die Hausarbeit bei rund der Hälfte gemeinsam erledigt. In gut 40% ist hauptsächlich die Frau zuständig und in 8% der Mann.

Bei Haushalten mit Kindern gibt es einen Trend in Richtung einer etwas gleichmässigeren Aufteilung. 2013 war bei 74% der Paarhaushalte mit Kindern hauptsächlich die Frau für die Hausarbeit zuständig, 2018 «nur» noch bei 69%.

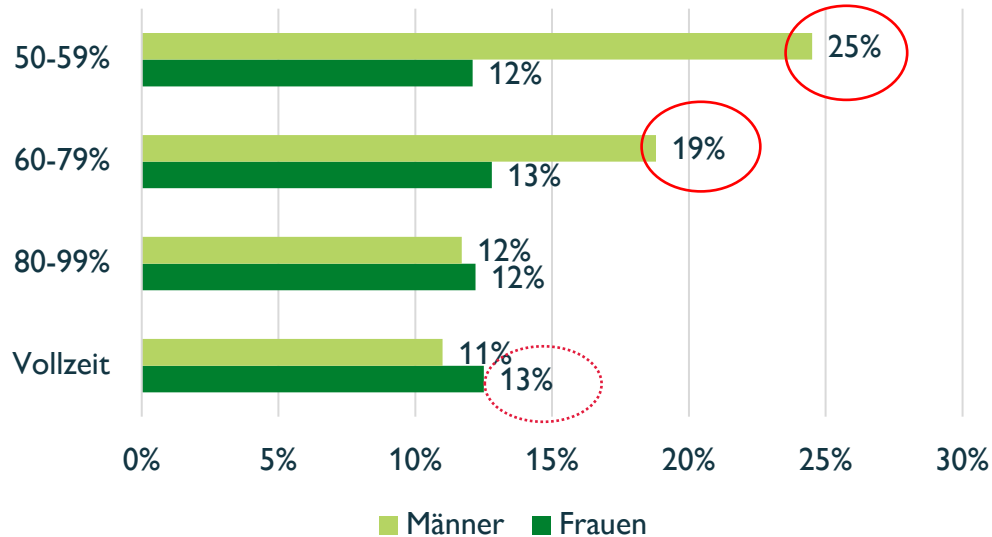


**Bieten Schweizer Unternehmen attraktive  
Arbeitsmodelle für Mitarbeitende in  
verschiedenen Lebensphasen?**

# Beförderungen werden vor allem an Mitarbeitende zwischen 31 und 40 Jahren vergeben, die Vollzeit arbeiten.



# Das führt zu höheren Fluktuationsraten bei Abweichung von der Norm.



Die Fluktuationsrate ist bei Männern in Teilzeitstellen höher (unter 80 %).

# Neueste Trends



Rassismus und ethnische Diskriminierung rücken stärker ins Bewusstsein, hier ist besonders auch die Kommunikation gefordert.



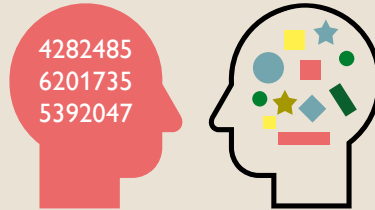
# Weitere Trends und wichtige Themen

## Altersinklusion



Achtung:  
es gibt keine  
empirische  
Evidenz für  
Generationen!

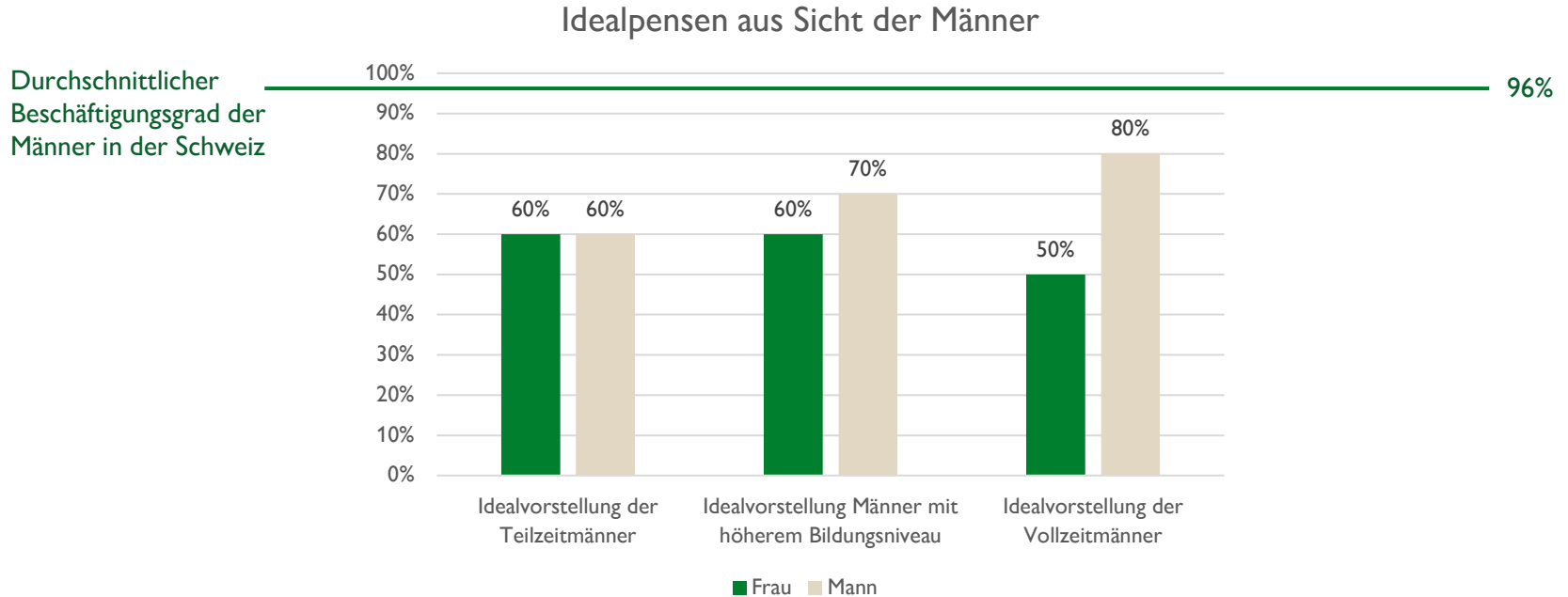
## Inklusion von Neurodiversität



## Individuelle Leaves



# (Zukünftige) Väter möchten weniger (für Geld) arbeiten.



Erfolgreiche Umsetzung  
von D&I: Was machen die  
Besten besser?

# Sie starten mit Inclusion!



Verankerung von Diversität **UND** Inklusion



**Inklusionsziele für Führungskräfte**



**Rekrutierung und Beförderung hinsichtlich der Inklusionsfähigkeiten**



Rekrutierung und Beförderung von Frauen in Führungspositionen

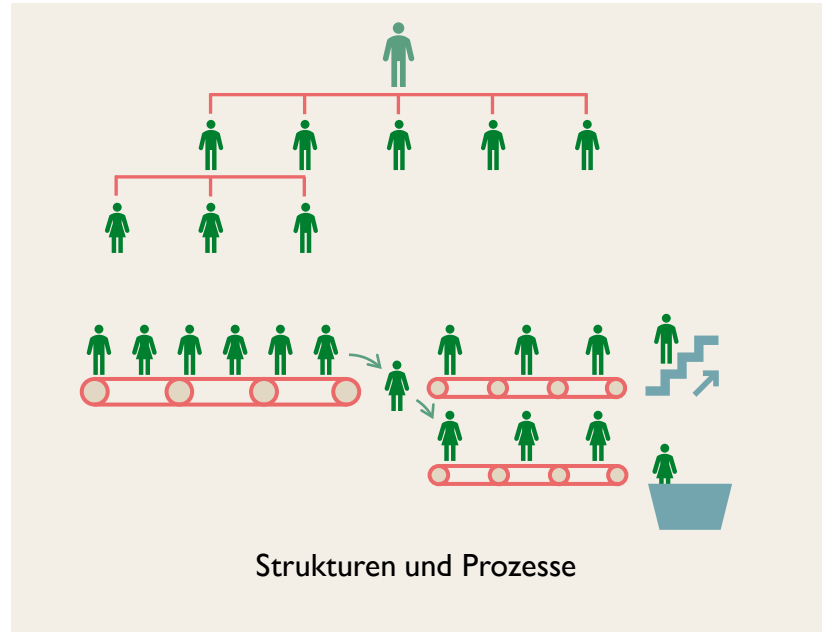


Sponsoring ist der Schlüssel

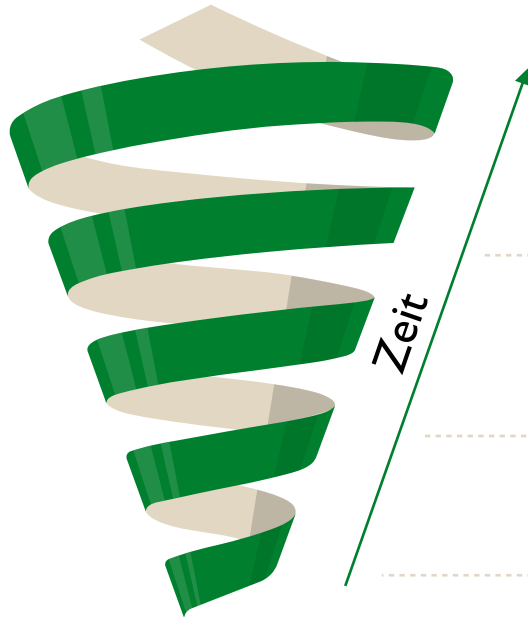


Elternurlaub und Unterstützung aller Eltern: Mütter **UND** Väter

# Sie arbeiten gleichzeitig in zwei Bereichen:



# Sie starten eine positive Spirale und begeben sich auf eine gemeinsame Learning Journey.



--- Mehr Diversität in der Pipeline und an der Spitze

--- Mehr inklusive (Führungs-)Kultur

Manager:innen zur Verantwortlichkeit verpflichtet, klare Ziele, KPI und regelmässige Evaluierungen

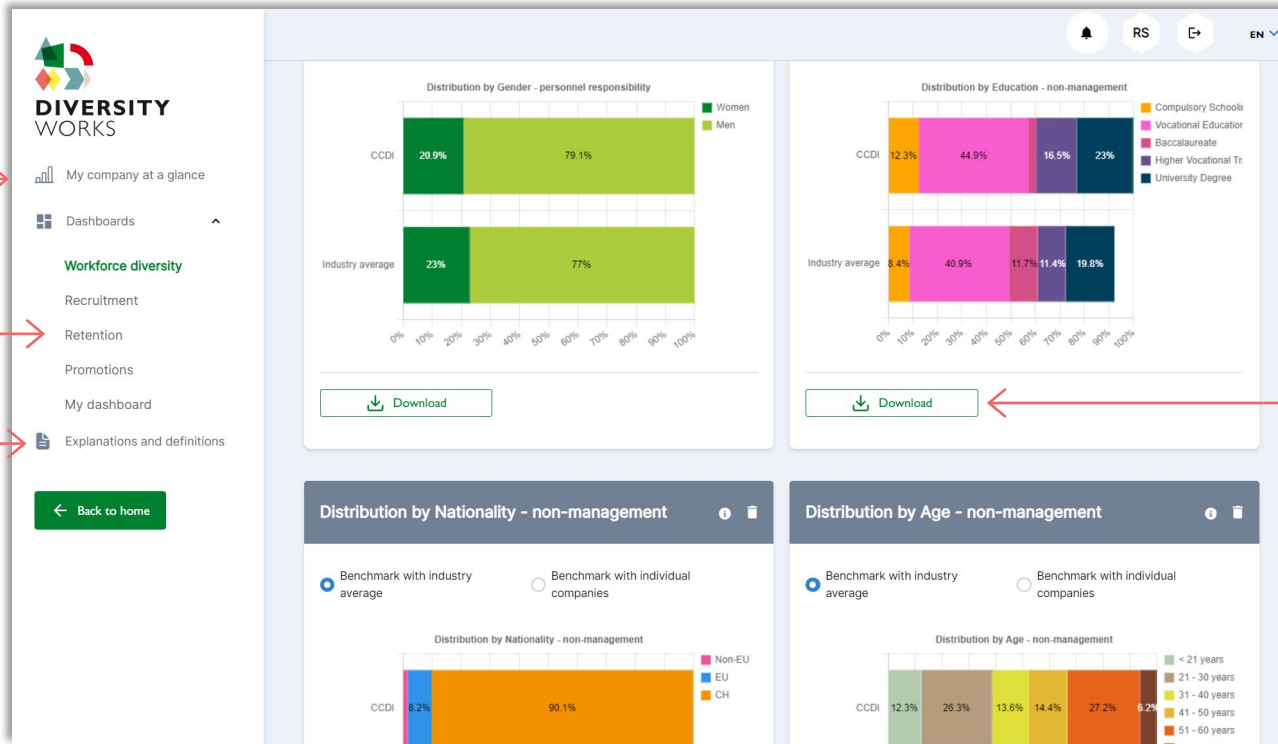
Fix the system: 1. Prozesse anpassen 2. unbewusste Vorurteile reduzieren

# Diversity Works

Übersicht aller Daten der eigenen Firma

Alle Themen sortiert

Erläuterungen



Auf einen Blick und einfacher Download



# Q&A

# Vielen Dank



**Prof. Dr. Gudrun Sander**

University of St.Gallen

Direktorin Forschungsstelle für Internationales Management (FIM-HSG)

Direktorin Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI-HSG

Tel.: +41 71 224 75 52 / +41 79 247 70 56

[gudrun.sander@unisg.ch](mailto:gudrun.sander@unisg.ch)

**Weitere Informationen unter:**

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

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

[www.we-pay-fair.ch](http://www.we-pay-fair.ch)

[www.inclusion-tagung.ch](http://www.inclusion-tagung.ch)