

Forschungsstelle für Internationales Management





St.Gallen Diversity Benchmarking

Benchmarking 2022 - MEM-Branche

11. Juli 2022

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI)

From insight to impact.

Editorial

Unsere Arbeitswelt ist seit längerer Zeit im Umbruch. VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ist in vielen Branchen zur Normalität geworden. Unternehmen und Organisationen stehen vor mannigfaltigen Herausforderungen. Sie sollen für alles gleichzeitig eine Lösung parat haben – und dann bitte noch nachhaltig und so, dass der Erfolg langfristig gesichert ist.

In dieser dynamischen, unsicheren Umgebung müssen Unternehmen Stabilität schaffen, ihre Werte betonen und auf Transparenz setzen. Ein klares Commitment zu Diversity & Inclusion eint und stärkt die Belegschaft. In Verbindung mit nachhaltigem Talentmanagement investieren Unternehmen in ihr grösstes Kapital: ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nachhaltiges Talentmanagement bedeutet, Mitarbeitende zu rekrutieren, entwickeln und binden. Es gilt dabei sicherzustellen, dass diese stets über die nötigen Kompetenzen verfügen. Mehr noch. Sie sollen auch das Engagement entwickeln, um den gegen-

wärtigen und zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Darüber hinaus verlangt Talentmanagement den Aufbau und die Verankerung einer inklusiven Unternehmenskultur. Die unterschiedlichen Talente müssen mit ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen wertgeschätzt und gehört fühlen sowie sich gleichzeitig als «Teil des Ganzen» wahrnehmen.

Als Verband der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) unterstützt Swissmem das St.Gallen Diversity Benchmarking für die MEM-Branche. Ziel ist es, innerhalb der Branche Transparenz zu schaffen. Auf Basis der Ergebnisse gilt es zu erkennen, wo wir gemeinsam ansetzen können, um vielfältige Talente für unsere Branche zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu halten.

Jede:r ist ein Talent. Es geht darum, allen Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre.



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



Kareen Vaisbrot Bereichsleiterin Arbeitgeberpolitik Swissmem



Dr. Sonja Studer Bereichsleiterin Bildung Swissmem

Haben Sie Fragen? Wir helfen Ihnen gerne.



Dr. Ines Hartmann
Co-Direktorin und Senior Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)

↓ +41 71 224 24 18

☑ ines.hartmann@unisg.ch

www.ccdi-unisg.ch



Nicole Niedermann, M.Sc.
Mitglied des Management Teams und Senior Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)

↓ +41 71 224 71 56

☑ nicole.niedermann@unisg.ch

▶ www.ccdi-unisg.ch



Sylvia Hodek-Flückiger, MMAG.
Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)

↓ +41 71 224 24 16

☑ sylvia.hodek-flueckiger@unisg.ch

www.ccdi-unisg.ch



Nina Locher, M.A.

Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)

↓ +41 71 224 71 73

☑ nina.locher@unisg.ch

www.ccdi-unisg.ch

Legende



sehr gute Werte



Handlungsbedarf



Erläuterungen



weitere Auswertungen im Anhang

Inhaltsverzeichnis

1	Viel	lfältige Talente nachhaltig fördern - wo steht die MEM-Branche?	8
	1.1	Nachhaltiges Talentmanagement - Mitarbeitende im Fokus	8
	1.2	Vielfalt der bestehenden Talentpipeline	ç
		Wie vielfältig ist der interne Talentpool der MEM-Branche?	
	1.4	Verständnis von Talent und Talentmanagement in der MEM-Branche	17
	1.5	Wie gewinnen MEM-Unternehmen ihre Talente?	19
	1.6	Wie entwickelt die MEM-Branche ihre Talente?	24
	1.7	Wie halten MEM-Unternehmen ihre Talente?	30
	1.8	Handlungsempfehlungen für die MEM-Branche	34
2	Erlä	uterungen und Definitionen	37

Executive Summary

Dieses Jahr haben 19 MEM-Unternehmen am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen. Ihre anonymisierten Personaldaten der Jahre 2020 und 2021 werden in den Bereichen Rekrutierung, Beförderungen und Retention analysiert und einander gegenübergestellt. Der Fokus liegt dabei auf dem Thema «Vielfältige Talente nachhaltig fördern». Die Auswertungen erfolgen in Bezug auf Geschlecht, Beschäftigungsgrad, Alter, Nationalität und Ausbildung. Zusammengefasst ergeben sich 2022 folgende Haupterkenntnisse für die MEM-Barnche:

Vielfalt in der MEM-Branche: Frauen sind deutlich untervertreten, arbeiten häufiger Teilzeit und sind im Schnitt jünger als Männer, insbesondere im Kader - Beide Geschlechter sind ähnlich qualifiziert und die MEM-Branche weniger schweizerisch geprägt als andere Branchen

In der MEM-Branche sind Frauen sowohl im Nicht-Kader (Anteil 24%), in den unteren und höheren Kaderstufen (Anteil 16% resp. 12%) als auch in Positionen mit Personalverantwortung (Anteil 13%) deutlich untervertreten. Die kritische Masse von 30%, die notwendig ist, damit eine Gruppe nicht mehr als Minderheitengruppe wahrgenommen wird, ist somit in keiner Stufe erreicht. Positiv ist aber, dass der Frauenanteil mit steigender Hierarchiestufe weniger stark abnimmt im Vergleich zu anderen Branchen.

Teilzeitarbeit nutzen vor allem Frauen, wobei der Anteil Frauen mit Teilzeitpensum in der MEM-Branche geringer ist als in anderen Branchen. Im Nicht-Kader arbeiten gut ein Drittel der Mitarbeiterinnen teilzeit, während dieser Anteil im Kader 28% beträgt. Bei den Männern ist Vollzeit in allen Stufen klar die Norm. Der Anteil Männer in Teilzeitpensen liegt bei 10% im Nicht-Kader und sinkt dann auf 7% im Kader.

Schweizer:innen machen in der MEM-Branche rund zwei Drittel der Belegschaft aus. Bei den Frauen zeigt sich, dass im Kader, verglichen mit dem Nicht-Kader, der Anteil EU-Mitarbeiterinnen zunimmt und der Anteil Schweizerinnen sinkt. Bei den Männern bleibt die Verteilung relativ konstant. Deutsch ist zudem klar die am häufigsten gesprochene Sprache. Knapp 90% aller Mitarbeitenden sind deutschsprachig, wobei dieser Anteil über die Kaderstufen konstant bleibt.

In den höheren Kaderstufen ist in der MEM-Branche in den nächsten 5 bis 10 Jahren mit vielen Pensionierungen zu rechnen - und es betrifft vor allem die Männer. Der Anteil Über-50-Jähriger beträgt bei den Männern knapp 50%, während dieser Anteil bei den Frauen 32% beträgt. Im Nicht-Kader zeigt sich ein anderes Bild, da ist die Altersverteilung zwischen den Geschlechtern ausgeglichen.

Frauen und Männer sind in den unterschiedlichen Stufen ausserdem ähnlich qualifiziert. Ein kleiner Unterschied zeigt sich in den unteren Kaderstufen. In diesen Positionen ist der Anteil Tertiärabschlüsse bei Frauen und Männern zwar ähnlich hoch (ca. 60%), Frauen haben aber einen etwas höheren Anteil an Hochschulabschlüssen, wohingegen Männer den Tertiärabschluss etwas häufiger über die höhere Berufsbildung zu erlangen scheinen.

Die externe Talentpipeline: Der externe weibliche Talentpool wird gut ausgeschöpft und die Pipeline mit jungen Mitarbeitenden bis 40, bzw. im Kader mit Mitarbeitenden zwischen 41 und 50 Jahren, gestärkt

Die MEM-Branche nutzt den externen weiblichen Talentpool bereits gut. Die Rekrutierungen tragen insbesondere in den unteren, aber auch in höheren Kaderpositionen zu einer Erhöhung des Frauenanteils bei. Auch in Positionen mit Personalverantwortung werden im Verhältnis zu ihrem Anteil mehr Frauen rekrutiert.

Die Rekrutierungen werden ausserdem genutzt, um die Pipeline in den unteren Kaderstufen mit jungen Talenten bis 40 Jahre und in den höheren Kaderstufen mit Mitarbeitenden zwischen 41 und 50 Jahren zu

stärken. Auffallend bei den Frauen ist der hohe Anteil an Eintritten von Mitarbeiterinnen zwischen 31 und 40 Jahren in die unteren Kaderstufen (57%), welcher mehr als doppelt so hoch ist wie derjenige der 41- bis 50-Jährigen (24%). Insgesamt führen die Rekrutierungen zu einer Verjüngung des Kaders.

Ein Tertiärabschluss ist in der MEM-Branche oftmals Voraussetzung für den Eintritt ins Kader. Dabei fällt auf, dass sowohl bei den Nicht-Kader- wie auch bei den Kader-Rekrutierungen der Anteil Tertiärabschlüsse bei den Frauen etwas höher ist als bei den Männern. Bei den weiblichen Rekrutierungen zeigt sich zudem, dass diese insbesondere in die höheren Kaderstufen klar zugunsten der Ausländerinnen erfolgen. Ein solcher Trend lässt sich in anderen Branchen nicht feststellen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die MEM-Branche aufgrund des weiblichen Fachkräftemangels in der Schweiz vermehrt auf ausländische Fachfrauen angewiesen ist.

Die interne Talentpipeline: Der Hebel der Beförderungen wird genutzt, beförderte Männer haben im Schnitt eine höhere Ausbildung als Frauen

Die MEM-Unternehmen nutzen den Hebel der Beförderungen, insbesondere in den unteren Kaderstufen tragen diese zu einer Erhöhung des Frauenanteils bei. In den höheren Kaderstufen sowie in Positionen mit Personalverantwortung zeigt sich ebenfalls, dass die verfügbare weibliche Talentpipeline genutzt wird, um die Frauenanteile in den jeweiligen Positionen zu erhöhen.

Interessant ist, dass Männer bei den Beförderungen ins Kader eine höhere Ausbildung haben als Frauen. Die MEM-Branche scheint bei internen Talenten hinsichtlich Ausbildung flexibler: Vom Nicht-Kader in untere Kaderstufen beförderte Mitarbeiter:innen haben im Schnitt eine tiefere Ausbildung als Zugänge durch externe Rekrutierungen (insbesondere bei den Frauen). Denkbar ist, dass interne Mitarbeitende ihre Leistungen in der Firma bereits beweisen konnten, während sich MEM-Firmen bei externen Personen stärker auf Nachweise wie Abschlüsse verlassen werden müssen. Hinzu kommt, dass beförderte Mitarbeitende sowohl in den unteren wie höheren Kaderstufen im Schnitt jünger sind als extern rekrutierte Mitarbeitende.

Die MEM-Branche kann ihre weiblichen Talente halten - Insgesamt positive Bilanz in Hinblick auf den Frauenanteil im Kader

Die MEM-Unternehmen können ihre weiblichen Talente halten. Die Fluktuationsrate der Frauen ist im Kader sogar etwas geringer als die der Männer. Auffallend ist, dass Männer mit vollzeitnahen Pensen im Vergleich zu ihrer Vertretung häufiger austreten als Männer mit Vollzeitpensen. Zudem verlassen Ausländer:innen Kaderpositionen öfter als Schweizer:innen. Will die MEM-Branche die Vielfalt in der Belegschaft fördern, ist es wichtig, dass in den Unternehmen eine Kultur entwickelt wird, in der Teilzeitarbeit bei Männern akzeptiert ist und sich Mitarbeitende jeglicher Herkunft im Kader integriert fühlen.

Eine gute Nachricht zum Schluss: Werden alle Personalbewegungen im Kader berücksichtigt (Rekrutierung, Beförderungen und Fluktuation), so nimmt in der MEM-Branche der Frauenanteil im Kader zu.

1 Vielfältige Talente nachhaltig fördern - wo steht die MEM-Branche?

Am diesjährigen St.Gallen Diversity Benchmarking haben 19 Unternehmen teilgenommen. Für die Analyse wurden Daten von rund 23'160 Mitarbeitenden per 31. Dezember 2021 ausgewertet. Davon waren 9'010 Kadermitarbeitende. Die MEM-Branche beschäftigt insgesamt rund 4'700 Frauen und rund 18'460 Männer, wovon etwa 10'610 bis 40 Jahre alt und ca. 12'550 Mitarbeitende über 40 Jahre alt sind. Das nachfolgende Branchenkapitel geht auf das Gesamtergebnis bzw. den Branchendurchschnitt aller 19 MEM-Unternehmen ein. Im zweiten Teil des Benchmarking-Berichtes, welcher die Unternehmen untereinander vergleicht, werden dann aussschliesslich die 8 MEM-Unternehmen aufgeführt, die weniger als 800 Mitarbeitende in der Schweiz beschäftigen.

Fokusthema des diesjährigen St.Gallen Diversity Benchmarkings ist "Vielfältige Talente nachhaltig fördern". Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die MEM-Branche vielfältige Talente gewinnt, entwickelt und hält. Zudem werden Talentmanagement-Aktivitäten der Organisationen näher beleuchtet. Aus einer intersektionalen Perspektive werden Kennzahlen der Diversity-Dimensionen Alter, Nationalität, Geschlecht, Ausbildung und Beschäftigungsgrad ausgewertet. Intersektionalität bedeutet dabei, die "Überschneidung von Identitäten / sozialer Zughörigkeit" (Crenshaw, 1989) - also beispielsweise die gleichzeitige Betrachtung der Kategorien Alter und Geschlecht. Eine Analyse der Kennzahlen über die verschiedenen Hierarchiestufen ermöglicht überdies ein besseres Verständnis der Talentpipeline und der Karriereverläufe. In den folgenden Auswertungen werden mehrheitlich drei Stufen unterschieden: Nicht-Kader, untere Kaderstufen und höhere Kaderstufen.



Alle im Bericht aufgeführten Quellen sind direkt verlinkt und führen über einen Klick auf den Text in der Klammer zur entsprechenden Quelle.



Die grünen Boxen im Bericht stellen interessante Branchenvergleiche dar oder dienen dazu, weitere relevante Informationen und Thesen zur Interpretation der Ergebnisse zu vermitteln.

1.1 Nachhaltiges Talentmanagement - Mitarbeitende im Fokus

Talentmanagement bezeichnet die erfolgreiche **Gewinnung**, **Erhaltung und Entwicklung** von Mitarbeitenden (Ritz & Sinelli, 2011). Nachhaltigkeit von Talenten beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens Mitarbeitende kontinuierlich so zu gewinnen, entwickeln und halten, dass sie über die Kompetenzen und das Engagement verfügen, um den aktuellen und zukünftigen Erfolg einer Organisation sicherzustellen (Center for Creative Leadership, 2015).

Aufgrund des Wirtschaftswachstums steigt die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften in der Schweiz stetig und für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, gute Mitarbeitende für sich zu gewinnen. Ende 2021 stieg der Fachkräftemangel Index Schweiz im Vergleich zum Sommerhalbjahr 2020 um 27% (Adecco, 2021). Gleichzeitig sind auch die Anforderungen von Mitarbeitenden an ihre Arbeitgebenden in den letzten Jahren gestiegen. Sie wollen mehr Flexibilität, Autonomie sowie bessere Arbeitsbedingungen (Mercer, 2021). Unternehmen müssen sich folglich als attraktive Arbeitgeberin für vielfältige Talente mit individuellen Bedürfnissen positionieren.

Gleichzeitig werden aufgrund des demografischen Wandels die Belegschaften in Schweizer Unternehmen zunehmend älter, was dazu führt, dass der Bedarf nach langfristigem Erhalt von qualifizierten Talenten zunimmt. Die Aufgabe der Unternehmen ist es, Wissen auszubauen und die verfügbaren Talente zu fördern (Ritz & Sinelli, 2011). Diese Förderung (beispielsweise durch Investitionen in Weiterbildungen) lohnt sich insbesondere dann, wenn Talente auch längerfristig in der Organisation bleiben. Mitarbeitende, die sich im Unternehmen nicht wohl, nicht respektiert und wertgeschätzt fühlen, werden das Unternehmen früher oder später verlassen. Benachteiligungen (beispielsweise bezüglich Aufstiegschancen, Weiterbildungspro-

grammen etc.) tragen dazu bei, dass die Mitarbeitendenbindung an eine Arbeitgeberin abnimmt. Nicht nur eine Kultur der Inklusion, sondern auch ein entsprechendes Talentmanagement hängen direkt mit der Arbeitszufriedenheit zusammen.

Wie Studien zeigen, wird die Bindung der Mitarbeitenden an ein Unternehmen positiv und signifikant durch das Talentmanagement beeinflusst (Alparslan & Saner, 2020). Ein Unternehmen, das seine Talente halten will, muss folglich einen Ansatz verfolgen, welcher Talente unterstützt, motiviert und ihre Zufriedenheit nachhaltig erhöht.

Good News - Teil 1: Der Talentpool in der Schweiz ist noch nicht ausgeschöpft

Die Schweiz bleibt attraktiv als Standort für vielfältige Talente. In der «Global Talent Study» hat es die Schweiz auf Platz 7 der attraktivsten Länder für Arbeitnehmende geschafft. Damit haben Schweizer Unternehmen eine vorteilhafte Ausgangslage, um auch international nach Talenten Ausschau halten zu können (Jobcloud, 2020).

Gleichzeitig ist der inländische Talentpool noch nicht ausgeschöpft: Zwar sind Frauen inzwischen gleich gut qualifiziert wie Männer, betrachtet man aber den Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft, so sind Frauen in Führungspositionen untervertreten. Zudem sind viele Frauen teilzeitbeschäftigt. Der weibliche Talentpool stellt also in der Schweiz ein grosses, bisher noch zu wenig genutztes Potenzial dar (Sander & Niedermann, 2022).

1.2 Vielfalt der bestehenden Talentpipeline

Die nachfolgende Analyse betrachtet die Vielfalt der bestehenden Talentpipeline der MEM-Branche. Was wird dabei unter Vielfalt verstanden?

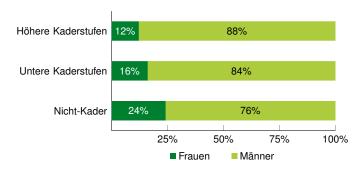
Definition und Abgrenzung von Vielfalt

"Im Kontext der Personalpolitik [...] steht die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt bzw. der in einer Organisation Beschäftigten im Mittelpunkt. [...] Vielfalt als Konstrukt wird bezogen auf Dimensionen wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Identität und Orientierung, familiäre bzw. Lebenssituation, Klasse, Ausbildung, Werte, Verhaltensmuster usw." (Krell & Sieben, 2011). Vielfalt beinhaltet folglich sehr unterschiedliche Dimensionen, wobei nur einige davon auf den ersten Blick sichtbar sind (Surface-level Diversity), andere wiederum erst nach einer gewissen Zeit oder in gewissen Fällen gar nicht zum Vorschein kommen (Deeplevel Diversity). Dieser Bericht fokussiert auf Vielfalts-Dimensionen, die erfasst und quantifiziert werden können (z.B. Geschlecht oder Nationalität). Bei der Dimension Geschlecht wird dabei jenes verwendet, das in den HR-Daten erfasst wurde und das sich somit um das offiziell im Pass vermerkte Geschlecht handeln dürfte. Die Dimension Nationalität bezieht sich auf die rechtlich nationale Zugehörigkeit, respektive Staatsbürgerschaft. Ausbildung wird als ein externes, demographisches Merkmal verstanden, welches zudem veränderbar ist (Rosken, 2016), diesbezügliche Analysen in diesem Bericht beziehen sich auf die "effektive höchste abgeschlossene Ausbildung" der Mitarbeitenden.

1.3 Wie vielfältig ist der interne Talentpool der MEM-Branche?

Frauen sind in der MEM-Branche deutlich untervertreten, wobei der Frauenanteil mit steigender Hierarchiestufe weniger stark abnimmt als in anderen Branchen. Positionen mit Personalverantwortung sind zu 87% von Männern besetzt.

Frauen- / Männeranteil



Die MEM-Branche hat mit 24% im Nicht-Kader einen deutlich geringeren Frauenanteil als im branchenübergreifenden Vergleich, wo der Anteil im Nicht-Kader bei 43% liegt. Beim Frauenanteil in höheren Kaderstufen liegt die MEM-Branche mit 12% nur 6 Prozentpunkte unter dem branchenübergreifenden Schnitt von 18%.

Personalverantwortung

13%

87%

25%

50%

75%

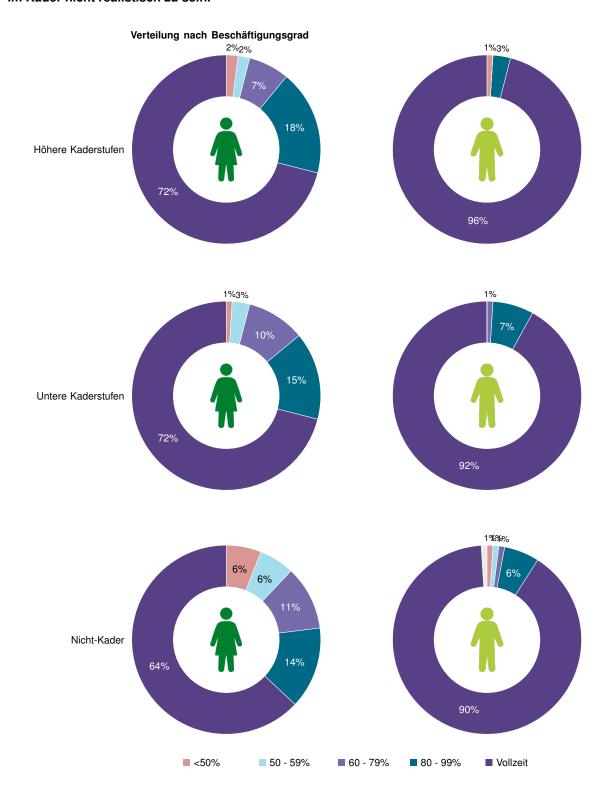
100%

Frauen

Männer

Zwar sind Frauen in Positionen mit Personalverantwortung branchenübergreifend mit 23% besser vertreten als in der MEM-Branche mit 13%. Aber auch da zeigt sich, dass Personalführung klar in den Händen der Männer ist.

Für Männer ist Vollzeit klar die Norm, unabhängig von der Hierarchiestufe. Hingegen arbeiten mehr als ein Drittel der Frauen im Nicht-Kader Teilzeit, dieser Anteil nimmt im Kader leicht ab, wobei sich kaum ein Unterschied zeigt zwischen unteren und höheren Kaderstufen. Ausserdem scheinen Pensen unter 60% im Kader nicht realistisch zu sein.



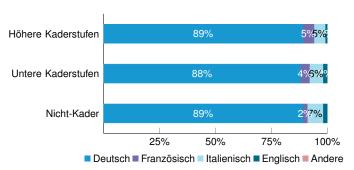
Branchenübergreifend arbeiten mit 55% deutlich mehr Frauen im Nicht-Kader Teilzeit als in der MEM-Branche. Bei den Männern sind im Nicht-Kader branchenübergreifend ca. 18% teilzeitbeschäftigt, im Kader liegt dieser Anteil bei 12%. Unabhängig von der Hierarchiestufe, ist die Mehrheit der Teilzeit-Männer in einem vollzeitnahen Pensum zwischen 80 und 99% beschäftigt.

Good News - Teil 2: Der Talentpool wird grösser und Teilzeit bei Männern beliebter

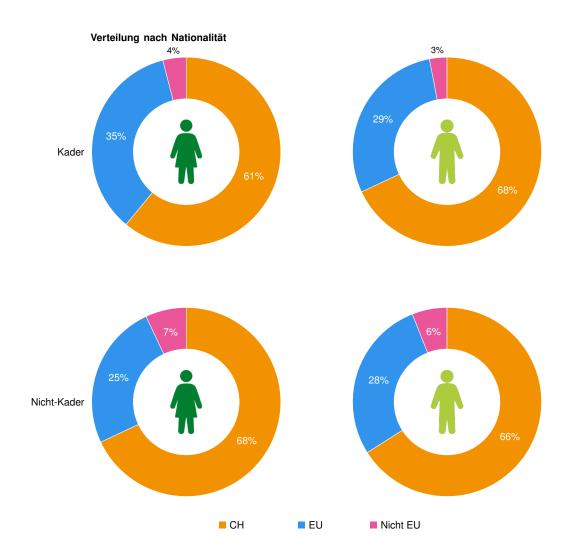
Laut neusten Auswertungen des Bundesamt für Statistik (2022) ist die Erwerbsquote in den letzten 10 Jahren (von 2011 bis 2021) in der Schweiz insgesamt um 1.6 Prozentpunkte angestiegen. Zwar liegt die Quote bei den Männern nach wie vor höher als bei den Frauen (87.5% im Vergleich zu 79.7%), die Differenz zwischen den Geschlechtern hat sich über die Jahre hinweg allerdings verringert (von 11.5 Prozentpunkten auf 7.8 Prozentpunkte). Erfreulich ist, dass die Erwerbsbeteiligung in den letzten 10 Jahren insbesondere bei den 55- bis 64-Jährigen stark angestiegen ist (+5.9 Prozentpunkte auf 75.8%). Dies kann beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass die Personen in dieser Altersklasse ein Unternehmen weniger häufig wegen Frühpension verlassen oder darauf, dass die Frauen in diesem Alter eher erwerbstätig sind als noch vor ein paar Jahren. Eine minimale positive Entwicklung zeigt sich ausserdem bei den Teilzeitbeschäftigungen der Männer. Während Teilzeitarbeit zwar nach wie vor bei den Frauen stark verbreitet ist (2021 waren es 57.5% der 15- bis 64-jährigen erwerbstätigen Frauen), ist der Anteil bei den Männern zwischen 2011 und 2021 um 3.8 Prozentpunkte angestiegen auf 15.5%. Bei den Frauen blieb der Anteil in diesem Zeitraum relativ stabil (BFS, 2022). Wenn die Teilzeitquote bei den Männern weiter steigt und insgesamt Frauen und Männer ähnlich häufig Teilzeit bzw. Vollzeit beschäftigt sind, kann das traditionelle Geschlechternormen (z.B. vor allem Mütter arbeiten Teilzeit) verändern hin in Richtung partnerschaftlichere Aufgabenteilung von Erwerbs-, Haus- und Familienarbeit.

Italienisch und Französisch sind in der MEM-Branche neben Deutsch häufiger vertreten als Englisch. Die Nationalitäten sind bei den Männern im Kader ähnlich verteilt wie im Nicht-Kader. Bei den Frauen zeigt sich hingegen, dass im Kader, verglichen mit dem Nicht-Kader, der Anteil EU-Mitarbeiterinnen zunimmt und der Anteil Schweizerinnen sinkt.





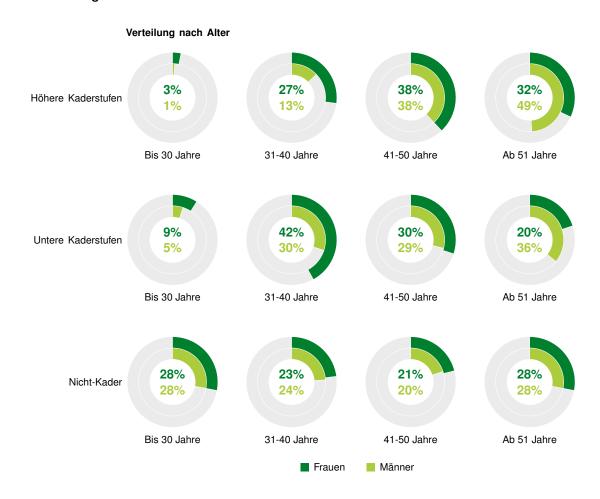
Im Unterschied zur MEM-Branche, ist branchenübergreifend Englisch die wichtigere Korrespondenzsprache bei Kadermitarbeitenden.



Im branchenübergreifenden Vergleich zeigt sich derselbe Trend wie in der MEM-Branche: im Vergleich zum Nicht-Kader steigt der Anteil EU-Mitarbeiterinnen im Kader, während der Anteil Schweizerinnen dort abnimmt. Bei den Männern gibt es bei der Nationalitätenverteilung, analog zur MEM-Branche, keinen Unterschied zwischen Nicht-Kader und Kader.

 $\langle \underline{\mathbf{I}} \rangle$

Die Altersverteilung ist im Nicht-Kader bei Frauen und Männern ausgeglichen. Im Kader zeigt sich ein deutlicher Geschlechterunterschied: Männer sind älter als Frauen. Zwar ist die Gruppe der 41- bis 50-Jährigen bei beiden Geschlechtern ähnlich gross, der Anteil 31- bis 40-Jähriger ist bei den Frauen aber deutlich grösser. In den höheren Kaderstufen ist knapp ein Drittel der Frauen über 50 Jahre alt, bei den Männern beträgt dieser Anteil fast 50%.



Auch branchenübergreifend sind Kadermänner älter als Kaderfrauen. Es findet sich auch dort mit 46% eine grosse Gruppe von Männern, die älter als 50 Jahre sind.

«Höchste abgeschlossene Ausbildung» - ein neuer Blick auf Talentvielfalt, aber mit Vorsicht zu behandeln

Im Zusammenhang mit den Lohngleichheitsanalysen, zu welchen Schweizer Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden im vergangenen Jahr verpflichtet waren, erfassten viele Unternehmen erstmals durchgängig Daten zur Ausbildung der Mitarbeitenden. Erhoben wird – zumindest bei der Verwendung von Logib – die höchste abgeschlossene Ausbildung einer Person. Die Erhebung konnte jedoch nicht immer für alle Mitarbeitenden durchgeführt werden. Ebenfalls haben Unternehmen, welche die Analyse mit einer anderen Methode durchführten, oft unvollständige Daten zur Ausbildung, weshalb teilweise unvollständige Ausbildungs-Daten geliefert wurden. Das hat zur Folge, dass Kennzahlen zu Ausbildungen zusammengezählt nicht immer 100% ergeben bzw. die Kreisdiagramme «Leerstellen» aufweisen.

Trotz dieser Limitation auf Datenseite, legen wir Wert auf die Interpretation der Ausbildung. Die Zusammenhänge mit anderen Diversity-Dimensionen wie Geschlecht oder Alter können zwar je nach Branche unterschiedlich ausfallen, es gibt aber auch branchenübergreifende Trends:

- O Bildungsniveau in der Schweiz steigt markant: Gemäss Bundesamt für Statistik wird der Anteil der Personen mit Tertiärabschluss (höhere Berufsbildung und Hochschulen) an der Bevölkerung zwischen 25 und 64 Jahren voraussichtlich von 44% im Jahr 2019 auf 51% im Jahr 2030 ansteigen. Dieser Trend ist damit zu begründen, dass die Abschlussquoten im Tertiärbereich seit mehreren Jahren bei nahezu 50% liegen und junge Erwachsene nach der Berufslehre bzw. der allgemeinbildenden Ausbildung auf Sekundarstufe II ihre Ausbildung immer häufiger auf Tertiärstufe fortsetzen. Unterstützt wird diese Entwicklung über die Migration: 60% der eingewanderten Personen haben einen Tertiärabschluss (BFS, 2020).
- Frauen werden 2040 höher qualifiziert sein als Männer: Schweizweit (und auch international) erwerben Frauen heutzutage häufiger Bildungsabschlüsse als Männer. Bisher lagen die Frauen in der Schweiz diesbezüglich hinter den Männern, weil sie in der Vergangenheit weniger stark im Bildungssystem vertreten waren. Auch speziell hinsichtlich Tertiärabschlüsse wird sich die Situation zukünftig ändern. Gemäss Berechnungen des BFS (2020) wird der Anteil Frauen mit Tertiärabschluss in rund zehn Jahren mit jenem der Männer gleichziehen und ihn dann übertreffen (2040: 57% der Frauen gegenüber 54% der Männer).
- O Mit höherer Berufsbildung (höhere Fachschule, eidg. Fachausweis oder Diplom) steigen Chancen auf eine Führungsposition: Höhere Berufsbildungen haben häufig einen starken Bezug zum ausgeübten Beruf und werden deshalb oft in enger Abstimmung mit dem Unternehmen absolviert, in dem die Auszubildenden beschäftigt sind. Bereits ein Jahr nach der höheren Berufsbildung sind ein bis zwei Drittel aller Auszubildenden in einer Führungsposition. Bis vier Jahre nach Abschluss erhöht sich dieser Anteil weiter (BFS, 2022).

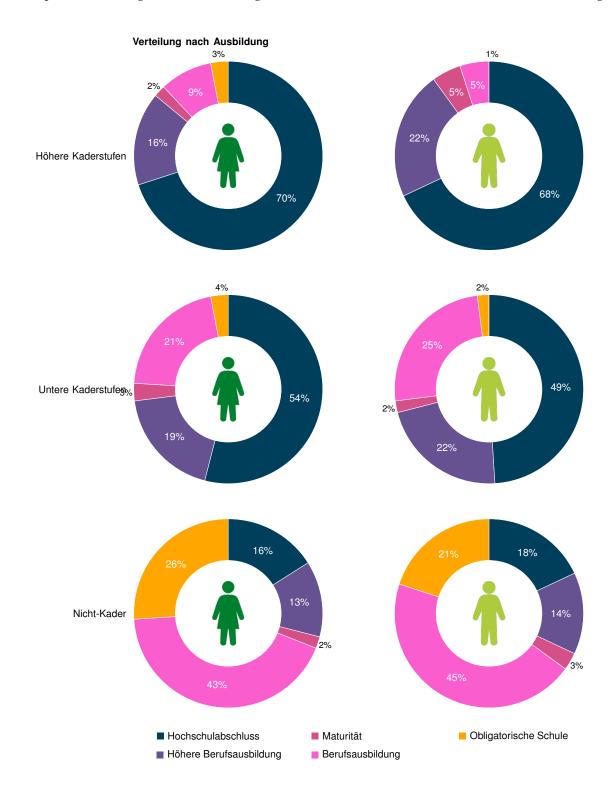
Diese Trends verdeutlichen, wie massgebend Ausbildungsabschüsse sind, wenn es um nachhaltiges Talentmanagement geht. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, Mitarbeitende zu sensibilisieren und unterstützen im Sinne von Aus- und Weiterbildungen. Sie haben gleichzeitig aber auch die Chance, gewisse Expert:innen- und Führungspositionen für Mitarbeitende zugänglich zu machen, welche (noch) nicht über einen Tertiärabschluss verfügen.



Trotz nicht ganz vollständiger Ausbildungsdaten: Frauen und Männer sind im Nicht-Kader und im Kader ähnlich qualifiziert. In Bezug auf die Ausbildung scheint es also kaum einen Unterschied zwischen Frauen und Männern zu geben.



Hinweis: Da drei Unternehmen keine Daten zur Ausbildung der Mitarbeitenden geliefert haben, sind diese im Kapitel 1 "Vielfältige Talente nachhaltig fördern" bei den Durchschnittswerten nicht berücksichtigt.



Betrachtet man die aktuelle, höchste Qualifikation von MEM-Mitarbeitenden, so zeigen sich interessante Alterseffekte bei Frauen und Männern: Während bei den Frauen bis 30 Jahre ein etwas grösserer Anteil einen Tertiärabschluss (also höhere Berufsbildung oder Hochschulabschluss) hat als bei den Frauen über 50 Jahre, zeigt sich bei den Männern ein anderer Effekt: Der Anteil Männer mit Tertiärabschluss über 50 Jahre ist deutlich grösser als bei den Männern bis 30 Jahre. Dieser Effekt fördert eine gewisse Homogenität in den höheren Kaderstufen: Diese Positionen sind zu 88% von Männern besetzt, von welchen ca. die Hälfte über 50 Jahre alt ist, einen Tertiärabschluss hat und Deutsch spricht.

1.4 Verständnis von Talent und Talentmanagement in der MEM-Branche

Nach der Betrachtung der bestehenden Talentpipeline, geht es in einem nächsten Schritt darum, zu untersuchen, ob und wie diese Talente in der MEM-Branche gefördert werden. Für diese Auseinandersetzung ist es wichtig zu verstehen, wie die MEM-Branche Talent und Talentmanagement definiert.

Definition und Abgrenzung von Talent

Für den Begriff Talent gibt es keine einheitliche, allgemeingültige Definition. So werden von Unternehmen zu Unternehmen andere Kriterien zur Talent-Identifizierung verwendet, ebenso hat sich die Bedeutung des Begriffs über die Jahre hinweg verändert. Einige Ansätze knüpfen den Talent-Begriff dabei an ein bestimmtes Alter (jüngere Personen) oder an einen bestimmten Ausbildungsgrad (höhere fachliche Ausbildung) (Ritz & Sinelli, 2011). Ursprünglich wurden zudem oft "die wenigen besten Mitarbeiter:innen als Talente bezeichnet und die Aktivitäten darauf ausgerichtet, diese wenigen Mitarbeiter:innen zu identifizieren, zu fördern und zu binden" (Hehn, 2016).

Diesem exklusiven Talent-Verständnis, nach welchem nur eine kleine Gruppe an Mitarbeitenden als Talente bezeichnet werden, steht die inklusive Talentdefinition gegenüber. Unter anderem aufgrund des immer grösser werdenden Fachkräftemangels, sind Unternehmen heutzutage gezwungen, ihr Talentmanagement nicht nur auf eine kleine Gruppe an Mitarbeitenden zu richten. Inklusive Talent-Ansätze gehen davon aus, dass Talent als "Begabung gesehen [wird], die jede:r eingestellte Mitarbeiter:in hat und die - in unterschiedlichem Ausmass - ein unternehmerisches Potenzial darstellt" (Hehn, 2016).

Talentverständnis der MEM-Branche

Die Befragung der Unternehmen zu umgesetzten D&I Massnahmen, gibt einen Einblick, welches Talent-Verständnis in der MEM-Branche vorherrscht.

Wie werden Talente für Talentprogramme ausgewählt? (Bei der Beantwortung der Frage war es möglich mehrere Optionen anzugeben.)

83% der MEM-Unternehmen geben an, dass sie Talente aufgrund der Leistungsbeurteilungen auswählen. 67% geben ausserdem an, dass die zuständige vorgesetzte Person bei der Auswahl eine Rolle spielt. Weniger von Bedeutung scheinen in der MEM-Branche Assessments (30%) und noch weniger häufig werden Selbstnominationen für Talentprogramme ermöglicht (17%).

Welche Auswahlkriterien werden für die Teilnahme an Talentprogrammen angewendet? (Auch bei der Beantwortung dieser Frage war es möglich mehrere Optionen anzugeben.)

Bei den Auswahlkriterien für die Teilnahme an Talentprogrammen sind in der MEM-Branche klar die **Leistungs- und Potenzialbeurteilungen** von grösster Bedeutung. Über drei Viertel aller MEM-Unternehmen geben an, diese Kriterien zu berücksichtigen. Kaum eine Rolle scheinen hingegen die Ausbildung oder das Alter zu spielen, weniger als 12% der MEM-Unternehmen wählten diese Kriterien.

Definition und Abgrenzung von Talentmanagement

Abhängig vom Talentverständnis kann auch das Talentmanagement auf unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden ausgerichtet sein. Während einige Unternehmen alle Mitarbeitenden in Talentmanagement-Aktivitäten einschliessen, behalten andere diese ausschliesslich einer bestimmten Gruppe von Personen vor (Ritz & Sinelli, 2011).

In diesem Bericht wird, ausgehend von einem inklusiven Talentverständnis, Talentmanagement als "jene Organisationskonzepte und -massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen [...]" (Ritz & Sinelli, 2011) verstanden.

Damit wird der Fokus bewusst sowohl auf den internen als auch externen Talentpool gelegt. Angelehnt an diese Definition wird im vorliegenden Benchmarking-Bericht das Talentmanagement in der MEM-Branche anhand folgender Fragen analysiert: Wie werden Talente gewonnen (Rekrutierung)? Wie werden Talente entwickelt (Beförderung) und wie werden Talente gehalten (Retention)?

Talentmanagement der MEM-Branche

Um ein genaueres Verständnis davon zu erlangen, was Talentmanagement für die MEM-Branche bedeutet, wurde dies im Rahmen der Befragung zu umgesetzten D&I Massnahmen erhoben.

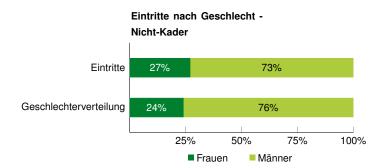
Führen Sie spezifische Talent-Pools (z.B. High-Potentials)? (Bei der Beantwortung dieser Frage war es möglich mehrere Optionen anzugeben.). Gibt es Programme / Angebote zur Talentförderung? (Auch hier war es möglich mehrere Optionen anzugeben.)

84% aller MEM-Unternehmen geben an, dass sie spezifische Talent-Pools führen. Fast eben so viele Firmen bieten spezifische Programme zur Talentförderung an. Dabei geben 93% der MEM-Unternehmen an, dass sie diese Angebote für High-Potentials führen. Demgegenüber bieten nur ein Drittel der Firmen für Frauen und Hochschulabsolvent:innen entsprechende Programme an. Mit 27% bieten noch etwas weniger MEM-Unternehmen auch Talentförderungsmassnahmen für Praktikant:innen an. Im branchenübergreifenden Vergleich zeigt sich, dass deutlich mehr Unternehmen angeben, für Frauen (53%) und für Hochschulabsolvent:innen (42%) spezifische Förderprogramme anzubieten.

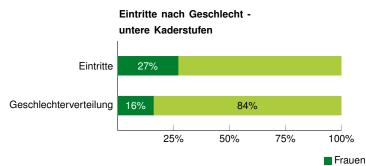
1.5 Wie gewinnen MEM-Unternehmen ihre Talente?

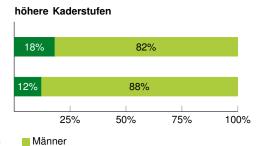


Die MEM-Branche nutzt den externen weiblichen Talentpool. Insbesondere in den unteren, aber auch in höheren Kaderpositionen trägt die Rekrutierung zur Erhöhung des Frauenanteils bei.



Branchenübergreifend zeigt sich, dass Frauen ca. zum selben Anteil (42%) rekrutiert werden wie sie bereits im Nicht-Kader vertreten sind. Bei der Rekrutierung ins Kader zeigt sich für das branchenübergreifende Sample derselbe Trend wie in der MEM-Branche: Der Hebel der Rekrutierung wird genutzt, um die Frauenanteile im Kader zu erhöhen.



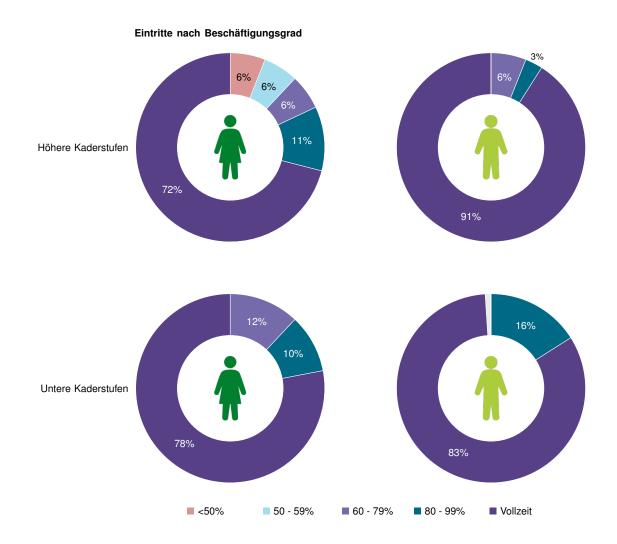


Eintritte nach Geschlecht -

Frauen steigen ähnlich wie die Männer mehrheitlich Vollzeit in eine Kaderposition ein. Männer treten wenn, dann in einem vollzeitnahen Pensum (80-99%) ein, wohingegen die Frauen auch in etwas tieferen Pensen eine Kaderpositionen antreten.

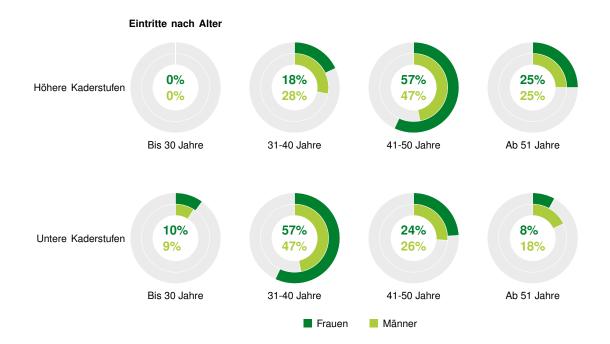


Bei den Neueintritten der Frauen in höhere Kaderstufen handelt es sich um relativ geringe absolute Zahlen.



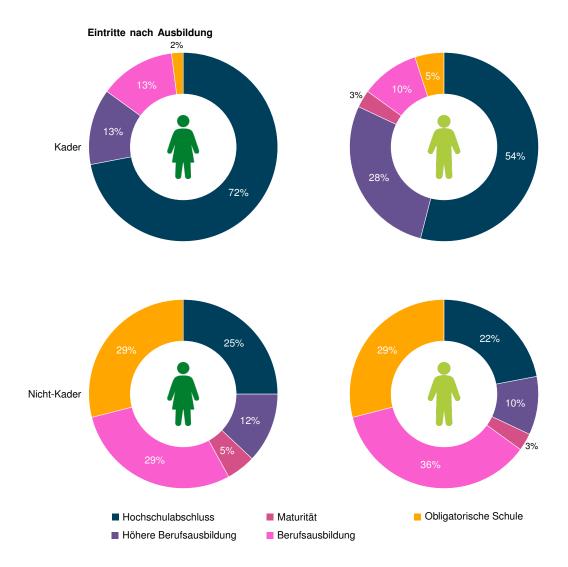
Verglichen mit der branchenübergreifenden Rekrutierungspraxis zeigt sich, dass die MEM-Branche stärker auf Vollzeit setzt bei der Kaderrekrutierung. Branchenübergreifend treten im Vergleich zur MEM-Branche mehr Frauen in einem Teilzeitpensum in untere Kaderstufen ein (33%). Dafür ziehen MEM-Unternehmen mit dem branchenübergreifenden Sample gleich, was den Anteil Teilzeitpensen bei den Kaderrekrutierungen der Männer betrifft (ca. 15% für alle Kaderpositionen).

Die Pipeline wird in den unteren Kaderstufen mit jungen Frauen und Männern zwischen 31 bis 40 Jahre gestärkt, in den höheren Kaderstufen vor allem mit 41- bis 50-Jährigen.



Branchenübergreifend zeigt sich derselbe Alterstrend bei den Rekrutierungen in Kaderpositionen: Es werden mehrheitlich Frauen und Männer bis 40 Jahre in untere Kaderstufen rekrutiert, wobei ähnlich wie in der MEM-Branche der Anteil der 31- bis 40-Jährigen bei den Frauen grösser ist als bei den Männern. Bei den neueintretenden Männern in höhere Kaderpositionen stellen die Firmen im Vergleich zur MEM-Branche mehr Männer über 50 Jahre ein (34%).

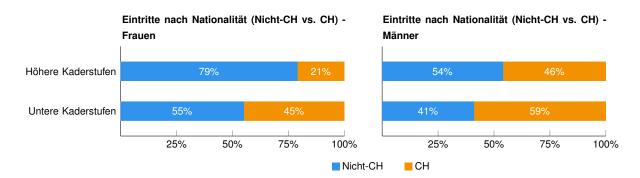
Sowohl bei den Nicht-Kader- wie bei den Kaderrekrutierungen ist der Anteil Hochschulabschlüsse bei den Frauen höher als bei den Männern. Ingesamt zeigt sich: Ein Tertiärabschluss scheint Voraussetzung für den Eintritt ins Kader.



Branchenübergreifend zeigt sich wie in der MEM-Branche ein ausgeglichenes Bild. Frauen und Männer sind über alle Hierarchiestufen hinweg ähnlich qualifiziert.

Die MEM-Branche könnte sich mit der Frage auseinandersetzen, ob ein Teritärabschluss tatsächlich notwendig ist, um eine Kaderposition (insb. in den unteren Kaderstufen) erfolgreich auszuüben? Schränken MEM-Unternehmen damit unnötig den verfügbaren, externen Talentpool ein?

Rekrutierungen ins Kader erfolgen bei den Frauen insbesondere in den oberen Kaderstufen zugunsten der Ausländerinnen. Bei den neueintretenden Kadermännern zeigt sich ein relativ ausgeglichenes Bild, wobei auch dort der Anteil neueintretender Ausländer in den höheren Kaderpositionen grösser ist im Vergleich zu den unteren.

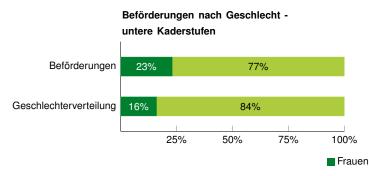


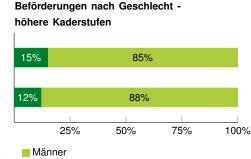
Der branchenübergreifende Vergleich lässt vermuten, dass die MEM-Branche stärker auf ausländische Fachkräfte angewiesen ist. Der Anteil Kaderpositionen, welche an Ausländer:innen gehen, ist in der MEM-Branche deutlich grösser als branchenübergreifend.

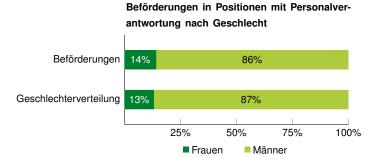
1.6 Wie entwickelt die MEM-Branche ihre Talente?



MEM-Unternehmen nutzen den internen weiblichen Talentpool - der Frauenanteil im Kader, insbesondere in den unteren Kaderstufen, wird dank den Beförderungen erhöht. Betrachtet man den Anteil Frauen, die für entsprechende Beförderungen in Frage kommen (Nicht-Kader bzw. untere Kaderstufen), so bestätigt diese Pipeline-Betrachtung, dass die MEM-Branche den Hebel der Beförderungen gut nutzt.

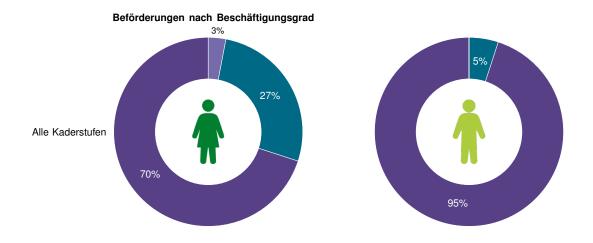


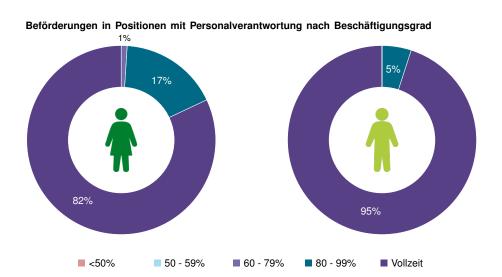




Auch branchenübergreifend nutzen Benchmarking-Firmen die interne, weibliche Talentpipeline. Während die MEM-Branche diese stärker nutzt für Beförderungen in untere Kaderstufen, nutzen branchenübergreifend Firmen die Beförderungen vor allem dafür, um die Frauenanteile in höheren Kaderstufen und in Positionen mit Personalverantwortung zu erhöhen.

Beförderungen: Vollzeit ist die Norm, insbesondere bei den Männern und in Führungspositionen





Es zeigt sich auch branchenübergreifend, dass Beföderungen mehrheitlich zugunsten von Mitarbeiter:innen in Vollzeitpensen gehen. Tendenziell sind Beförderungen in einem Teilzeitpensum branchübergreifend etwas häufiger, das zeigt sich im Vergleich mit der MEM-Branche noch etwas ausgeprägter bei Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung.

Frauen benötigen etwas weniger Dienstjahre als Männer bis sie den Eintritt ins Kader schaffen

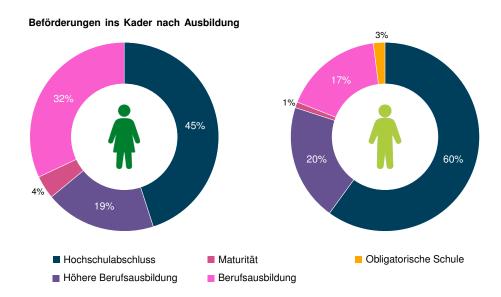


Im Gegensatz zu den Beförderungen, betrachten Kader-Neuzutritte (Beförderungen ins Kader) nur den Schritt von Mitarbeitenden von Nicht-Kader in Kaderpositionen. In der Regel ist das eine Beförderung von Nicht-Kader in die unterste bzw. untere Kaderstufe.



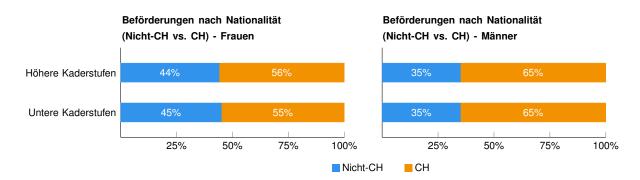
Möglicherweise werden in der MEM-Branche Frauen "schneller" befördert, um den Frauenanteil im Kader positiv zu beeinflussen. Branchenübergreifend zeigt sich in Bezug auf die durchschnittlichen Dienstjahre bis zum Kader-Neuzutritt kaum ein Geschlechterunterschied. Der Wert liegt für Männer bei 6.4 Jahren und für Frauen bei 6.7 Jahren.

Männer haben bei Beförderungen ins Kader eine höhere Ausbildung als Frauen. Fast zwei Drittel aller Beförderungen ins Kader fällt auf Mitarbeiter mit Tertiärabschluss.



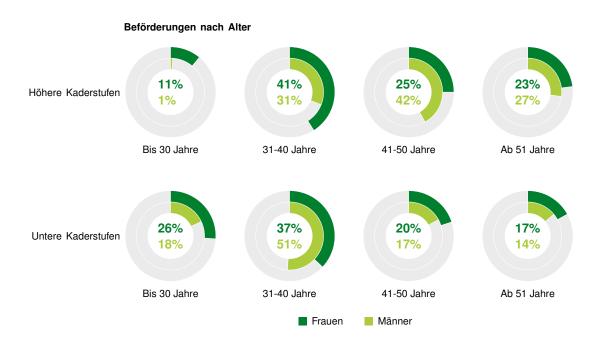
Auch branchenübergreifend haben Männer tendenziell häufiger eine höhere Ausbildung bei der Beförderung ins Kader als Frauen. Könnte es sein, dass Unternehmen das Weiterkommen der Frauen priorisieren und deshalb bei ihnen flexibler sind hinsichtlich höchste abgeschlossene Ausbildung? Könnte diese Praxis auch Nachteile mit sich bringen für Frauen, beispielsweise wenn es um den Übertritt in höhere Kaderstufen geht?

Im Vergleich zur Verteilung nach Nationalität in den jeweiligen Kaderstufen erfolgen bei den Frauen die Beförderungen zugunsten der Ausländerinnen. Männer werden hingegen entsprechend ihrer Vertretung in der jeweiligen Stufe befördert, was bedeutet, dass es prozentual mehr Schweizer sind, die befördert werden.



Im Unterschied zum Trend in der MEM-Branche hinsichtlich der Beförderungen zugunsten von Ausländerinnen, zeigt sich branchenübergreifend, dass Schweizer und Schweizerinnen entsprechend ihrer Vertretung in den jeweiligen Positionen befördert werden.

31- bis 40-Jährige machen den Grossteil der Beförderungen in untere Kaderstufen aus, insbesondere bei den Männern. Ausserdem ist bei den Frauen jede vierte bis 30 Jahre alt, wenn sie in eine untere Kaderstufe befördert wird.



Exkurs: Einkauf oder Entwicklung von weiblichen Talenten?

Viele Unternehmen haben nach wie vor die Herausforderung, dass der Frauenanteil in Führungspositionen im Vergleich zur Gesamtbelegschaft gering ist. Um dieser Herausforderung zu begegnen, gibt es zwei grössere Hebel: Entweder es werden intern mehr Frauen in diese Positionen befördert oder die Rekrutierung wird zur Erhöhung des Frauenanteils genutzt.

Haben Sie sich bereits gefragt, ob Sie in Ihrer Organisation eher auf den externen Einkauf, sprich die Gewinnung, oder auf die interne Entwicklung von weiblichen Talenten setzen? Oder nutzen Sie beide Hebel vielversprechend?

In diesem Zusammenhang gibt es 2 Thesen:

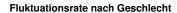
Einerseits ist es möglich, dass Firmen die Herausforderung einer ungleichen Geschlechterverteilung insbesondere in Führungspositionen möglichst schnell "lösen" wollen. Die naheliegende Lösung ist dann folglich die Rekrutierung von externen weiblichen Talenten in diese Positionen. Es gibt andererseits Forschungsresultate, die aufzeigen, dass Organisationen bei der Nachbesetzung einer Führungsposition eher dazu tendieren, Personen mit für das aktuelle Führungsteam untypischen soziodemografischen Merkmalen durch interne Beförderungen ins Team zu holen und Personen mit ähnlichen soziodemografischen Merkmalen extern zu rekrutieren. Mit dieser Praxis wird das "Risiko" von neuen, für das Unternehmen möglicherweise untypischen, Perspektiven reduziert mit gleichzeitiger Erhöhung der Vielfalt (Georgakakis et al., 2021). Wird nämlich eine Frau in ein männerdominiertes Führungsteam befördert, ist sie bereits mit der Unternehmenskultur und Arbeitsweise vertraut. Gleichzeitig bedeutet dies, dass Organisationen, die bereits einen höheren Frauenanteil im Management haben als andere, mehr Frauen von extern in diese Positionen rekrutieren als bei einem männerdominierten Management, da das Risiko von "fremden Perspektiven" in diesem Fall geringer ist.

Für die MEM-Branche dürfte die erste These eher zutreffen, d.h. Frauen werden verhältnismässig häufiger von extern ins Kader rekrutiert als befördert.

Tipp: Um herauszufinden, welche Praxis in Ihrer Organisation gelebt wird, schauen Sie sich das Verhältnis von Beförderungen zu Rekrutierungen nach Geschlecht an.

1.7 Wie halten MEM-Unternehmen ihre Talente?

Die MEM-Branche kann ihre weiblichen Talente halten. Gerade im Kader scheinen die Frauen zu bleiben, wenn sie mal da sind, insbesondere in den höheren Stufen.

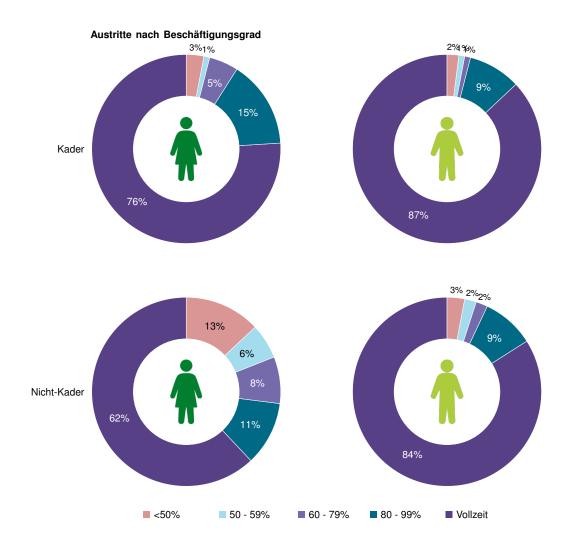




Im Vergleich zum branchenübergreifenden Sample fällt auf, dass Kaderfrauen in der MEM-Branche eine tiefere Fluktuation haben als die Männer. Dies trifft branchenübergreifend nur für höhere Kaderstufen zu, die Fluktuationsrate der MEM-Branche für diese Stufen ist aber zwei Prozentpunkte tiefer als branchenübergreifend.



Männer mit vollzeitnahen Pensen treten im Verhältnis zu ihrem Anteil im Kader und im Nicht-Kader häufiger aus als in Vollzeitpensen. Bei den Frauen ist das Verhältnis im Kader relativ ausgeglichen, im Nicht-Kader treten Frauen mit Teilzeitpensum etwas häufiger aus.



Im branchenübergreifenden Sample zeigt sich derselbe Trend wie in der MEM-Branche: Männer in vollzeitnahen Pensen verlassen die Firmen häufiger im Vergleich zu ihrem Anteil in der Belegschaft.

Mitarbeitende verlassen die MEM-Branche am häufigsten nach 3 bis 5 Jahren, wobei die Fluktuationsrate nach Dienstjahren allgemein im Kader etwas tiefer ist als im Nicht-Kader.

Fluktuationsrate nach Dienstjahren



Im branchenübergreifenden Vergleich sind es ebenfalls Mitarbeitende mit 3 bis 5 Dienstjahren mit der höchsten Fluktuation. Diese fällt aber für Kader- und Nicht-Kaderpositionen tiefer aus als in der MEM-Branche.

Ausländer:innen verlassen das Kader verhältnismässig häufiger.

Fluktuationsrate nach Nationalität





Die MEM-Branche hat Mühe junge Frauen zu halten. In den älteren Alterskategorien verlassen Männer häufiger die Unternehmen als Frauen.

Fluktuationsrate nach Geschlecht und Alter



Im Gegensatz zur MEM-Branche, wo sich deutliche Geschlechterunterschiede erkennen lassen bei den Fluktuationsraten nach Alterskategorien, zeigen sich branchenübergreifend relativ ausgeglichene Fluktuationsraten zwischen Frauen und Männern verschiedener Alterskategorien.

1.8 Handlungsempfehlungen für die MEM-Branche

Talente gewinnen: Vorbilder identifizieren, fördern und nach aussen zeigen

Geschlechterstereotype sind stark in unserer Gesellschaft verankert und gerade MINT-Berufe werden in der Schweiz nach wie vor als männliche Berufe wahrgenommen. Wenn Unternehmen mehr Frauen für Technik-Berufe begeistern und sie langfristig halten wollen, sollten sie dazu beitragen, diese Vorstellungen zu verändern. Eine wirkungsvolle Massnahme ist es, Frauen in MINT-Berufen auf Branchenebene sowie unternehmensintern und -extern sichtbarer zu machen. Dabei ist es wichtig, authentische, weibliche Rollenmodelle zu identifizieren und strategisch zu engagieren.

Wie können Sie diese Vorbilder identifizieren und sichtbar machen?

- Nominierung von weiblichen Vorbildern: Fordern sie Teamleiter:innen auf, ihre weiblichen Rollenmodelle zu nominieren. Dies widerspiegelt die Wertschätzung des Teams gegenüber diesen Frauen.
- Onboarding» von Vorbildern: Jedes Rollenmodell wird persönlich zu einem Kick-off Event eingeladen, bei welchem über ihr Engagement und das gemeinsame Vorgehen gesprochen wird. Dies führt zum Austausch zwischen den ausgewählten Frauen.
- O Professionelle Unterstützung: Bieten Sie diesen Frauen Trainings und Tools an, damit sie vorbereitet und gerne als Vorbilder auftreten und wissen, wie sie sich präsentieren wollen.
- Regelmässige Events (intern und extern): Machen Sie die Frauen bei unterschiedlichen Gelegenheiten sichtbar, bieten Sie ihnen eine Bühne, um andere Frauen zu erreichen. Lassen Sie diese Frauen über ihre Erfahrungen, Expertise (Keynote zu einem Fachthema), Herausforderungen und Erfolge berichten.
- Persönlicher Kontakt: Stellen Sie sicher, dass inspirierte externe Talente einfach in Kontakt mit Ihrem Unternehmen oder mit den Vorbildern treten können. Ziehen Sie in Betracht für interne Talente einen Mentor:innen-Pool anzubieten.

Ohne inklusive Unternehmenskultur geht es nicht

Vorbilder allein sind nicht ausreichend, um sicherzustellen, dass Frauen in einem Technikberuf bleiben. In männerdominierten Bereichen sind Frauen auch vermehrt durch ihre Sichtbarkeit als «Anders als wir Männer» (Tokism) herausgefordert. Sie sind in der Minderheit und werden dadurch eher als «typisch Frau» statt als Individuum wahrgenommen. Aufgrund ihres «Andersseins» können Frauen in solchen männerdominierten Bereichen Benachteiligungen erfahren: ihre Leistung wird anders eingeschätzt, sie fühlen sich womöglich unwohl in einer Präsenzkultur und «Sich-Durchbeissens» (Pfahl & Solga, 2009).

Es empfiehlt sich deshalb, gezielt auf die Entwicklung einer inklusiven Unternehmenskultur zu setzen und Führungskräfte entsprechend zu schulen und in die Verantwortung zu nehmen. Sorgen Sie dafür, dass Führungskräfte ihre eigenen unbewussten Bilder und Normvorstellungen reflektieren, dass sie ein gemeinsames Verständnis dafür haben, welche Unternehmenskultur angestrebt wird und dass sie mit Themen wie Geschlechterrollen, Mikroaggressionen und inklusiver Führung im Alltag vertraut sind.

Weg von Sonderprogrammen hin zu einem inklusiven Talentmanagement

Derzeit investieren Organisationen nach wie vor viel Geld und Zeit in die Auswahl von spezifischen Talenten (z.B. High Potentials oder Absolvent:innen). Gleichzeitig sind die Kriterien für solche Talententscheidungen häufig wenig transparent und Schweizer Unternehmen berufen sich vor allem auf die Leistungsbeurteilung und damit auf die Einschätzung der verantwortlichen Führungsperson. Intransparentes Talentmanagement kann Mitarbeitende demotivieren und exkludieren, wenn es nur auf bestimmte Gruppen von Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Inklusives Talentmanagement bedeutet, dass alle Mitarbeitenden als Talent betrachtet werden und gleichberechtigt von Entwicklungsmassnahmen profitieren können. Es bedeutet auch, dass vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und Entwicklungsmassnahmen im Einklang sind mit den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeiter:innen und den Zielen des Unternehmens.

Wie inklusiv ist ihr Talentmanagement?

- Welche Talentdefinition gilt in Ihrem Unternehmen?
- Sind die Talentmanagementstrategie und die Unternehmensstrategie aufeinander abgestimmt?
- Welche Kriterien wenden Sie an, wenn es darum geht, ob eine Person in ein Talentprogramm aufgenommen wird? Ist Vielfalt in den Talentprogrammen gewährleistet und sind die Kriterien transparent und fair?
- O Wie gestalten Sie Ihre Nachfolgeplanung? Wie vielfältig sind diese Pläne besetzt?
- Setzen Sie stärker auf das Anwerben externer Talente oder die Entwicklung und Weiterbildung interner Mitarbeitenden? Wer nutzt interne und externe Weiterbildungen (Männer, Frauen, ältere/ jüngere Mitarbeitende, bestimmte Nationalitäten etc.)? Gibt es Gruppen, welche systematisch ausgeschlossen werden (z.B. bestimmte Altersgruppen oder Teilzeitmitarbeitende)?

Inklusives Talentmanagement erfolgreich umgesetzt, bedeutet

- O Klare Positionierung des Talentmanagements (Top-down, über Führungskräfte und HR) und Kommunikation hinsichtlich der Wichtigkeit der Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden
- Konkrete Zielsetzungen hinsichtlich der Vielfalt von Talentpools, Nachfolgeplänen oder Talentprogrammen (z.B. Schlüsselpositionen werden zu 80% mit internen Talenten besetzt)
- Aktuelle und für alle zugängliche «Talentprofile» (i.S.v. Erfahrungen, Kompetenzen, Skills) von allen Mitarbeitenden
- Nachfolgeplanungsprozess: Ausschreibungen für Schlüsselpositionen erfolgen immer zuerst intern; in Meetings besprechen Führungskräfte und HR, wer für welche Schlüsselpositionen in Frage kommt, basierend auf transparenten Kriterien

Mit einem inklusiven Talentverständnis und Entwicklungsansatz werden Mitarbeitende nicht nur zufriedener und engagierter. Ihre Organisation fördert damit nachhaltig Ihre vielfältigen Talente und sichert den Erhalt Ihres wichtigsten Kapitals.

Lernen durch Erfahrung - Fokus auf «on-the-job»-Talententwicklung

Wollen Unternehmen auf Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Überalterung, Digitalisierung, Attraktivität bei jungen Mitarbeitenden etc. eine effektive Lösung, dann sollten sie ihren Fokus auf die kontinuierliche interne, «on-the-job» Weiterentwicklung und das Etablieren einer Lernkultur richten. Auf diese Weise bieten Unternehmen allen Mitarbeitenden Entwicklungschancen und verfügen gleichzeitig über attraktive Alternativen zu vertikalen Karriereschritten, die in Anbetracht flacher und agiler werdenden Organisationen nach und nach abnehmen.

Um diese effektive Lösung voranzutreiben, liegt es an den Unternehmen, vielfältige Möglichkeiten für die interne Weiterentwicklung zu schaffen und die Weiterentwicklung gezielt bei den Mitarbeitenden zu fordern und fördern. Das bedeutet auch, dass Unternehmen ihre Arbeitsorganisation und Jobprofile überdenken und Neues ausprobieren.

So fördern Sie Ihre Talente «on-the-job»

- O Regelmässige Entwicklungsgespräche für alle Mitarbeitenden obligatorisch machen, inklusive der Festlegung und Dokumentation von konkreten Entwicklungszielen und -massnahmen
- Stellvertretungsregelungen in allen Bereichen konsequent festlegen: f\u00f6rdert die Weiterbildung am Arbeitsplatz, den Wissenstransfer und bietet eine verl\u00e4ssliche Information f\u00fcr die Potenzialbeurteilung
- Führungskräfte und Mitarbeitende zu Lernformen wie Job Enrichment, Enlargement und Job Rotationen schulen und Angebote dazu entwickeln (z.B. interne Plattform als eine Art «Lernund Entwicklungsbörse»)
- O Bereichsübergreifende Projekte ausschreiben
- (Reverse-)Mentoring-Programme systematisch anbieten (z.B. beim Onboarding Mentor:innen-Pool vorstellen oder über regelmässige «Speedmentoring»-Sessions)
- Fachkompetenz von Führungskompetenz mithilfe von Führungstandems trennen: ermöglichen Sie einer fachlich weniger qualifizierten Person die Führungserfahrung und das Entwickeln von Führungskompetenzen (Kommunikation, Konfliktlösung, Verhandlung, Motivation, usw.), während die Fachspezialist:in befreit ist von Führungsaufgaben
- Coachings anbieten, welche Mitarbeitende situativ nutzen können, nicht nur für Führungskräfte
- Tägliches Lernen zusätzlich fördern durch die Bereitstellung digitaler, kurzer Selbstlernformate

2 Erläuterungen und Definitionen

Das Diversity Benchmarking wird jährlich durchgeführt und ist ein unabhängiges, anerkanntes Instrument zur Bestandsaufnahme und zum Vergleich von Diversity und Inclusion Kennzahlen zwischen Unternehmen und Branchen.

Daten

Die Auswertungen dieses Berichts basieren auf den anonymisierten Mitarbeitendendaten der Jahre 2020 und 2021. Der Stichtag für die Erhebungen ist jeweils der 31. Dezember. Für alle teilnehmenden Organisationen werden ausgehend von den Rohdaten Kennzahlen nach derselben Formel und basierend auf den gleichen Daten berechnet.

Dies ermöglicht einen objektiven Vergleich der Ergebnisse und erhöht sowohl die Aussagekraft als auch die Transparenz der Ergebnisse.

Diversity-Massnahmen

Die Daten zu den umgesetzten Diversity-Massnahmen in den Organisationen wurden gesondert über eine Online-Umfrage erhoben. Es handelt sich dabei um eine subjektive Einschätzung durch die Organisationen selbst, ohne eine Prüfung seitens CCDI. Das gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten.

Hierarchiestufen

Die Bezeichnung "Kader" bezieht sich jeweils auf alle Kaderstufen, d.h. unterstes, unteres, mittleres und oberes bzw. oberstes Kader. Diese Einteilung erfolgt gemäss der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung bzw. beim Logib, die wie folgt festgelegt ist:

- 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 = Nicht-Kader: Mitarbeitende ohne Kaderfunktion

Da es sich, insbesondere beim obersten und oberen Kader, in vielen Organisationen um geringe absolute Zahlen handelt, werden die Kaderstufen 1 und 2, also mittleres und oberes bzw. oberstes Kader, bei der Auswertung gemeinsam analysiert. Das reduziert den Einfluss von sehr geringen absoluten Zahlen, bspw. Rekrutierung einer Person für das obere bzw. oberste Kader, auf den Prozentwert. Wo die absoluten Zahlen auch für die Kaderstufen 1 und 2 zusammen noch gering sind, wird punktuell auf die Auswertung für Kader gesamt zurückgegriffen.

Ebenfalls werden die Kaderstufen 3 und 4, also unterstes und unteres Kader, gemeinsam analysiert. Dies insbesondere deshalb, weil es einige Organisationen gibt, welche keine Kaderstufe 4 haben.

Entsprechend werden im Bericht mehrheitlich folgende zwei "Kadergruppen" unterschieden:

Hierarchiestufen 1+2 = "Höhere Kaderstufen" bzw. "mittleres und oberes / oberstes Kader" Hierarchiestufe 3+4 = "Untere Kaderstufen" bzw. "unterstes und unteres Kader"

Alterskategorien

Im diesjährigen Bericht verwenden wir zwei unterschiedliche Einteilungen bei den Alterskategorien. Die erste der beiden ist ein wenig detaillierter und umfasst folgende Altersgruppen:

<21 Jahre
21 bis 30 Jahre
31 bis 40 Jahre
41 bis 50 Jahre
51 bis 60 Jahre und
>60 Jahre

Die zweite Kategorisierung fokussiert, dass sich bei den Übergängen zwischen den folgenden Altersgruppen deutliche Änderungen in den Karriereverläufen und den Beschäftigungsgraden der Mitarbeitenden zeigen. Gleichzeitig werden dadurch Personalbewegungen, welche sich traditionell aufgrund von Ausbildung und Pensionierung ergeben (z.B. befristete Verträge oder häufige Wechsel während der Ausbildungs-/ Studienzeit, Frühpensionierungen) von der Analyse ausgeklammert. Dabei werden die folgenden Altergruppen unterschieden:

25 - 35 Jahre 36 - 45 Jahre 46 - 55 Jahre

Nationalitäten

Wir verwenden drei Bezeichnungen:

CH: umfasst Schweizer:innen, aber auch Bürger:innen mit mehreren Staatsbürgerschaften, wenn eine davon schweizerisch ist.

EU: umfasst bei uns die EU-Staaten und die EFTA-Staaten (Liechtenstein, Norwegen und Island zählen somit zu dieser Gruppe). Mitarbeitende mit mehreren Staatsbürgerschaften, wovon eine der EU oder einem EFTA-Staat zugehören, werden in diese Gruppe gezählt.

Non-EU: umfasst alle anderen Nationalitäten.

Staatenlose oder Personen, bei denen die Angaben zur Nationalität fehlen, werden keiner der drei Gruppen zugerechnet.

Beschäftigungsgrad

Wir unterscheiden zwischen Vollzeit (100% Pensum), vollzeitnahen Pensen (80-99% Pensen) und folgenden Teilzeitpensen: 60-79%, 50-69% und <50%. Bei anderen Untersuchungen haben wir festgestellt, dass sich bereits ein Beschäftigungsgrad von nur leicht unter 100% negativ auf Aufstiegsmöglichkeiten auswirken kann, weshalb Vollzeit nur als 100% definiert wird, nicht als 90-100%, wie das in anderen Studien häufig der Fall ist.

Ausbildung

Im Rahmen des Fokusthemas des diesjährigen Berichts beziehen wir neu Daten zur Ausbildung der Mitarbeitenden ein. Die Einteilung folgt auch hier der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung. Ausgewertet wird jeweils die höchste abgeschlossene Ausbildung einer Person. Wir unterscheiden folgende fünf Ausbildungskategorien:

Keine Berufsausbildung: Obligatorische Schule, ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder eine durch das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) nicht anerkannte Berufsausbildung

Berufsausbildung: abgeschlossene Berufsausbildung, die zum Erwerb eines eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses (EFZ) führt, Vollzeit-Berufsschule, Diplom- oder Fachmittelschule, berufliche Grundbildung (eidgenössisches Berufsattest – EBA) oder eine gleichwertige Ausbildung

Maturität: Gymnasiale Maturität, Berufsmaturität, Fachmaturität oder eine gleichwertige Ausbildung oder Lehrer:innenpatent auf verschiedenen Stufen oder eine gleichwertige Ausbildung

Höhere Berufsausbildung: Höhere Berufsausbildung mit eidgenössischem Fachausweis, Diplom oder höherer Fachprüfung/Meisterdiplom, Techniker:in TS, Höhere Fachschule, HTL, HWV, HFG, IES

Hochschulabschluss: Abschluss einer Universitären Hochschule (UNI, ETH), Fachhochschule (FH), Pädagogische Hochschule (PH) oder eine andere gleichwertige Ausbildung

Im Ausland erworbene Abschlüsse werden wie die gleichwertige schweizerische Ausbildung behandelt.

Auswertungen

Um die Veränderungen in den Organisationen in Bezug auf die Diversity-Dimensionen Geschlecht, Beschäftigungsgrad, Alter, Sprache, Nationalität und Ausbildung zu veranschaulichen, werden entsprechende Kennzahlen entlang des Mitarbeitenden-Zyklus (d.h. Bewerbungen und Rekrutierung, Beförderungen und Austritte) analysiert. Dabei wurde für diesen Bericht eine Auswahl an Kennzahlen getroffen, die sich als besonders interessant und erkenntnisreich erwiesen hat. Es werden nicht bei allen Auswertungen alle Dimensionen und Kennzahlen gezeigt. Entscheidend für diese Auswahl ist, welche Kennzahlen für welche Dimensionen interessante Ergebnisse aus der Diversity-Perspektive zeigen.

Verschiedene Auswertungen werden als Index berechnet. Diese vergleichen jeweils zwei Verhältnisse miteinander. Bspw. vergleicht der Eintrittsindex das Geschlechterverhältnis der Eintritte eines Jahres mit dem bestehenden Geschlechterverhältnis im Personalbestand. Indices können nicht berechnet werden, wenn eine Zahl in der Formel Null ist. D.h. wenn bspw. nur Frauen rekrutiert werden, ist der Männeranteil an den Eintritten 0%. In diesem Fall kann der Index nicht berechnet werden und die entsprechende Auswertung ist leer.

In manchen Fällen bleibt die Auswertung leer, wenn die Daten zu einem Auswertungskriterium fehlen, z.B. weil die betreffende Organisation diese Daten nicht liefern konnte. Wurden unvollständige Daten geliefert (z.B. bei den Angaben zur Ausbildung oder Sprache), dann werden nur die vorhandenen Daten angezeigt. Die Gesamtsumme kann in diesem Fall stark von 100% abweichen, obwohl die Summe 100% ergeben müsste. Die Gesamtsummen in den Grafiken können sich ausserdem durch Rundungsfehler leicht vom tatsächlichen Ergebnis unterscheiden. Die Gesamtsumme liegt dann ebenfalls nicht bei genau 100%.

Interpretation der Ergebnisse

In den folgenden Absätzen werden einige Ausführungen gemacht, wann Ergebnisse tendenziell als "positiv" oder "negativ" beurteilt werden. Dies soll die Interpretation der Ergebnisse unterstützen.

Basiskennzahlen

Es ist als eher kritisch zu erachten, wenn eine bestimmte Gruppe dominiert, da sie dann die Organisationskultur stark prägen kann. Bei den Basiskennzahlen zur Geschlechtsverteilung gehen wir davon aus, dass eine Verteilung von ungefähr 50% zu 50% bei den Männern und Frauen ideal wäre. Bei den Altersverteilungen werten wir es als positiv, wenn die Altersverteilung der Frauen und Männer für eine Hierarchiestufe ähnlich ausfällt. Eine Herausforderung ist zudem, wenn (bspw. in einer Hierarchiestufe) Mitarbeitende über 50 bzw. insbesondere über 60 Jahren besonders stark vertreten sind, da in diesem Fall in den nächsten Jah-

ren mit vielen Pensionierungen zu rechnen ist. Das bietet Organisationen allerdings auch die Möglichkeit, durch Neubesetzungen dieser Positionen die Vielfalt der Belegschaft zu erhöhen.

Bei den Basiskennzahlen wird zudem grundsätzlich als positiv beurteilt, wenn die Verteilungen in allen Hierarchiestufen ähnlich sind wie die Verteilung bei den Mitarbeitenden insgesamt. Wenn zum Beispiel der Männeranteil in der Gesamtbelegschaft 50% beträgt, der Männeranteil im oberen Kader aber 85%, dann deutet das darauf hin, dass für Frauen Hürden bestehen, diese Stufe zu erreichen. Das gilt ähnlich auch für die Nationalitäten-, Alters- und Sprachenverteilung.

Eintritte, Austritte und Fluktuation

Bei den Eintritten und Austritten wird als positiv erachtet, wenn sie ungleiche Verteilungen nicht verstärken bzw. zu einer stärkeren Angleichung der Verteilungen beitragen. Wenn z.B. 30% der Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung weiblich sind, so ist ein Frauenanteil von über 30% an den Eintritten in diese Stufe als positiv zu beurteilen, da dies den Frauenanteil auf dieser Hierarchiestufe erhöhen kann. Eine ähnliche Beurteilung gilt auch für die Austritte bzw. Fluktuation. Grundsätzlich werden ähnlich hohe Fluktuationsraten der analysierten Gruppen als positiv beurteilt. Ungleiche Fluktuationsraten können ein Hinweis darauf sein, dass sich gewisse Mitarbeitendengruppen in der Organisationskultur nicht inkludiert fühlen. Andererseits kann eine höhere Fluktuation der dominanten Gruppe auch dazu führen, dass der Anteil der Minderheitengruppe an der Belegschaft steigt. Beim obigen Beispiel würde somit eine höhere Fluktuation der männlichen Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung die Zunahme des Frauenanteils auf dieser Stufe tendenziell begünstigen.

Beförderungen

Bei den Beförderungen wird als positiv beurteilt, wenn die analysierten Gruppen (z.B. Frauen und Männer) entsprechend ihrer Anteile am grundsätzlich zur Verfügung stehenden "Pool" an Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Das ist bei der Betrachtung aller Beförderungen die Gesamtbelegschaft, bei der Betrachtung von einzelnen Beförderungsschritten die Mitarbeitenden in der darunterliegenden Ebene. Bei den Beförderungen in höhere Kaderstufen sind das also bspw. die Mitarbeitenden in den unteren Kaderstufen. Ist eine Gruppe in höheren Positionen – im Vergleich zur Gesamtbelegschaft – stark untervertreten (z.B. Frauen in Positionen mit Personalverantwortung), kann auch als positiv gewertet werden, wenn die Beförderungen zugunsten dieser Gruppe ausfallen, weil sie dann eine ausgeglichenere Verteilung auf diesen Positionen unterstützen.

Beschäftigungsgrad

Insgesamt ist es als positiv zu sehen, wenn die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade der untersuchten Gruppen, also z.B. von Schweizer:innen und Ausländer:innen, ähnlich sind. Da gerade in höheren Positionen tendenziell höhere Pensen üblich sind, können tiefere Pensen eine Aufstiegshürde für diese Positionen darstellen. Betrifft dies insbesondere eine Gruppe stark (z.B. Frauen), ist diese Hürde für sie grösser.

Anteil Mitarbeitende im Kader

Die folgende Kennzahl gibt an, wie hoch der Anteil der Mitarbeitenden im Kader ist, d.h. wie viele Personen einer bestimmten Organisation eine Kaderposition innehaben. Da dies zwischen Organisationen und teilweise auch Branchen stark variieren kann, unterstützt die Kennzahl die Einordnung der Ergebnisse.

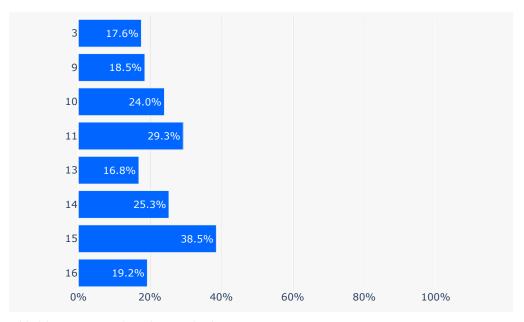


Abbildung 1: Anteil Kadermitglieder

Gesamtes Dokument:

© Competence Centre for Diversity & Inclusion, Universität St.Gallen

Universität St.Gallen (HSG)

Forschungsstelle für internationales Management Dufourstrasse 40a 9000 St.Gallen Schweiz info@ccdi-unisg.ch











MITGLIED VON



