



Abschlussbericht
**Mit New Work dem
weiblichen Fachkräftemangel
in der MINT-Branche
begegnen!**

28. Oktober 2025

Alexandra Cloots & Sara Juen
Institut für Diversität und Neue
Arbeitswelten

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort.....	1
2.	Haupterkenntnisse	2
2.1	Kommunikation und Unternehmenskultur sind zentrale Hebel für Chancengerechtigkeit	2
2.2	Haltung, Werte und Führungsverhalten müssen aktiv reflektiert werden	2
2.3	Sichtbarkeit und Vielfalt systematisch fördern	2
3.	Frauen in der MINT-Branche: Ausgangslage und Relevanz.....	3
4.	Perspektiven von Berufseinsteigenden: Ergebnisse der Online-Umfrage	3
5.	Stimmen aus der Praxis: Einblicke in den IST-Zustand.....	4
5.1	Zentrale Herausforderungen und Barrieren	4
5.2	Bestehende Stärken und Entwicklungspotenziale	4
6.	Entwicklung von Lösungsansätzen	5
6.1	Das chancengerechte Unternehmen der Zukunft – ein gemeinsames Zielbild	5
6.2	Priorisierte Handlungsfelder und Lösungsansätze	6
7.	Organisationsspezifische Umsetzung von Massnahmen.....	6
7.1	Kommunikation und Unternehmenskultur stärken.....	6
7.2	Haltung, Werte und Führung reflektieren.....	7
7.3	Sichtbarkeit und Vielfalt gezielt fördern.....	7
8.	Übertragbare Handlungsempfehlungen für MINT-Unternehmen	8
8.1	Kommunikation und Unternehmenskultur stärken.....	8
8.2	Haltung und Werte reflektieren	8
8.3	Sichtbarkeit und Vielfalt fördern	9
9.	Ausblick und Weiterführung.....	9
10.	Projektverlauf	10
11.	Methodik	10
11.1	Erhebungsdesign und Datengrundlagen	10
11.2	Erhebung des IST-Zustands in den Organisationen.....	10
11.3	Entwicklung von Handlungsfeldern und Massnahmen	11
11.4	Verdichtung und Ableitung der Ergebnisse	11
11.5	Einordnung und Grenzen der Ergebnisse.....	11
12.	Literaturverzeichnis	12
13.	Ansprechpartnerinnen iDNA.....	13

1. Vorwort

Das praxisorientierte Forschungsprojekt «Mit New Work dem weiblichen Fachkräftemangel in der MINT-Branche begegnen!» des iDNA Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten der OST – Ostschweizer Fachhochschule, gefördert durch das Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), verfolgte das Ziel (a) die Anforderungen und Erwartungen von Frauen in MINT-Berufen hinsichtlich ihrer Arbeitsumgebung zu identifizieren. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sollten (b) Massnahmen, im Sinne von New Work, entwickelt werden, um die Berufsfelder für Frauen attraktiver zu gestalten und ihre langfristige Bindung zu fördern.

Um die Anforderungen und Erwartungen von Frauen in MINT-Berufen zu ermitteln, wurden zu Beginn eine Literaturanalyse sowie eine quantitative Online-Umfrage unter Berufseinsteigenden durchgeführt, deren Ergebnisse in separaten Berichten dokumentiert sind (siehe Homepage).

Gemeinsam mit unseren engagierten Unternehmenspartner:innen Linde Kryotechnik, RUAG, Bühler, INFICON und Liip, wurden in Workshops anhand der Ergebnisse aus den Befragungen ermittelt, ob die geforderten Bedarfe in den Unternehmen bereits abgedeckt werden und wo Ausbaupotenzial besteht. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wurden in den teilnehmenden Unternehmen weitere Workshops durchgeführt, um Handlungsfelder zu identifizieren und Massnahmen anzustossen und umzusetzen.

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die zentralen Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit allen teilnehmenden Unternehmen zusammen und ergänzt diese um übergreifende Massnahmenempfehlungen zur Stärkung der Arbeitgebendenattraktivität, insbesondere mit Blick auf weibliche Fachkräfte.

Wir bedanken uns für die engagierte Zusammenarbeit und wünschen nun eine spannende Lektüre.

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Alexandra Cloots
Institutsleiterin Diversität und Neue Arbeitswelten
Leiterin des HR-Panels New Work
OST – Ostschweizer Fachhochschule



Sara Juen M.A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten
OST – Ostschweizer Fachhochschule

2. Hauptkenntnisse

Trotz verschiedener Initiativen bleibt der Anteil von Frauen in MINT-Berufen gering, und viele Organisationen stehen vor der Frage, wie Arbeitsbedingungen gestaltet sein müssen, damit Frauen in diesen Berufsfeldern arbeiten und langfristig bleiben wollen. Genau an diesem Punkt setzte das Forschungsprojekt «Mit New Work dem weiblichen Fachkräftemangel in der MINT-Branche begegnen!» an. In der Verbindung von wissenschaftlichen Analysen und der Zusammenarbeit mit Unternehmenspartner:innen wurden Anforderungen, Erfahrungen und organisationale Rahmenbedingungen systematisch untersucht. Die nachfolgenden Hauptkenntnisse fassen jene übergreifenden Muster zusammen, die sich im Projektverlauf wiederholt gezeigt haben und für unterschiedliche MINT-Kontexte relevant sind.

2.1 Kommunikation und Unternehmenskultur sind zentrale Hebel für Chancengerechtigkeit

Die Ergebnisse des Projekts zeigen deutlich, dass Kommunikation und gelebte Unternehmenskultur zentrale Hebel für die Wahrnehmung von Chancengerechtigkeit und Zugehörigkeit in MINT-Unternehmen spielen. Wertschätzende, transparente und diskriminierungsfreie Kommunikation prägt nicht nur das Arbeitsklima, sondern beeinflusst auch, ob sich Mitarbeitende ernst genommen, sicher und langfristig eingebunden fühlen.

Ein zentrales Projektergebnis ist, dass Sensibilisierung allein nicht ausreicht, um Veränderungen nachhaltig zu verankern. Vielmehr braucht es Räume für kontinuierliche Reflexion und Austausch im Arbeitsalltag. Dort, wo Mitarbeitende die bearbeiteten Themen intern weiterführten, zeigte sich, dass Arbeitskultur und Kommunikation als gemeinschaftliche Gestaltungsaufgabe verstanden wurden. Dies verdeutlicht, dass nachhaltige Entwicklungen insbesondere dann entstehen, wenn Kommunikation nicht als punktuelle Massnahme, sondern als fortlaufender Prozess in der Organisation verankert wird.

2.2 Haltung, Werte und Führungsverhalten müssen aktiv reflektiert werden

Die Projektergebnisse zeigen, dass Führungskräfte und die gelebten Werte einer Organisation einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsrealität von Frauen in MINT-Berufen haben. Entscheidungen zu Zusammenarbeit, Förderung und Entwicklung werden nicht allein durch formale Strukturen geprägt, sondern in hohem Masse durch individuelles Führungsverständnis, implizite Annahmen und bereichsspezifische Praktiken. Führung wirkt damit als zentraler Faktor für die Umsetzung von Chancengerechtigkeit im Arbeitsalltag.

Deutlich wurde zudem, dass die bewusste Auseinandersetzung mit Haltung, Vorbildfunktion und Unternehmenswerten ein wichtiger Ansatzpunkt für nachhaltige Veränderungen ist. Die Reflexion eigener Rollen und Verantwortlichkeiten trägt dazu bei, bestehende Muster sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln. Werden Werte nicht nur formuliert, sondern im Führungsalltag aktiv gelebt, entstehen Orientierung und Verbindlichkeit für eine chancengerechte Zusammenarbeit.

2.3 Sichtbarkeit und Vielfalt systematisch fördern

Die Projektergebnisse zeigen, dass Sichtbarkeit und Vielfalt entscheidend dafür sind, wie Organisationen im MINT-Bereich wahrgenommen werden, sowohl von bestehenden Mitarbeitenden als auch von potenziellen neuen Fachkräften. Vielfalt wird dabei nicht als zusätzlicher Aspekt verstanden, sondern als Bestandteil einer zeitgemässen und zukunftsfähigen Arbeitsgestaltung. Sichtbarkeit entsteht insbesondere dort, wo unterschiedliche Perspektiven bewusst eingebunden und vielfältige Rollenbilder nach innen und aussen vermittelt werden.

Deutlich wurde zudem, dass bereits gezielte Reflexions- und Dialogformate eine grosse Wirkung entfalten können, wenn sie an bestehenden Strukturen ansetzen und Vielfalt systematisch mitdenken. Wird Sichtbarkeit nicht als Einzelmassnahme, sondern als Teil von Kommunikation, Kultur und Positionierung verstanden, stärkt

sie die Attraktivität von Organisationen und trägt dazu bei, Vielfalt als selbstverständlichen Erfolgsfaktor zu verankern.

Die im Projekt gewonnenen Hauptkenntnisse zeigen, dass nachhaltige Veränderungen dort entstehen, wo Kommunikation, Führung und Sichtbarkeit gemeinsam in den Blick genommen werden. Chancengerechtigkeit erweist sich dabei als kontinuierlicher Gestaltungsprozess, der auf unterschiedlichen Ebenen ansetzt. Die folgenden Kapitel zeigen die Ausgangslage, den Projektverlauf und die methodische Herleitung dieser Erkenntnisse auf.

Die drei Hauptkenntnisse zeigen, dass chancengerechte Arbeitsgestaltung nur dann wirksam wird, wenn Kultur, Führung und Sichtbarkeit gemeinsam adressiert werden.

3. Frauen in der MINT-Branche: Ausgangslage und Relevanz

Frauen gelten in der MINT-Branche seit Jahren als ein bislang unzureichend ausgeschöpftes Potenzial zur Entschärfung des Fachkräftemangels. Gleichzeitig zeigen nationale und internationale Vergleiche, dass die Schweiz im Hinblick auf den Frauenanteil in MINT-Ausbildungen deutlich zurückliegt. Im OECD-Ländervergleich belegt sie einen der hintersten Plätze beim Anteil von Frauen mit MINT-Abschlüssen (OECD, 2023, S. 250). Zwar ist der Frauenanteil in MINT-Studiengängen zwischen 2010 und 2019 leicht gestiegen, insgesamt blieb die Entwicklung jedoch verhalten (von 28.2 % auf 31.2 %; Bamert, 2020).

Die Literatur verweist auf vielfältige Ursachen für die geringe Beteiligung und den geringeren Verbleib von Frauen in MINT-Berufen. Bereits früh wirken geschlechtertypische Berufsbilder und Zuschreibungen zu vermeintlich geschlechtertypischen Fähigkeiten, welche Interessen von Kindern und Jugendlichen prägen und spätere Bildungs- und Berufsentscheidungen beeinflussen (Bamert, 2020). Hinzu kommen unbewusste Vorurteile sowie stereotype Rollenbilder, die den Einstieg in MINT-Berufe erschweren oder berufliche Entwicklung hemmen. Studien zeigen zudem, dass Frauen in Fachbereichen mit geringer weiblicher Repräsentanz häufiger Studiengänge oder Ausbildungen abbrechen (SKBF, 2023). Auch Arbeitskulturen mit wenig wertschätzendem Umgangston und geringer Sensibilität für Diversität stellen zusätzliche Hürden dar (Sundermeier & Steenblock, 2022).

Neben kulturellen Faktoren spielen strukturelle Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Starre Arbeitsmodelle sowie unzureichende Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben wirken sich nachweislich negativ auf den Verbleib von Frauen in MINT-Berufen aus (Jann & Hupka-Brunner, 2019; SVIN, 2020; Wehner, 2015). Die Literatur macht damit deutlich, dass es nicht ausreicht, Frauen für MINT-Berufe zu gewinnen. Vielmehr braucht es Arbeitsbedingungen und organisationale Strukturen, die eine langfristige Teilhabe und Entwicklung ermöglichen.

Die dargestellte Ausgangslage zeigt, dass die geringe Beteiligung und der geringere Verbleib von Frauen in MINT-Berufen auf ein Zusammenspiel verschiedener struktureller und kultureller Faktoren zurückzuführen sind. Um diese Erkenntnisse mit konkreten Erfahrungen aus der Praxis zu ergänzen, richtet das folgende Kapitel den Blick auf die Perspektiven von Frauen in MINT-Berufen sowie auf die Beobachtungen aus Fokusgruppen und Workshops im Projekt. Die ausführliche Literaturanalyse ist in einem separaten Bericht dokumentiert.

4. Perspektiven von Berufseinsteigenden: Ergebnisse der Online-Umfrage

Ergänzend zur Literaturanalyse wurde im Projekt eine quantitative Online-Umfrage durchgeführt, um die Erwartungen und Bedürfnisse von Berufseinsteigenden in MINT-Berufen zu erfassen. An der Umfrage nahmen schweizweit 475 Personen teil, überwiegend Schüler:innen, Lernende und Studierende, von denen

der Grossteil unter 25 Jahre alt war. Ziel der Erhebung war es, zentrale Anforderungen an zukünftige Arbeitgebende sowie relevante Rahmenbedingungen für den Berufseinstieg sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere weibliche Berufseinsteigende grossen Wert auf eine mitarbeitendenorientierte und wertschätzende Arbeitsumgebung legen. Als zentrale Werte, die im Unternehmen gelebt werden sollten, wurden Mitarbeitendenorientierung, Fairness, Respekt und Chancengerechtigkeit genannt. Entsprechend hoch sind die Erwartungen an das Arbeitsumfeld: Ein wertschätzendes und diskriminierungsfreies Klima, eine gelebte Feedback- und Fehlerkultur sowie Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden als zentrale Voraussetzungen für einen attraktiven Arbeitsplatz beschrieben.

Die Ergebnisse der Online-Umfrage bildeten eine wichtige Grundlage für die weitere Projektarbeit. Sie dienen insbesondere als Referenzrahmen für die anschliessenden IST-Zustand-Workshops in den teilnehmenden Organisationen, in denen die identifizierten Erwartungen mit bestehenden Strukturen, Angeboten und Praktiken abgeglichen wurden. Die detaillierten Ergebnisse der Umfrage sind in einem separaten Bericht dokumentiert; im vorliegenden Abschlussbericht werden sie nicht im Einzelnen dargestellt, fliessen jedoch in die weiteren Analysen, Haupterkenntnisse und Massnahmenentwicklungen ein.

5. Stimmen aus der Praxis: Einblicke in den IST-Zustand

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den wissenschaftlichen Erhebungen mit den Erfahrungen und Einschätzungen aus den teilnehmenden Unternehmen zusammengeführt. Ziel ist es, zentrale Herausforderungen, bestehende Stärken sowie Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen und organisationsübergreifend einzuordnen. Die Ergebnisse basieren auf Fokusgruppen und IST-Zustand-Workshops mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktionen, Hierarchiestufen und Geschlechter aus verschiedenen beruflichen Kontexten der MINT-Branche.

5.1 Zentrale Herausforderungen und Barrieren

Übereinstimmend zeigt sich, dass Frauen in der MINT-Branche trotz insgesamt guter Arbeitsbedingungen weiterhin mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind. Besonders häufig genannt wurden stereotype Zuschreibungen sowie Situationen, in denen fachliche Kompetenzen stärker hinterfragt oder wiederholt unter Beweis gestellt werden müssen. In männerdominierten Teams oder im Kundenkontakt wird Anerkennung teilweise weniger selbstverständlich erlebt. Auch der Umgangston wurde als punktuell schroff oder wenig sensibel beschrieben, was insbesondere für jüngere Frauen zusätzliche Anpassungsleistungen im Arbeitsalltag erfordert.

Darüber hinaus wurden strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen benannt, die als erschwerend wahrgenommen werden. Dazu zählen unter anderem fehlende oder nicht angepasste Infrastruktur, unklare Förder- und Entwicklungsperspektiven sowie mangelnde Transparenz bei Lohnfragen. Ebenso wurden grenzüberschreitende Kommentare, Fragen zur Familienplanung oder fehlende Anlaufstellen bei belastenden Situationen thematisiert. Diese Aspekte verdeutlichen, dass Frauen im MINT-Bereich teilweise mit zusätzlichen Hürden konfrontiert sind, die über fachliche Anforderungen hinausgehen.

Zusammenfassend machen die Ergebnisse sichtbar, dass sich bestimmte Herausforderungen organisationsübergreifend wiederholen und nicht auf einzelne Unternehmen oder Situationen beschränkt sind. Sie verweisen auf strukturelle und kulturelle Spannungsfelder, die für eine chancengerechte Gestaltung von Arbeit im MINT-Kontext relevant sind und in den weiteren Projektphasen aufgegriffen wurden.

5.2 Bestehende Stärken und Entwicklungspotenziale

Übereinstimmend wurde betont, dass viele Frauen ihre Tätigkeit in der MINT-Branche als fachlich spannend, abwechslungsreich und sinnstiftend erleben. Positiv hervorgehoben wurden insbesondere praxisnahe Aufgaben, kontinuierliche Lernmöglichkeiten sowie Arbeitsumfelder, in denen Leistung und Kompetenz im Vordergrund stehen. Flexible Arbeitszeitmodelle, Eigenverantwortung, transparente Lohnsysteme und eine

offene Unternehmenskultur wurden als zentrale Faktoren genannt, die Zugehörigkeit und Motivation fördern. Dort, wo Vereinbarkeit aktiv unterstützt wird und Vertrauen gelebt wird, wird das Arbeitsumfeld als stabil und zukunftsfähig beschrieben.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse deutliches Entwicklungspotenzial in Bezug auf Chancengerechtigkeit, Sichtbarkeit und langfristige Bindung von Frauen. Genannt wurden unter anderem der Wunsch nach fairen und transparenten Förder- und Lohnstrukturen, diskriminierungsfreien Rekrutierungsprozessen sowie gezielter Förderung in allen Alters- und Karrierephasen. Besonders hervorgehoben wurde die Bedeutung weiblicher Vorbilder und einer stärkeren Sichtbarkeit bestehender Frauen, sowohl innerhalb der Organisation als auch im Aussenauftritt. Auch Mentoring, Weiterbildungsangebote, flexible Arbeitsmodelle sowie eine gelebte Feedback- und Kommunikationskultur wurden als zentrale Hebel benannt, um Frauen langfristig im Unternehmen zu halten.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass in vielen Organisationen bereits tragfähige Grundlagen für chancengerechte Arbeitsgestaltung vorhanden sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass eine bewusste Weiterentwicklung bestehender Strukturen, Kulturen und Sichtbarkeitsstrategien notwendig ist, um diese Potenziale nachhaltig zu nutzen und Chancengerechtigkeit langfristig in Organisationen zu stärken.

Die organisationsübergreifenden Ergebnisse zeigen, dass neben bestehenden Stärken insbesondere Kommunikation, Führung und strukturelle Rahmenbedingungen entscheidend dafür sind, ob Frauen in MINT-Berufen bleiben und sich entwickeln können.

6. Entwicklung von Lösungsansätzen

Aufbauend auf den zuvor dargestellten Erkenntnissen wurden im Projekt gemeinsam mit den Unternehmenspartner:innen Lösungsansätze für eine chancengerechte Gestaltung von Arbeit entwickelt, mit besonderem Fokus auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Gewinnung sowie den langfristigen Verbleib von Frauen in der MINT-Branche. Im Zentrum stand zunächst die Erarbeitung eines gemeinsamen Zielbildes eines chancengerechten Unternehmens, bevor in einem weiteren Schritt priorisierte Handlungsfelder und Lösungsansätze herausgearbeitet wurden. Dieses Kapitel fasst die organisationsübergreifenden Ergebnisse dieser Entwicklungsphase zusammen.

6.1 Das chancengerechte Unternehmen der Zukunft – ein gemeinsames Zielbild

Im Rahmen dieses Workshops wurden die Teilnehmenden eingeladen, sich ihr ideales chancengerechtes Unternehmen vorzustellen, um zentrale Werte, Bedürfnisse und Erwartungen an ein Arbeitsumfeld herauszuarbeiten. Die Ergebnisse zeichnen ein organisationsübergreifendes Zielbild, das stark von den Anliegen der Teilnehmenden geprägt ist. Im Zentrum steht eine Arbeitskultur, die von Vertrauen, Offenheit und gegenseitiger Unterstützung getragen wird. Wertschätzender Umgang, respektvolle Kommunikation sowie ein konsequentes Vorgehen bei Fehlverhalten werden als grundlegende Voraussetzungen für Chancengerechtigkeit verstanden. Insbesondere das Aufbrechen stereotyper Denk- und Verhaltensmuster sowie ein sensibler Umgangston im Arbeitsalltag wurden als zentrale Elemente benannt.

Darüber hinaus wird Chancengerechtigkeit eng mit Transparenz und Flexibilität verknüpft. Klare und bereichsübergreifende Kommunikation, gleiche Informationszugänge sowie nachvollziehbare Entscheidungsprozesse gelten als wichtige Rahmenbedingungen. Flexible Arbeits(zeit)modelle, unterschiedliche Laufbahnmodelle und Unterstützung für Eltern werden als zentrale Voraussetzungen gesehen, um langfristige Teilhabe zu ermöglichen. Ergänzend wurde die Bedeutung von Sichtbarkeit hervorgehoben: Weibliche Vorbilder und vielfältige Rollenmodelle schaffen Orientierung und tragen dazu bei, Chancengerechtigkeit als selbstverständlichen Bestandteil der Organisation zu stärken.

6.2 Priorisierte Handlungsfelder und Lösungsansätze

Aufbauend auf dem gemeinsamen Zielbild wurden in einem zweiten Schritt jene Themen priorisiert, die aus Sicht der Teilnehmenden besonders relevant für die Weiterentwicklung chancengerechter Organisationen sind. Dabei zeigte sich organisationsübergreifend eine hohe Übereinstimmung in der Gewichtung zentraler Handlungsfelder. Als besonders bedeutsam wurden Transparenz und Fairness identifiziert, insbesondere im Hinblick auf Lohntransparenz, Lohngerechtigkeit sowie klare und diskriminierungsfreie Bewerbungs-, Zielsetzungs- und Beförderungsprozesse. Die Teilnehmenden betonten, dass gleiche Möglichkeiten nur dann wirksam werden, wenn Entscheidungslogiken nachvollziehbar und überprüfbar sind.

Ein weiteres priorisiertes Handlungsfeld betrifft Führung und Verantwortung. Führungskräfte wurden klar als Vorbilder für chancengerechtes Handeln benannt. Dazu gehören Sensibilisierung für Diversitäts- und Gleichstellungsthemen, ein bewusster Umgang mit Macht und Verantwortung sowie das aktive Aufbrechen veralteter Rollenbilder. Auch der Umgang mit Fehlverhalten, etwa in Form sexistischer oder abwertender Kommentare, wurde als zentrale Führungsaufgabe hervorgehoben.

Darüber hinaus wurden Arbeitskultur, Kommunikation und Flexibilität als eng miteinander verknüpfte Handlungsfelder weiter ausgearbeitet. Klare, offene und bereichsübergreifende Kommunikation, eine gelebte Feedbackkultur sowie flexible Arbeits- und Arbeitszeitmodelle für alle Abteilungen gelten als zentrale Voraussetzungen für Chancengerechtigkeit. Ergänzt wird dies durch die gezielte Förderung und Sichtbarkeit von Frauen, den Ausbau zugänglicher Weiterbildungsangebote sowie die regelmässige Überprüfung, ob angestossene Veränderungen tatsächlich Wirkung entfalten. Diese priorisierten Handlungsfelder bilden die Grundlage für die im nächsten Kapitel dargestellte Umsetzung und die daraus abgeleiteten Empfehlungen.

Die gemeinsam entwickelten Zielbilder und Handlungsfelder zeigen, dass chancengerechte Arbeitsgestaltung nicht durch Einzelmassnahmen entsteht, sondern durch das Zusammenspiel von Kultur, Führung und Struktur.

7. Organisationsspezifische Umsetzung von Massnahmen

Im Verlauf des Projekts wurden gemeinsam mit den Unternehmenspartner:innen verschiedene Massnahmen angestossen und umgesetzt, die auf eine chancengerechte Gestaltung von Arbeit und die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter abzielen. Dabei standen insbesondere die Weiterentwicklung von Arbeitskultur, Zusammenarbeit, Führung sowie die Sichtbarkeit und Ansprache von Frauen im MINT-Kontext im Fokus.

Die im Projekt eingesetzten Formate ermöglichten es, zentrale Themen auf unterschiedlichen Ebenen zu bearbeiten, von der Reflexion persönlicher und organisationaler Haltungen über die Analyse bestehender Strukturen bis hin zur konkreten Ausgestaltung von Massnahmen. Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die organisationsspezifischen Massnahmen, die im Rahmen des Projekts umgesetzt oder gezielt angestossen wurden.

7.1 Kommunikation und Unternehmenskultur stärken

Im Handlungsfeld Kommunikation und Unternehmenskultur standen Massnahmen im Vordergrund, die auf eine wertschätzende, respektvolle und diskriminierungsfreie Zusammenarbeit abzielen. Aufbauend auf den zuvor identifizierten Herausforderungen wurde deutlich, dass Sprache, Umgangston und Führungsverhalten zentrale Hebel für Chancengerechtigkeit und Gleichstellung im Arbeitsalltag darstellen. Entsprechend wurden in den teilnehmenden Organisationen Massnahmen angestossen und umgesetzt, die sowohl auf struktureller Ebene als auch im täglichen Miteinander Wirkung entfalten sollen.

In diesem Zusammenhang wurden unter anderem folgende Massnahmen umgesetzt oder weitergeführt:

- Entwicklung eines Leitfadens für diskriminierungsfreie und wertschätzende Kommunikation, der als Orientierungshilfe für Mitarbeitende und Führungskräfte dient
- Durchführung von Workshops zu wertschätzender und offener Kommunikation mit Mitarbeitenden, mit dem Ziel, Sensibilität für Sprache, Umgangston und Zusammenarbeit zu fördern
- Workshops mit Führungskräften zur Reflexion von Führungsverständnis, wertschätzender Führung sowie zu Stereotypen und Vorurteilen im Arbeitskontext
- Betriebsinterne Weiterführung der bearbeiteten Themen durch Mitarbeitende, insbesondere mit Fokus auf Arbeitskultur und Kommunikation im Teamalltag

Die umgesetzten Massnahmen zeigen, dass die bewusste Auseinandersetzung mit Kommunikation und Unternehmenskultur ein zentraler Ansatzpunkt für nachhaltige Veränderungen ist. Sie bilden zugleich eine wichtige Grundlage für weiterführende Schritte in Richtung chancengerechter Arbeitsgestaltung und Gleichstellung der Geschlechter.

7.2 Haltung, Werte und Führung reflektieren

Im Handlungsfeld Haltung und Werte lag der Fokus auf der bewussten Auseinandersetzung mit Führungsverständnis, Vorbildfunktion und organisationalen Grundannahmen. Die umgesetzten Massnahmen zielten darauf ab, bestehende Haltungen sichtbar zu machen, zu reflektieren und als Ausgangspunkt für eine chancengerechte und gleichstellungsorientierte Weiterentwicklung der Organisationen zu nutzen. Dabei wurde insbesondere die Rolle von Führungskräften und Geschäftsleitungen als zentrale Akteur:innen für kulturellen Wandel hervorgehoben.

Im Rahmen des Projekts wurden hierzu unter anderem folgende Massnahmen umgesetzt oder angestossen:

- Workshops mit Führungskräften zur Selbstreflexion und zum eigenen Führungsverständnis, mit Fokus auf Verantwortung, Haltung und Wirkung im Arbeitsalltag
- Präsentation und Diskussion der Projektergebnisse in Meetings, Kader- und Mitarbeitendenrunden, um ein gemeinsames Verständnis für zentrale Herausforderungen und Handlungsfelder zu schaffen
- Workshops mit der Geschäftsleitung zur Auseinandersetzung mit Unternehmenswerten sowie zur Bedeutung von Vorbildfunktion für Chancengerechtigkeit und Gleichstellung

Die Massnahmen verdeutlichen, dass chancengerechte Arbeitsgestaltung nicht allein durch strukturelle Anpassungen erreicht werden kann, sondern eine kontinuierliche Reflexion von Haltungen und Werten erfordert. Insbesondere Führungskräfte und Geschäftsleitungen spielen dabei eine zentrale Rolle, indem sie Orientierung geben, Veränderungsprozesse ermöglichen und Gleichstellung sowie Chancengerechtigkeit aktiv vorleben.

7.3 Sichtbarkeit und Vielfalt gezielt fördern

Im Handlungsfeld Sichtbarkeit und Vielfalt lag der Fokus auf der Frage, wie Organisationen ihre Werte, Haltungen und Arbeitsweisen nach innen und aussen sichtbar machen und dadurch neue Zielgruppen ansprechen können. Die umgesetzten Massnahmen zielten darauf ab, bestehende Bilder, Narrative und Darstellungen kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln, um Chancengerechtigkeit und Gleichstellung der Geschlechter auch im Aussenauftreten der Unternehmen stärker zu verankern.

Im Rahmen des Projekts wurden hierzu unter anderem folgende Massnahmen umgesetzt oder angestossen:

- Durchführung eines Workshops zu Chancengerechtigkeit in neuen Unternehmensformen, um bestehende Verständnisse zu hinterfragen und alternative Ansätze sichtbar zu machen
- Employer-Branding-Workshop mit Fokus auf ein inklusiveres und diverseres Aussenbild, ergänzt durch eine Foto-Challenge zur Reflexion bestehender Bildwelten
- Einbindung von Marketing-Teams in die Weiterentwicklung der Arbeitgebendenmarke, insbesondere im Hinblick auf die Ansprache und Sichtbarkeit von Frauen und weiteren unterrepräsentierten Gruppen

Die Massnahmen verdeutlichen, dass Sichtbarkeit und Vielfalt zentrale Faktoren für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften sind. Ein glaubwürdiger, vielfältiger Aussenaustritt kann dazu beitragen, Barrieren abzubauen, Zugehörigkeit zu signalisieren und Organisationen als attraktive Arbeitgebende für Frauen in der MINT-Branche zu positionieren.

Die dargestellten Massnahmen zeigen, wie im Projekt organisationsspezifische Ansätze zur Förderung von Chancengerechtigkeit und Gleichstellung der Geschlechter umgesetzt und angestossen wurden. Aufbauend auf diesen Erfahrungen lassen sich übergreifende Erkenntnisse ableiten, die auch für andere MINT-Unternehmen von Relevanz sind. Das folgende Kapitel fasst diese übertragbaren Handlungsempfehlungen zusammen.

Die organisationsspezifischen Massnahmen zeigen, dass chancengerechte Arbeitsgestaltung besonders dann wirksam wird, wenn Massnahmen an bestehende Strukturen und Kulturen anschliessen und gemeinsam mit den Beteiligten umgesetzt werden.

8. Übertragbare Handlungsempfehlungen für MINT-Unternehmen

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse sowie die gemeinsam mit den Unternehmenspartner:innen entwickelten und erprobten Massnahmen lassen sich über den Projektkontext hinaus nutzen. Aus der Projektarbeit konnten organisationsübergreifende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die MINT-Unternehmen dabei unterstützen können, Chancengerechtigkeit zu fördern, die Gleichstellung der Geschlechter voranzubringen und insbesondere Frauen für die Branche zu gewinnen und langfristig zu halten. Die folgenden Empfehlungen sind als Orientierung zu verstehen und können je nach organisationalem Kontext angepasst und weiterentwickelt werden.

8.1 Kommunikation und Unternehmenskultur stärken

Eine wertschätzende, offene und diskriminierungsfreie Kommunikations- und Arbeitskultur bildet die Grundlage für chancengerechte Arbeitsgestaltung. MINT-Unternehmen wird empfohlen, Kommunikation und Zusammenarbeit bewusst zu reflektieren und aktiv weiterzuentwickeln.

- Wertschätzende und diskriminierungsfreie Kommunikation organisationsweit thematisieren und verbindlich verankern
- Eine offene und gelebte Feedbackkultur für Führungskräfte und Mitarbeitende fördern
- Sensibilisierung für Stereotype, unbewusste Vorurteile und Fehlverhalten regelmässig ermöglichen
- Austausch- und Lernräume schaffen, in denen Zusammenarbeit, Umgangston und Arbeitskultur reflektiert werden können

Eine konsistente Kommunikationskultur trägt dazu bei, Zugehörigkeit zu stärken, Barrieren abzubauen und ein respektvolles Miteinander im Arbeitsalltag zu fördern.

8.2 Haltung und Werte reflektieren

Chancengerechtigkeit und Gleichstellung der Geschlechter sind eng mit Haltungen, Führungsverständnis und Entwicklungsmöglichkeiten verbunden. Führungskräfte nehmen dabei eine zentrale Rolle als Vorbilder und Gestalter:innen von Kultur ein.

- Unternehmenswerte bewusst reflektieren und daraufhin überprüfen, wie sie Chancengerechtigkeit und Gleichstellung im Arbeitsalltag unterstützen
- Führungskräfte gezielt in reflektierter, inklusiver und wertschätzender Führung stärken

- Sinnstiftung, Selbstorganisation und persönliche Entwicklung als Bestandteile moderner Arbeitsgestaltung fördern
- Frauen gezielt in ihrer Entwicklung unterstützen und unterschiedliche Karriere- und Laufbahnmodelle ermöglichen
- Zeit und Raum für Reflexion, Lernen und Weiterentwicklung im Arbeitsalltag schaffen

Eine bewusste Auseinandersetzung mit Führung, Verantwortung und Entwicklung unterstützt nicht nur die Gleichstellung der Geschlechter, sondern stärkt auch Motivation, Bindung und Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

8.3 Sichtbarkeit und Vielfalt fördern

Sichtbarkeit und Vielfalt sind zentrale Faktoren, um Frauen für die MINT-Branche zu gewinnen und Zugehörigkeit zu signalisieren. Wie Organisationen nach innen und aussen auftreten, welche Bilder, Geschichten und Vorbilder sichtbar gemacht werden und wer als repräsentativ wahrgenommen wird, beeinflusst massgeblich, ob sich potenzielle Mitarbeitende angesprochen fühlen. MINT-Unternehmen sind daher gefordert, ihre Aussenwirkung sowie interne Sichtbarkeitsmechanismen bewusst zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Dabei zeigt sich, dass ein glaubwürdiger Aussenaustritt nur dann Wirkung entfalten kann, wenn er mit den intern gelebten Werten, Haltungen und Praktiken übereinstimmt. Ein inklusives Employer Branding entfaltet seine Wirkung nur, wenn es von einer wertschätzenden, respektvollen und diskriminierungsfreien Unternehmenskultur getragen wird.

- Den Aussenaustritt gezielt divers gestalten, beispielsweise durch vielfältige Bildwelten, inklusive Sprache und realitätsnahe Darstellungen unterschiedlicher Mitarbeitenden
- Bestehende weibliche Fach- und Führungskräfte sichtbar machen und als Vorbilder positionieren, sowohl intern als auch extern
- Marketing-, Kommunikations- und HR-Bereiche enger verzahnen, um Vielfalt und Chancengerechtigkeit konsistent nach aussen zu vermitteln
- Vielfalt nicht als Zusatz, sondern als selbstverständlichen Bestandteil der Arbeitgebendenmarke verankern

Eine glaubwürdige Verbindung von innerer Haltung und äusserer Sichtbarkeit trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen, Barrieren abzubauen und Identifikation zu ermöglichen. Sie unterstützt MINT-Unternehmen dabei, sich nachhaltig als attraktive und chancengerechte Arbeitgebende zu positionieren und Frauen langfristig für die Branche zu gewinnen und zu halten.

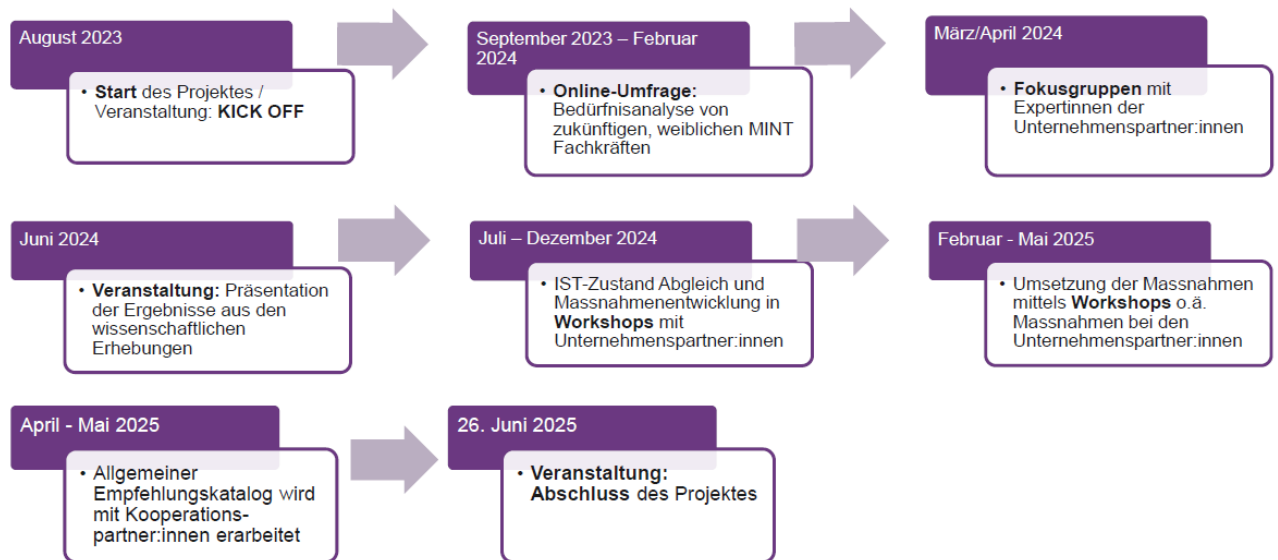
Die dargestellten Empfehlungen machen deutlich, dass chancengerechte Arbeitsgestaltung in MINT-Unternehmen ein Zusammenspiel von kulturellen, strukturellen und sichtbarkeitsbezogenen Faktoren erfordert. Je nach Ausgangslage können daraus unterschiedliche Schwerpunkte und Umsetzungsschritte abgeleitet werden. Das iDNA Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten unterstützt Unternehmen bei Bedarf dabei, auf bereits erarbeiteten Massnahmenkonzepten aufzubauen, diese organisationspezifisch weiterzuentwickeln sowie deren Umsetzung und Weiterentwicklung zu begleiten.

9. Ausblick und Weiterführung

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und entwickelten Massnahmen bilden eine wichtige Grundlage, um Chancengerechtigkeit und Gleichstellung der Geschlechter in der MINT-Branche weiter voranzubringen. Über die Projektlaufzeit hinaus bleibt das iDNA Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten im regelmässigen Austausch mit Unternehmens- und Kooperationspartner:innen zum Thema Frauen in MINT. In diesem offenen Netzwerk werden Erfahrungen, Ideen und Massnahmen kontinuierlich geteilt und weiterentwickelt. Ergänzend sind auch öffentliche Austauschformate und Aktionen geplant, um die Themen Gleichstellung und Vielfalt in der MINT-Branche sichtbar zu machen und weiter zu vertiefen. Ziel ist es, gemeinsam mit bestehenden und

neuen Partner:innen langfristig daran zu arbeiten, den Gender Gap sowie weitere Vielfaltspotenziale in der MINT-Branche schrittweise zu schliessen.

10. Projektverlauf



11. Methodik

Das praxisorientierte Forschungsprojekt verfolgte einen partizipativen und iterativen Ansatz, der qualitative und quantitative Elemente miteinander verband. Ziel war es, die Anforderungen und Erwartungen von Frauen in MINT-Berufen sowie von Berufseinsteigenden systematisch zu erfassen, diese mit der betrieblichen Realität abzugleichen und daraus gemeinsam mit Unternehmenspartner:innen konkrete Handlungsfelder und Massnahmen abzuleiten. Die Methodik orientierte sich dabei an Prinzipien von New Work und Design Thinking..

11.1 Erhebungsdesign und Datengrundlagen

Zu Beginn des Projekts wurde eine Literaturanalyse durchgeführt, um bestehende Erkenntnisse zu Frauen in MINT-Berufen, zu Arbeitsbedingungen sowie zu Chancengerechtigkeit und Gleichstellung der Geschlechter zusammenzuführen. Ergänzend dazu wurde eine schweizweite quantitative Online-Umfrage unter MINT-Berufseinsteigenden (Schüler:innen, Lernenden und Studierenden) durchgeführt. Der Fokus der Auswertung lag auf den Perspektiven der Teilnehmerinnen. Die Ergebnisse der Umfrage dienten als wichtige Grundlage, um Erwartungen an zukünftige Arbeitgebende sowie zentrale Bedarfe frühzeitig zu identifizieren.

Darauf aufbauend wurden qualitative Fokusgruppen mit Frauen in MINT-Berufen durchgeführt. Ziel dieser Gespräche war es, vertiefte Einblicke in Erfahrungen, Herausforderungen und förderliche Faktoren im Berufsalltag zu gewinnen. Die Erkenntnisse aus Literatur, Online-Umfrage und Fokusgruppen bildeten zusammen den inhaltlichen Referenzrahmen für die weitere Projektarbeit.

11.2 Erhebung des IST-Zustands in den Organisationen

Um die identifizierten Bedarfe mit der betrieblichen Realität abzugleichen, wurden in den teilnehmenden Organisationen IST-Zustand-Workshops durchgeführt. In diesen Workshops wurde der aktuelle Stand der Arbeitsumgebung, der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur gemeinsam reflektiert. Zum Einsatz kam

ein strukturierter Reflexionspostenlauf, bei dem die Teilnehmenden bestehende Praktiken und Strukturen den Kategorien *Behalten*, *Verstärken*, *Beginnen*, *Verringern* und *Stoppen* zuordneten.

Diese Methode ermöglichte eine differenzierte Betrachtung des Status quo und förderte einen offenen, dialogischen Austausch zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktionen, Hierarchiestufen und Geschlechter. Durch die räumliche und thematische Strukturierung entstand ein aktives Workshop-Setting, das Perspektivenvielfalt sichtbar machte und gleichzeitig eine Grundlage für die spätere Ableitung von Handlungsfeldern bot.

11.3 Entwicklung von Handlungsfeldern und Massnahmen

Die Entwicklung von Massnahmen zur Förderung von Chancengerechtigkeit und zur Stärkung der Attraktivität von MINT-Berufsfeldern für Frauen erfolgte in zwei aufeinander aufbauenden Workshops. Im ersten Workshop wurden mithilfe der Methode Lego Serious Play die Vorstellungen der Teilnehmenden von einem chancengerechten Unternehmen der Zukunft erarbeitet. Durch das Bauen individueller Modelle konnten persönliche Werte, Bedürfnisse und Zukunftsbilder sichtbar und diskutierbar gemacht werden. Der gemeinsame Austausch über die Modelle unterstützte die Entwicklung eines geteilten Verständnisses zentraler Themen und Zielbilder.

Im zweiten Massnahmen-Workshop wurden die zuvor identifizierten Themen weiter geschärft, priorisiert und konkretisiert. Hierzu kam die Methode *Design for Wiser Action* zum Einsatz, die durch gezielte Leitfragen die Entwicklung umsetzungsnaher Handlungsansätze unterstützt. Die Arbeit in Kleingruppen ermöglichte es, systemische Zusammenhänge zu berücksichtigen und konkrete nächste Schritte zu formulieren. Die Online-Durchführung über ein kollaboratives Miro-Board förderte eine strukturierte und transparente Zusammenarbeit.

11.4 Verdichtung und Ableitung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den verschiedenen Erhebungs- und Workshopformaten wurden organisationsübergreifend zusammengeführt, verdichtet und analysiert. Ziel war es, wiederkehrende Muster, zentrale Herausforderungen, bestehende Stärken sowie übergreifende Handlungsfelder zu identifizieren. Auf dieser Grundlage wurden die Haupteckdaten des Projekts sowie die entwickelten Massnahmen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Methodik ermöglichte es, individuelle Erfahrungen und organisationale Perspektiven systematisch miteinander zu verbinden und praxisnahe, anschlussfähige Ergebnisse zu generieren.

Die gewählte Methodik ermöglichte es, unterschiedliche Perspektiven systematisch zusammenzuführen und praxisnahe Erkenntnisse abzuleiten. Durch die Kombination von wissenschaftlichen Erhebungen und partizipativen Formaten konnten sowohl individuelle Erfahrungen als auch organisationale Sichtweisen berücksichtigt werden. Die Methodik bildete damit eine tragfähige Grundlage für die im Bericht dargestellten Ergebnisse und Empfehlungen.

11.5 Einordnung und Grenzen der Ergebnisse

Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse basieren auf einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Erhebungen sowie partizipativen Workshopformaten. Ziel war nicht eine statistisch repräsentative Abbildung der gesamten MINT-Branche, sondern eine vertiefte Auseinandersetzung mit Perspektiven, Erfahrungen und organisationalen Kontexten. Die Ergebnisse sind daher kontextabhängig und spiegeln die Sichtweisen der beteiligten Personen und Organisationen wider. Durch die systematische Zusammenführung unterschiedlicher Datenquellen und Perspektiven konnten jedoch wiederkehrende Muster, zentrale Herausforderungen und übergreifende Handlungsfelder identifiziert werden, die eine belastbare Grundlage für die abgeleiteten Erkenntnisse und Empfehlungen bilden.

12. Literaturverzeichnis

Bamert, Justus (2020): Geschlechterunterschiede in MINT-Studiengänge: Eine deskriptive Analyse. KOF ETH Zürich. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000447332>

Jann, Ben; Sandra Hupka-Brunner (2020): Warum werden Frauen so selten MINT-Fachkräfte? Zur Bedeutung der Differenz zwischen mathematischen Kompetenzen und Selbstkonzept. Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften 42 (2), 391-413. <https://doi.org/10.24452/sjer.42.2.6>

OECD (2023): Bildung auf einen Blick 2023: OECD-Indikatoren, wbv Media, Bielefeld/OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/34087b82-de>.

SKBF (2023): Bildungsbericht Schweiz 2023. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung. https://www.skbf-csre.ch/fileadmin/files/pdf/bildungsberichte/2023/BiBer_2023_D.pdf

Sundermeier, Janina; Steenblock, Conny (2022): Thomas befördert Thomas befördert Thomas – Geschlechterbezogene Stereotype und ihre Implikationen für die Besetzung von CTO-Positionen. HMD 59, 896–911 (2022). <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00866-9>

Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen (2020). Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Sicht von Ingenieurinnen und MINT-Frauen. https://svin.ch/wordpress/wp-content/uploads/2020/06/SVIN_AG_Vereinbarkeit_Schlussbericht.pdf

Wehner, Nina (2015): Krankenpfleger und Elektrikerinnen. Sozial Extra 39, 10–12 (2015). <https://doi.org/10.1007/s12054-014-9010-7>

13. Ansprechpartnerinnen iDNA

Am [iDNA Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten](#) widmen wir uns der Frage «Wie wollen wir in Zukunft arbeiten, entscheiden und zusammenleben?» mit wissenschaftlicher Tiefe, interdisziplinärer Perspektive und einem klaren Praxisbezug. Wir erforschen, wie Vielfalt zur Ressource wird, wie neue Formen der Zusammenarbeit gelingen und wie Entscheidungsprozesse so gestaltet werden können, dass sie gemeinsam getragen und wirksam sind.



In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Gemeinden, Verwaltungen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren entwickeln wir Konzepte, Methoden und Formate, die Wandel möglich machen – menschenzentriert, gerecht und zukunftsfähig. Ob durch Forschung, Beratung oder Weiterbildung: Wir bringen Wissen in Bewegung, verbinden Theorie und Praxis und schaffen Räume für gemeinsames Lernen und Gestalten.

Prof. Dr. Alexandra Cloots

Leiterin Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten
Leiterin HR-Panel New Work
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Rosenbergstrasse 59
9001 St.Gallen
Tel.: +41 58 257 17 73
alexandra.cloots@ost.ch

Sara Juen M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Diversität und Neue Arbeitswelten
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Rosenbergstrasse 59
9001 St.Gallen
Tel.: +41 58 257 16 05
sara.juen@ost.ch

Datum

29. Januar 2026

Verfasst von

Alexandra Cloots & Sara Juen

OST – Ostschweizer Fachhochschule
IQT / Institut für Diversität und Neue
Arbeitswelten (iDNA)
Rosenbergstrasse 59, Postfach
9001 St.Gallen, Switzerland

idna@ost.ch
ost.ch