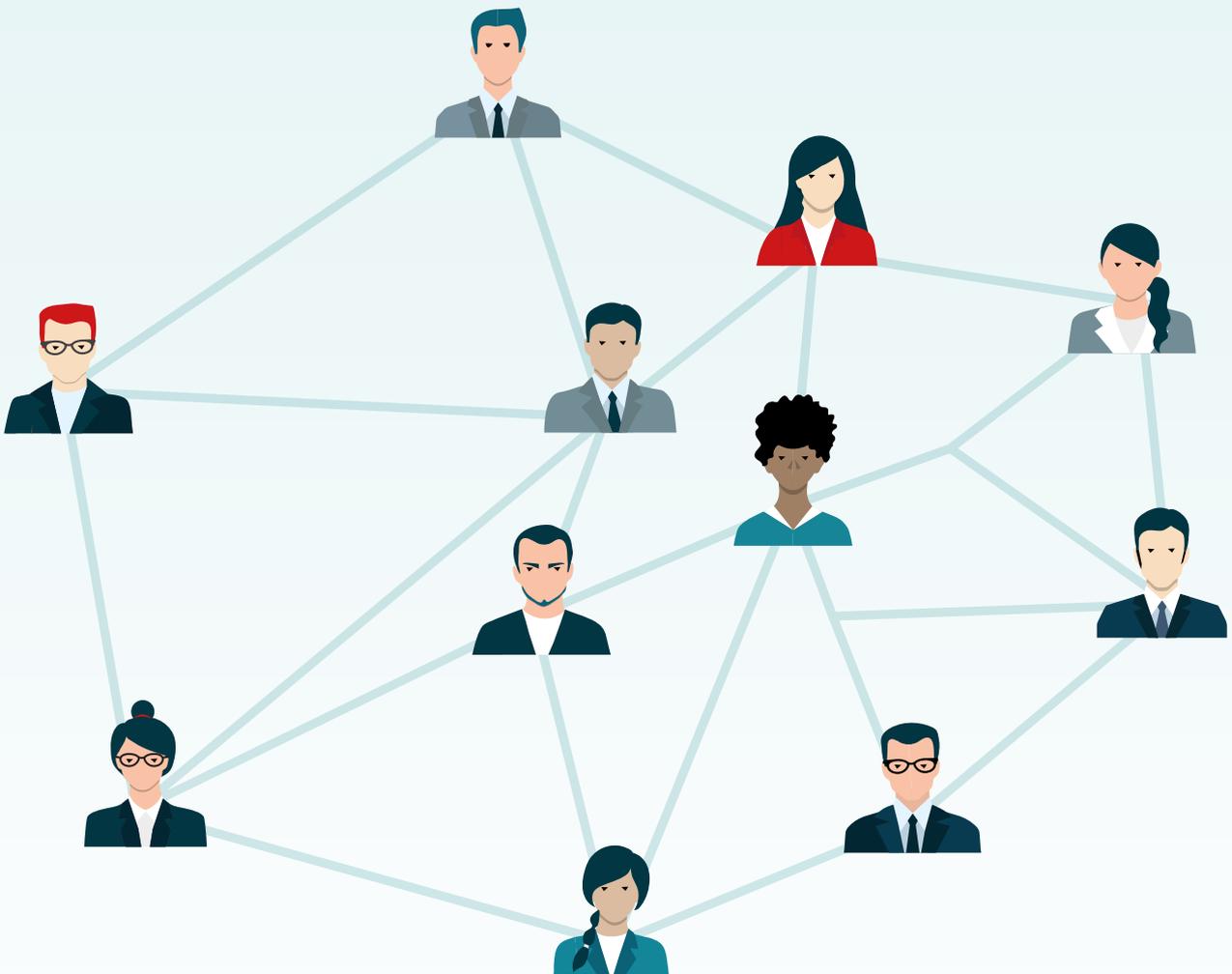


In Zusammenarbeit mit



# DER CODE DER ZUGEHÖRIGKEIT

**WARUM FRAUEN DIE TECH-BRANCHE VERLASSEN  
UND WIE EINE INKLUSIVE UNTERNEHMENSKULTUR SIE HALTEN KANN**



# Vorwort



**Über die Jahrhunderte hinweg haben Frauen bedeutende Fortschritte in ihrer Präsenz und Teilhabe in Gesellschaft und Arbeitswelt erzielt. Die Erwerbsquote ist seit den 1990er Jahren in europäischen Ländern stetig gestiegen<sup>1</sup>. Obwohl noch ein weiter Weg zur Gleichstellung vor uns liegt, hinkt die weibliche Beteiligung in Führungspositionen deutlich hinterher.**

Weltweit machen Frauen 42% der Arbeitskräfte aus und besetzen fast die Hälfte der Einstiegspositionen, halten aber weniger als 25% der C-Suite-Positionen<sup>2</sup>. Die Schweiz bildet keine Ausnahme. Entsprechend dem globalen Trend stellen Frauen in Schweizer Unternehmen 47% der Arbeitskräfte in nicht-leitenden Positionen<sup>3</sup> dar, besetzen aber nur 23% der mittleren und 22% der oberen Führungspositionen<sup>4</sup>.

Die „Leaky Pipeline“ zeigt sich besonders deutlich in spezifischen Sektoren wie MINT. 2024 hatten Frauen weiterhin eine deutlich niedrigere Repräsentation in der breiteren MINT-Arbeitswelt und besetzten nur 28% der MINT-Positionen, verglichen mit 47% weiblicher Repräsentation unter Nicht-MINT-Arbeitskräften. Dasselbe gilt für den „Drop to the Top“: Frauen stellen nur etwa ein Zehntel der Führungspositionen in MINT im Vergleich zu einem Viertel in Nicht-MINT-Bereichen<sup>5</sup>.

Angesichts der zunehmend entscheidenden Rolle der Technologie in allen Sektoren<sup>6</sup> und dem wachsenden Bedarf an qualifizierten Talenten ist der Mangel an ausreichenden Ressourcen zur Deckung dieser Arbeitskräftelücken eine zentrale Herausforderung für Schweizer Unternehmen und Regierung gleichermaßen. 2023 waren nur 16,6% der IKT-Spezialisten in der Schweiz Frauen<sup>7</sup>. Ein klarer Weg zur Bewältigung der Tech-Talentlücke besteht daher darin, den noch weitgehend ungenutzten weiblichen Talentpool zu nutzen, indem mehr Frauen ermutigt werden, in die Tech-Arbeitswelt einzutreten und – entscheidend – diejenigen zu halten, die dies tun. Wertvolle Anstrengungen werden unternommen, um die Anzahl weiblicher Studierender in technischen Studiengängen zu erhöhen und sie zu ermutigen, ihre Karriere in Tech-Rollen zu beginnen. Während diese Bemühungen unerlässlich sind, wird ihre Wirkung auf die Talentlücke nicht unmittelbar sein. Aus diesem Grund ist die Bindung von Frauen, die bereits in Tech-Rollen beschäftigt sind, der Schlüssel zur kurzfristigen Deckung des Bedarfs an qualifizierten Talenten.

<sup>1</sup> Anstieg von ~54% auf 70% im Jahr 2023. Beschäftigung und Erwerbstätigkeit nach Geschlecht und Alter (1992-2020) - jährliche Daten, Eurostat, 2024

<sup>2</sup> [Global Gender Gap 2024](#) – Insight Report, World Economic Forum, 2024, p. 7

<sup>3</sup> [Die Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung in den letzten 50 Jahren: Demografie, Teilzeiterwerbstätigkeit und Berufe](#), Bundesamt für Statistik, 2024

<sup>4</sup> Gender Intelligence Report data, Advance and The University of St. Gallen, 2024

<sup>5</sup> [Global Gender Gap 2024 – Insight Report, World Economic Forum, 2024](#), p. 8 & p. 49

<sup>6</sup> [Bis 2030 werden in der Schweiz rund 40'000 IT-Fachkräfte fehlen](#), Schweizerischer Bundesrat, 2022

<sup>7</sup> Anteil der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Fachkräfte an der Gesamtzahl der Beschäftigten in der Schweiz im Jahr 2023

Dieses Whitepaper konzentriert sich auf Bemühungen zur Retention, indem es eine Momentaufnahme der aktuellen Situation in der Schweiz liefert und Bereiche vorschlägt, auf die man sich konzentrieren sollte, um die weibliche Leaky Pipeline in der Tech-Branche anzugehen. Unsere Arbeit basiert auf einer Umfrage unter 670 Fachkräften in der Schweiz, die im Herbst 2024 durchgeführt wurde. 69% der Befragten sind Frauen und 52% sind in Tech-Rollen beschäftigt. Diese Ergebnisse wurden mit Daten aus dem Gender Intelligence Report 2024<sup>8</sup>, Ergebnissen einer 2023 durchgeführten Umfrage unter Teilnehmenden der #wetegether-Konferenz<sup>9</sup> und mehreren anderen Schweizer und globalen Quellen integriert.

## DANKSAGUNGEN

Wir möchten den Autor:innen dieses Whitepapers unseren Dank aussprechen: Camilla Giusti und Jonas Schuetz von Bain & Company Schweiz und Priska Burkard von TechFace. Wir danken auch den Mitwirkenden von We Shape Tech und Hello 50:50 World.



Deike Diers  
Partner  
Bain & Company Schweiz



Tanja Frohn  
Partner  
Bain & Company Schweiz



Alkistis Petropaki  
Geschäftsführerin Advance

<sup>8</sup> Der Datensatz, der für dieses Whitepaper verwendet wurde, umfasst Unternehmen aus den Bereichen IT, ICT, FinTech, MedTech, Engineering und Energie sowie anderen technikbezogenen Sektoren und umfasst insgesamt 56.000 Beschäftigte. Der Gender Intelligence Report ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen Advance und der Universität St. Gallen

<sup>9</sup> #wetegether, die grösste Konferenz für Diversität und Inklusion in Tech in der Schweiz, organisiert von TechFace

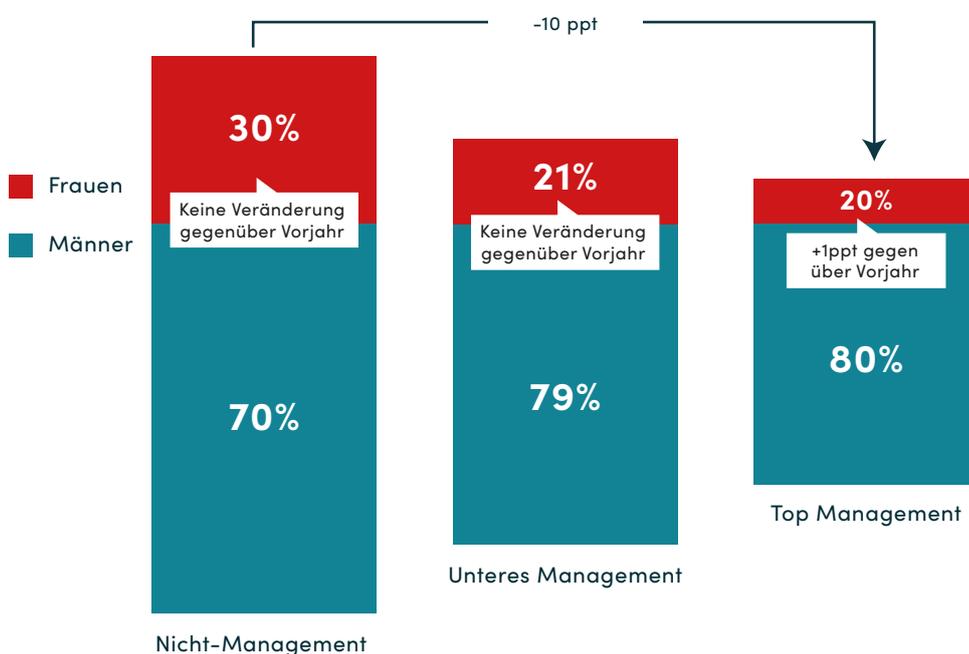
# Das Geschlechterungleichgewicht in der Schweizer Tech-Industrie ist entscheidend für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Landes

**Nur 30% der nicht-leitenden Angestellten und 20% der mittleren/oberen Führungskräfte in Schweizer Tech-Unternehmen sind Frauen**

In der Schweiz sprechen die Daten für sich: 2023 waren nur 16,6% der IKT-Spezialisten Frauen<sup>10</sup>. In Schweizer Tech-Unternehmen stellen Frauen jedoch etwa ein Drittel der Angestellten in nicht-leitenden Positionen dar. Dieser Anteil sinkt stark auf 21% auf den niedrigsten/unteren Führungsebenen und bleibt bei etwa 20% in mittleren und oberen Führungspositionen<sup>11</sup>. Diese 10-Prozentpunkt-Differenz unterstreicht das Leaky-Pipeline-Phänomen in der Schweizer Tech-Industrie (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1

## Tech-Talent-Pipeline in der Schweiz nach Geschlecht



Quelle: Der Datensatz, der für dieses Whitepaper verwendet wurde, umfasst Unternehmen aus den Bereichen IT, ICT, FinTech, MedTech, Engineering und Energie sowie anderen technikbezogenen Sektoren und umfasst insgesamt 56.000 Beschäftigte. Der Gender Intelligence Report ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen Advance und der Universität St. Gallen

<sup>10</sup> Daten der ICT-Fachkräfte bezogen auf die Gesamtbeschäftigten in der Schweiz im Jahr 2023

<sup>11</sup> Gender Intelligence Report data, Advance and The University of St. Gallen, 2024, umfasst technische und nicht-technische Rollen.

Der „Drop to the Top“ begrenzt nicht nur den Karrierefortschritt von Frauen in Tech-Unternehmen, sondern entzieht der Schweizer Wirtschaft auch dringend benötigte Talente zur Überbrückung der wachsenden Tech-Talentlücke. Laut ICT-VET Schweiz<sup>12</sup> wird das Land bis 2030 einen Mangel von rund 40.000 IT-Fachkräften haben, wenn keine Massnahmen ergriffen werden<sup>13</sup>. Die Erweiterung des Zugangs zu ungenutzten Talentpools, wie weiblichen Arbeitskräften, könnte entscheidend sein, um diese Herausforderung zu bewältigen.

Die Erhöhung der weiblichen Erwerbsbeteiligung würde auch erhebliche wirtschaftliche Vorteile bringen. Das Europäische Institut für Gleichstellung schätzt, dass die Schliessung der Geschlechterlücke allein im MINT-Bereich das BIP pro Kopf in der EU bis 2050 um 2,2% bis 3,0% steigern könnte<sup>14</sup>. In der Schweiz könnte das Erreichen der schwedischen Vollzeitbeschäftigungsquote für Frauen (weltweit führend in dieser Kennzahl) das Schweizer BIP jährlich um 6% steigern, was etwa 33 Milliarden CHF entspricht<sup>15</sup>.

## Von Pionierinnen zur Minderheit: Die Tech-Reise der Frauen

Frauen haben eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung vieler Technologien gespielt, ohne die wir heute nicht arbeiten könnten – denken Sie an Computerprogrammierung<sup>16</sup>, Suchmaschinen<sup>17</sup> und Wi-Fi<sup>18</sup>, um nur einige zu nennen. Doch trotz ihrer bedeutenden Beiträge hatten sie immer Schwierigkeiten, hervorzutreten und als führende Persönlichkeiten im Tech-Bereich anerkannt zu werden. Die seltenen Ausnahmen ihrer Unterrepräsentation, wie die erhebliche Präsenz früher weiblicher Computerprogrammiererinnen während des Zweiten Weltkriegs und bis in die frühen 1980er Jahre, werden selten anerkannt. Infolgedessen bleibt der Weg zur Gleichstellung in diesem immer wichtiger werdenden Bereich unsicher und herausfordernd.

Es mag überraschen, dass die Computerprogrammierung, heute ein von Männern dominiertes Feld, ursprünglich als „Frauenarbeit“ galt<sup>19</sup>. In den Anfängen spielten Frauen eine zentrale Rolle im Computing und wurden als Programmiererinnen eingestellt, als die Softwareentwicklung im Vergleich zum Hardware-Engineering, das überwiegend männlich war, als repetitive und weniger qualifizierte Tätigkeit angesehen wurde. Diese Wahrnehmung änderte sich in westlichen Ländern erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Frauen, einst die zahlreichen, aber nicht anerkannten Beitragsleisterinnen zu technologischen Fortschritten in der Programmierung, wurden allmählich zu einer Minderheit in einem Bereich, der schnell überwiegend männlich geprägt wurde<sup>20</sup>.

Jenseits von Geschlechterstereotypen, die bestimmte Jobs als besser geeignet für ein Geschlecht neu definierten (was sich sogar umkehrte, wie im Fall von Software), trugen wahrscheinlich mehrere andere Faktoren dazu bei, Frauen aus bestimmten Rollen in der Tech-Branche auszuschliessen. Dazu gehören Umweltfaktoren (z.B. weniger Frauen in einem Bereich, was es für andere weniger einladend macht einzutreten), soziale Faktoren (z.B. die Zurückhaltung von Unternehmen, Teilzeitstellen anzubieten, was überproportional Frauen betrifft, oder die Einführung von Heimcomputern als Instrumente, die besser für Jungen geeignet sind<sup>21</sup>) und wirtschaftliche Faktoren (z.B. wirtschaftliche Abschwünge, die zu Stellenabbau in historisch von Frauen besetzten Positionen führen<sup>22</sup>).



12 ICT-VET Switzerland ist die nationale Organisation, die für alle eidgenössischen Berufsabschlüsse in den IT- und Digitalberufen zuständig ist

13 Bis 2030 werden in der Schweiz rund 40'000 Informatiker fehlen, Schweizerischer Bundesrat, 2022

14 Economic Benefits of Gender Equality in the European Union, European Institute for Gender Equality, 2017

15 Women in Work Index, PwC, 2022

16 Ada Lovelace hat im 19. Jahrhundert den ersten Computeralgorithmus geschrieben.

17 Karen Spärck Jones war verantwortlich für die Inverse Document Frequency, eine Technologie, die Suchmaschinen zugrunde liegt.

18 Hedy Lamarr ist die Pionierin einer Frequenzsprungtechnologie, welche die Grundlage von Wi-Fi und anderen drahtlosen Technologien wie GPS bildet.

19 Programming: when did "women's work" become a "man's world"?, Digital Future Society, 2021

20 The Secret History of Women Coding, Clive Thomson, The New York Times Magazine, 2019

21 Unlocking the Clubhouse, Jane Margolis and Allan Fisher, The MIT Press, 2003

22 When Computer Coding Was A Woman's Job, History.com, 2021

# Warum Frauen die Tech-Branche verlassen: Die Herausforderung verstehen

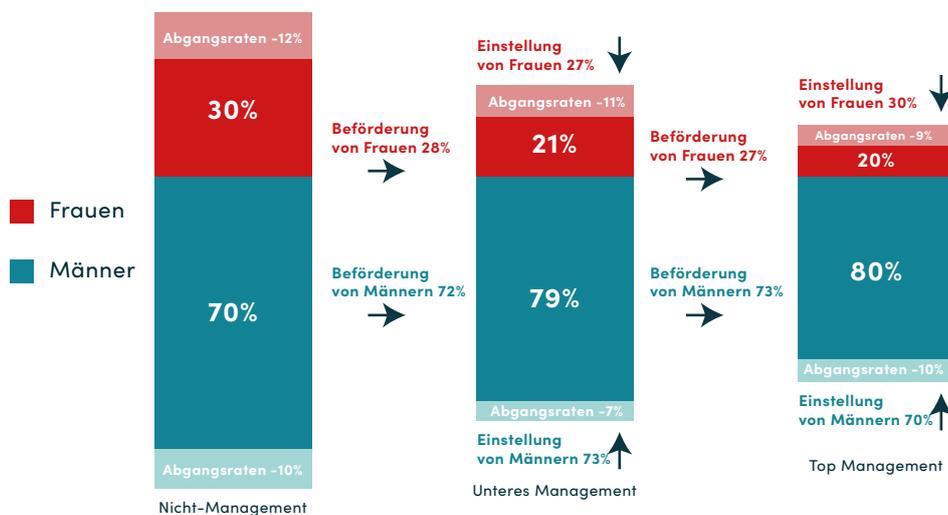
Es gibt viele überzeugende Gründe, den Frauenanteil in der Schweizer Tech-Industrie zu erhöhen. Warum ist es also so schwierig, dieses Ziel zu erreichen, und warum ist das Leaky-Pipeline-Phänomen so ausgeprägt?

## Mehr als Einstellung und Beförderung ist Retention das eigentliche Problem

Weibliche Beförderungsraten, die dem Frauenanteil auf allen Ebenen entsprechen oder darüber liegen, deuten darauf hin, dass die geringere Beförderung von Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen nicht das Hauptproblem ist. Ebenso scheint die externe Einstellung auf Führungsebene leicht zugunsten weiblicher Rekrutierungen verzerrt zu sein<sup>23</sup>. Frauen werden auf allen Führungsebenen über ihre Repräsentation in der bestehenden Belegschaft hinaus eingestellt (siehe Abbildung 2). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass andere Faktoren jenseits von Beförderungs- und Einstellungspraktiken die Retention-Herausforderungen für Frauen in der Schweizer Tech-Branche vorantreiben.

Abbildung 2

### Tech-Talent-Pipeline in der Schweiz mit Talentaufzügen und -abflüssen



Quelle: Gender Intelligence Report 2024 Forschung; Datenschnitt mit IT, IKT, FinTech, MedTech, Engineering und Energiesektor und ähnlichen Unternehmen mit insgesamt 56.000 Mitarbeitenden. Der Datensatz besteht aus anonymisierten Daten, die von teilnehmenden Unternehmen jährlich zur Verfügung gestellt werden, um Transparenz über den Fortschritt der Geschlechtergleichstellung am Schweizer Arbeitsplatz in Zusammenarbeit mit Advance und der Universität St. Gallen zu schaffen.

Beförderung und Einstellung allein können die Herausforderungen der Geschlechtergleichstellung nicht lösen. Externe Rekrutierung<sup>24</sup> verteilt weibliche Tech-Fachkräfte lediglich über Unternehmen hinweg um, ohne den gesamten Talentpool zu erweitern. Beförderungsstrategien stehen vor ähnlichen Einschränkungen aufgrund der geringen Anzahl von Frauen auf nicht-leitenden Ebenen (30%) und der Notwendigkeit fairer Aufstiegsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden. Ohne wirksame Retention-Massnahmen verschwinden alle Gewinne bei der weiblichen Repräsentation schnell wieder, wie unsere Daten deutlich zeigen. Die Erhöhung der Gesamtzahl von Frauen in der Tech-Branche ist für nachhaltige Veränderungen unerlässlich.

<sup>23</sup> Gender Intelligence Report Daten, Advance und Universität St. Gallen, 2024

<sup>24</sup> Schliesst Quereinsteigende von ausserhalb der Technologiebranche aus

# Die Abgangsraten zeigen eine „Geschichte zweier Hälften“, wobei Frauen in Führungspositionen das höchste Risiko haben zu gehen

Wir müssen die Retention-Dynamik berücksichtigen, um die aktuelle Situation vollständig zu verstehen. Hier beginnt der Kern des Problems an die Oberfläche zu kommen. Die Fluktuation kann helfen zu erklären, warum die Leaky Pipeline ein so hartnäckiger und herausfordernder Trend ist, der in der Schweizer Tech-Industrie umzukehren ist. Ihre Rolle bei der Behinderung des weiblichen Fortschritts variiert erheblich je nach Rolle und Seniorität, was zu einer „Geschichte zweier Hälften“ führt. Frauen haben auf der nicht-leitenden Ebene eine höhere Fluktuationsrate als Männer, mit 12% im Vergleich zu 10%. Auf der niedrigsten/unteren Führungsebene stimmen die Beförderungsraten (28%) im Allgemeinen mit dem weiblichen Belegschaftsanteil (30%) überein. Die Geschlechterlücke bei der Fluktuation weitet sich jedoch auf dieser Stufe aus, wobei 11% der Frauen gehen, verglichen mit nur 7% der Männer. Auf höheren Ebenen verschiebt sich der Trend. Frauen werden mit einer höheren Rate (27%) als ihre Gesamtrepräsentation in der Belegschaft (21%) in mittlere und obere Führungspositionen befördert. Zusätzlich sind die Fluktuationsraten auf diesen Ebenen über die Geschlechter hinweg nahezu gleich, mit 9% für Frauen und 10% für Männer.

Dies deutet darauf hin, dass sich Bemühungen zur Bewältigung der Leaky Pipeline auf die frühen Führungsstufen konzentrieren sollten, ohne Frauen auf höheren Ebenen zu übersehen. Tatsächlich helfen geschlechtergerechte Fluktuationsraten bei höheren Führungspositionen, die Präsenz weiblicher Führungskräfte aufrechtzuerhalten, treiben aber keinen Fortschritt voran. Gezielte Massnahmen sind unerlässlich, um den fortschreitenden Austritt weiblicher Führungskräfte aufgrund von Pensionierung auszugleichen und die hartnäckige ~20%-Barriere der weiblichen Repräsentation auf Führungsebenen zu durchbrechen, die wir heute sehen.

# Die Untersuchung der Haupttreiber der weiblichen Fluktuation in der Tech-Branche

## Frauen verlassen die Tech-Industrie mit höherer Wahrscheinlichkeit als Männer, und die Wahrscheinlichkeit steigt mit ihrer Seniorität

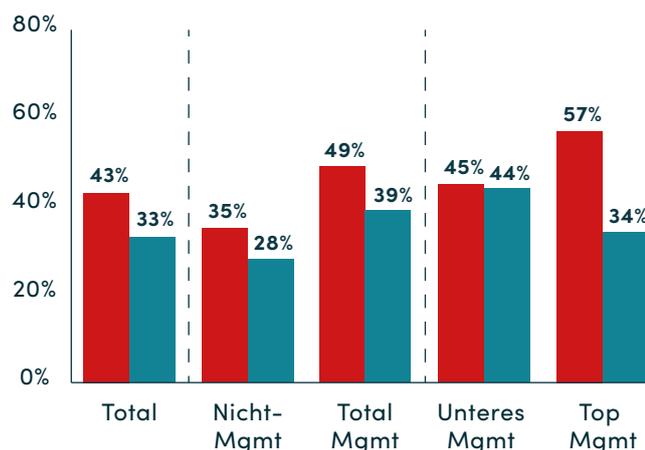
Ein genauerer Blick auf den Schweizer Tech-Sektor auf der Grundlage unserer Umfragedaten zeigt wichtige Erkenntnisse, die helfen, die zugrunde liegenden Herausforderungen zu identifizieren und potenzielle Abhilfemassnahmen zu erkennen.

In Übereinstimmung mit den höheren Fluktuationsraten bei Frauen zeigt unsere Bottom-up-Umfrage unter Arbeitnehmenden in der Schweiz, dass weibliche Talente im Durchschnitt eher als ihre männlichen Kollegen sowohl ihren Arbeitgeber als auch die Tech-Industrie insgesamt verlassen<sup>25</sup>. Diese Wahrscheinlichkeit steigt, wenn Frauen in ihrer Karriere vorankommen. Frauen in der Tech-Branche berichten von einer deutlich höheren Bereitschaft als männliche Tech-Mitarbeitende, in naher Zukunft ihre Karriere (+10 Prozentpunkte) oder ihren Arbeitgeber (+17 Prozentpunkte) zu wechseln (siehe Abbildung 3). Auffallend ist, dass der Geschlechterunterschied bei Personen in Führungspositionen verstärkt wird. Unabhängig vom Geschlecht sind Tech-Talente mit Führungsverantwortung im Durchschnitt eher geneigt, ihre Karriere zu wechseln als Nicht-Führungskräfte. Tatsächlich sind Frauen im Management 14 Prozentpunkte eher bereit, ihre Karriere zu wechseln als ihre Nicht-Manager-Kolleginnen (siehe Abbildung 3). Diese Stimmung ist eindeutig in diese Richtung geneigt, auch wenn sie nicht immer zu Handlungen führt.

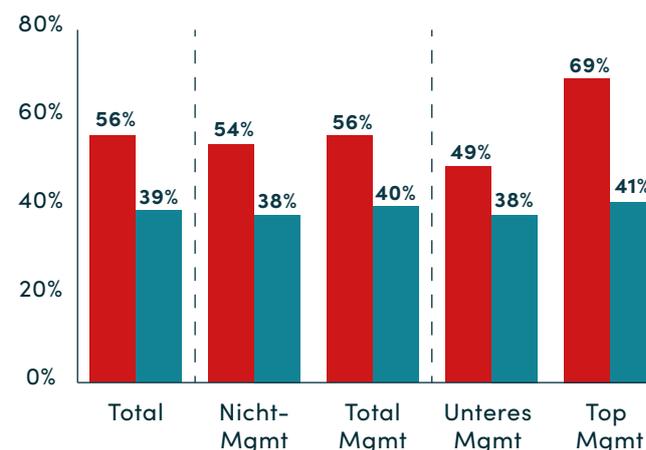
Abbildung 3

### Karriere- und Arbeitgeberwechsellrends in der Schweizer Tech-Branche

Wahrscheinlichkeit eines Berufswechsels



Wahrscheinlichkeit eines Arbeitgeberwechsels



■ Frauen ■ Männer

Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, davon 393 Arbeitende in der Schweizer Tech-Branche)

## Frauen in der Schweizer Tech-Branche erleben höhere arbeitsbezogene Stresslevel und wechseln eher ihre Karriere

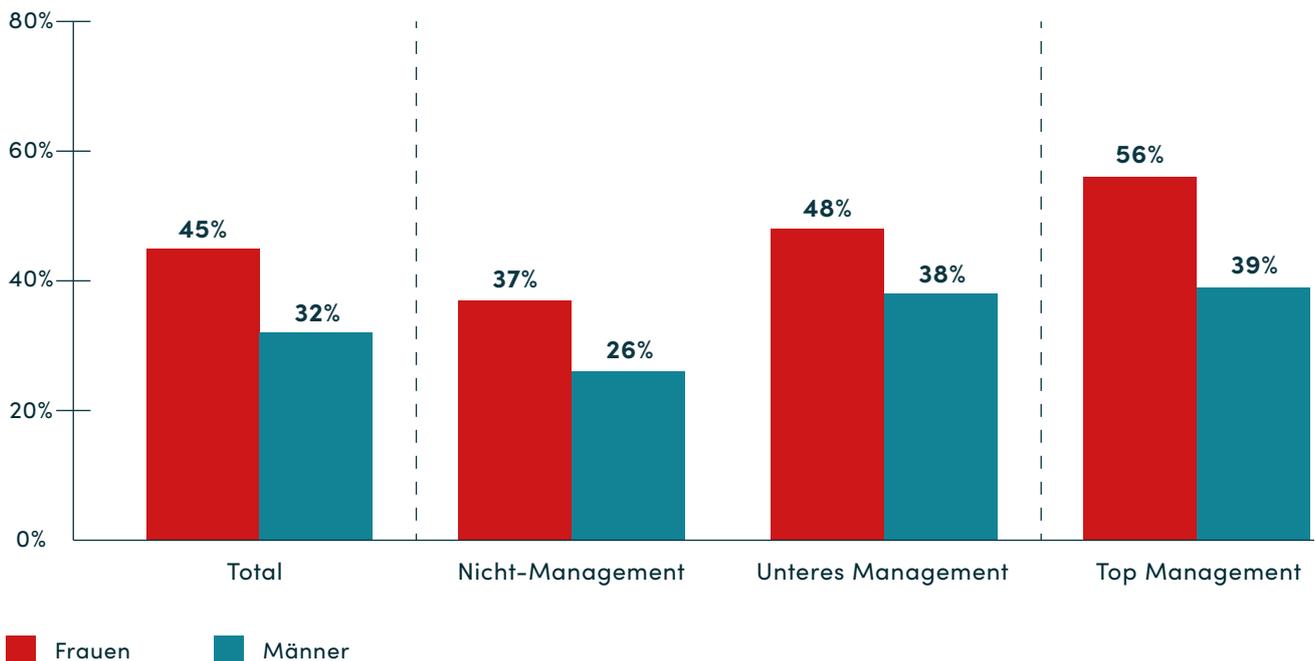
Die Daten zeigen signifikante Geschlechterunterschiede beim erlebten Arbeitsstress, die auf den höheren Führungsebenen am steilsten sind. Insgesamt berichten Tech-Arbeitende in der Schweiz von höheren Stressniveaus als Personen in anderen Branchen – eine Diskrepanz, die hauptsächlich durch höhere Stressniveaus bei Frauen<sup>26</sup> getrieben wird, insbesondere auf höheren Ebenen. Frauen in der Tech-Branche berichten über alle 13 in der Umfrage enthaltenen Arbeitsstressfaktoren hinweg von höheren Stressniveaus als ihre männlichen Kollegen.

**Die Umfrage umfasste die folgenden Stressfaktoren:** Gesamtarbeitsbelastung, Arbeitsplatzkultur, lange Arbeitszeiten, Arbeitsplatzsicherheit, mangelnde Karriereentwicklungsmöglichkeiten, Konflikte mit Vorgesetzten, Vergütung im Vergleich zu anderen, fehlende Übereinstimmung mit der Mission und Vision des Unternehmens, Unsicherheit über Arbeitsaufgaben, mangelnde Kontrolle über Ergebnisse/Resultate der eigenen Arbeit, Langeweile, Konflikte mit Kollegen, unregelmässige Arbeitszeiten.

Im Durchschnitt geben etwa 40% mehr Frauen als Männer an, dass sie sich bei der Arbeit gestresst fühlen (d.h. 45% der Frauen im Vergleich zu 32% der Männer) (siehe Abbildung 4). Die Konsistenz dieser Ergebnisse unterstreicht anhaltende Herausforderungen im Arbeitsumfeld für Frauen in der Tech-Branche, die zu erhöhten Stressniveaus und einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Karriereübergängen beitragen.

Abbildung 4

### Mitarbeitende, die sich bei der Arbeit in der Schweizer Tech-Branche gestresst fühlen



Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, davon 393 Arbeitende in der Schweizer Tech-Branche)

<sup>26</sup> 45 % der Frauen in der Technologiebranche fühlen sich bei der Arbeit gestresst gegenüber 34 % in anderen Branchen; 32 % der Männer in der Technologiebranche fühlen sich bei der Arbeit gestresst gegenüber 29 % in anderen Branchen

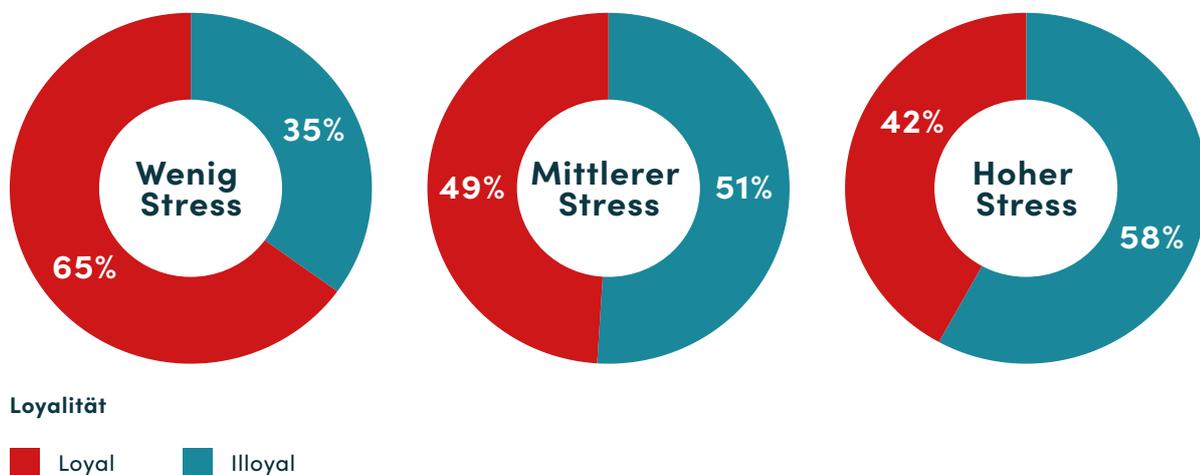
## Erhöhte Stressniveaus sind mit reduzierter Loyalität gegenüber Arbeitgebenden und Arbeitszufriedenheit verbunden

Im Einklang mit diesen Erkenntnissen in der Schweizer Tech-Industrie weisen globale Daten von Bain & Company auf einen klaren Zusammenhang zwischen erhöhten Stressniveaus und reduzierter Loyalität hin. Mitarbeitende mit hohem Stress sind fast doppelt so wahrscheinlich illoyal gegenüber ihren Arbeitgebern wie Mitarbeitende mit niedrigem Stress. Der Anteil derjenigen, die über Illoyalität berichten, steigt von etwa einem Drittel auf fast zwei Drittel aller Befragten, wenn man Gruppen mit niedrigem und hohem Stress vergleicht<sup>27</sup>. Wenig überraschend korrelieren höhere Stressniveaus mit geringerer Arbeitszufriedenheit (siehe Abbildung 5).

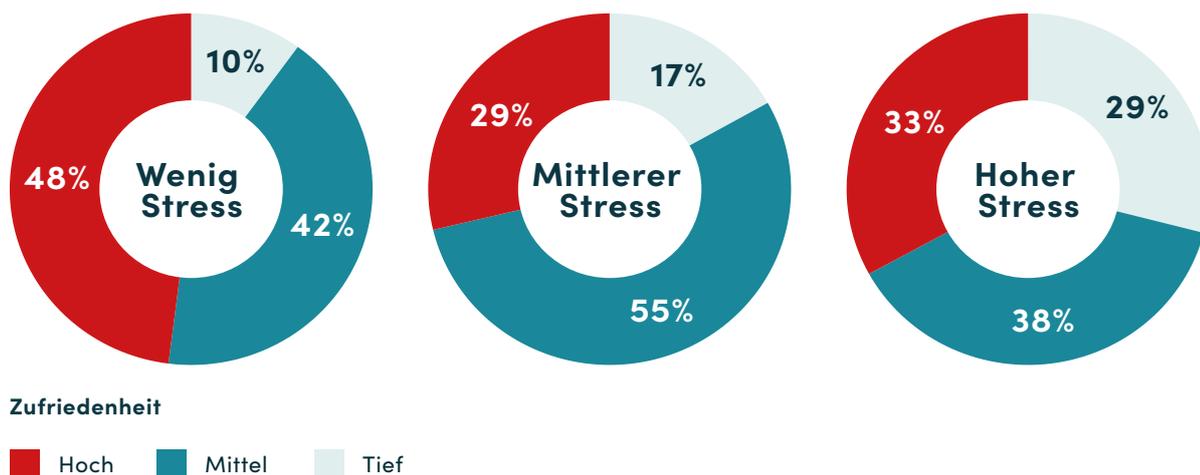
Abbildung 5

### Stress schadet der Mitarbeitendenloyalität und -zufriedenheit

Anteil der Befragten, die sich ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal oder illoyal fühlen, nach Stressbelastung



Anteil der Befragten, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, nach Stressbelastung



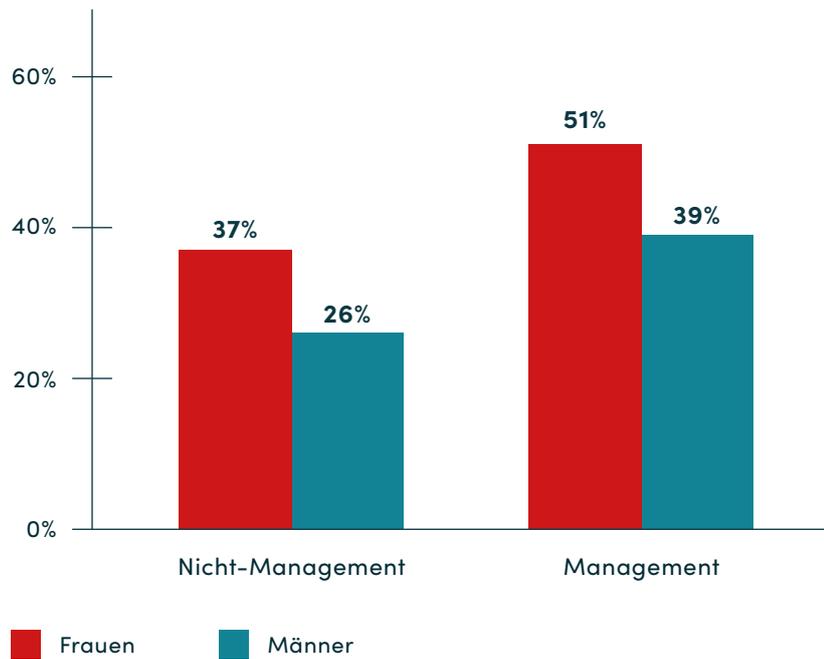
Quelle: Bain Worker Survey 2024 (n=6.4K für Zufriedenheit, 5.7K für Loyalität)

## Alle weiblichen Tech-Fachkräfte erleben Herausforderungen am Arbeitsplatz, unabhängig von ihrer Seniorität

Bei genauerer Betrachtung zeigen die Daten, dass Frauen in Führungspositionen die höchsten Stressniveaus bei der Arbeit melden und ihre männlichen Kollegen um +12 Prozentpunkte übertreffen (siehe Abbildung 6). Dieser Befund unterstreicht weiter die Bedeutung eines umfassenden Ansatzes zur Bekämpfung der Grundursachen von Arbeitsstress und zur Unterstützung von Frauen auf allen Führungsebenen.

Abbildung 6

### Anteil der Arbeitnehmenden, die sich bei der Arbeit gestresst fühlen



Hinweis: Verwendung von Werten 5 und höher auf einer Skala von 1-7 für die Aussage „Ich fühle mich oft gestresst oder überfordert bei der Arbeit“, wobei 1=stimme überhaupt nicht zu und 7=stimme voll zu.

Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, davon 393 Arbeitende in der Schweizer Tech-Branche)

Während Top-down-Daten aus dem Gender Intelligence Report (von Unternehmen gemeldet) die Bedeutung der Bindung von Frauen in den frühen Phasen ihrer Karriere betonen, wo die Fluktuationsraten am höchsten sind, fügen Bottom-up-Daten aus unserer Umfrage (von Einzelpersonen gemeldet) eine weitere Komplexitätsebene hinzu. Die Ergebnisse zeigen, dass weibliche Führungstalente erheblichen Herausforderungen gegenüberstehen, wobei Führungskräfte auf mittlerer und oberer Ebene über höheren Arbeitsstress und eine grössere Wahrscheinlichkeit eines Karrierewechsels berichten.

# Das Verständnis der Hauptstressfaktoren, die Tech-Talente betreffen

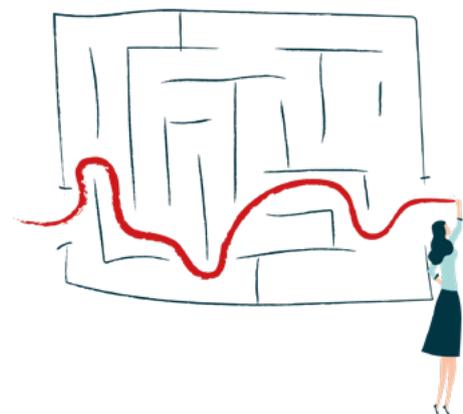
## Die Aufdeckung der zugrunde liegenden Ursachen von Arbeitsstress ist das, was wirklich zählt

Die Beweise deuten stark darauf hin, dass Arbeitsstress – und insbesondere seine zugrunde liegenden Ursachen – ein Schlüsselfaktor ist, wenn man bedenkt, warum so viele Frauen die Schweizer Tech-Industrie verlassen<sup>28</sup>. Um besser zu verstehen, was diese erhöhten Stressniveaus antreibt, ist es notwendig, die verschiedenen Quellen zu untersuchen und zu bestimmen, warum sie eine ausgeprägtere Wirkung auf Frauen haben.

Innerhalb des Tech-Sektors sind signifikante Geschlechterunterschiede mit spezifischen Stressfaktoren verbunden: Arbeitsplatzkultur, Karriereentwicklungsmöglichkeiten (oder deren Fehlen), Unsicherheit über Arbeitsaufgaben, relative Vergütung, unregelmässige Arbeitszeiten und Konflikte mit Vorgesetzten. Während die Gesamtarbeitsbelastung ein bedeutender Stressfaktor für beide Geschlechter ist und für Frauen an zweithöchster und für Männer an höchster Stelle steht, ist es ein branchenübergreifendes Problem. Es scheint keine tech-spezifische Herausforderung zu sein.

## Die aktuelle Arbeitsplatzkultur treibt weibliche Talente aus der Tech-Industrie

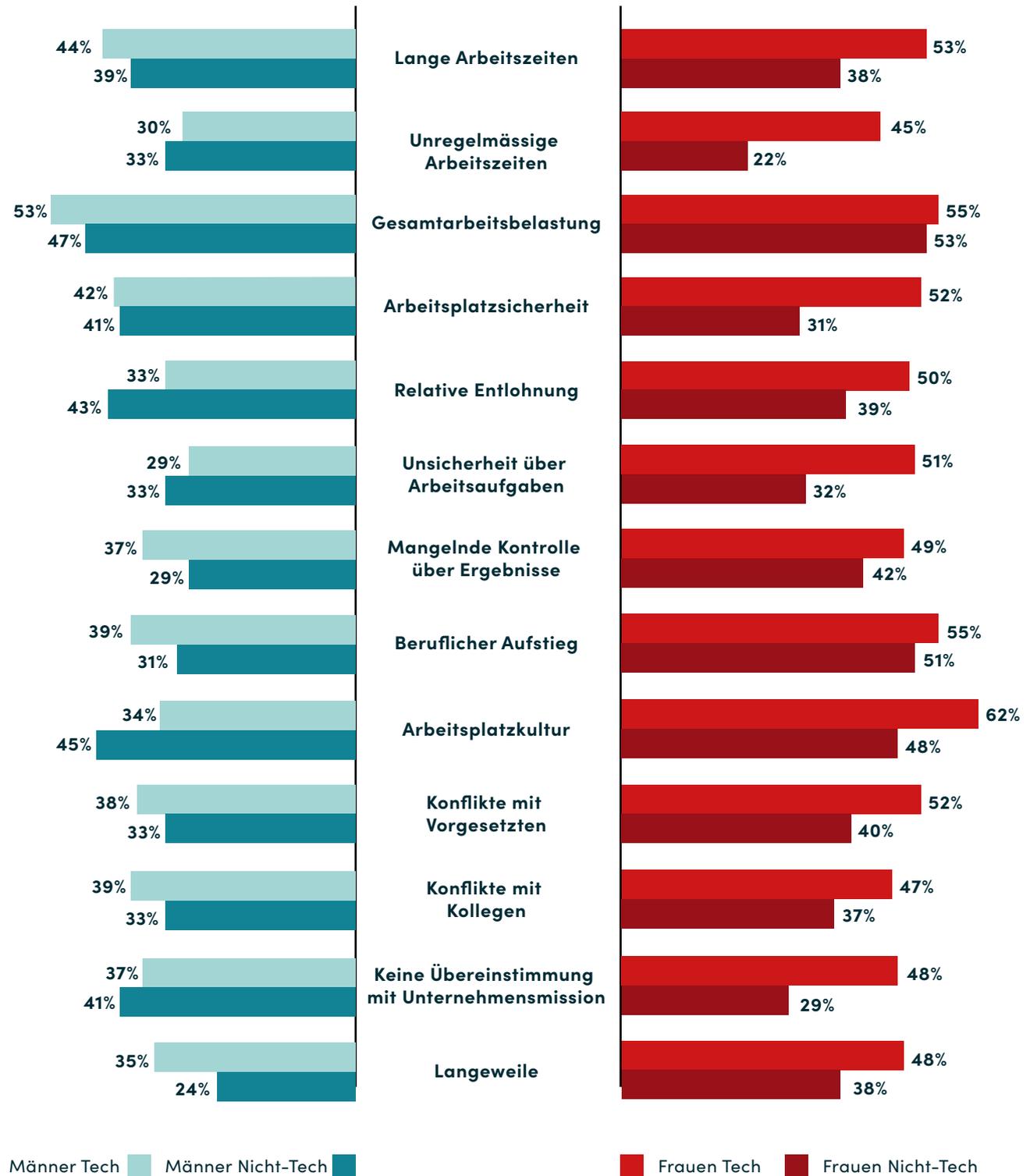
Einige Stresstreiber haben jedoch ausgeprägtere Auswirkungen auf Frauen in der Tech-Branche. Weibliche Tech-Fachkräfte berichten von deutlich höherem Stress durch die Arbeitsplatzkultur als ihre männlichen Kollegen – eine Lücke, die bei Nicht-Tech-Arbeitenden nicht beobachtet wird. Ebenso berichten Frauen in der Tech-Branche von grösserer Unsicherheit darüber, wie sie mit Aufgaben fortfahren sollen, und von Stress im Zusammenhang mit relativer Vergütung als Frauen in anderen Branchen. Karriereentwicklungsmöglichkeiten bleiben branchenunabhängig ein bedeutendes Anliegen, während Konflikte mit Vorgesetzten eine ausgeprägtere Wirkung auf Frauen in Tech-Rollen haben. Schliesslich stellen unregelmässige Arbeitszeiten eine grössere Sorge für weibliche Tech-Arbeitende dar, während dieser Stressfaktor in anderen Branchen Männer mehr betrifft (siehe Abbildung 7).



<sup>28</sup> Bei der Betrachtung der Art des Stresses am Arbeitsplatz ist es praktisch unvermeidlich, die Auswirkungen von Stressfaktoren ausserhalb der Arbeit, wie z. B. die psychische Belastung, d. h. die emotionale und kognitive Arbeit der Familienarbeit, völlig ausser Acht zu lassen. Politische Massnahmen und Initiativen, die sich auf den Gesamtstress im Leben auswirken (z. B. die Förderung der Beziehungen zur Familie, die Verbesserung der gesundheitlichen Situation oder die Lösung finanzieller Probleme), beeinflussen indirekt auch das Stressniveau am Arbeitsplatz

Abbildung 7

### Bewertung von Stressfaktoren in Tech- und Nicht-Tech-Branchen in der Schweiz nach Geschlecht



Hinweis: Verwendung von Werten 5 und höher auf einer Skala von 1-7 in %

Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670)

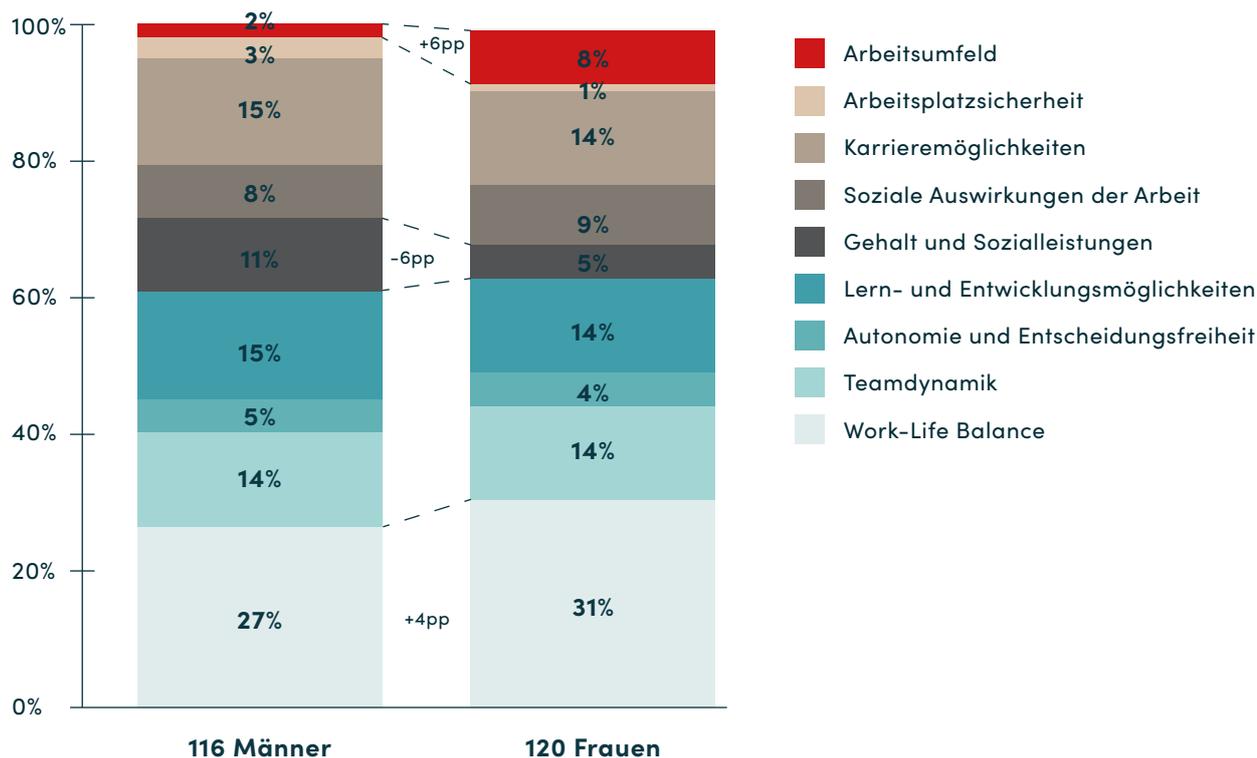
## Qualitative Daten zeichnen ein klareres Bild davon, was die Unzufriedenheit von Frauen am Arbeitsplatz antreibt

Aus Hunderten von qualitativen Antworten von Umfrageteilnehmenden entsteht ein klareres Bild der Schlüsselfaktoren, die Unzufriedenheit bei weiblichen Tech-Fachkräften antreiben und wahrscheinlich zu hohen Fluktuationsraten beitragen. Auf die Frage, welche Massnahmen ihre Arbeitgebenden umsetzen sollten, um ihre Arbeitsplatz Erfahrung zu verbessern, hoben Frauen in der Tech-Branche konsequent vier Hauptbereiche hervor: **Work-Life-Balance**<sup>29</sup>, **Teamdynamik**, **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** und **Karrierefortschritt** (siehe Abbildung 8).

Diese Bereiche stimmen eng mit den vier zuvor identifizierten Schlüsselstressfaktoren überein: Arbeitsplatzkultur, mangelnde Karriereentwicklungsmöglichkeiten und Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen. Unregelmässige Arbeitszeiten stehen als ein weiterer hervorstechender Stressfaktor hervor. Während nur 45% der weiblichen Tech-Befragten dies als Hauptanliegen identifizierten – das niedrigste unter allen Optionen – bewerteten 36% mehr weibliche Tech-Managerinnen als Nicht-Managerinnen dies als einen Stressfaktor mit hoher Auswirkung. Interessanterweise wurden Gehalt und Leistungen weniger häufig erwähnt, trotz höherer gemeldeter Stressniveaus im Zusammenhang mit relativer Vergütung bei Frauen in der Tech-Branche im Vergleich zu denen in anderen Branchen.

Abbildung 8

### Wörtliche Analyse der Antworten auf die Frage „Welche Massnahmen sollte Ihr Arbeitgeber umsetzen?“ für die Schweizer Tech-Bevölkerung nach Geschlecht und Anteil der Nennungen durch Befragte



Hinweis: N=393, Mehrfachnennungen erlaubt, # der Nennungen niedriger aufgrund nicht kategorisierbarer Antworten

Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, davon 393 Arbeitende in der Schweizer Tech-Branche)

<sup>29</sup> Randstad's Workmonitor 2025 berichtet, dass die Work-Life-Balance nun zum ersten Mal in der 22-jährigen Geschichte des Berichts das Gehalt als wichtigsten Motivator für Talente weltweit und auch speziell in der Schweiz überholt hat.

## Die Arbeitsplatzkultur ist ein Top-Stressfaktor für Frauen in der Tech-Branche, schafft es aber nicht einmal in die Top 5 bei männlichen Kollegen

Die Daten zu den wichtigsten Stressfaktoren für Frauen in der Schweizer Tech-Branche bieten einen umfassenderen Blick auf ihre Herausforderungen. Über alle Ebenen hinweg identifizieren Frauen konsequent die Arbeitsplatzkultur als den wichtigsten Stressfaktor. Im Gegensatz dazu rangiert sie bei Männern nicht einmal unter den Top fünf, unabhängig davon, ob sie eine Führungsposition innehaben (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9

### Stress bei der Arbeit nach Top-Stressfaktoren für Tech-Arbeitende in der Schweiz, nach Managementebene und Geschlecht

Management Positionen		Nicht-Management Positionen	
Männer	Frauen	Männer	Frauen
1 Gesamt-arbeitsbelastung	1 Arbeitsplatzkultur	1 Gesamt-arbeitsbelastung	1 Arbeitsplatzkultur
2 Lange Arbeitszeiten	2 Karriere-möglichkeiten	2 Konflikte mit Vorgesetzten	2 Konflikte mit Vorgesetzten
3 Arbeitsplatz-sicherheit	3 Unregelmässige Arbeitszeiten	3= Arbeitsplatz-sicherheit	3 Gesamt-arbeitsbelastung
4 Konflikte mit Vorgesetzten	4 Lange Arbeitszeiten	3= Lange Arbeitszeiten	4 Karriere-möglichkeiten
5 Keine Übereinstimmung mit der Unternehmensmission	5 Gesamt-arbeitsbelastung	3= Karriere-möglichkeiten	5 Arbeitsplatz-sicherheit

Hinweis: Verwendung der Aussage „Wie sehr trägt jeder dieser Faktoren zu Ihrem Stress bei der Arbeit bei?“; wobei 1=Nicht gestresst und 7=Extrem gestresst

Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, davon 393 Arbeitende in der Schweizer Tech-Branche)

Die Geschlechterdisparität bei der Auswirkung der Arbeitsplatzkultur auf Führungsebene ist besonders auffällig: 68% der Frauen im Tech-Management berichten von Stress aufgrund der Arbeitsplatzkultur, verglichen mit nur 31% ihrer männlichen Kollegen. Dieser Unterschied wird weiter dadurch unterstrichen, dass der durch die Arbeitsplatzkultur verursachte Stress für Frauen zunimmt, wenn sie Führungsverantwortung übernehmen, während er für Männer in ähnlichen Rollen stabil bleibt und sogar mit höherer Seniorität deutlich abnimmt (siehe Abbildung 10).

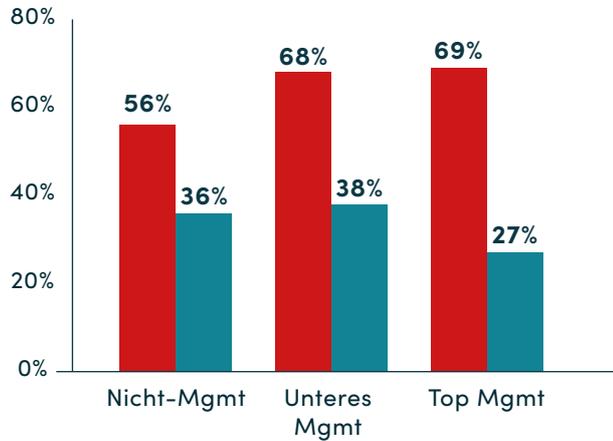
**“Es wird schwer sein, wirklich etwas zu verbessern, solange die Belegschaft so homogen ist. In meinem Team bin ich die einzige Frau und fühle mich wirklich wie ein Alien.”**

Weibliche Business-Ingenieurin, 26–30 Jahre

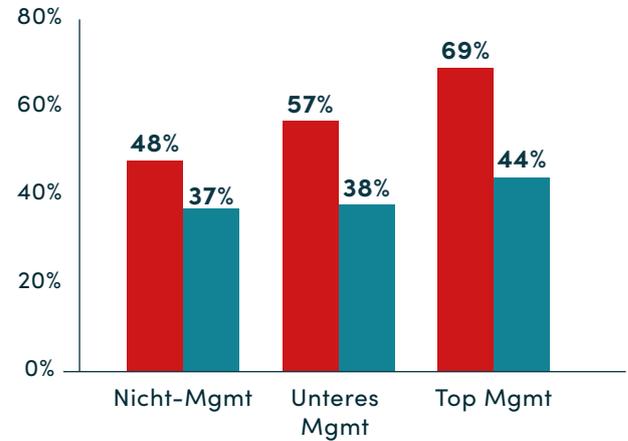
Abbildung 10

## Wahrgenommener Stress nach Geschlecht und Managementebene

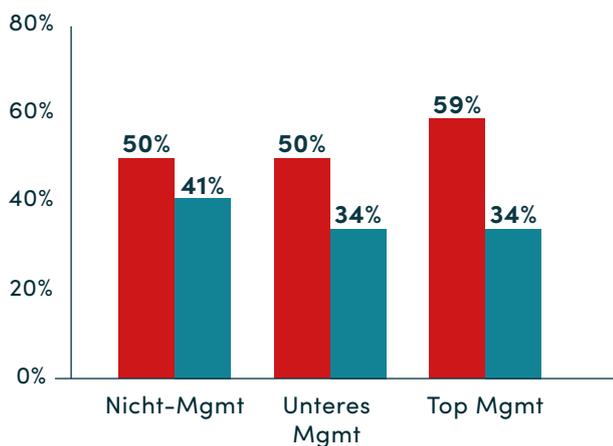
### Stress durch die Arbeitsplatzkultur



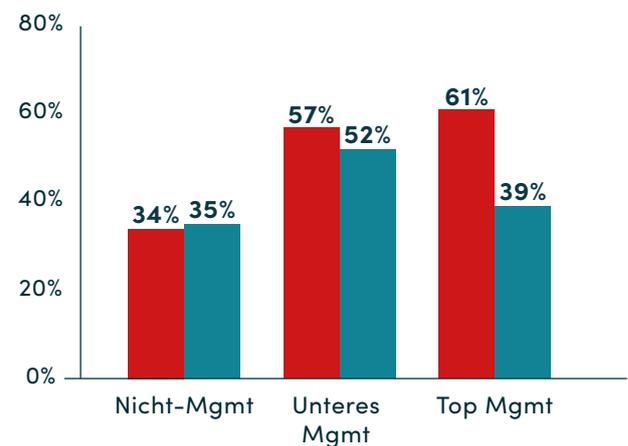
### Stress durch Konflikte mit Vorgesetzten



### Stress durch mangelndes berufliches Fortkommen



### Stress durch Konflikte mit Arbeitskollegen



■ Frauen    ■ Männer

Quelle: Women in Tech Survey 2024, Schweiz (N=670, davon 393 Arbeitende in der Schweizer Tech-Branche)

Weibliche Tech-Fachkräfte beschreiben Probleme mit der Arbeitsplatzkultur oft als ein unbehagliches Umfeld, das durch mangelnde Anerkennung, die Tatsache, die einzige Frau im Team zu sein, und ein allgemeines Gefühl der Ausgrenzung gekennzeichnet ist.

**“Alle Führungspositionen sind von Männern besetzt. Es ist unendlich schwierig, aufzusteigen.”**

Weibliche Forscherin, 45-55 Jahre, akademische Institution in Zürich

## Der Mangel an Karriereentwicklungsmöglichkeiten ist besonders kritisch für weibliche Talente in mittleren bis oberen Führungspositionen

Ein weiterer kritischer Stressfaktor ist der Mangel an Karriereentwicklungsmöglichkeiten, wobei die gemeldeten Stressniveaus für Frauen in mittleren/oberen Führungspositionen ihren Höhepunkt erreichen. Männer berichten über relativ stabile Stressniveaus in diesem Bereich, mit nur einem leichten Anstieg in höheren Führungspositionen. Diese Ergebnisse stimmen mit einem breiteren globalen Trend auf dem digitalen Arbeitsmarkt überein, wo Frauen mit höherer Wahrscheinlichkeit als Männer die Tech-Industrie verlassen. Die häufigsten Gründe sind ungünstige Arbeitsbedingungen, begrenzter Zugang zu wichtigen kreativen Rollen und ein Gefühl der Karrierestagnation<sup>30</sup>. Belege deuten darauf hin, dass starke berufliche Netzwerke mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für Karrierefortschritt und verstärkter Kontaktaufnahme durch Recruiter verbunden sind<sup>31</sup>, was die Bedeutung der Förderung von Verbindungen für Frauen in der Tech-Branche unterstreicht.

**“Als junge weibliche Fachkraft, die Leistung bringen und wachsen möchte, vermisse ich einen Sponsor im Unternehmen. Es fühlt sich an, als würden viele (besonders männliche) Manager am Strassenrand stehen und anfeuern, während man versucht, alleine einen Marathon zu laufen – aber behaupten, dass sie einen unterstützen.”**

Weibliche Hardware-Ingenieurin, 25-35 Jahre, Fertigungsunternehmen in Zürich



<sup>30</sup> UNESCO Science Report – The race against time for smarter development, UNESCO, 2021, p. 112, quoting Ashcraft et al., 2016

<sup>31</sup> Global Gender Gap 2024 – Insight Report, World Economic Forum, 2024, p. 47, quoting Baird, et al., 2024

## Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen betreffen Frauen über verschiedene Dienstzeiten hinweg unterschiedlich, sind aber Schlüsselstressfaktoren

Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen entstehen als die letzten in der Umfrage identifizierten Schlüsselstressfaktoren und heben die Herausforderungen weiblicher Tech-Fachkräfte in der Arbeitsplatzdynamik hervor. Frauen im mittleren/oberen Tech-Management berichten von deutlich höheren Stressniveaus aufgrund von Konflikten mit Vorgesetzten, 25 Prozentpunkte höher im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen, während die Geschlechterlücke auf der Nicht-Management-Ebene nur neun Prozentpunkte beträgt. Diese Divergenz stammt wahrscheinlich aus dem Geschlechterungleichgewicht im Management, wo Männer weiterhin in den obersten Rängen überrepräsentiert sind, was eine komfortablere Umgebung für männliche Manager schafft.

**“Die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden ist weder gut noch schlecht – die Leute ziehen es meistens vor, sich aus dem Weg zu gehen.”**

Weibliche UX/UI-Designerin, 20–30 Jahre, Fertigungsunternehmen in St. Gallen

In Bezug auf Konflikte mit Kollegen berichten Frauen und Männer in Nicht-Management-Positionen über vergleichbar niedrige Stressniveaus, wobei etwa einer von drei Befragten betroffen ist. Diese Werte steigen jedoch stark auf über 50% für die niedrigsten/unteren Führungspositionen für beide Geschlechter. Weiter oben in der Hierarchie, auf den mittleren und oberen Führungsebenen, entsteht eine 20-Prozentpunkt-Geschlechterlücke, wobei Frauen höhere Stressniveaus als Männer melden.



**“Die Beziehung zu meinem Manager ist nicht die beste, ich habe nicht das Gefühl, dass wir in Bezug auf persönliche Werte übereinstimmen.”**

Weibliche Managerin, 30–40 Jahre, IT-Beratung in Zürich

# Die Bewältigung der Haupttreiber von Stress durch die Schaffung einer inklusiven Kultur

**Die Schlüsselstressfaktoren, die Frauen aus der Schweizer Tech-Industrie drängen, sind tief in systemischer Ausgrenzung verwurzelt**

Eine Kultur, die Inklusion nicht priorisiert, ist der stille Killer der Retention, und sie wirkt sich überproportional auf weibliche Talente aus. Mehr Frauen einzustellen wird das Repräsentationsproblem nicht lösen, wenn die Umgebung, in die sie eintreten, nicht einladend ist. Ohne inklusive Systeme und Kultur riskieren Organisationen einen Drehtüreffekt mit ihren weiblichen Talenten. Umgekehrt beschleunigt Inklusion, wenn sie in der Unternehmens-DNA verankert ist, Innovation, treibt Leistung voran und erschliesst das volle Potenzial diverser Teams, was nicht nur Frauen, sondern allen Mitarbeitenden zugutekommt. Inklusion<sup>32</sup> spielt eine entscheidende Rolle bei der Mitarbeiterbindung.

## Wie Schweizer Tech-Unternehmen Top-Talente halten können

Eine Bain-Studie mit rund 10'000 Personen aus verschiedenen Branchen und Regionen betont, dass Frauen, die sich in ihren Organisationen ausgeschlossen fühlen, dreimal wahrscheinlicher gehen als diejenigen, die sich inkludiert fühlen. Im Gegensatz dazu ist die Wahrscheinlichkeit bei Frauen, die sich inkludiert fühlen, 11 mal höher, dass sie ihre Unternehmen weiterempfehlen<sup>33</sup>. Ausgrenzung ist nicht nur ein Retention-Risiko – sie hat messbare kognitive und psychologische Auswirkungen. Die Neurowissenschaft zeigt, dass soziale Ausgrenzung die gleichen neuronalen Bahnen aktiviert wie körperlicher Schmerz<sup>34</sup>. Für Tech-Teams, die auf Gehirnleistung aufgebaut sind, sind diese Kosten zu hoch, um sie zu ignorieren.

Um die Retention-Kurve zu verschieben, muss Inklusion operationalisiert – nicht nur idealisiert werden. Wir empfehlen Massnahmen über drei strategische Säulen<sup>35</sup>: Engagement signalisieren, Wachstum fördern und Verbindungen erleichtern.

## Engagement durch konsistente Handlungen signalisieren, Geschlechtergleichstellung als geschäftsrelevanten Wert demonstrieren

**Eine inklusive Kultur fördern, in der alle dazugehören:** Ein inklusives Arbeitsumfeld verbessert die Erfahrung für alle Mitarbeitenden. Die Messung von Lücken über Inklusions-Metriken hinweg – einschliesslich Geschlecht – schafft Vertrauen in das Engagement der Organisation, gewährleistet Rechenschaftspflicht und hilft, Verbesserungen dort zu zielen, wo sie am meisten benötigt werden. Definieren Sie, wie inklusives Verhalten aussieht, und machen Sie es zu einem Teil der Leistungsbeurteilungen. Setzen Sie den Ton mit transparenten und messbaren Zielen.

**Transparente Updates über Fortschritte teilen:** Behandeln Sie Inklusion wie jede strategische Priorität, indem Sie regelmässig Updates zu Inklusionsinitiativen teilen, um Authentizität und Hingabe zu demonstrieren. Transparenz schafft Vertrauen und erzeugt positiven Druck auf das breitere Ökosystem, sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

<sup>32</sup> Inklusion wird definiert als das Gefühl, zu einer Organisation oder einem Team zu gehören, als Individuum mit Würde behandelt zu werden und ermutigt zu werden, sich voll einzubringen und die eigene Einzigartigkeit jeden Tag bei der Arbeit einzubringen

<sup>33</sup> *The "Texture" of Inclusion: Making Women Thrive at Work*, 2022 and *The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture*, Bain & Company, 2022. Data collected from 9,494 survey respondents from US, Canada, Australia, UK, France, Italy, and Germany

<sup>34</sup> The dorsal anterior cingulate cortex or dACC. Eisenberger et al., *Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion*, Science, 302, 290-292, 2003

<sup>35</sup> *The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture*, Bain & Company, 2022

**Sichtbare Führungsunterstützung für Inklusionsinitiativen sicherstellen:** Führungskräfte müssen Inklusion sichtbar und konsequent vorantreiben und sicherstellen, dass das Engagement über alle Führungsebenen hinweg reicht. Reverse Mentoring<sup>36</sup> kann Führungskräften wertvolle Einblicke in die dringendsten Probleme geben. Frauen in Spitzenpositionen können als Befürworterinnen und Vorbilder dienen, andere Führungskräfte aufklären und kontinuierlichen Fortschritt als strategische Stimmen vorantreiben, nicht nur als symbolische.

## Wachstum fördern durch die Schaffung gerechter Aufstiegsmöglichkeiten

**Klare Entwicklungswege und transparente Beförderungsprozesse etablieren:** Definieren Sie Beförderungswege mit Klarheit und Konsistenz. Nutzen Sie interne Mobilitätsplattformen und Kompetenzmatrizen, um Aufstieg zu entmystifizieren. Sichtbarkeit darüber, was Beförderungen antreibt – und wie man dorthin gelangt – schafft Vertrauen und ermutigt zu langfristigen Investitionen von Mitarbeitenden, wodurch sie befähigt werden, Verantwortung für ihr Wachstum zu übernehmen<sup>37</sup>.

**Gezielte Sponsoring- und Mentoring-Programme implementieren:** Strukturierte Initiativen helfen unterrepräsentierten Gruppen, wie Frauen in der Tech-Branche, die Organisation zu navigieren, Wachstumsmöglichkeiten aufzudecken und wertvolle Ratschläge zu erhalten. Frauen erhalten oft Mentoring, aber seltener Sponsoring<sup>38</sup> und werden daher nicht so sehr für ihre Beiträge gefördert wie männliche Kollegen, die tendenziell häufiger von männlichen Führungskräften gesponsert werden<sup>39</sup>.

**Flexible Karriereoptionen schaffen und Risikobereitschaft als Lernen fördern:** Mitarbeitende, insbesondere Frauen, fühlen sich deutlich engagierter, wenn Organisationen vielfältige Karrierewege fördern<sup>40</sup>. Die Schaffung einer risikofreundlichen Umgebung und die Förderung einer Wachstumsmentalität ermöglicht es Frauen<sup>41</sup>, neue und nicht-traditionelle Wege zu erkunden, indem Risiko als Lernmöglichkeit umgedeutet wird. Teilzeitarbeit behindert oft Karrierefortschritt und Vergütung und betrifft überproportional Frauen<sup>42</sup>, da Kinderbetreuungspflichten oft von ihnen übernommen werden. Die Erweiterung flexibler Arbeitslösungen für alle Mitarbeitenden hilft, Ungleichheiten zu mildern und unterstützt die Geschlechtergleichstellung<sup>43</sup>.

**“Mehr umsetzbare Veränderungen, nicht nur ‚Reden‘ und Pinkwashing des Themas, mehr Training im Umgang mit unbewussten Vorurteilen („unconscious Bias“) für Entscheidungstragende.“**

Weibliche Produktmanagerin, 25–35 Jahre, Tech-Unternehmen in Zürich

<sup>36</sup> Reverse Mentoring ist ein strukturiertes Verfahren, bei dem erfahrene Mitarbeiter oder Führungskräfte mit jüngeren Mitarbeitern zusammengebracht werden, um Einblicke, Wissen oder Perspektiven zu neuen Trends, Technologien oder unterschiedlichen Standpunkten zu gewinnen und so das gegenseitige Lernen und das Wachstum des Unternehmens zu fördern.

<sup>37</sup> *Beyond Policies: Leadership Behaviours that Propel Women to the Top*, Bain & Company, 2025

<sup>38</sup> *The Sponsor Effect: Breaking through the Last Glass Ceiling*, Harvard Business Review, 2010

<sup>39</sup> *What Men Can Do to Be Better Mentors and Sponsors to Women*, Harvard Business Review, 2019

<sup>40</sup> For example, a PhD researcher turned business leader. *Everyday Moments of Truth: Frontline Managers Are Key to Women's Career Aspirations*, Bain & Company, 2024

<sup>41</sup> Research shows that fear of failure is higher in girls and women than in boys. Macdonald & Hyde, *Fear of Success, Need Achievement, and Fear of Failure: A factor analytic study*, Sex Roles, 1980; Rothblum, *Fear of Failure – The Psychodynamic, Need Achievement, Fear of Success, and Procrastination Models*, Springer Nature, 1990; Borgonovi & Han, *Gender disparities in fear of failure among 15-year-old students: The role of gender inequality, the organization of schooling and economic conditions*, Journal of Adolescents, 2021

<sup>42</sup> Laut dem *Federal Statistical Office*, betrifft die Teilzeitarbeit in der Schweiz „hauptsächlich Frauen, die im Jahr 2023 72,1 % der Teilzeitbeschäftigten ausmachen (1,314 Millionen gegenüber 507 000 Männern). Diese Form der Arbeit ist bei Frauen (58,0 %) dreimal so häufig wie bei Männern (19,6 %). Kinderbetreuung und andere familiäre Verpflichtungen sind die Hauptgründe, die für eine Teilzeitbeschäftigung genannt werden.“

<sup>43</sup> *Und es braucht ein Dorf*, Advance, 2024

## Verbindungen erleichtern und Netzwerke aufbauen, um ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen

**Frauenetzwerke und Affinitätsgruppen finanzieren und unterstützen:** Organisationen sollten Frauen aktiv beim Vernetzen und Bonding unterstützen. Externe und branchenübergreifende Tech-Gruppen sind ein weiterer wirksamer Weg, um sich zu treffen und Herausforderungen und Ziele zu teilen<sup>44</sup>. Unterstützungsnetzwerke müssen angemessene Finanzierung, Führungsunterstützung und Sichtbarkeit erhalten. Sie sollten auch als strategische Partner in die Organisation integriert werden und eine Kultur der Zugehörigkeit für alle fördern, nicht nur für einzelne Identitätsgruppen<sup>45</sup>.

**Starke Verbündeten-Netzwerke entwickeln, um Frauen bei der Navigation der Arbeitsplatzdynamik zu helfen:** Verbündete können die Wirkung von Inklusionsbemühungen skalieren. Schulen und befähigen Sie Verbündete, Vorurteile in Echtzeit herauszufordern, sich in Meetings zu äussern und sich für die Beiträge und Beförderungen von Frauen einzusetzen. Bauen Sie Mechanismen auf, wie inklusive Meeting-Checklisten oder Feedback-Schleifen, um sicherzustellen, dass Allyship konsistent und effektiv ist, nicht performativ.

### Engagement signalisieren:

Führungskräfte müssen Inklusion durch konsistente Handlungen sichtbar vorantreiben, die authentische Hingabe zur Geschlechtergleichstellung auf allen Ebenen demonstrieren:

1. Eine inklusive Kultur fördern, in der alle dazugehören
2. Transparente Updates über Fortschritte teilen
3. Sichtbare Führungsunterstützung für Inklusionsinitiativen sicherstellen

### Wachstum fördern:

Organisationen müssen gerechte Aufstiegsmöglichkeiten schaffen, indem sie Barrieren beseitigen und klare Wege etablieren, die Frauen befähigen, ihre Karrieren selbstbewusst zu entwickeln:

1. Klare Entwicklungswege und transparente Beförderungsprozesse etablieren
2. Gezielte Sponsoring- und Mentoring-Programme implementieren
3. Flexible Karriereoptionen schaffen und Risikobereitschaft als Lernen fördern

### Verbindungen erleichtern:

Der Aufbau unterstützender Netzwerke schafft das für die Retention wesentliche Zugehörigkeitsgefühl und hilft Frauen, Arbeitsplatzdynamiken zu navigieren und auf Ressourcen für den Erfolg zuzugreifen:

1. Frauenetzwerke und Affinitätsgruppen finanzieren und unterstützen
2. Starke Verbündeten-Netzwerke entwickeln, um Frauen bei der Navigation der Arbeitsplatzdynamik zu helfen



<sup>44</sup> Zum Beispiel durch die Teilnahme an speziellen Konferenzen wie [#wetegether](#), der führenden Konferenz der Schweiz zum Thema Vielfalt und Integration in der Technologiebranche.

<sup>45</sup> [Why Employee Resource Groups need to evolve in 2025 and how to empower their members to have real impact](#), Priska Burkard, 2025

# Ausblick: Die Positionierung der Schweizer Tech-Branche als globaler Marktführer

Die Bewältigung der Leaky Pipeline in der Schweizer Tech-Branche zur Verbesserung der Bindung weiblicher Talente ist eine komplexe Herausforderung, die eine gemeinsame Anstrengung von Unternehmen, Politikern, Branchenverbänden, Wissenschaft und Gesellschaft erfordert. Die Fokussierung auf die Lösung dieser Herausforderung hat enormen sozialen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wert, und Massnahmen zur Signalisierung von Engagement, Förderung von Wachstum und Erleichterung von Verbindungen können die weibliche Retention in der Tech-Branche erheblich verbessern. Durch sorgfältige Überlegungen zu ihren Humankapitalstrategien und die Erschliessung des weitgehend ungenutzten weiblichen Talentpools haben die Schweiz und die darin tätigen Unternehmen eine aufregende und einzigartige Gelegenheit, sich im globalen Technologiewettbewerb abzuheben.

## KI und Geschlechtergleichstellung: Die Balance

Das Versäumnis, die transformative Wirkung generativer künstlicher Intelligenz (GenAI) im HR-Bereich zu erkennen, würde bedeuten, eine kritische Gelegenheit für Innovation zu verpassen<sup>46</sup>. Da sich diese Technologie jedoch schnell entwickelt und weit verbreitet wird, müssen Entscheidungsträger, die die Geschlechtergleichstellung in ihren Organisationen verbessern wollen, ihre Auswirkungen und Anwendungen sorgfältig abwägen. In ihrem aktuellen Entwicklungsstadium bietet GenAI sowohl Chancen als auch Herausforderungen bei der Förderung der Geschlechtergleichstellung. Einerseits kann sie als leistungsstarkes Werkzeug dienen, um menschliche Vorurteile anzugehen, indem sie objektive Empfehlungen für Einstellungen, Beförderungen und Inklusionsinitiativen liefert, vorausgesetzt, sie wird mit vielfältigen und ausgewogenen Datensätzen trainiert. Andererseits riskieren GenAI-Systeme, wenn sie auf unausgewogenen Daten aufgebaut sind oder systemische Ungleichheiten widerspiegeln, bestehende Vorurteile zu perpetuieren oder sogar zu verstärken. Daher müssen Organisationen strenge Aufsicht implementieren, einschliesslich regelmässiger Audits und Strategien zur Vorurteilsreduzierung, um sicherzustellen, dass GenAI-Tools helfen können, anstatt Bemühungen zur Erreichung einer inklusiveren Tech-Industrie zu behindern und letztendlich zur Bindung weiblicher Talente beizutragen.

<sup>46</sup> AI adoption is set to increase in the HR field, given its potential to save up to 20% of time in HR functions. *Better, Faster, Leaner: Reinventing HR with Generative AI*, Bain & Company, 2024



## Über Bain & Company

Bain & Company ist eine globale Beratung, die den ehrgeizigsten Changemakern der Welt hilft, die Zukunft zu definieren.

Auf der ganzen Welt arbeitet Bain Seite an Seite mit seinen Kunden mit dem gemeinsamen Ziel, aussergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen, die Konkurrenz zu übertreffen und Branchen neu zu definieren. Bain ergänzt massgeschneiderte, integrierte Expertise mit einem lebendigen Ökosystem digitaler Innovatoren, um bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse zu liefern.

Mit einem 10-jährigen Engagement, mehr als 1 Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Dienstleistungen zu investieren, bringt Bain Talent, Expertise und Einblicke in Organisationen, die sich den heutigen dringenden Herausforderungen in Bildung, Rassengerechtigkeit, sozialer Gerechtigkeit, wirtschaftlicher Entwicklung und Umwelt stellen.

Mehr dazu unter:

[bain.com](https://www.bain.com)

## Über Advance

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

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

Mehr dazu unter:

[weadvance.ch](https://www.weadvance.ch)

In Zusammenarbeit mit



#### **Herausgeber**

Advance – Gender Equality in Business  
Grubenstrasse 6, 8045 Zurich  
[contact@weadvance.ch](mailto:contact@weadvance.ch)  
[www.weadvance.ch](http://www.weadvance.ch)

Bain & Company  
Sihlporte 3, 8001 Zurich  
[info@bain.de](mailto:info@bain.de)  
[www.bain.com](http://www.bain.com)

Layout, Design & Illustrationen  
Wildfactory  
[www.wildfactory.ch](http://www.wildfactory.ch)

Publiziert: Juni 2025