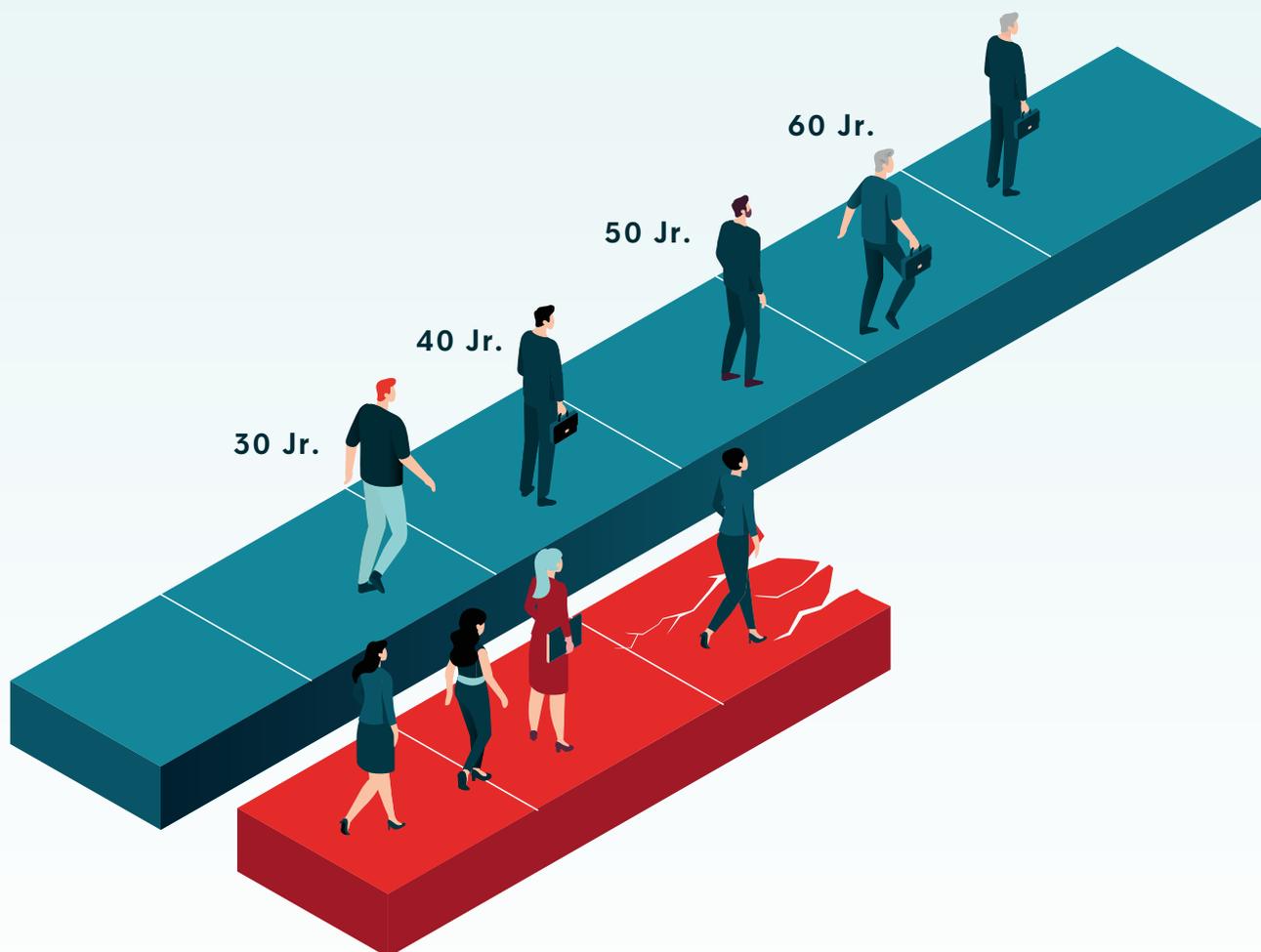


In Zusammenarbeit mit



AMBITIONIERT. QUALIFIZIERT. ÜBERSEHEN!

**DAS GROSSE POTENZIAL GUT AUSGEBILDETER FRAUEN
ÜBER 40 UND WIE WIR ES AUSSCHÖPFEN KÖNNEN**



Vorwort



Trotz der Notwendigkeit einer vielfältigen und integrativen Führung hat die Schweiz mit einem erheblichen Mangel an weiblichen Führungskräften zu kämpfen, wie aus den Zahlen des Gender Intelligence Reports 2023 hervorgeht. Was wäre, wenn wir die herkömmliche Vorstellung in Frage stellen, dass die wichtigsten Karriereschritte vor allem in der Altersgruppe 31–40¹ Jahre erfolgen müssen? Ein solcher Perspektivenwechsel wirft ein neues Licht auf eine bedeutende Gruppe qualifizierter und ambitionierter weiblicher Fachkräfte, die bisher als mögliche Kandidatinnen für die Führungsnachfolge unsichtbar blieben.

Obwohl viel Zeit und erhebliche Ressourcen in Initiativen zur Stärkung des Pools an weiblichen Führungskräften investiert werden, gibt es kaum Fortschritte¹. Viele CEOs, die der Geschlechtervielfalt Priorität verleihen, indem sie Zielvorgaben für die Vertretung von Frauen in Führungspositionen festlegen und sich für vielfältige Kandidierende für Führungspositionen einsetzen, sehen sich oft enttäuscht. Es ist an der Zeit, die Linse auf vorhandenes Potenzial zu erweitern, um auch sogenannte unkonventionelle Gruppen an Talenten miteinzubeziehen: diejenigen, die zwischen 31–40 aufgrund von Familienpflichten ihre bezahlte Arbeit reduziert haben, gut ausgebildet, qualifiziert und bereit sind, ihr Pensum und Engagement mit 40+ wieder hochzufahren und durchzustarten.

Frauen, die das 40. Lebensjahr erreicht haben, verfügen über einen reichen Fundus an Berufserfahrung, Fachwissen und eine einzigartige Perspektive, die durch ihren Lebensweg geprägt ist. Das Potenzial dieses oft übersehenen Talentpools zu erkennen und zu nutzen, ist für Unternehmen wie auch die Schweizer Wirtschaft insgesamt eine wertvolle Ressource, um die Fachkräfte- und Führungspipeline vielfältig zu verstärken.

Die in diesem Whitepaper präsentierten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen bauen auf der umfangreichen Forschung auf, die Advance in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum für Diversität und Inklusion (CCDI-HSG) der Universität St. Gallen für den Gender Intelligence Report durchgeführt hat, und stützen sich auf eine von EY, CCDI-HSG und Advance gemeinsam durchgeführte Erhebung. In dieser wurden über 1'200 Frauen zu ihren Ambitionen, Perspektiven und Erfahrungen am Arbeitsplatz befragt.

DANK AN DIE AUTORINNEN

Wir möchten den Co-Autorinnen dieses Whitepapers unseren Dank aussprechen: Lucile Cotte, Isabelle Staiger, Paola Castillo Fuentes, Theresa Goop, Alkistis Petropaki, Priska Burkard and Alexandra Rhiner.



Margit Vunder

Leiterin Culture, Diversity, Equity & Inclusion beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen EY in der Schweiz



Nora Keller

Senior Projektmanagerin und Postdoktorandin am Kompetenzzentrum für Diversität und Inklusion (CCDI-HSG) der Universität St. Gallen



Nicole Burth

Vorstandsmitglied bei Advance Leiterin Kommunikations-Services und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Schweizerischen Post

Management Summary

Trotz ihrer Qualifikationen, ihres Fachwissens und ihrer Ambitionen werden über 40-jährige Frauen in der Schweiz am Arbeitsplatz oft übersehen. Wenn es um den beruflichen Aufstieg geht, sehen sie sich mit erheblichen Hindernissen konfrontiert.

In unserer umfassenden Befragung von über 1'200 berufstätigen Frauen in der Schweiz aus verschiedenen Sektoren und über alle Kaderstufen hinweg – vom Nicht- bis hin zum oberen Kader – haben wir Karriereambitionen, Entwicklungsperspektiven und wahrgenommene Möglichkeiten eruiert. 90% der Befragten äussern den Wunsch, beruflich weiter aufzusteigen, wobei weder das Alter noch eine Mutterschaft einen wesentlichen Einfluss auf Karriereambitionen hat. Dies unterstreicht klar den Bedarf an mehr Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung von Frauen in dieser Altersgruppe.

In der Altersgruppe 41–45 zeigt sich, dass fast jede zweite Frau unzufrieden ist mit ihrem beruflichen Vorankommen. Als Hauptproblem nennen fast 70% der Befragten «Mangel an Unterstützung bzw. Karriereförderung und -chancen». Zudem würden gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) über 9% der Frauen im Alter von 40–54 Jahren, die derzeit weniger als 90% (einer Standard-Vollzeitwoche in der Schweiz) einer bezahlten Arbeit nachgehen, gerne mehr arbeiten und wären bereit, ihr Pensum innerhalb von drei Monaten zu erhöhen².

Viele Unternehmen haben Karriere- und Talentförderungsprogramme eingeführt. Unsere Umfrage zeigt jedoch eine auffällige Lücke, wenn es um die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit solcher Programme für Frauen in den Vierzigern geht. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine systemische Voreingenommenheit besteht, die Frauen über 40 ungewollt ausschliesst, Frauen die zielstrebig sind und die «Rushhour des Familienlebens» hinter sich haben – eine Tatsache, die sie an sich ideal positionieren würde, um im Berufsleben durchzustarten.

Was können Unternehmen konkret tun, um dies zu ändern?

Unterziehen Sie Ihren vorhandenen weiblichen Talentpool einer umfassenden Analyse: Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Pool an qualifizierten, ambitionierten und aufstiegswilligen Frauen über 40 kennen. Untersuchen Sie alle potenziellen blinden Flecken und nominieren Sie bewusst Kandidatinnen aus diesem Pool für Karriereentwicklungsprogramme und Führungsinitiativen. Beziehen Sie das Linienmanagement in diesen Prozess mit ein.

Überprüfen Sie Ihre Talentmanagement- und Beförderungsverfahren: Wenn das Alter in Ihrem Unternehmen eine Rolle bei der Auswahl von förderungswürdigen Talenten spielt, erweitern Sie die Altersspanne auf Frauen 40+ und nutzen Sie so die Gelegenheit, Ihre Führungspipeline mit hoch motivierten und qualifizierten reiferen Talenten zu erweitern und zu diversifizieren.

Beziehen Sie speziell auch Frauen über 40 in sogenannte Karriere-Sponsorship-Initiativen mit ein: Erweitern Sie den Umfang solcher Initiativen, indem Sie diese auch Frauen über 40 zugänglich machen. Fördern Sie ein Umfeld, in dem Frauen ermutigt werden, sich für solche Programme zu bewerben, und stellen Sie sicher, dass der Selektionsprozess hinsichtlich Alter und Geschlecht ausgewogen ist.



² www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/unterbeschaeftigung.assetdetail.28245191.html

Ambitionen erkennen und verstehen

Wunsch und Wille, ihre Karrieren voranzutreiben, erweisen sich bei den befragten Frauen als unabhängig vom Alter oder einer Mutterschaft. Gleichzeitig ist der Anteil an Frauen, die mit ihrer derzeitigen beruflichen Entwicklung zufrieden sind, in der Altersgruppe 41-45 am niedrigsten.

Entgegen der weit verbreiteten Meinung, Frauen in der Schweiz seien weniger an Karriere interessiert, wird die Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen und weiter aufzusteigen, in der kürzlich von EY, CCDI-HSG und Advance durchgeführten Erhebung bestätigt. Teilgenommen haben über 1'200 berufstätige Frauen aus insgesamt 48 Nationalitäten, wobei die Mehrheit davon Schweizerinnen sind (62%). Mehr als die Hälfte (52%) sind älter als 40 Jahre, 57% sind Mütter, und 86% arbeiten zwischen 80-100%. Die Teilnehmerinnen stammen aus praktisch allen Branchen und Kaderstufen.

Ambitionen haben kein Alter – Frauen bleiben entschlossen, beruflich voranzukommen

Unabhängig von ihrem Alter haben gut ausgebildete berufstätige Frauen einen starken Wunsch, weiter voranzukommen. Das widerspricht der Annahme, dass Frauen insbesondere im gebärfähigen Alter eher keine Führungsaufgaben übernehmen wollen.

Kinder zu haben beeinträchtigt die Karriereambitionen von Frauen nicht. In der Altersgruppe 41-45 streben 95% der Frauen mit Kindern einen beruflichen Aufstieg an.

Abbildung 1

Prozentsatz der befragten Frauen, die ihre Karriere weiterentwickeln wollen

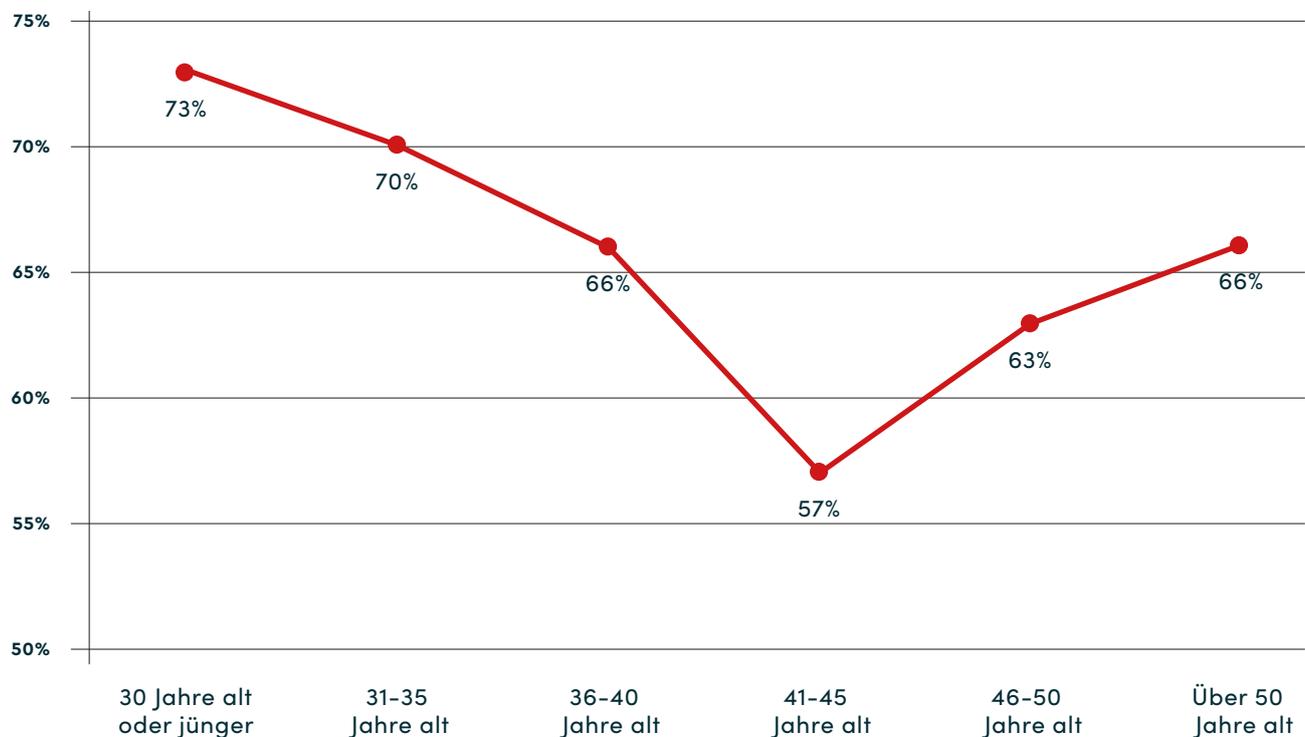


Die Zufriedenheit in Sachen Karriere ist bei Frauen im Alter zwischen 41-45 am niedrigsten

Während Frauen karrieremässig vorankommen wollen, ist der Anteil der Befragten, die mit ihrer beruflichen Entwicklung zufrieden sind, im Alter zwischen 41-45 mit 57% am tiefsten. Als Grund für ihre Unzufriedenheit geben die Betroffenen einen Mangel an Sichtbarkeit und Aufstiegsmöglichkeiten an. Die Daten werden durch zahlreiche qualitative Aussagen bestätigt, in denen Frauen zum Ausdruck bringen, dass sie sich weder gesehen noch für eine Beförderung in Betracht gezogen fühlen.

Abbildung 2

Prozentsatz der Befragten, die mit ihrem beruflichen Vorankommen sehr oder ziemlich zufrieden sind



Quelle: Befragung von über 1'200 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2024

«Während Männer die meisten Karriereschritte zwischen 31-40 machen, werden Frauen übergangen. Ich habe die 'gläserne Decke' selbst erlebt, obwohl ich gut ausgebildet bin und nicht aufgehört habe zu arbeiten, als ich Mutter wurde.»

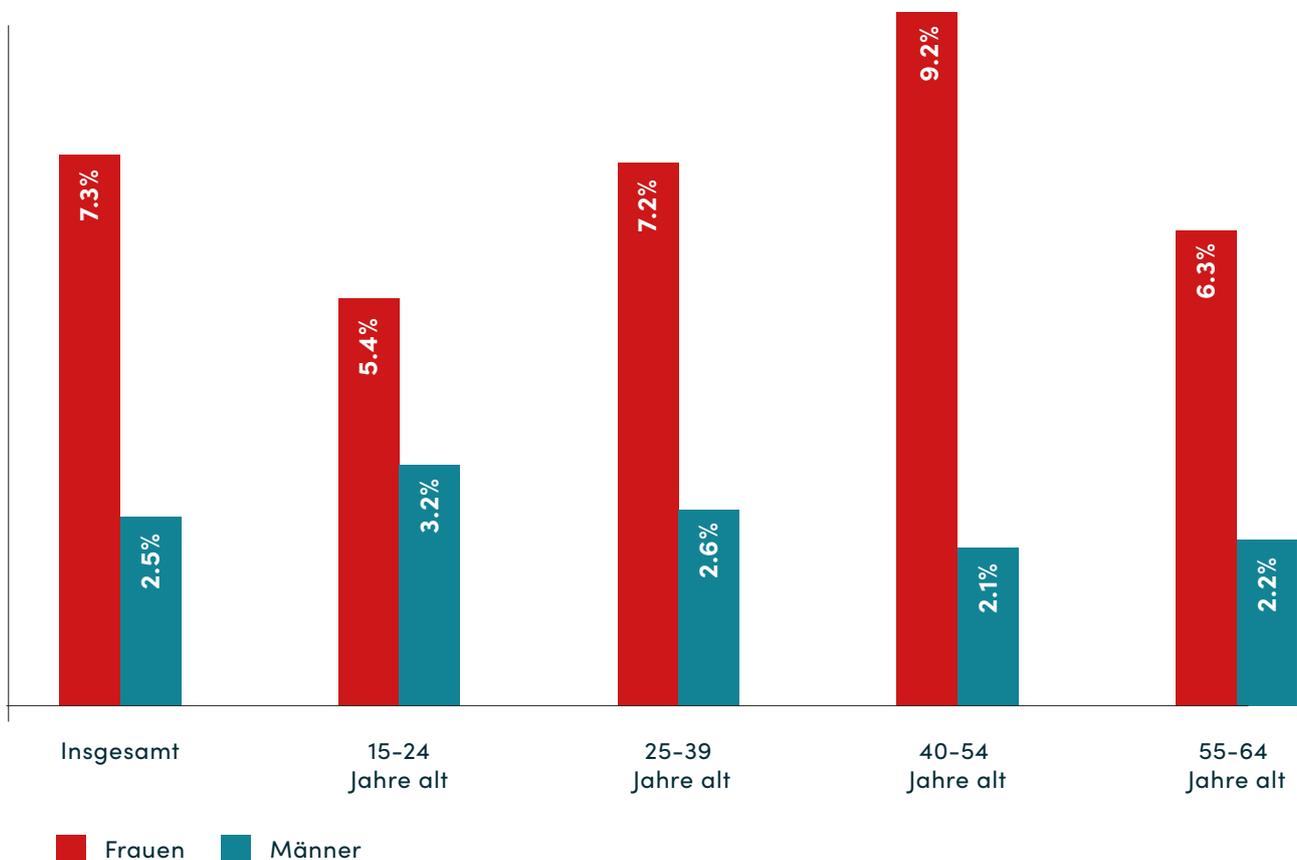
- Umfrageteilnehmerin

Unterbeschäftigungsquote bei Frauen zwischen 40-54 auf dem Höchststand

In der Altersgruppe 41-45, in der die Zufriedenheit der Befragten am tiefsten ausfällt, ist gleichzeitig die Unterbeschäftigungsquote bei Frauen in der Schweiz am höchsten. Nach Angaben des Bundesamtes für Statistik würden 9,2% der Frauen im Alter von 40-54, die derzeit weniger als 90% (einer Standard-Vollzeitwoche in der Schweiz) einer bezahlten Arbeit nachgehen, gerne mehr arbeiten und wären innerhalb von drei Monaten für ein höheres Arbeitspensum verfügbar³. In der gleichen Altersgruppe liegt die Unterbeschäftigungsquote bei den Männern lediglich bei 2,1%. Diese enorme Diskrepanz muss dringend behoben werden.

Abbildung 3

Unterbeschäftigung in der Schweiz Q3/2023



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS) - Unterbeschäftigte Personen und Unterbeschäftigungsquoten

Mit anderen Worten: Frauen in ihren Vierzigern sind verfügbar, oft sehr gut qualifiziert und daran interessiert, mehr Verantwortung zu übernehmen und ihre Karriere voranzutreiben. Woran fehlt's?

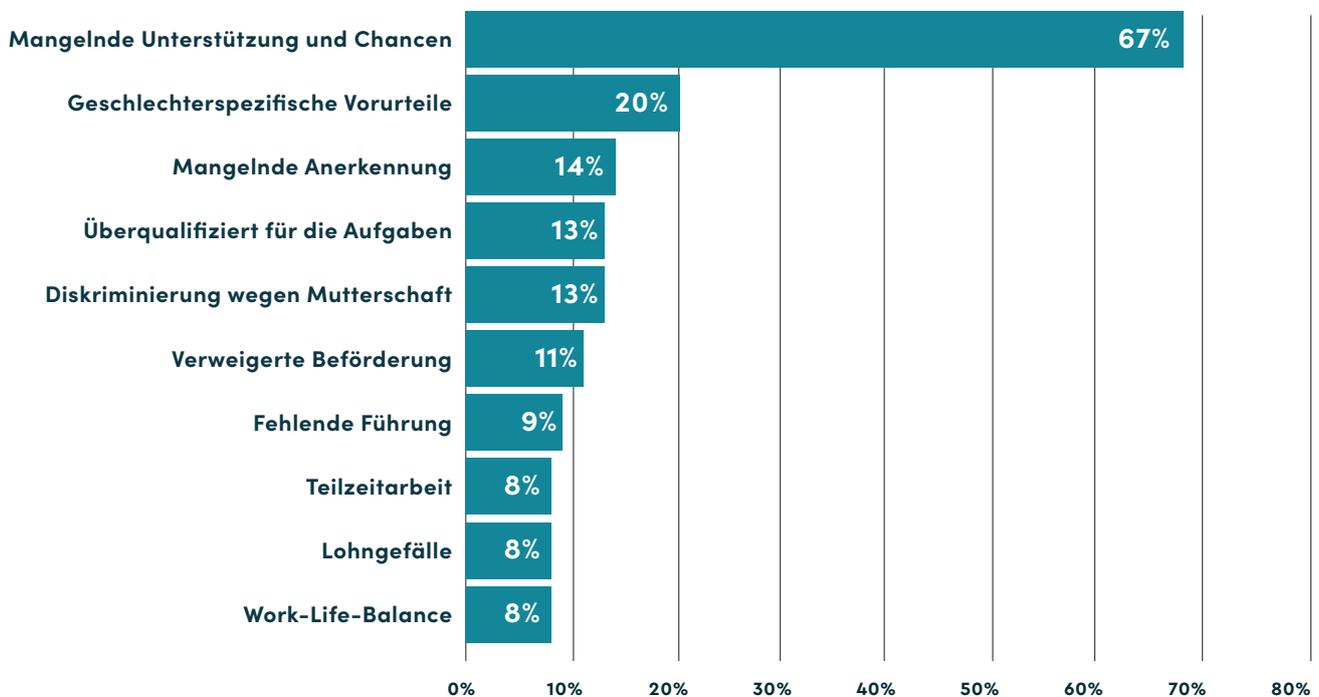
³ www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/unterbeschaeftigung.assetdetail.28245191.html

Unzureichende Unterstützung und Entwicklungsmöglichkeiten

Wie das Advance-Whitepaper «Climbing Higher»⁴ betont, ist einer der Hauptgründe, dass Frauen nicht für eine Beförderung in Betracht gezogen werden, der Mangel an Unterstützung – Unterstützung auch im Sinne von Karriere-Sponsorship. Das bedeutet, dass Führungskräfte die Qualifikationen, Ambitionen und Erfolgsnachweise ihrer (weiblichen) Talente kennen, ihnen Möglichkeiten eröffnen und sie für eine Beförderung empfehlen. Die Ergebnisse der aktuellen Umfrage unterstreichen diese Feststellung: Fast 70% der Befragten geben an, dass sie weder die erforderliche Unterstützung noch die notwendigen Führungsentwicklungschancen erhalten.

Abbildung 4

Meistgenannte Gründe für die Unzufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung



Quelle: Befragung von über 1'200 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2024



⁴ Advance Whitepaper «Climbing Higher» in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company (Januar 2023)

Blinder Fleck in der Führungskräfteentwicklung

Die Bemühungen um eine stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen sind lobenswert, und die Aufmerksamkeit, die diesem Thema gewidmet wird, ist bemerkenswert. Dennoch scheinen die Strategien für das Entwickeln und Halten von mehr weiblichen Führungskräften sowie für das Aufbrechen tief verwurzelter geschlechtsspezifischer Muster weniger wirksam zu sein als erwartet.

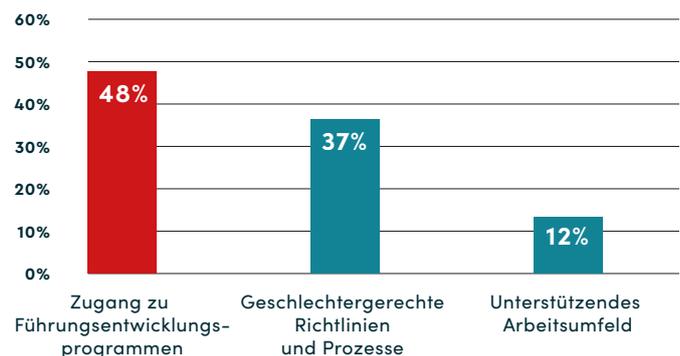
Aufstrebende Führungskräfte profitieren am meisten von personalisierter Förderung

Bei der Bewertung erfolgsentscheidender Faktoren erweist sich gemäss Erhebung die Kategorie «Führungsentwicklungsprogramme» mit 48% Nennungen als die wichtigste. Darauf folgt mit 37% die Kategorie «geschlechtergerechte Richtlinien und Prozesse». Diese umfasst z.B. Aspekte wie Klarheit, Transparenz und Fairness sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung und familienfreundliche Strukturen. Mit 12% wird an dritter Stelle ein «unterstützendes Arbeitsumfeld» genannt. Dieses schliesst z.B. Flexibilität und integrative Führung mit ein.

Eine detailliertere Analyse innerhalb der Kategorie «Führungsentwicklungsprogramme» zeigt, dass personalisierte Förderung als wirkungsvollste Massnahme erachtet wird. Gleichzeitig fehlt es jedoch daran für Frauen über 40 besonders stark. Konkret nennen 35% «Mentoring-Programme», 24% «Karriere-Sponsorship-Programme», 23% «Coaching» und 18% «Schulung und Ausbildung». Diese Daten unterstreichen den Bedarf an massgeschneiderter Unterstützung für berufliches Wachstum und Erfolg.

Abbildung 5

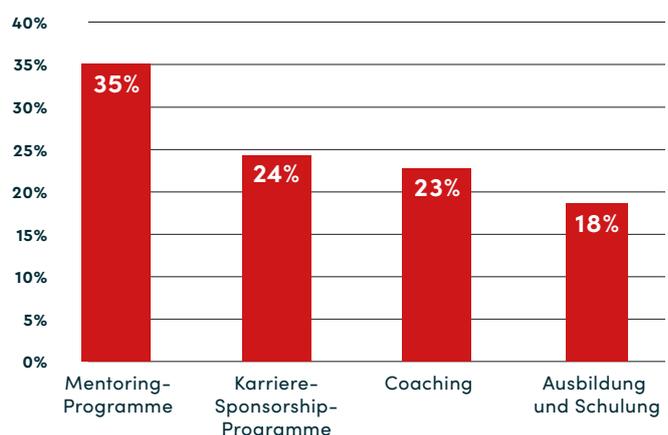
Was ambitionierte Frauen tatsächlich bei ihrer Karriereentwicklung unterstützen würde



Quelle: Befragung von über 1'200 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2024

Abbildung 6

Bewertung von Führungsentwicklungsprogrammen nach Nachfrage



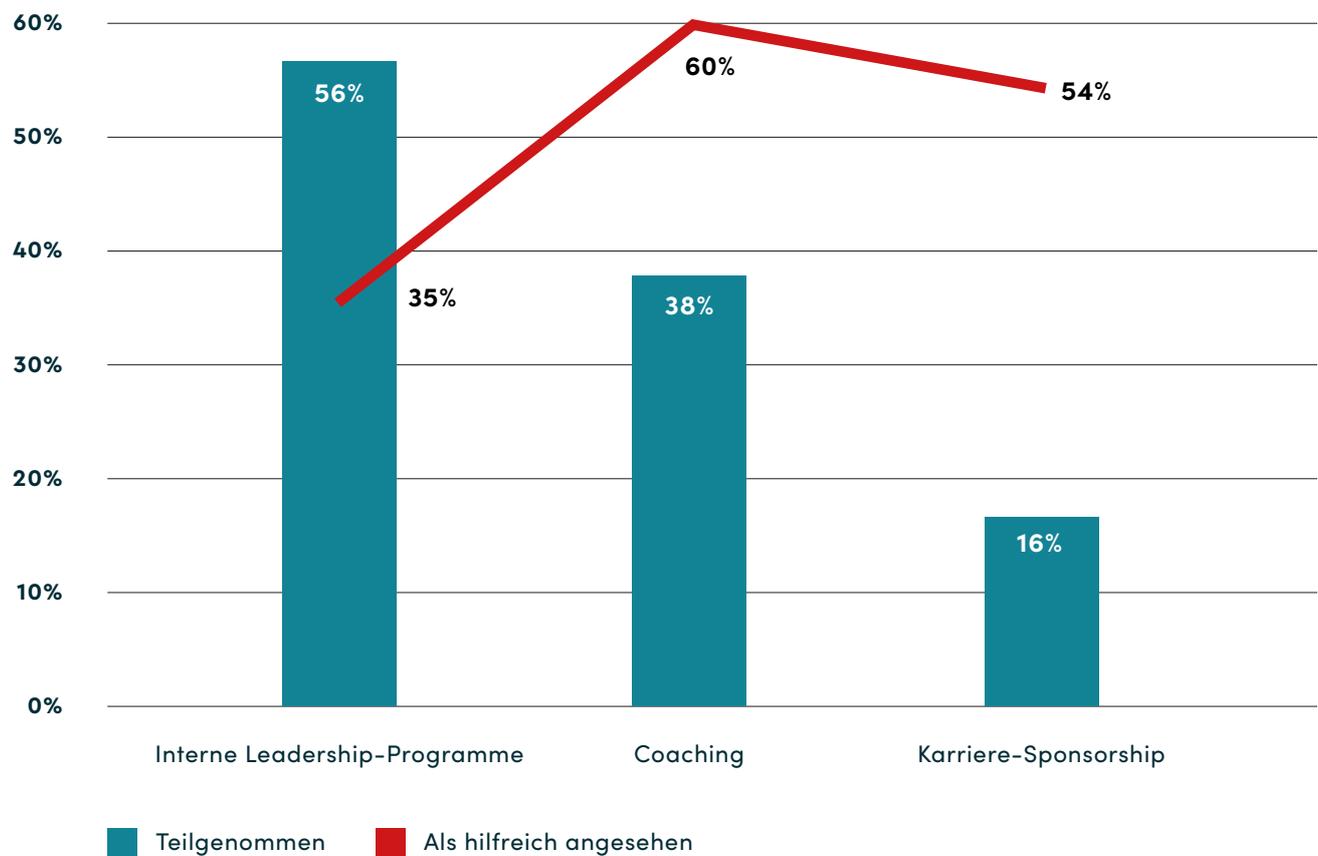
Quelle: Befragung von über 1'200 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2024

Effektivität versus Verfügbarkeit – die richtigen Angebote machen den Unterschied

Die Förderung von Frauen in ihrer Karriere kann durch verschiedene Ansätze erreicht werden. Interne Leadership-Programme, Coaching und Karriere-Sponsorship wurden gemäss Erhebung als die am weitesten verbreiteten und wirksamsten Initiativen identifiziert. Coaching wird als das hilfreichste Programm für den beruflichen Aufstieg von Frauen angesehen, gefolgt von Karriere-Sponsorship. Obwohl mehr als die Hälfte aller Befragten an internen Führungsprogrammen teilgenommen hat, wurden diese als weniger hilfreich angesehen als Coaching und Karriere-Sponsorship.

Abbildung 7

Zugang zu Führungsentwicklungsprogrammen im Vergleich zur wahrgenommenen Wirksamkeit



Quelle: Befragung von über 1'200 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2024

Ziel verfehlt: Talentprogramme weisen kritische Lücken und unbewusste Vorurteile auf

Trotz der oben erwähnten Bemühungen bestehen nach wie vor erhebliche Hindernisse für den beruflichen Aufstieg vieler weiblicher Talente. Eine wesentliche Hürde ist, dass Frauen häufig nicht den Alterskonventionen der traditionellen Laufbahnentwicklung entsprechen, weil meist sie es sind, die in der «Rushhour des Familienlebens» ihre Pensen reduzieren. In der Folge weisen sie verzögerte Karriereverläufe auf und werden deshalb ungewollt aus zahlreichen Führungsentwicklungsinitiativen ausgeschlossen.

Die Mehrheit der Unternehmen hat Programme zur Talententwicklung und Karriereförderung eingeführt, deren Bekanntheitsgrad beträchtlich ist: 81% der Befragten, die älter als 41 sind, kennen solche Programme an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz. Das Problem liegt bei der Zugänglichkeit und den Teilnahmemöglichkeiten. Rund die Hälfte der befragten ambitionierten Frauen hat je aktiv an solchen internen Programmen teilgenommen.

Als Gründe für die fehlende aktive Teilnahme geben die Befragten Platzbeschränkungen in Führungsprogrammen sowie Nichtberücksichtigung an. Dies unterstreicht die Herausforderungen, mit denen diejenigen konfrontiert sind, die nicht dem konventionellen Profil für Führungstalente entsprechen inkl. Alter und altersentsprechend bereits erreichte Kaderstufen.

Männlich geprägte Karrierenormen machen Frauen über 40 «unsichtbar»

Die Normen hinter der traditionell linearen Laufbahn- und Talententwicklung sind historisch männlich geprägt. Wer diesen Normen nicht entspricht, verschwindet aus dem Blickfeld und wird «unsichtbar». Dies hat tiefgreifende Auswirkungen sowohl für individuelle Werdegänge als auch für die Dynamik und Zusammensetzung der Führungsteams in Unternehmen.

Die Herausforderungen, mit denen sich «unsichtbare» Führungstalente konfrontiert sehen, deuten darauf hin, dass Unternehmen hier die Chance verpassen, einen vielfältigen Pool an Talenten zu erschliessen. Dies behindert zum einen individuelle Karrierewünsche und verhindert zum anderen kollektive Fortschritte auf dem Weg zu einer geschlechtergemischten und effektiveren Führung. Die Anerkennung und gezielte Unterstützung dieser «unsichtbaren» Talente könnte wesentlich dazu beitragen, die Führungslandschaft in Organisationen künftig neu zu gestalten.



Die Talentlinse erweitern, um Potenziale freizusetzen

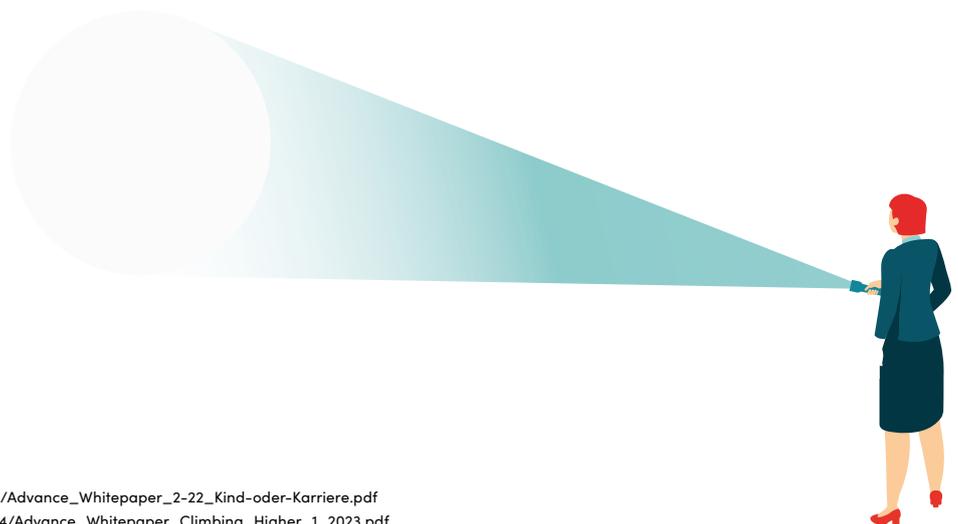
Um den vielversprechenden Pool an weiblichen Führungstalenten – insbesondere auch bei Frauen über 40 – auszuschöpfen, bedarf es einer bewussten Erweiterung des Talentspektrums über die herkömmlichen Kohorten hinaus, die ihre entscheidenden Karriereschritte innerhalb des traditionellen Laufbahnmodells zwischen 31-40 absolviert haben.

Die Notwendigkeit für Arbeitgebende, gut ausgebildete Frauen im Unternehmen bzw. Arbeitsprozess zu halten, ist nicht zuletzt aufgrund des herrschenden Fachkräftemangels klar erkannt. Damit dies gelingt, gilt es, Anstrengungen zu priorisieren, welche die Sichtbarkeit, Wertschätzung und den Einbezug von Frauen in Karriere- und Führungsentwicklungsprogramme auch im reiferen Alter gewährleisten. Nach dem Ende der Hauptbetreuungsphase wollen viele qualifizierte Frauen ihre Karriere wieder ankurbeln. Mit den derzeit limitierten Möglichkeiten sind nicht nur die betroffenen Frauen unzufrieden, sondern vergeben wir uns auch ein Potenzial zur gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung.

Drei Faktoren sind zentral

Erstens müssen wir das Bewusstsein für das grosse Potenzial von bislang «unsichtbaren» weiblichen Führungstalenten schärfen. Zweitens gilt es, wirkungsvolle Programme wie Coaching und Karriere-Sponsorship verstärkt und gezielt für diese Zielgruppe anzubieten. Und drittens sollten wir den Auf- und Ausbau von flexiblen und vereinbarkeitsfreundlichen Strukturen auf Unternehmens- wie auch gesellschaftlicher Ebene vorantreiben, damit sowohl gut qualifizierte weibliche wie auch männliche Talente zu einem ausreichend hohen Prozentsatz im Arbeitsprozess verbleiben können, um nach der «Rushhour des Familienlebens» möglichst mühelos weiter aufzusteigen.

Während dieser dritte Aspekt bereits in den beiden Advance Whitepapers «Kind oder Karriere? Die Schweiz im unnötigen Dilemma»⁵ und «Climbing Higher – Fixing the Broken Rungs on the Promotion Ladder»⁶ behandelt wurde, konzentriert sich dieses in erster Linie auf die ersten beiden Hebel.



⁵ weadvance.ch/wp-content/uploads/2022/11/Advance_Whitepaper_2-22_Kind-oder-Karriere.pdf

⁶ weadvance.ch/wp-content/uploads/2023/04/Advance_Whitepaper_Climbing_Higher_1_2023.pdf

Selektionskriterien von herkömmlichen Konventionen befreien

Um das brachliegende Potenzial auszuschöpfen, ist es unerlässlich, die Selektionskriterien und den Auswahlprozess zu überarbeiten, so dass ein breiteres Spektrum an Talenten davon profitieren kann. Konkret bedeutet das, sie geschlechts- und altersinkludierend zu gestalten und von herkömmlichen, tendenziell ausschliessenden Kriterien zu befreien.

Ein solcher Ansatz erhöht die Sichtbarkeit von nicht-konventionellen Führungstalenten und ermöglicht, dass Persönlichkeiten entdeckt werden können, die sonst vielleicht unbemerkt bleiben würden. Darüber hinaus trägt eine solche Erweiterung des Talentspektrums auch zu einer integrativen Kultur bei, die erwiesenermassen die Arbeitgeberattraktivität, Innovationskraft und Produktivität fördert.

Personalisierte Entwicklungsangebote für ambitionierte Frauen 40+ ausbauen

Personalisierte Entwicklungsprogramme einschliesslich Coaching, Mentoring und Karriere-Sponsorship spielen eine wesentliche Rolle für die Karriereentwicklung. Jedes dieser Programme bietet einzigartige Vorteile, die sich in Kombination gegenseitig ergänzen und verstärken.

Coaching bietet Einzelpersonen eine Plattform, um Klarheit über die eigenen Ziele, die intrinsische Motivation sowie sein Selbstverständnis zu erlangen. Es unterstützt dabei, Stärken, Potenziale und Wachstumsfelder zu erkennen. Mentoring begleitet Talente auf dem Weg, ihre Ziele zu erreichen, z.B. mit praxisorientiertem Austausch zu Herausforderungen oder auch konkreten Ratschlägen. Unternehmensinterne Mentoring-Angebote bieten ausserdem die Chance, eine Vertrauensbasis zu schaffen, aus der sich eine Karriere-Sponsorship-Beziehung entwickeln kann⁷. Solche Beziehungen spielen eine enorm wichtige Rolle, weil sie Zugang zu einflussreichen Netzwerken und neuen Möglichkeiten eröffnen können.

Die Umfrageergebnisse zeigen klar, dass es einen grossen Bedarf gibt, bestehende Programme kontinuierlich zu verbessern sowie Coaching-, Mentoring- und Karriere-Sponsorship-Angebote für ambitionierte Frauen über 40 auszubauen.

Konkrete Massnahmen zur Erschliessung der bislang «unsichtbaren» Potenziale

Um die brachliegenden Potenziale in Unternehmen auszuschöpfen, gilt es, wie in diesem Whitepaper ausgeführt, die Talentlinse zu erweitern, um auch Persönlichkeiten, insbesondere Frauen über 40, mit nicht-konventionellen Laufbahnen miteinzubeziehen. Aus den dargelegten Erkenntnissen lassen sich folgende konkreten Empfehlungen ableiten:

▶ **Unterziehen Sie Ihren vorhandenen weiblichen Talentpool einer umfassenden Analyse**

Wer wird in Ihrer Organisation als Talent angesehen? Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Pool an qualifizierten, ambitionierten und aufstiegswilligen Frauen über 40 kennen. Untersuchen Sie alle potenziellen blinden Flecken und nominieren Sie bewusst Kandidatinnen aus diesem Pool für Karriereentwicklungsprogramme und Führungsinitiativen. Beziehen Sie das Linienmanagement in diesen Prozess mit ein. Führen Sie offene Gespräche mit Teilzeitbeschäftigten, um herauszufinden, ob sie daran interessiert sind, ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu erweitern und ihr Arbeitspensum aufzustocken.

▶ **Überprüfen Sie Ihre Talentmanagement- und Beförderungsverfahren**

Wann werden Beförderungen in Ihrer Organisation üblicherweise vorgenommen? Werden Mitarbeitende im Alter zwischen 30-40 überproportional häufig befördert? Wenn das Alter in Ihrem Unternehmen eine Rolle bei der Auswahl von förderungswürdigen Talenten spielt, erweitern Sie die Altersspanne auf Frauen 40+ und nutzen Sie so die Gelegenheit, Ihre Führungspipeline mit hoch motivierten und qualifizierten reiferen Talenten zu erweitern und zu diversifizieren.

▶ **Beziehen Sie speziell auch Frauen über 40 in Karriere-Sponsorship-Initiativen mit ein**

Weisen Ihre derzeitigen Karriere-Sponsorship-Programme eine gewisse Inklusivität auf? Sind Sie sich bewusst, welche Personen für die Teilnahme nominiert werden? Erweitern Sie den Umfang solcher Initiativen, indem Sie diese auch Frauen über 40 zugänglich machen. Fördern Sie ein Umfeld, in dem Frauen ermutigt werden, sich für solche Programme zu bewerben, und stellen Sie sicher, dass der Selektionsprozess hinsichtlich Alter und Geschlecht ausgewogen ist.



Über Advance

Advance ist mit über 140 Unternehmensmitgliedern die führende Organisation in der Schweiz, die sich aktiv für mehr Frauen im Management einsetzt.

Es ist erwiesen, dass gemischte Teams bessere Entscheidungen treffen, innovativer und meist profitabler sind. Mit einem konkreten Programm unterstützt Advance Firmen darin, Diversität in Wettbewerbsvorteile zu übersetzen. Denn Gender Equality ist ein Win-Win für Männer, Frauen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes.

Mehr dazu unter

weadvance.ch

In Zusammenarbeit mit



Herausgeber

Advance – Gender Equality in Business
Freigutstrasse 27, 8002 Zurich
contact@weadvance.ch
www.weadvance.ch

Ernst & Young Schweiz
Maagplatz 1, 8005 Zürich
www.ey.com

Forschungsstelle für Internationales Management (FIM-HSG)
Kompetenzzentrum für Diversität und Inklusion (CCDI-HSG)
der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
www.ccdi-unisg.ch

Layout, Design & Illustrationen
Wildfactory
www.wildfactory.ch

Publiziert: März 2024