

# DE&I-Trends der Tech-Industrie

HSG Diversity Benchmarking 2024 –  
Tech-Industrie

**Competence Centre for Diversity, Disability &  
Inclusion**



Universität St.Gallen

Institut für Internationales Management und  
Diversity Management



From insight to impact.

# Die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst

## **Fokus der Diversitätsstrategien**

Diversitätsstrategien der Unternehmen fokussieren hauptsächlich auf die Dimensionen Geschlecht und Alter. Eine grosse Mehrheit setzt sich zudem Zielwerte, um Geschlechtervielfalt zu fördern.

## **Talentpipeline kann für höhere Kaderstufen stärker genutzt werden**

Frauen mit 3 bis 5 Dienstjahren verlassen die Unternehmen häufiger als Männer. Weniger Dienstjahre aufzuweisen kann ein Nachteil bedeuten, um bei Beförderungen berücksichtigt zu werden.

## **Pensionierungswelle steht bevor**

Rund ein Drittel der Mitarbeitenden ist älter als 50 Jahre. Somit wird ein beträchtlicher Teil der Mitarbeitenden in den nächsten Jahren in den Ruhestand treten – auch weil die Möglichkeit nach 65 weiterzuarbeiten nicht stark genutzt wird.

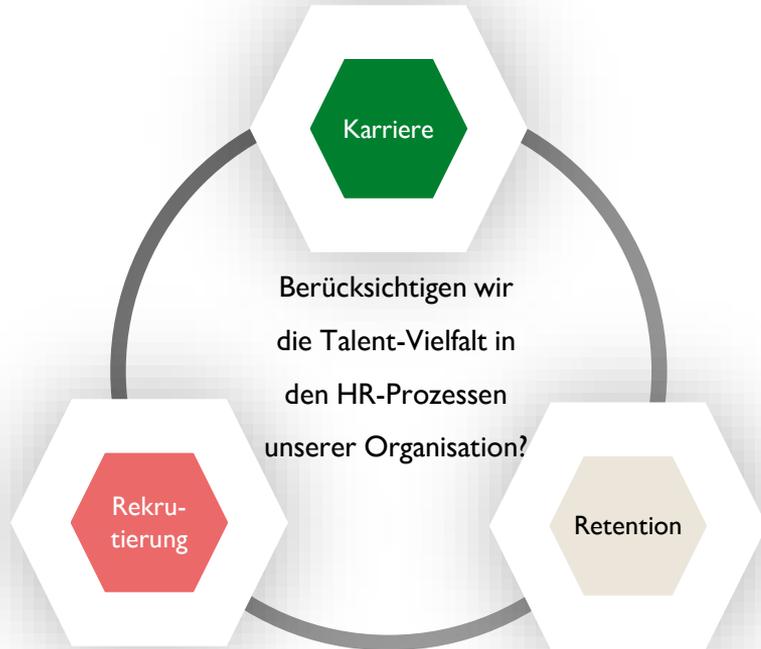
## **Beförderungen in untere Kaderstufen gehen fast zur Hälfte an 31- bis 40-Jährige**

Bei Beförderungen in untere Kaderstufen ist die Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen überrepräsentiert. Dadurch kann wertvolles Potenzial von älteren oder jüngeren Mitarbeitenden verloren gehen.

## **Frauen reduzieren ihr Pensum ab 31 Jahren und erhöhen es kaum mehr**

Die Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen wird bei Beförderungen (in untere Kaderpositionen) sehr stark berücksichtigt. Gleichzeitig kann es ein Nachteil sein, nicht Vollzeit tätig zu sein, wenn es darum geht, befördert zu werden.

# Unser Benchmarking-Ansatz



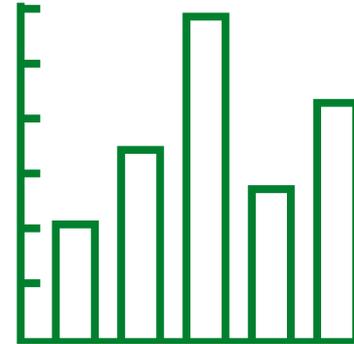
- **Intersektionale Analyse** von anonymisierten Personaldaten hinsichtlich der Vielfalt der Belegschaft sowie der wichtigsten HR Prozesse
- **Diversity-Dimensionen:** Alter, Ausbildung, Beschäftigungsgrad, Geschlecht, Nationalität, Sprache
- **Vergleich** mit Unternehmen innerhalb der Tech Branche und Berechnung der Branchen-Trends
- **Befragung** und Analyse der Tech Unternehmen zu **umgesetzten DE&I-Massnahmen**
- **Interpretation** der Ergebnisse und Verknüpfung mit konkreten **Empfehlungen**

# Welche anonymisierten Daten benötigen wir für die Analyse?

- Personen ID
- Geschlecht
- Geburtsjahr
- Nationalität
- Korrespondenzsprache
- Hierarchieebene
- Stellenbefristung
- Art der Anstellung (Praktikum, Lehre, Festanstellung)
- Beschäftigungsgrad
- Personalverantwortung
- Organisationseintritt
- Ausbildung
- Falls vorhanden: Rückkehr aus Mutterschaftsurlaub
- Falls vorhanden: Bewerbungsdaten



In einer Umfrage  
erheben wir Daten  
über durchgeführte  
DE&I-Massnahmen



# Hierarchiestufen

1) **Oberstes und oberes Kader**  
Leitung oder Mitwirkung in der obersten Geschäftsführung

2) **Mittleres Kader**  
Bereichsleitung, hohe Stabsfunktionen

3) **Unteres Kader**  
Ausführungsorientierte Leitung eines Teilbereichs, qualifizierte Stabsfunktionen

4) **Unterstes Kader**  
Überwachung von Arbeiten gemäss genauer Anleitung

5) **Mitarbeitende ohne Kaderfunktion**

Für eine genauere Betrachtung der Ergebnisse im Kader, werden den Auswertungen **zwei** **“Kadergruppen”** unterschieden:

Höhere Kaderstufen

Untere Kaderstufen

# Tech-Sample 2024 auf einen Blick

# Rund die Hälfte der Unternehmen beschäftigen zwischen 1000 und 5000 Mitarbeitende.

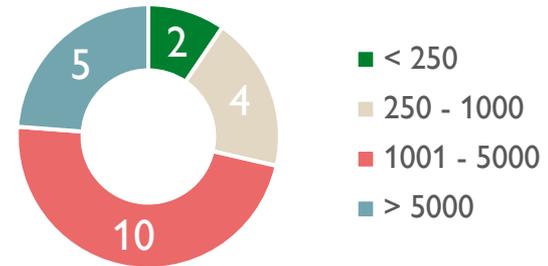


**21 Organisationen** aus den Bereichen:  
Industrie & Maschinenbau, Energie &  
Versorgung, Transport & Logistik, Chemie &  
Materialien sowie Konsumgüterproduktion



**105'849 Mitarbeitende**

Teilnehmende Unternehmen nach Anzahl Mitarbeitenden



Die Auswertungen basieren auf anonymisierten Personaldaten der Jahre 2022 und 2023.

# Fast 60% der Mitarbeitenden sind älter als 40 Jahre.



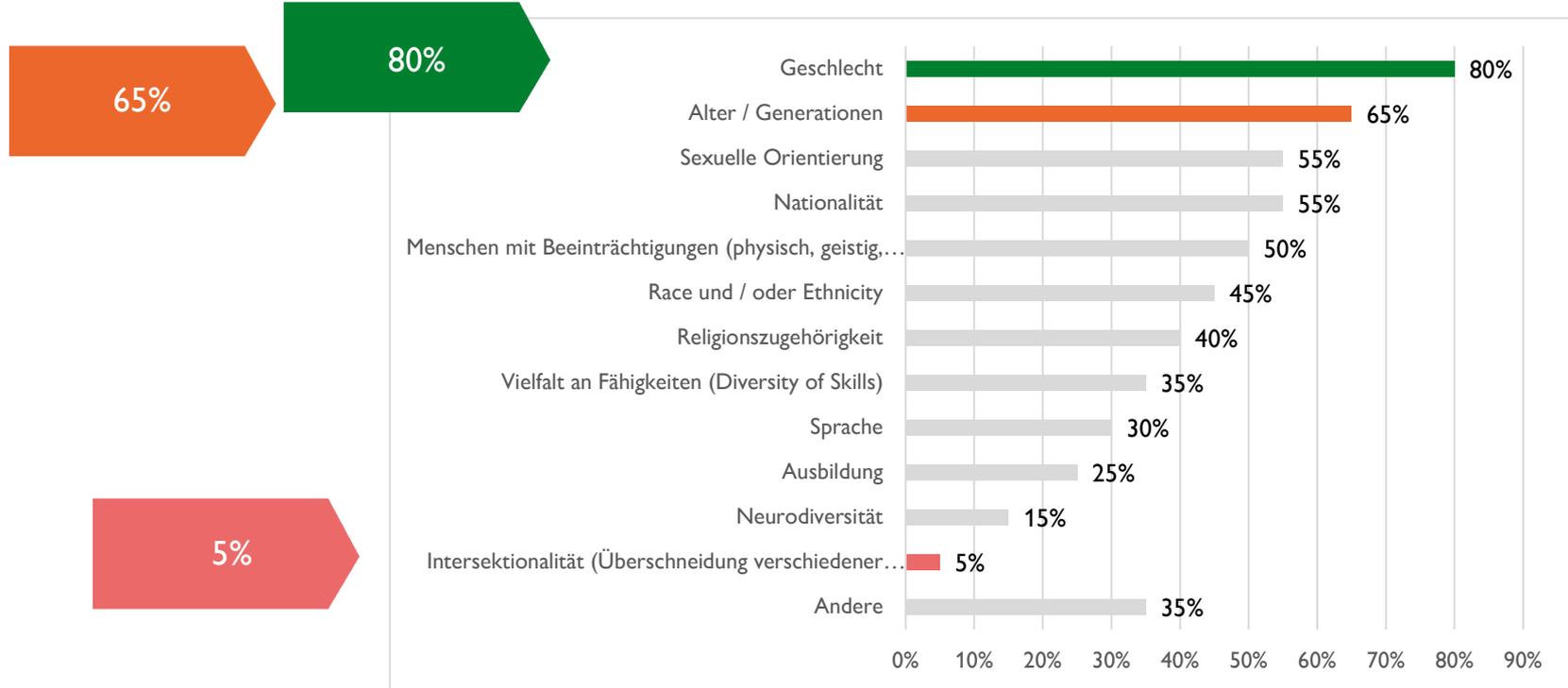
Anzahl Mitarbeitende  
105'849



# Haupterkennnisse

Umfrageergebnisse

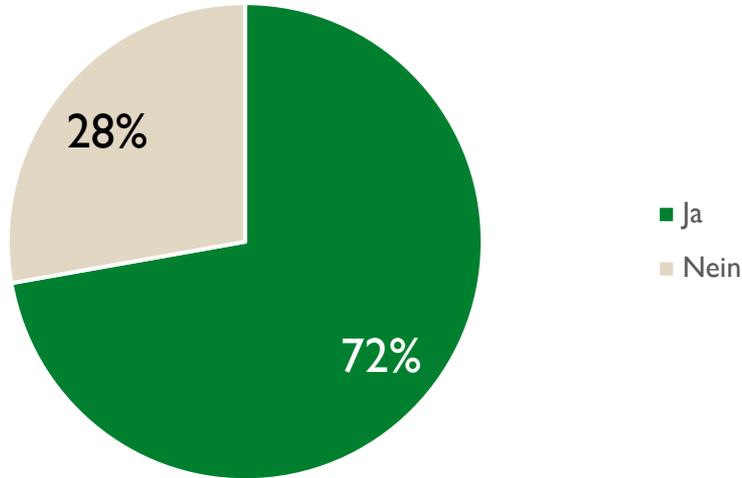
# Strategische Verankerung von Diversitätsdimensionen: Geschlecht und Alter erhalten hohe Aufmerksamkeit – die intersektionelle Betrachtung ist seltener im Fokus



Welche Diversitäts-Dimensionen sind in der Strategie explizit erwähnt? (n=20)

# Geschlechtervielfalt: Richtwerte unterstützen bei der Umsetzung– Fast jedes dritte Unternehmen der Tech-Industrie setzt sich Ziele für bestimmte HR-Prozesse.

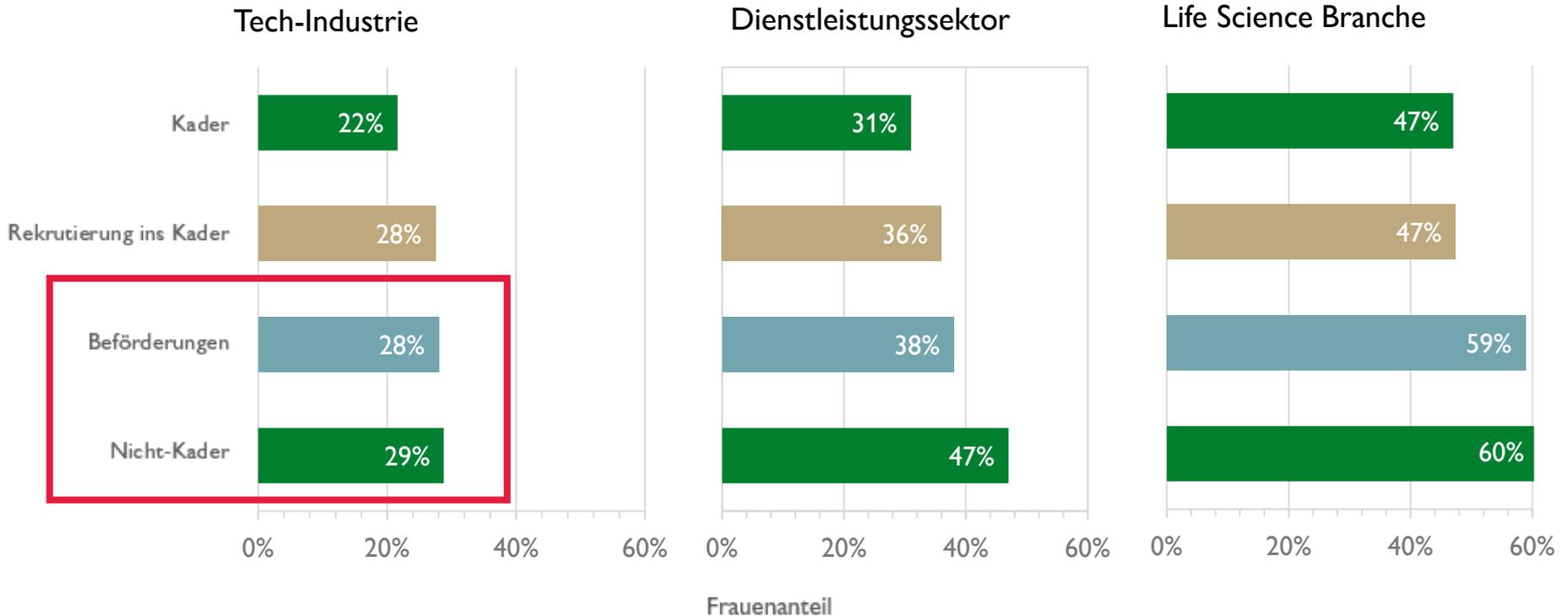
Gibt es geschlechterspezifische Zielwerte für HR-Prozesse (Rekrutierung, Beförderung, etc.)? (n=18)



# Hauptkenntnisse

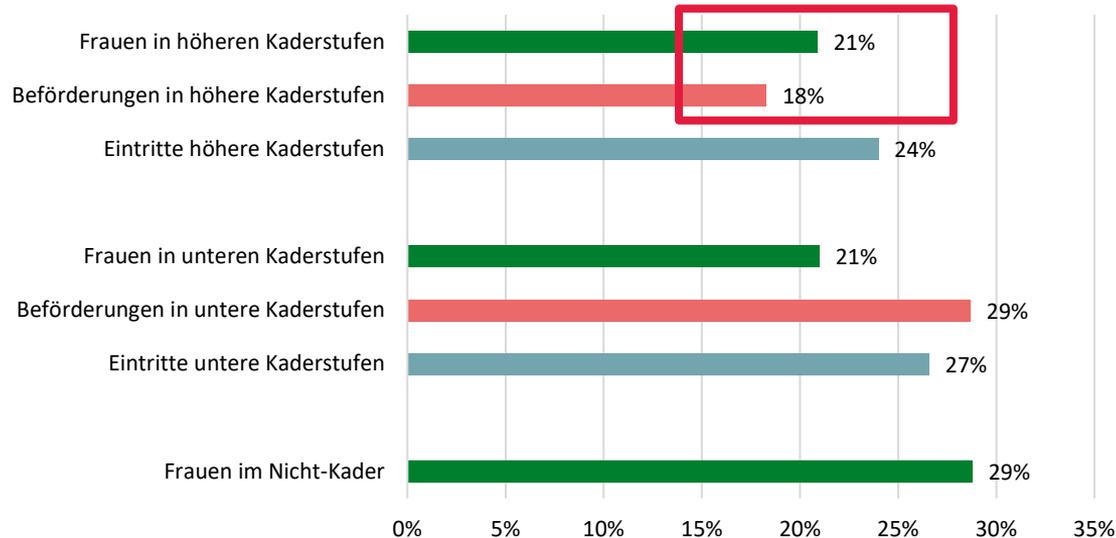
Talentpipeline

# Die Tech-Industrie nutzt den internen Talentpool der weiblichen Talente besser als andere Branchen. Es gibt aber noch Potenzial.



# Eine Herausforderung: Beförderungen in höhere Kaderstufen. Der verfügbare weibliche Talentpool wird zu wenig ausgeschöpft

Frauen sind in den höheren Kaderstufen und in den unteren Kaderstufen, gemessen an ihrem Anteil im Nicht-Kader, unterrepräsentiert. Was braucht es, damit die interne Talentpipeline für höhere Kaderpositionen stärker genutzt wird?

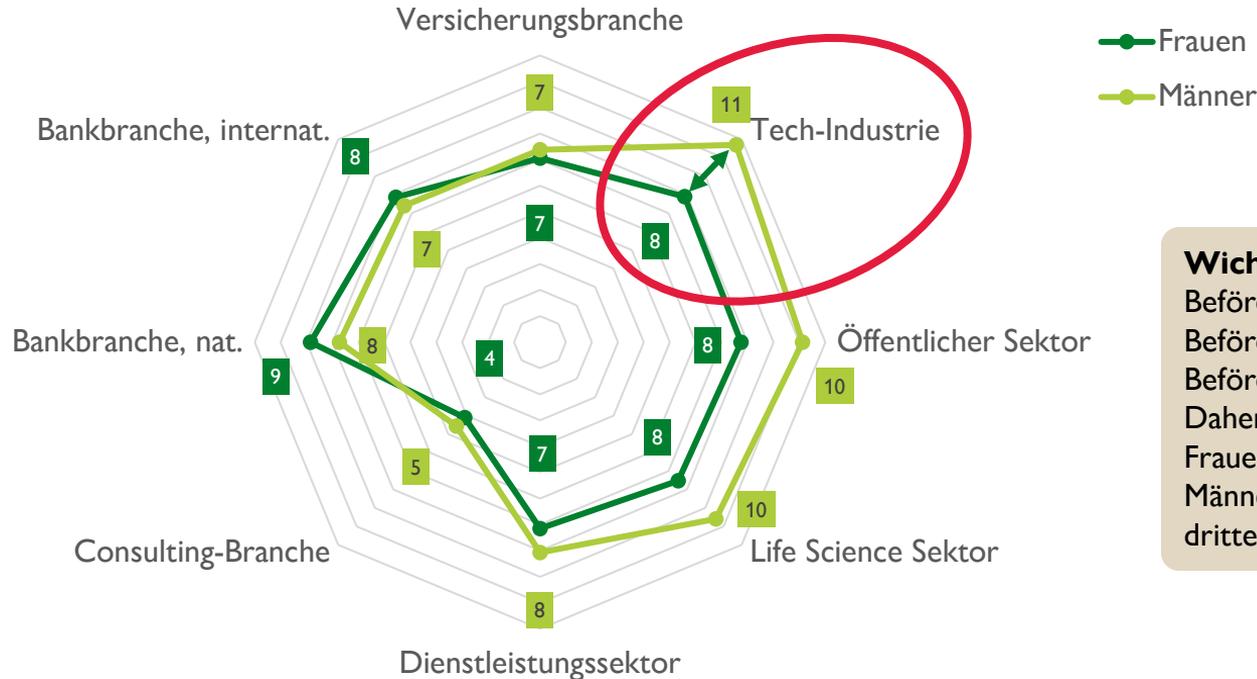


# Hauptkenntnisse

Beförderungen & Alter

# In vielen Branchen werden Frauen im Durchschnitt «früher» befördert als Männer, insbesondere in der Tech-Industrie

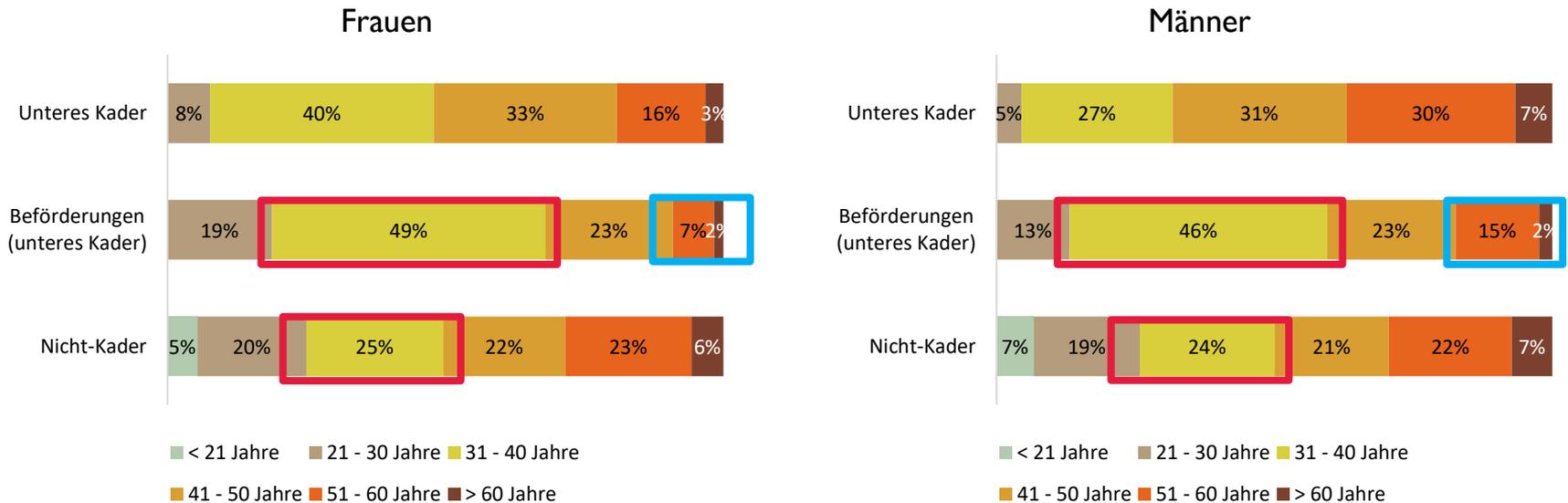
Durchschnittliche Dienstjahre bei Beförderungen nach Geschlecht



**Wichtig:** Es werden alle Beförderungen betrachtet, sowohl Beförderungen ins Kader als auch Beförderungen innerhalb des Kaders. Daher ist es möglich, dass es bei Frauen die erste Beförderung ist, bei Männern bereits die zweite oder dritte.

# Beförderungen in untere Kaderstufen: Eine Altersgruppe ist klar im Vorteil. Könnten unbewusste Altersnormen eine Rolle spielen?

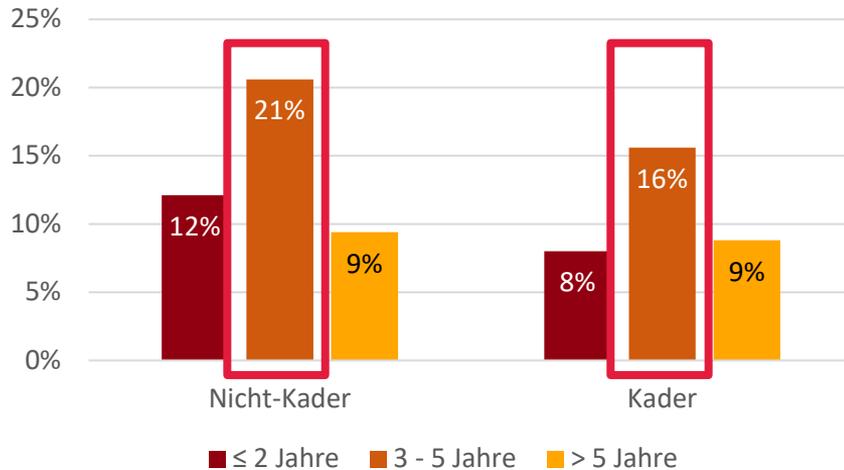
Rund jede:r vierte Mitarbeitende in Nicht-Kaderpositionen ist zwischen 31 und 40 Jahre alt, dabei wird diese Altersgruppe bei Beförderungen überproportional (doppelt) berücksichtigt. Es ist möglich, dass dadurch wertvolle (weibliche) Talente übergangen werden.



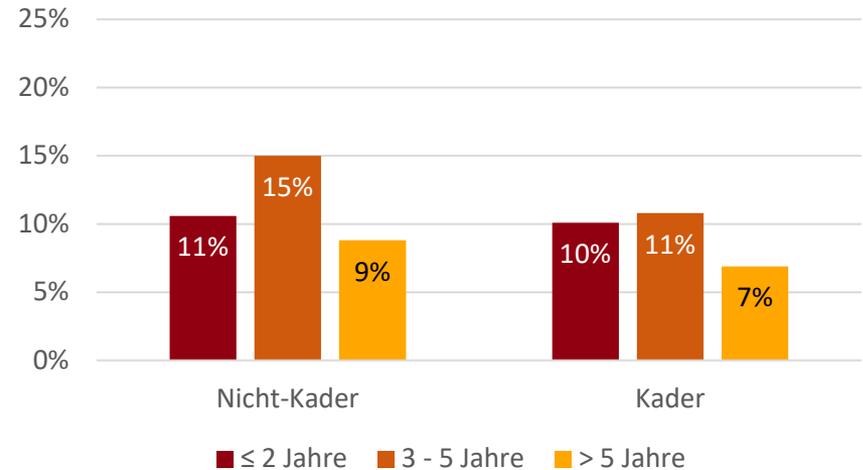
# Retention über die „kritischen Jahre“ hinaus: Tech-Unternehmen verlieren Frauen am häufigsten nach 3 bis 5 Dienstjahren

In Nicht-Kader- und in Kaderpositionen weisen Frauen mit 3 bis 5 Dienstjahren eine höhere Fluktuationsrate auf als Männer. Eine höhere Anzahl Dienstjahre aufzuweisen kann allerdings ein Vorteil sein, um bei Beförderungen berücksichtigt zu werden.

Fluktuationsrate nach Dienstjahren – Frauen



Fluktuationsrate nach Dienstjahren – Männer



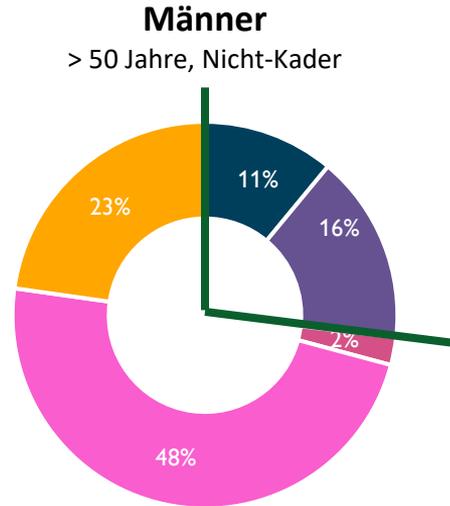
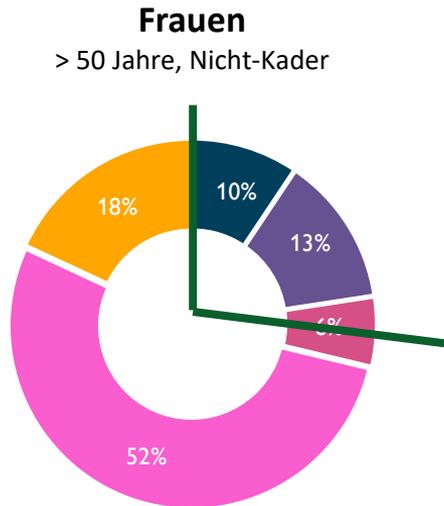
# Was tun Sie, um weibliche Talente zu halten?

- **Flexibilität und Rahmenbedingungen**
  - Flexible Arbeitszeiten und -orte
  - Klare Absprachen vor / nach dem Mutterschaftsurlaub
  - Begleitung beim Wiedereinstieg nach Mutterschaft
- **Weiterentwicklung und Förderung**
  - Mentoring-Programme und Coachings
  - Konkrete Weiterentwicklungspläne
  - Female Empowerment Programme und Talent-Programme

- **Netzwerke und Community**
  - (Frauen-)Community-Events
  - Aufbau von Netzwerken
- **Bewusstseinsbildung und Bias-Reduktion**
  - Bias-Trainings
  - Sichtbarkeit von Role-Models
- **Diversität und Repräsentation**
  - Frauenanteil in Teams und Bereichen gezielt erhöhen
  - Analyse der (weiblichen) Talentpipeline bei Stellenbesetzungen

# Fokus höchste Ausbildung der Mitarbeitenden Ü50 im Nicht-Kader: Es gibt keinen Gender-Gap in Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung

Im Nicht-Kader weisen Männer, die älter sind als 50 Jahre, ähnlich häufig eine Tertiärausbildung auf wie Frauen. Hinsichtlich der Ausbildung haben Männer grundsätzlich keinen Vorteil, um bei Beförderungen berücksichtigt zu werden.

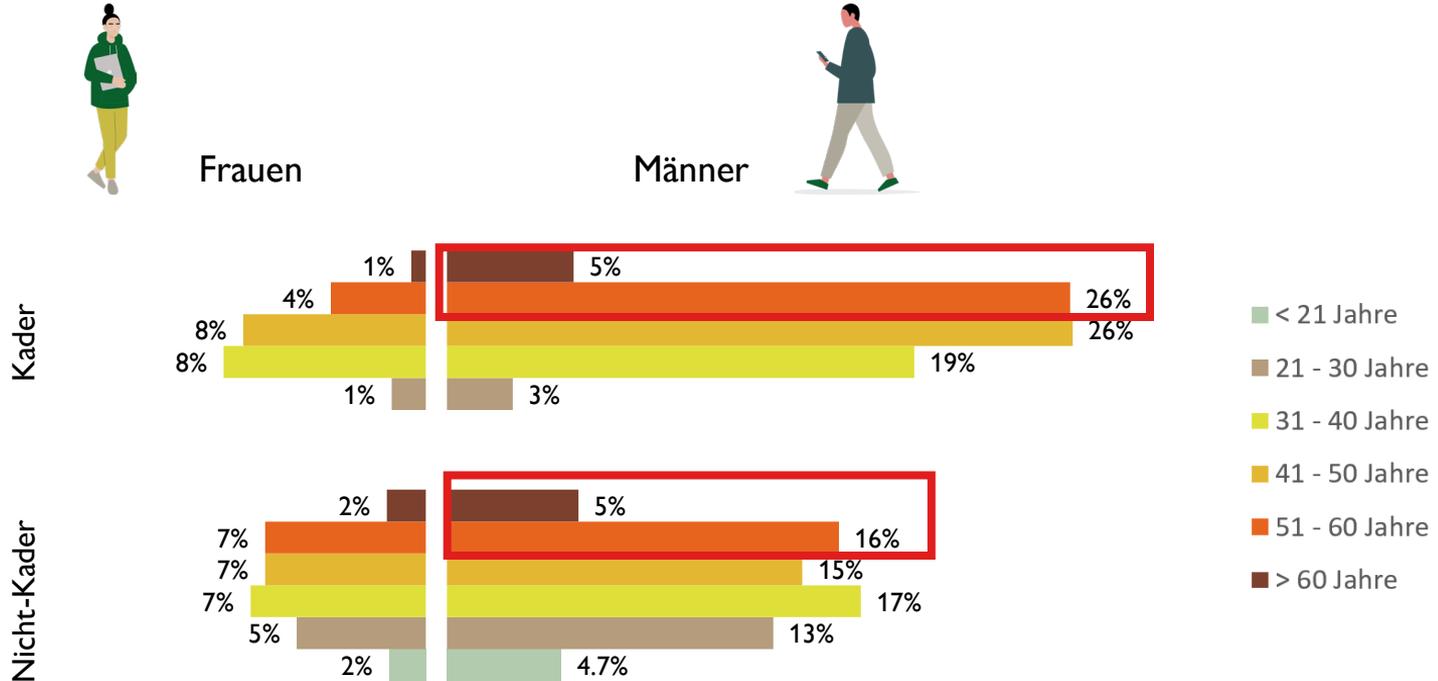


- Hochschulabschluss
- Höhere Berufsausbildung
- Maturität
- Berufsausbildung
- Obligatorische Schule

# Hauptkenntnisse

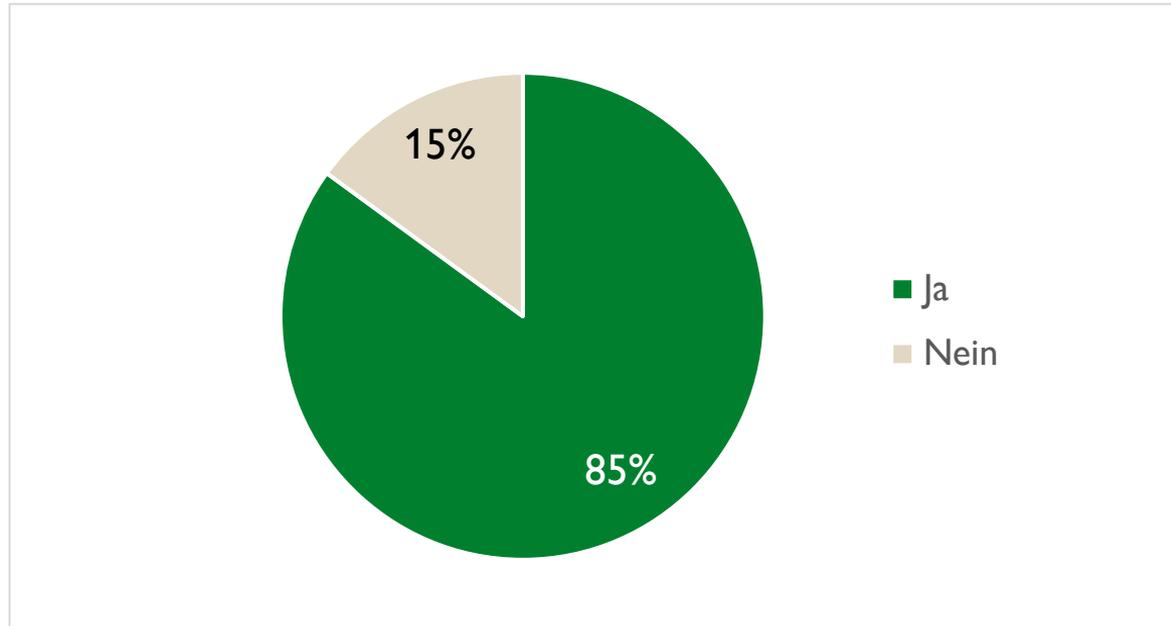
Pensionierung

# Chance & Risiko zugleich: In der Tech-Industrie sind Kadermänner Ü50 stark repräsentiert – eine Pensionierungswelle steht bevor

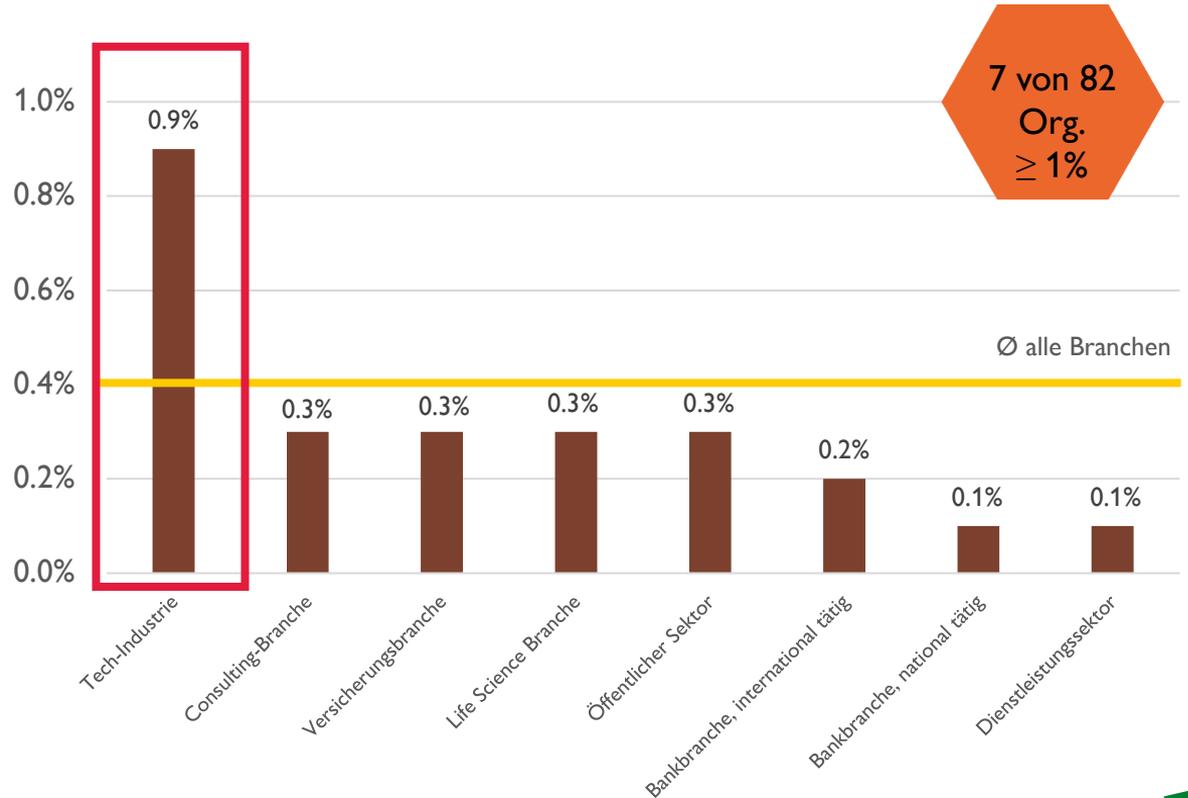
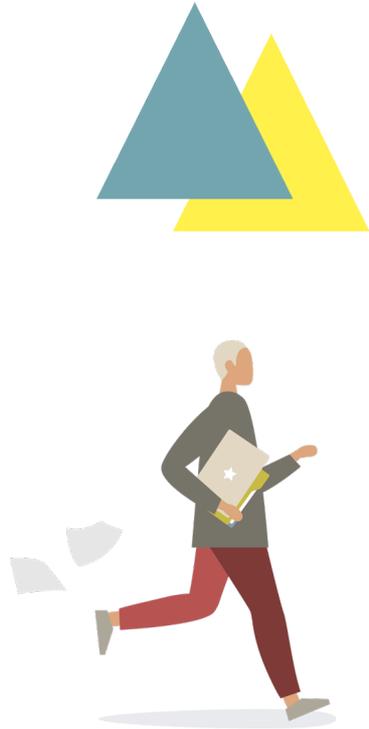


# Obwohl es möglich ist, über das reguläre Pensionsalter hinaus angestellt zu sein ...

Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, über das reguläre Pensionierungsalter hinaus angestellt zu bleiben? (n=20)



# ... liegt der Anteil der Mitarbeitenden über 65 Jahre in der Tech-Industrie nur bei 0.9%



## Welches sind Ihrer Meinung nach die grössten Herausforderungen bei der Förderung älterer Mitarbeitender (in Nicht-Kaderpositionen)?

Vorurteile und Stereotype gegenüber älteren Mitarbeitenden 75%

Schwierigkeiten bei der Anpassung an technologische Veränderungen 38%

Weitere 38%

Mangel an internen Weiterbildungsangeboten für ältere Mitarbeitende 25%

Unflexible Arbeitsmodelle, die die Bedürfnisse älterer Mitarbeitender nicht berücksichtigen 13%

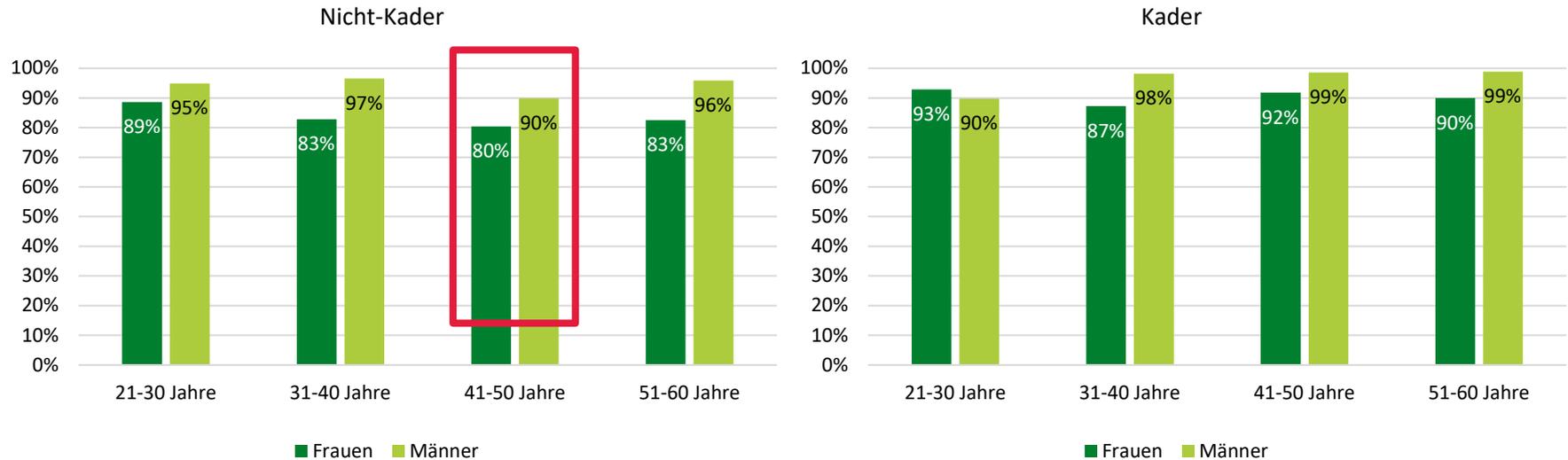
Keine Herausforderungen – ältere Mitarbeitende sind gut integriert 13%

# Hauptkenntnisse

Beschäftigungsgrad

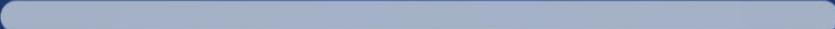
# Teilzeitarbeit sorgt für ungleiche Voraussetzungen – im Kader gilt die Vollzeitnorm

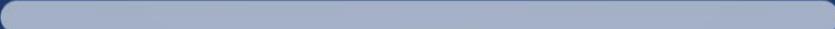
Frauen ab 31 Jahren reduzieren ihr Arbeitspensum, während Männer ihren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad erhöhen. Das schafft ungleiche Voraussetzungen bei Beförderungen, da in der Regel Pensen ab 80% und Mitarbeitende im Alter zwischen 31 und 40 Jahren berücksichtigt werden.

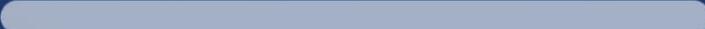


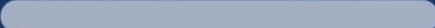
### Welche Hindernisse halten Frauen in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach davon ab, ihr Pensum nach einer Reduzierung zu erhöhen?

Gesellschaftliche Erwartungen, die Frauen stärker in familiäre Rollen drängen  89%

Ungenügende Karriereperspektiven für Frauen in Teilzeit oder nach einer Reduzierung  67%

Persönliche Präferenzen für eine bessere Work-Life-Balance  67%

Fehlende Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen  56%

Mangel an flexiblen Arbeitsmodellen (z. B. Teilzeit, Home-Office)  33%

Keine Hindernisse  0%

# Empfehlungen

Was kann die Tech-Industrie tun?

# Empfehlungen – „alte“ Normen neu definieren

## **Talentpool ausschöpfen – Normen und Kriterien hinterfragen und inklusiv definieren**

Inwieweit sind Ihre Einstellungs- und Leistungsbeurteilungsprozesse fair und transparent? Inwieweit sind Personalverantwortliche und Führungskräfte für (unbewusste) Vorurteile und deren Auswirkungen auf ihre Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sensibilisiert (z.B. Je weiter weg eine Person vom Geschlechterrollen-Stereotyp ist, desto schwerer können wir sie richtig beurteilen.)? Welche Kriterien definieren ein Talent, sind diese messbar? Wer wird bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt?

## **Beförderungen in untere Kaderstufen – Altersbarrieren überwinden**

Um das Kader besser zu durchmischen, empfehlen wir im Rahmen der Nachfolgeplanung jeweils Talentpools zusammenzustellen, in welchen mindestens 50% der Kandidat:innen in einem Kriterium (Alter oder Geschlecht) unterschiedlich sind im Vergleich zur aktuell dominierenden Gruppe (in diesem Fall 41- bis 60-jährige Männer). Erstellen Sie zugängliche "Talentprofile" (i.S.v. Erfahrungen, Kompetenzen, Skills) von allen Mitarbeitenden und beziehen Sie diese in die Nachfolgeplanung ein.

## **Frauen reduzieren ihr Pensum – Ausgleich schaffen**

Offenheit und bewusstes Fördern von Kaderpositionen mit Teilzeit- und vollzeitnahen Pensum für Männer und Frauen kann helfen, den Gap bezüglich des Beschäftigungsgrades zu reduzieren. Informieren Sie zudem die Mitarbeitenden, welche Auswirkungen niedrige Pensum auf ihre Karriere oder auch auf die Altersvorsorge (Gender Pension Gap) haben können.

# Mögliche Massnahmen zur Förderung unterrepräsentierter Mitarbeitendengruppen und «young talents»

## Rahmenbedingungen für unterrepräsentierte Talente

- **Attraktive Entwicklungsmöglichkeiten:**
  - Förderung von „New Generation“-Talenten, damit diese nicht abwandern.
  - Analyse des gesamten Talentpools und gezielte Maßnahmen (z. B. Female Empowerment-Programme).
  - Bias-freie Prozesse durch Hinterfragen von Annahmen und Normen.
- **Arbeitsbedingungen:**
  - Flexibilität fördern, z. B. durch neue Arbeitsmodelle und Organisationsformen.
  - Generationenübergreifende Tandems (U30/Ü60) und gegenseitiges Lernen.
  - Abbau von Vorurteilen und Stereotypen, insbesondere in Bezug auf Generationenmythen und Männerkultur.
- **Diversität in der Unternehmenskultur:**
  - Präsenz- und Sprachkultur diversifizieren.
  - Pilotprojekte (z. B. Elternzeit für alle) und gleiche Rahmenbedingungen für Frauen/Männer fördern.

*Welche spezifischen Rahmenbedingungen müssten verändert werden, damit bislang unterrepräsentierte Talente (bis 30 / Ü65, Frauen, ...) stärker berücksichtigt werden, bzw. ihr Potenzial vollständig entfalten können?*

## Entwicklungsangebote für „Young Professionals“

- **Karriereförderung:**
  - Interne Mobilität durch Wanderjahre und Jobrotation (z. B. Stages, Cross-Trainings).
  - Austauschprogramme (z. B. mit anderen Standorten/Ländern).
- **Bindung und Unterstützung:**
  - Sabbaticals und Alumni-Programme, um Kontakt zu halten.
  - Unterstützung bei Übergängen in Lebensphasen (z. B. Elternzeit, Lehrabschluss).
- **Fokus auf Talente:**
  - Individuelle Förderung von Top-Talenten und bisher unterrepräsentierten Gruppen.
  - Bedarfsgerechte Führungskräfteentwicklung und Sensibilisierung für Bedürfnisse (z. B. psychologische Sicherheit).
- **Community-Building:**
  - Aufbau von Netzwerken und internen Austauschmöglichkeiten.
  - Job Crafting, um Rollen individuell anzupassen.

*Welche Entwicklungsangebote oder Programme können hilfreich sein, damit "young professionals" der Branche erhalten bleiben und eine Verbindung zur Branche (und zum Unternehmen) aufbauen?*

# Workshop 21.11.2024: Fotoprotokoll

① Rahmenbedingungen

↑ nicht zu früh  
↳ Co-Learning i. Sv. Nachfolgeplanung  
Beförderungen  
↳ nicht zu spät  
weitere/neue Aufgaben/Projekte

① attraktive Entwicklungsmöglichkeiten

- ✓ Bewusst "new generation" als Talente nutzen, insbes. dass sie ggf. schneller gehen! **Arbeitnehmer-Markt!**
- ✓ Analyse über den gesamten Talent Mgmt Cycle → Wer wird warum "ausgeschlossen"? verstehen → gezielte Massnahmen (z.B. Female Empowerment Programm)
- ✓ Bias-freie Prozesse → falsche Annahmen bewusst hinterfragen

② attraktive Arbeitsbedingungen

↳ Beispiele zeigen guten "Norm" Co-Lead

- ✓ "New ways of work" → Flexibilität fördern - Struktur
- ✓ neue Organisationsformen →  $U30 \infty U60$  oder auch: bewusst getrennt → in Workshops → Outcomes verpacken
- ✓ Generationen-Tandem → U30  $\infty$  U60  
↳ gegenseitiges Verständnis fördern, als Ideen / Steering Board nutzen
- ✓ Sinnhaftigkeit der Arbeit  
↳ Abbau von Vorurteilen
- ✓ "Generationen-Mythos" → Unterschiede sind nicht signifikant  
→ Gemeinsamkeiten betonen
- ✓ "Gen Z" empower → Raum geben / zutrauen
- ✓ Männer-Kultur (Sprache hierarchisch, Präsenz-Kultur abbauen)
- ✓ Pilot "Erreichbarkeit" alle sind 1d nicht erreichbar
- ✓ gleich lange Vater-Mutterschaftszeit

②

- Wanderjahre (unternehmensintern)
- Stage: Einblick in andere Stellen
- Cross-Trainings: Einblick / Weiterbildung in anderem Bereich (Sales, HR etc.)

↳ interne Mobilität

- Austauschprogramme  
↳ andere Sprachregionen mit Partnerunternehmen
- Sabbaticals
- Alumni-Programme / Kontakt halten
- Einfluss von Alter / Dienstjahren auf Lohn hinterfragen
- TZ-Möglichkeiten / Arbeitspensum reduzieren/erhöhen können
- unternehmensübergreifende Mobilität (kleine Unternehmen)
- (Horatio) Health bei jungen MA  
↳ während Lehre & im Übergang in Anstellung
- Communities (z.B. Next Gen)
- MA "ausleihen"
- "sich bewiesen müssen" → Fehlerkultur / Arbeitspende mehr ausprobieren / Chancen u. Visibilität geben
- Führungskräfte f. Bedürfnisse sensibilisieren → über Bedürfnisse sprechen (Psych. Safety)
- Fokus von Top-Talenten auf "DBS"-Talente ausweiten
- Job-Sharing

# Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI

Institut für Internationales Management und Diversity Management (IIDM-HSG)



**Nicole Niedermann, M.Sc.**  
CCDI Management Team  
Tel.: +41 71 224 71 56  
[nicole.niedermann@unisg.ch](mailto:nicole.niedermann@unisg.ch)



**Raphael Summermatter, M.A. HSG**  
Project Manager  
Tel.: +41 71 224 71 62  
[raphael.summermatter@unisg.ch](mailto:raphael.summermatter@unisg.ch)

## Competence Centre for Diversity & Inclusion

Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen (Schweiz)

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

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



Universität St.Gallen

Institut für Internationales Management und  
Diversity Management

