

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Diversity & Employability

«Wir alle haben Kategorien im Kopf»

Dr. Daniela Frau von der ZHAW im Experten-Interview

Arbeitsrecht

Missbräuchliche Alterskündigung

Erhöhte Fürsorgepflicht und viele Dienstjahre: Das müssen Sie bei der Kündigung von älteren Mitarbeitenden beachten. [S. 12](#)

Lohngerechtigkeit

Funktionsgerechte Vergütung

Eine Funktionsbewertung dient als Basis, um die Nachvollziehbarkeit beim Lohn zu erhöhen. [S. 16](#)

Debatte

Altersdiverse Teams

Sind altersgemischte Teams besonders effektiv, oder führen unterschiedliche Ansichten zu grossen Konflikten? [S. 28](#)

Diversity & Employability

«Wir alle haben Kategorien im Kopf»

Diversity und Employability sind in aller Munde – und doch erleben Gleichstellungsthemen seit Trumps Amtsantritt einen spürbaren Backlash, auch in der Schweiz. Gleichzeitig stossen Ü50-Arbeitnehmende nach wie vor auf Hürden. Dr. Daniela Frau, Diversity Manager Delegate an der ZHAW School of Management & Law, spricht im Titelinterview über Fortschritte und Rückschläge bei Inklusion und Chancengerechtigkeit sowie die unterschätzte Rolle des Alters. Und sie verrät, warum Vielfalt ohne inklusives Führungsverhalten wirkungslos bleibt.

Interview geführt von Dave Husi

Daniela Frau, was war der Moment, in dem Ihnen klar wurde: «Ich möchte mich beruflich für Diversität und Chancengleichheit einsetzen»?

Nach meiner Lizentiatsarbeit im Jahr 2006 zum Thema «Einfluss von Geschlechtsdiversität auf die Team-Effektivität in Forschungsteams» war für mich klar, dass ich einen Beitrag im Beruf leisten möchte. Zuerst engagierte ich mich dennoch freiwillig in der Schweiz und in Asien zu DEI. Als berufstätige Mutter mit Migrationshintergrund habe ich gewisse DEI-Themen als Betroffene selbst erlebt. Das sensibilisiert noch mehr. Erst nach einer gewissen Reife bewarb ich mich 2020 für die Stelle und erhielt die Chance, das Diversity Management an der School of Management & Law aufzubauen und die Themen in der Lehre, Weiterbildung und in der angewandten Forschung voranzutreiben.

Was bedeutet der Begriff «Diversity» für Sie, und wie grenzt er sich von «Inclusion» und «Gleichstellung» ab?

Diese Frage ist komplex, darum muss ich etwas differenzieren. Zuerst unterscheide ich zwischen primärer und sekundärer Vielfalt. Primäre Vielfalt bezieht sich auf die sichtbaren Merkmale von Menschen und/oder Gruppen, die zu Gemeinsamkeiten oder Unterschieden führen, z.B. Alter, Geschlecht, körperliche Fähigkeiten, Ethnizität oder Sprachen.

Sekundäre Vielfalt sind die nicht sichtbaren Merkmale, die erst in der Zusammenarbeit klarer werden, wie z.B. Werte, Kompetenzen, Kommunikationsweisen oder Persönlichkeit. Das Risiko von unbe-

wussten Vorurteilen und Diskriminierung besteht leider meistens bei den sichtbaren Merkmalen.

Inklusion impliziert den Begriff Vielfalt, weil Inklusion die gesellschaftliche Vielfalt anerkennt und die Individualität und die Bedürfnisse aller Menschen sowie Teilhabe in der Gesellschaft zum Prinzip macht. Meistens wird der Begriff mit Inklusion von Menschen mit Behinderung in Verbindung gebracht. Inklusion bezieht sich aber auf alle Menschen.

«Bei Frauen steigt das Diskriminierungspotenzial bei Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen ab der Familiengründungsphase.»

Gleichstellung im Sinne von Equality verstehe ich als Ziel, z.B. Lohngleichheit. Ich bevorzuge lieber den Begriff Chancengerechtigkeit (Equity), welche die individuellen Bedürfnisse der Personen berücksichtigt. Flexible Arbeitsmodelle sind z.B. chancengerecht, weil Mitarbeitende flexibel nach ihren persönlichen Bedürfnissen ihre Arbeit ausüben können.

Diversity- und Gleichstellungsanliegen haben über die Zeit unterschiedlich starke Resonanz erhalten. Wie beurteilen Sie das aktuelle «Standing» von Diversity und Gleichstellung in der (Arbeits-)Welt?

DEI-Anliegen erfahren aktuell politisch einen Backlash seit Trumps Amtseinführung. Seit Anfang 2025 mussten nicht nur die US-Regierungsorganisationen ihre Diversitätsprogramme streichen,

sondern auch internationale Unternehmen mit Regierungsaufträgen gerieten stark ins Visier. Viele betroffene Unternehmen haben sehr schnell gehandelt und ihre DEI-Ziele reduziert oder ganz abgeschafft. Einige verfolgen weiterhin ihre Ziele und sprechen z.B. von Belonging (Zugehörigkeit) und Community für alle. Dennoch verschwinden die DEI-Begriffe bei einigen Unternehmen. Diese Entwicklung beobachte ich kritisch, denn es braucht die Begriffe, um über diese Themen zu reden. Dieser Trend lässt

die vielfältige DEI-Community nicht kalt. Dennoch gibt es DEI-Initiativen seit Jahrzehnten. Das Thema lebt von Fortschritt und Rückschritt und wird nicht so schnell wieder verschwinden. Die Unternehmen, welche DEI fallen lassen, sollten sich aus Reputationsgründen fragen, ob ihre Entscheidung die richtige war.

Welche drei Dinge sind besonders erfreulich?

In der Schweiz sind wir beim Thema (binäre) Geschlechtergleichstellung (Gender Equality) in den letzten Jahren vorwärtsgekommen. Dank dem Gleichstellungsgesetz waren Unternehmen zuerst etwas gezwungen, Massnahmen zu treffen. Mittlerweile haben wir Gleichstellung zwischen Frauen und Männern im Bildungssystem erreicht. Frauen ohne Kinder sind gut in der Arbeitswelt integriert. Weiter-

hin haben wir jedoch grosses Verbesserungspotenzial bei den Führungsetagen. Insbesondere die Massnahmen zur Vereinbarkeit müssen alle Eltern berücksichtigen und sollten sich nicht auf die traditionelle Mutterrolle beschränken.

Welche drei «Problemzonen» sollten Unternehmen dringend angehen?

Problematisch finde ich Unternehmen, die sich nur an 1–2 Events mit einem Thema befassen und die DEI-Themen nicht strategisch angehen. Unternehmen sollten sich aus HR-strategischer Sicht überlegen, welche DEI-Massnahmen systematisch im Employee Life Cycle angegangen werden

Führungs- und Personalentwicklung umzusetzen. Zum Thema Alter sensibilisieren wir und forschen dazu.*

Orientieren Sie sich bei der Rekrutierung von Talenten bei der ZHAW SML an bestimmten Quoten, z.B. hinsichtlich Alter oder Geschlecht?

An der ZHAW SML haben wir seit 2021 mittelfristige Zielvorgaben zu Gender Equality bei der Rekrutierung und Nachfolge von Führungspersonen und Professuren. Diese Zielvorgaben haben uns geholfen, den Frauenanteil von Führungs- und Professurpositionen in den letzten Jahren markant zu erhöhen. So ist der Anteil an weiblichen

Kann man Diversity überhaupt «managen» – oder ist das nicht ein Widerspruch in sich?

Nein, das sehe ich nicht als Widerspruch. Diversity managen suggeriert, dass strategische Entscheide gefällt werden müssen. Ich kann nicht alle DEI-Themen gleichzeitig behandeln. Es ist nachhaltiger, an einem Thema dranzubleiben und dieses mit konkreten systematischen Massnahmen gezielt zu verfolgen, als alle Themen gleichzeitig verfolgen zu wollen. Es gibt zwar Themen wie z.B. Gender und Alter, die intersektional betrachtet werden müssen. Die beruflichen Laufbahnen von Frauen und Männern verlaufen nicht einheitlich linear, sondern unterscheiden sich je nach Alter sowie danach, ob Kinder vorhanden sind oder nicht. Bei Frauen steigt das Diskriminierungspotenzial bei Rekrutierungs- und Beförderungprozessen ab der Familiengründungsphase. Bei Männern steigt das Diskriminierungspotenzial ab 50 Jahren bei Umstrukturierungen in spezifischen Branchen an.

Was raten Sie Führungskräften, die Diversity «richtig» umsetzen möchten – aber befürchten, damit intern anzuecken?

Ohne Führungskräfte kann es zwar Vielfalt geben, aber keine Inklusion. Das Mindset und die Lernbereitschaft sind zentral. Ich erwarte keine Expertise, sondern die Motivation, etwas ändern zu wollen. Am meisten gelernt habe ich in den Gesprächen mit den Führungspersonen, welche auf Dilemmata hinwiesen. Einige Führungspersonen sehen häufig nicht, dass Vielfalt ein Wert sein kann. Es besteht häufig diese Skepsis, sich zwischen Kompetenz und Diversität entscheiden zu müssen. Ich glaube hingegen an den Wert von DEI, solange Vielfalt sinnvoll gemanagt wird. Es reicht nicht, Vielfalt zu haben, es braucht inklusive Führungspraktiken in der Organisation.

Wie verändert sich Unternehmenskultur, wenn Diversität, Equity und Inklusion tatsächlich gelebt statt verwaltet werden?

Wenn Personen sich in ihrer Individualität wertgeschätzt und zugehörig fühlen, dann sprechen wir von einer inklusiven Unternehmenskultur.



Dr. Daniela Frau ist Diversity Manager Delegate an der ZHAW School of Management & Law. Sie forscht zu Diversity Management in Schweizer Unternehmen und leitet die Swiss Diversity Studie. (Bild von Andrea Candrāja, www.candrāja-fotografie.ch)

sollen. Wie inklusiv wird im Unternehmen rekrutiert und geführt? Bietet das Unternehmen Weiterentwicklung für alle? Sind die Leistungs-, Beförderungs- und Belohnungssysteme chancengerecht gestaltet?

Wie wird Diversity bei Ihnen an der ZHAW School of Management & Law (SML) gelebt?

An der ZHAW SML ist DEI nicht nur Sache der DEI-Fachperson, sondern Führungsaufgabe. Insbesondere fokussieren wir uns auf die HR-Prozesse und -Systeme, um die nicht sichtbaren Barrieren zu Gender und Alter zu identifizieren. Wir haben ein strategisches Gender-Equality-Management-Konzept, das uns hilft, inklusive Massnahmen in der Rekrutierung,

Führungspersonen von 23% auf 32% gestiegen, und es gibt heute 34% Professorinnen statt 23%. Dies haben wir erreicht, ohne auf Exzellenz zu verzichten.

Zudem arbeiten wir mit der Stabsstelle Diversity der ZHAW und der Diversity-Kommission zusammen, um über verschiedene Diversity-Themen zu sensibilisieren und die Kompetenzen bei allen involvierten Rollen innerhalb der HR-Prozesse aufzubauen. Ein grosser Vorteil ist, dass wir DEI auch in der Lehre und Weiterbildung als soziales Nachhaltigkeitsthema integriert haben. Neu bietet die SML auch eine Weiterbildung zum Management von Diversity, Inklusion und sozialer Nachhaltigkeit an.**

Es gibt auch Stimmen, die Kritik an DEI-Massnahmen äussern, etwa, dass zu viel Diversity in Organisationen gar nicht zu mehr Zusammenhalt, sondern zu mehr Konflikten führt ...

Ja, wenn der Fokus zu einseitig auf gewisse Gruppen ist und nicht mit Sinn kommuniziert wird. Wenn z.B. Entscheidungsträger*innen sagen: Wir brauchen zwei Frauen, um die Quote zu erfüllen, wird implizit suggeriert, dass DEI eine Zwangsmassnahme ist und nicht aus Fairness-Gründen daran geglaubt wird.

Wie reagieren Sie, wenn Ihnen jemand sagt: «Ich sehe einfach den Menschen, nicht das Geschlecht, Alter oder die Herkunft»?

Das würde ich gerne glauben, aber ich glaube nicht daran. Das ist für mich meistens ein Zeichen, dass die Person nicht sensibilisiert ist. Ich bilde zwar Personen dazu aus, auf eigene unbewusste Vorurteile zu achten, dennoch ertappe ich mich manchmal selbst bei Stereotypisierungen. Wir alle haben Kategorien im Kopf und daher auch Vorurteile. Wenn wir lernen, bewusst unsere Vorurteile in wichtigen Entscheidungen zu reflektieren und zu hinterfragen, dann sind wir schon auf gutem Weg.

Organisationen handeln u.a. nach der Kosten-Nutzen-Logik. Mithilfe welcher Kennzahlen lässt sich der Nutzen einer diversen Belegschaft messen?

Diese Frage suggeriert, dass Diversity einen Business-Nutzen haben muss. Die DEI-Forschung hat dazu unzählige Studien publiziert, und es gibt leider keine eindeutigen Effekte. Es gibt sowohl positive, negative und nicht signifikante Effekte zu verschiedenen Leistungskriterien, je nach Diversity-Dimension. Wenn eine Organisation den Impact von Diversity-Massnahmen messen will, dann würde ich verschiedene Diversitätsmerkmale – primäre und sekundäre – berücksichtigen, die für den Kontext relevant sind. Ein Spital, das aufgrund des Fachkräftemangels international rekrutiert, sollte nicht nur die Leistung (z.B. Patientenzufriedenheit, Komplikationsraten etc.) messen, sondern auch prüfen, ob diese Personen gut in der Organisation eingeführt wurden und sich trotz kultureller Unterschiede im Unternehmen wohlfühlen.

Viele denken bei Diversität zuerst an eine geschlechterdiverse Belegschaft. Wird dem Alter zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt?

Dem Alter wird in der Tat immer noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl wir als Gesellschaft altern, die Geburtenrate zurückgeht und die Babyboomer aus der Arbeitswelt austreten. In der Schweiz haben wir zwar ein spezifisches Geschlechtergleichstellungsgesetz, jedoch kein spezifisches Gleichstellungsgesetz zum Alter. Das führt dazu, dass Unternehmen ihren Fokus auf Gender legen.

Ist das eine wichtiger wie das andere?

Wichtiger wofür? Für die Arbeitswelt oder für die Gesellschaft? Alter und Geschlecht ist ein intersektionales Diversity-Thema. Diese Diversity-Dimensionen können nicht separat voneinander betrachtet werden, wie ich im Beispiel zu den Laufbahnen erwähnt habe. Dennoch gilt: Weil wir älter werden, braucht es alle Menschen, die arbeiten und einen Beitrag für die Gesellschaft leisten wollen. Arbeitgebende müssen umdenken, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Was müsste passieren, damit Alter nicht mehr als Defizit, sondern als Differenz wahrgenommen wird?

Zunächst: Differenz kann als Defizit wahrgenommen werden. Spätestens jedoch dann, wenn Unternehmen wertvolle Kompetenzen verlieren und offene Stellen trotz zugewanderter Arbeitskräfte nicht mehr besetzen können, wird Altersvielfalt als echter Mehrwert erkennbar.

Employability wird im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden häufig genannt. Welche Verantwortung haben Arbeitgeber?

Arbeitgeber*innen übernehmen soziale Verantwortung, wenn sie älteren Mitarbeitenden Weiterentwicklung ermöglichen. Gleichzeitig signalisieren sie, dass ihre Mitarbeitenden am Ball bleiben sollten und so ihre Arbeitsfähigkeit sichern.

Wie begegnen Sie der These: «Menschen wollen keine lebenslange Employability, sie wollen Wertschätzung»?

Für mich ist Employability auch eine Form von Wertschätzung, wenn Arbeitgeben-

ZUR PERSON



Dr. Daniela Frau (51) ist Dozentin und Diversity Management Delegate an der School of Management & Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sie lehrt, berät und forscht insbesondere zu organisationaler Fairness, Diversity, Equity & Inclusion, Management sowie sozialer Nachhaltigkeit in Organisationen. Sie leitet die Weiterbildung CAS Managing Diversity, Inclusion & Social Sustainability. Sie forscht zu Diversity Management in Schweizer Unternehmen und leitet die Swiss Diversity Studie. Neben 12 Jahren im Hochschulkontext bringt sie über 20 Jahre Erfahrung in der Personal- und Führungsentwicklung von Unternehmen mit. Sie verbringt ihre Freizeit mit der Familie. Ihre Hobbys sind abstraktes Malen und Singen in einem Gospelchor.

de mich bei meiner Weiterentwicklung unterstützen.

Was würden Sie sofort aus jedem Diversity-Konzept streichen – wenn Sie könnten?

Was mich stört: Wenn von Diversity gesprochen wird, aber nur Gender gemeint ist.

Zum Schluss: Wie sieht Ihre «ideale Arbeitswelt» aus?

Wenn es keine DEI-Initiativen mehr braucht, weil wir in einer inklusiven und gerechten Arbeitswelt arbeiten.

* z.B. Swiss Diversity Studie 2023 mit dem Schwerpunkt Altersdiversität in Organisationen

** CAS Managing Diversity, Inclusion and Social Sustainability (siehe QR-Code)

