

<b>Projekttitle</b>	Späte Karriereformen von Frauen und Chancengleichheit: Innovative Personalpolitik zur Nutzung der Potentiale von Frauen 45+
<b>Projektnummer</b>	Gesuch 19-018
<b>Trägerschaft</b> <i>Name(n) und Abkürzung(en) der Trägerorganisation(en), Adresse, PLZ, Ort, Telefonnummer, Mail, Website</i>	OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen (ehemals Fachhochschule St. Gallen (FHSG)) Institut für Organisation und Leadership (IOL-OST) Kompetenzbereich für Leadership & HR Rosenbergstr. 59 CH – 9000 St. Gallen / <a href="http://www.ost.ch">www.ost.ch</a>
<b>Kontaktperson</b> <i>Vorname, Name, E-Mail, Tel.</i>	Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock (Projektleitung) <a href="mailto:sibylle.olbert@ost.ch">sibylle.olbert@ost.ch</a> , +41 58 257 17 66

### Kurzvorstellung der Organisation

Die OST – Ostschweizer Fachhochschule vereint seit dem 1. September 2020 die drei Hochschulen FHS St. Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften, HSR Hochschule für Technik Rapperswil und NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs zu einer Fachhochschule in der Ostschweiz. Mit rund 3800 Studierenden und 1500 Dozierenden und Mitarbeitenden in Lehre, Forschung und Administration sowie über 1000 aktuellen Forschungsprojekten bündelt die OST Bildung und Forschung.

Die Hochschule führt Bachelor- und Masterstudiengänge sowie ein Weiterbildungsprogramm in sechs Departementen. Ihre Forschungsinstitute, Kompetenzzentren und Fachstellen realisieren anwendungsorientierte Forschungsprojekte und unterstützen Unternehmen und Organisationen mit Dienstleistungen.

Das IOL Institut für Organisation und Leadership (ehemals IQB) versteht sich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis. Im Rahmen von angewandten Forschungs- und Dienstleistungsprojekten, Lehre und Weiterbildung leistet das IOL einen wichtigen Beitrag für den Transfer. Im Vordergrund stehen ganzheitliche und praxisorientierte Lösungen für KMU und öffentliche Institutionen mit dem Ziel, aktuelle und zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Im Kern stehen Fragestellungen der Gestaltung einer zukunftsorientierten, digital- und menschenfähigen Personalführung. Dabei wird Personalführung als gemeinsames Handeln von Mitarbeitenden, Management, Top-Management sowie HR und Spezialfunktionen verstanden. Die Leistungen in Forschung, Beratung, Weiterbildung und Lehre zeichnen sich durch eine nachhaltige und interdisziplinäre Perspektive aus.

### Ziele und Projektaktivitäten

Während in Unternehmen die Karrieren und Entwicklungsmöglichkeiten für jüngere Personen und Frauen in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren haben, lässt sich dies für ältere Frauen nicht in gleicher Weise konstatieren. Generell werden in Organisationen Personen im Alter 45+ zu wenig gezielt gefördert, auch wenn ihre Erwerbsbeteiligung in der Schweiz vergleichsweise hoch ist. Insbesondere für Frauen fehlen in Unternehmen jedoch Massnahmen, die eine bessere Förderung von Karrieren ab der Lebensmitte unterstützen und dazu beitragen, durch attraktive Möglichkeiten der Beschäftigung und Entwicklung, das Potenzial weiblicher Erwerbspersonen möglichst umfassend auszuschöpfen. Unabhängig von tatsächlichen Unterbrechungszeiten oder Reduktionen der Arbeitszeit geben ab dem 45. Lebensjahr viele Frauen ihre Karriereambitionen auf und resignieren (Kricheldorf & Schramkowski, 2014).

Ziel der Verstetigung des laufenden Projektes ist es, Unternehmen im Erkennen und Abbau bestehender Barrieren für die Erhaltung und Nutzung von Frauenpotenzialen 45+ zu unterstützen und zukunftsfähige Karrieren durch für die Zielgruppe sinnstiftende und unter Aspekten der dynamischen Kompetenzentwicklung zuträgliche Tätigkeiten zu ermöglichen. Das anvisierte Projekt trägt dazu bei, die Chancengleichheit von Frauen durch eine verbesserte Karriereförderung von Frauen 45+ in Organisationen und tragfähige lebenslange weibliche Karrieren zu erhöhen.

Ziel ist es,

- die beruflichen Perspektiven für Frauen in Unternehmen/Organisationen zu verbessern,
- den Beschäftigungsumfang und die Verweildauer von Frauen im Berufsleben in der Schweiz zu erhöhen,
- mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen,
- die Durchgängigkeit von Frauenkarrieren und im Aufbau von Führungskompetenz zu fördern,
- das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern zu verringern und
- einen Beitrag zur Reduktion des Fachkräftemangels zu leisten.

Zu den wichtigsten Projektaktivitäten zählen:

- Unternehmensscreenings, aus denen die Situation und Handlungsfelder zur Verbesserung der Förderung von Frauen 45+ in Organisationen hervorgehen,
- Beratung der Unternehmen sowie Definition von Zielen und prioritären Massnahmen für die Weiterentwicklung der eigenen Förderpolitiken, -strategien und -implementierungen,
- Bestimmung von Kriterien zur Bewertung der Zielerreichung, Umsetzung von bestehenden bzw. Ausarbeitung von weiteren Massnahmen, unter anderem durch Workshops,

- Unternehmensbefragung zu den Themenfeldern: Karrierelaufbahn und Werdegang, Bindung von Mitarbeitenden, Fördererleben/-notwendigkeiten und Karrierekompetenzen, Anhaltspunkte für Diskriminierung sowie Digitalisierung und künftige Karrieren,
- Befragung von Frauen zu ihrem Werdegang, Erwartungen für die weitere Karriere angesichts der Digitalisierung, Besonderheiten weiblicher Karrieren 45+ sowie Chancengleichheit,
- Wissenstransfer im Rahmen einer jährlichen Tagung mit jeweiligem Schwerpunktthema sowie
- Transfer der Erkenntnisse und Aufbau von Know-How durch die Zertifikatslehrgänge «CAS New Leadership in Team- und Selbstführung» und «CAS innovatives HR-Management».

Im Rahmen des Projektes wurden Kooperationen mit anderen Initiativen gestartet:

- Gemeinsames Angebot mit viamia, z.B. viamia/BIZ Bottmingen für Organisationen, die Standortanalysen der Mitarbeitenden und individualisierte, betriebliche Förderung besser koppeln wollen und
- Lancierung einer gemeinsamen Eventreihe als Austausch- und Vernetzungsplattform mit der Wertschaffer AG mit dem Ziel, branchenübergreifend für das Thema «mehr Frauen im Business» zu sensibilisieren.

### Ergebnisse und Resultate

Die oben genannten Projektziele wurden umgesetzt. **Über [www.careerdevelopment.ch](http://www.careerdevelopment.ch) erhalten Organisationen Hinweise zu dem Projekt, den Vorgehensweisen sowie bestehenden Vorarbeiten. Es gibt frei zugängliche Angebote und ein Dienstleistungsangebot zu strategischen Ausrichtung, Konzeptentwicklung sowie operativen Umsetzung von Förderung und Personalentwicklung.**

Es zeigt sich einheitlich, dass sich die Unternehmensvertretenden der Folgen des demografischen Wandels zunehmend bewusst sind und dass sie künftig die Potenziale von Frauen besser nutzen wollen. Dennoch scheinen nach wie vor Frauen 45+ zu häufig als «Arbeitsmarktreserve» betrachtet zu werden, und zu selten als Potenzialträgerinnen.

In Organisationen lässt sich hier und da eine gewisse «Gender Fatigue» feststellen oder sogar «Diversity Fatigue», wonach das Thema der Alters- und Geschlechtsdiskriminierung schwer zu bespielen ist, obwohl angesichts des Fortbestands von Stereotypisierungen und Diskriminierungen die Notwendigkeit besteht.

**Vor diesem Hintergrund und angesichts dessen, dass sich über die Zielgruppe von Frauen hinaus gehend immer mehr Menschen für andere Karrierewege und neue Formen der betrieblichen Förderung wünschen, empfehlen wir Organisationen, sich der “Förderung einer Vielfalt an Karrieremodellen” zuzuwenden und die Weichen dafür zu stellen. Das im Projekt entwickelte Screening und das weitere Angebot an Massnahmen sind bereits auf diesen Aspekt hin ausgerichtet und lassen einen entsprechenden Fokus zu.**

Den frauenspezifischen Karriere-Themen “Risky Job Positions”, (Förder-)Beziehungen, Stereotypen/Rollenbildern, Gender Fatigue, Digitalisierung und weiteren Inhalten des Screenings wurde in dem Projekt besondere Aufmerksamkeit zuteil. Zunächst wurde in einer Befragung die Zielgruppe HR-Fach-/Führungskräfte adressiert und darauf abgestimmt eine Befragung von Betroffenen durchgeführt. Die Ergebnisse werden im gegen Jahresende zur Veröffentlichung vorgesehenen Handbuch «Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+ - Verstetigung» sowie in diversen Publikationen zum Thema (sh. Dokumentende) dargestellt.

Aus den Projektergebnissen geht hervor, dass Frauen in der Lebensmitte ganz besonders dann, wenn sie Kinder haben, deutlich die Erfahrung gemacht haben, dass sie für den beruflichen Erfolg und ihr Vorankommen im Vergleich zu Männern mehr leisten mussten, sich gezwungen sahen, um Voran zu kommen weniger attraktive Positionen zu akzeptieren, mehr Eigenregie in der Steuerung ihrer Karriere brauchten und dennoch oftmals Männer bei Neubesetzungen bevorzugt wurden. Sie sehen sich auch heute auch oft mit Stereotypen konfrontiert.

Wenn Organisationen von den Potenzialen von Frauen umfassend profitieren wollen, brauchen sie zeitgemässe Konzepte für das Human Resources Management und zur Führungsentwicklung. Um Tools, Methoden und Know-How für die Gestaltung eines innovativen und zukunftsgerichteten HR an die Hand zu bekommen, können Unternehmen an aus dem Projekt entstandenen Zertifikats-Lehrgängen teilnehmen und das bestehende Beratungsangebot nutzen. Wissen, Methoden und Fallstudien finden sich des Weiteren in Fachzeitschriften und im Buch «Frauenkarrieren»: Bischof, N.; Olbert-Bock, S. & Redzepi, A. (2022). *Frauenkarrieren. Gezielte Gestaltung aus Unternehmens- und persönlicher Sicht*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Ein frei zugängliches Handbuch zu den Projektergebnissen ist ab Ende 2022 u.a. auf [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch) verfügbar.

### Koppelung mit anderen Projekten

Mit den Aktivitäten im Projekt wurde an Projekte in den jeweiligen Organisationen angeknüpft, sowie an die eigene Projektlandschaft.

In einem laufenden Projekt zu HR Analytics wurde u.a. ermittelt, dass insbesondere Frauen im überdurchschnittlichen Ausmass das Unternehmen verlassen, weil sie nicht weiterkommen, keine guten Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung vorfinden und im Unternehmen ungleiche Beförderungspraktiken gelebt werden. Folglich wurden Empfehlungen abgeleitet, wie die Organisation einerseits das verfrühte Aussteigen der Zielgruppe Frauen aus dem Unternehmen reduzieren kann und andererseits Massnahmen, um den Frauenanteil v.a. in Führungsfunktionen nachhaltig zu steigern.

Ältere erwiesen sich auch in dem Projekt “Late Careers” als insgesamt von Unternehmensseite in der Förderung vernachlässigt, indem auf sie die Üblichen Instrumente der Förderung oft nicht angewendet werden. Das Alltagsgeschäft geht angesichts der umfassenden Erfahrung oft vor, Zukunftsprojekte sind weniger für sie vorgesehen, für Weiterbildung bleibt kaum Zeit – und so können sich nach und nach Employability-Risiken ergeben.

In weiteren, parallel laufenden Projekten wie z.B. «Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen mittelgrosser Unternehmen – eine nachhaltige Förderung» wird das Ziel verfolgt, Frauenkarrieren bis in Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen zu fördern sowie im Projekt «Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei», Frauen in klassischen “Männerberufen” eine höhere Identifikation mit der Übernahme einer Führungsrolle zu ermöglichen, sie bei den Entscheidern visibler werden zu lassen, und Führungsinstrumente entsprechend zu adaptieren.

## Empfehlungen für ähnliche Projekte

In den Unternehmen von einer Analyse zu einer tatsächlichen Umsetzung der Förderung von Frauenkarrieren 45+ überzugehen, stellt sich als schwierig dar. Mit «Frauen», sowie «Älteren Mitarbeitenden» entfallen zwei wesentliche Merkmale von Diskriminierung auf die Zielgruppe des Projektes, was die Schwierigkeiten gut erklären kann. Wissenschaftliche Arbeiten wenden sich mehr und mehr dem Problem zu, dass Personen, auf die mehr als ein Diskriminierungsmerkmal zutrifft, besonders stark von Benachteiligungen betroffen sind.

Zwar lässt sich davon ausgehen, dass mit einer weiteren Zuspitzung des Fachkräftemangels das Problem anteilig geringer wird. Eine geeignete, durchgängige Förderung der Frauen wird aber nach wie vor kein Selbstläufer sein. Hier nur ein paar Argumente:

- Mit zunehmender beruflicher Erfahrung muss Förderung individueller gestaltet werden.
- Zu häufig finden sich Frauen in Funktionen wieder, die zu wenig Entwicklungspotenzial bieten.
- Ältere Frauen werden zu wenig in ihrer Karriere und in ihren Karriereentscheidungen unterstützt.
- Bestehende HR-Strategien sind noch zu sehr darauf ausgerichtet, erforderliches Personal jederzeit flexibel rekrutieren zu können.

Unternehmen sind sowohl auf «neue» Zielgruppen als auch ihre systematische Förderung bisher zu wenig eingestellt und die Verantwortung für die weitere Entwicklung wird oft zu einseitig bei den Betroffenen gesehen. Aus der Kooperation mit viamia wird darüber hinaus gehend deutlich, dass Frauen 45+ ohne akademischen Abschluss seltener in Überlegungen zum weiteren Berufsweg integriert sind. Sie werden auch in der betrieblichen Förderung vernachlässigt. Hier für mehr Bewusstsein für die Notwendigkeit von Weiterentwicklung zu sorgen, ist besonders wichtig. Gerade auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung und den bestehenden Erwartungen, dass es vor allem Jobs mittleren Qualifikationsniveaus sind, die als durch sie bedroht gelten.

Auch ist auf Unternehmensseite zu bedenken, dass der Arbeitsmarkt zunehmend zu einem für Arbeitnehmende günstigen Markt wird. Dies bedeutet, dass bei fehlender Förderung nicht mehr ein primär individueller Nachteil entsteht, sondern es fehlt nachher an geeigneten potenziellen Mitarbeitenden. Und weniger vorteilhafte Job-Angebote werden vermutlich immer häufiger nicht mehr angenommen, da sich auch für Frauen 45+ mehr und mehr Alternativen bieten.

Mit einer wachsenden Menge an Alternativen, wächst auch bei Männern zunehmend das Interesse an neuen Karriereformen. Eine schlaue Personalpolitik stellt sich bereits heute darauf ein, dass "New Work" auch neue Karriereformen (wie z.B. Teilzeitarbeit) braucht, die bisher als «typisch weiblich» marginalisiert wurden und als nicht unterstützungswürdig galten. Das Screening und die Produkte des Projektes sind bereits so aufgebaut, dass sie eine solche Förder- und Karrierevielfalt in Unternehmen unterstützen.

## Materialien, Angebote und Informationen

- [House-of-Careers und Screening](#)  
Mit dem **Screening** können Organisationen ihre Personalentwicklung und Laufbahngestaltung insgesamt und mit Blick auf Frauen 45+ analysieren.  
Das „**House of Careers**“ bietet komplementär konkrete Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen für die gezielte Weiterentwicklung der betrieblichen Förderpolitik und -praxis.
- [Handbuch «Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+ - Verstetigung»](#) ab 2023 verfügbar  
[Handbuch «Innovation im HR und Career Development von Frauen 45+»](#)
- [Weiterbildungsangebote: «CAS New Leadership in Team- und Selbstführung» und «CAS Innovatives HR-Management» der OST](#)
- [Jahresevents zu weiblichen Karrieren 45+ Erfolgsgeschichten](#)
- [Video Beratungsangebot](#)

## Veröffentlichungen aus dem Projekt:

- [Bischof, N., Olbert-Bock, S. & Redzepi, A. \(2022\). Frauenkarrieren. Gezielte Gestaltung aus Unternehmens- und persönlicher Sicht. Stuttgart. Schäffer Poeschel.](#)
- Beganovic, N., Olbert-Bock, S., Redzepi, A., & Bischof, N. (2021). Umfrage zur Arbeitsmarktsituation bei Frauen 40+. PersonalSchweiz.
- Bischof, N., Redzepi, A., Olbert-Bock, S. (2021a). Weibliche Karrieren. Organisator. Das Magazin für KMU.
- [Bischof, N., Olbert-Bock, S. & Redzepi, A. \(2021b\). Career Development für Frauen 45+. Austrian Management Review 11, 124ff.](#)
- [Leader Digital \(2020\). Women's Careers – wie macht frau Karriere? Leader, das Ostschweizer Wirtschaftsportal.](#)
- [Beganovic, N., Olbert-Bock S. & Redzepi, A. \(2021\). Laufbahnvelfalt: Standortanalyse in Unternehmen. HR-Developer.](#)
- [Beganovic, N., Olbert-Bock S. & Nold, N. C. \(2022\). Generationen entwickeln – geht es mit 50 erst richtig los?. HR-Developer.](#)

Alle vorliegenden Produkte und Dienstleistungen aus dem Projekt werden weiter, teils in Zusammenarbeit mit anderen Partnerorganisationen/Verbänden wie viamia, dem BIZ Bottingen oder u.U. weiteren Partnerorganisationen angeboten. Sie liegen aktuell in deutscher Sprache vor und haben bisher eine geografische Reichweite bezogen auf die deutschsprachige Schweiz und den benachbarten DACH-Raum. Mit der Online-Plattform [www.careerdevelopment.ch](http://www.careerdevelopment.ch) erstreckt sich die Reichweite auf den gesamten deutschsprachigen Raum.

St. Gallen, 5. September 2022

## Unterstützt durch



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG  
Finanzhilfen