Universität St.Gallen

Forschungsstelle für
Internationales Management

ST. GALLEN DIVERSITY
BENCHMARKING

St.Gallen Diversity Benchmarking

Management Summary: Kanton Zürich

14. August 2023

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI)

From insight to impact.

1 Management Summary: Kanton Zürich

1.1 Hauptergebnisse Diversity Benchmarking

- Die Geschlechterverteilung ist im Nicht-Kader recht ausgeglichen. In den unteren Kaderstufen beträgt der Frauenanteil 28%, in den höheren Kaderstufen 29% und in Positionen mit Personalverantwortung 29%. Der Frauenanteil liegt auf allen Hierarchiestufen etwas unterhalb des Durchschnitts der öffentlichen Verwaltungen. In der ausgewerteten Zeitspanne wurden Kaderstellen ungefähr je hälftig mit Frauen und Männern besetzt. Am kleinsten war der Frauenanteil bei der Rekrutierung in die unteren Kaderstufen (46%). Die Beförderungen erfolgten insgesamt zugunsten der Männer. Es gibt Unterschiede, wenn man die Kaderstufen getrennt betrachtet: die Beförderungen in den unteren Kaderstufen erfolgten zugunsten der Männer und in höheren Kaderstufen zugunsten der Frauen. Die Anzahl Frauen im Kader sollte aufgrund der analysierten Daten ein wenig stärker zugenommen haben (+4.3%) als die Anzahl Männer (+3.2%), was zu einer leichten Zunahme des Frauenanteils führen sollte. Der Kanton Zürich fokussiert dabei stärker auf Beförderungen als auf die Rekrutierung von extern. Die Fluktuationsraten der Frauen liegen auf allen Hierarchiestufen höher als die der Männer. Ausser in den oberen Kaderstufen sind die Fluktuationsraten von Frauen und Männern jeweils höher als der Durchschnitt der öffentlichen Verwaltungen.

- Im Nicht-Kader arbeitet ungefähr ein Drittel der Frauen Vollzeit, ein weiteres Viertel in vollzeitnahen Pensen (80-99%). Rund 40% arbeiten in Pensen unter 80%. Bei den Männern im Nicht-Kader arbeiten nicht ganz drei Viertel Vollzeit und 17% in vollzeitnahen Pensen. Rund 10% der Männer arbeiten in Pensen unter 80%. Im Kader sind Vollzeit- und vollzeitnahe Pensen vorherrschend. Kadermänner arbeiten oft Vollzeit (87%, Kaderfrauen: 56%); Kaderfrauen arbeiten häufiger als die Kadermänner in vollzeitnahen Pensen (35%, Kadermänner: 12%). Pensen unter 80% sind im Kader selten und eher in unteren Kaderstufen anzutreffen. Vergleicht man die Verteilung der Arbeitspensen der neu rekrutierten Mitarbeitenden mit derjenigen der Belegschaft, dann finden sich im Nicht-Kader eher wenig Unterschiede. Im Kader treten Frauen und Männer häufiger in vollzeitnahen Pensen ein (und seltener in Vollzeit). Bei Beförderungen und Beförderungen ins Kader werden Vollzeitmitarbeitende stärker berücksichtigt als Mitarbeitende mit vollzeitnahen Pensen - dies wirkt sich zuungunsten der Frauen aus, da sie sehr viel häufiger in vollzeitnahen oder Teilzeit-Pensen arbeiten als die Männer. Es werden aber auch Mitarbeitenden mit kleineren Teilzeit-Pensen (unter 80%) befördert. Die Fluktuationsraten der Frauen und der Männer liegen in allen Arbeitspensen höher als der Durchschnitt der öffentlichen Verwaltungen. Am ausgeglichensten sind die Fluktuationsraten zwischen den Geschlechtern bei vollzeitnahen Pensen. Die Fluktuation ist besonders hoch bei Männern in Teilzeitpensen unter 80% im Nicht-Kader (im Kader sind es eher Ausreisser aufgrund von geringen absoluten Zahlen) und bei Frauen in Vollzeitpensen im Kader und im Nicht-Kader.

- Die Frauen sind eher jünger als die Männer, im Nicht-Kader und im Kader. Diese Tendenz der jüngeren Kaderfrauen wird durch die Rekrutierung und Beförderungen noch verstärkt, was zu Subgruppenbildung bei jüngeren Kaderfrauen und älteren Kadermännern führen könnte. Während ca. die Hälfte der beförderten Frauen bis 40 Jahre alt ist, sind nur 37% der beförderten Männer in dieser Altersgruppe. Bei den Männern werden am öftesten die 41- bis 50-Jährigen befördert. Die Fluktuationsrate ist mit 15.3% bei den Frauen in der Altersgruppe 25-35 Jahre am höchsten.

- Da zu den Ausbildungen teilweise Informationen fehlen, sind die folgenden Aussagen eher als Tendenz zu verstehen und mit Vorsicht zu geniessen. Im Nicht-Kader verfügen die Frauen häufiger über einen Tertiärabschluss als die Männer. Auch die Kaderfrauen sind etwas höher ausgebildet als die Kadermänner. Die Kadermitarbeitenden des Kt. Zürich haben im Vergleich zum Branchendurchschnitt seltener einen Hochschulabschluss, verfügen aber öfter über eine höhere Berufsausbildung. Die neu eintretenden Mitarbeitenden sind eher höher ausgebildet als die bestehende Belegschaft. Die neu rekrutierten Frauen im Nicht-Kader und im Kader haben häufiger einen Hochschulabschluss als die Männer. Von den beförderten Frauen haben etwa drei Viertel einen Tertiärabschluss, bei den beförderten Männern etwa 60%. Verglichen mit der Verteilung in der Belegschaft ist bei den austretenden Kadermännern der Anteil mit Hochschulabschluss eher grösser, bei den austretenden Kaderfrauen der Anteil ohne Hochschulabschluss.

1.2 Handlungsempfehlungen

Externe Talent Pipeline

Aktualisieren Sie die geltenden Stellenbeschreibungen für Kaderpositionen: Unterscheiden Sie zwischen wirklich notwendigen und wünschenswerten Auswahlkriterien. Überprüfen Sie dabei vor allem, **welchen Stellenwert das Kriterium "Ausbildung"** derzeit hat:
Ist ein Hochschulabschluss tatsächlich notwendig, um diese Führungsfunktion erfolgreich auszuüben? Welche Fähigkeiten können auch noch "on the job" erworben werden? Möglicherweise gehen aktuell vielversprechende Talente im Auswahlprozess verloren, weil ein Hochschulabschluss als Selektionskriterium definiert ist.
Zudem verfügen die neu rekrutierten Kaderfrauen häufiger über einen Hochschulabschluss als die neu eingestellten Kadermänner. Achten Sie bei der Rekrutierung darauf, bei Frauen und Männern ein gleiches Mass bezüglich Ausbildung anzulegen.

Interne Talent Pipeline

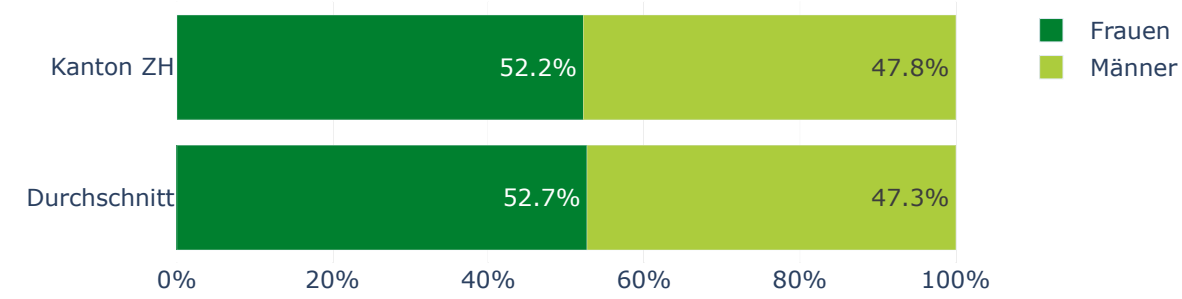
Bei der Rekrutierung von Kaderfrauen sind im Vergleich zum Vorjahr Fortschritte gemacht worden: die Rekrutierung erfolgte im ausgewerteten Zeitraum annähernd ausgeglichen (50/50): Diese Praxis sollte aufrechterhalten und weiter systematisiert werden.
Hier besteht **möglicherweise** auch **Lernpotential für die Beförderungen**: Was funktioniert gut? Lässt sich das Vorgehen bei den Rekrutierungen auf die Beförderungen übersetzen? Wo könnten Hindernisse für die Beförderung von Frauen liegen? (Hier scheinen einerseits die im Vergleich zu den Männern niedrigeren Pensen der Frauen eine Rolle zu spielen, andererseits könnten höhere Erwartungen an Frauen bezüglich Ausbildung im Spiel sein.)

Die **Retention von Frauen im Nicht-Kader** scheint eine Herausforderung zu sein. Dies betrifft speziell die Frauen zwischen 25 und 35 Jahren (vermehrt mit Vollzeitpensum), mit einer Betriebszugehörigkeit beim Austritt von bis zu 2 Jahren. Problematisch daran ist - von den finanziellen Auswirkungen hoher Fluktuation abgesehen -, dass hier die Talente-Pipeline der Frauen, die für Beförderungen in Frage kommt, von unten her wieder "wegbricht". Wir empfehlen, die Retention der Frauen in den Fokus zu nehmen, besonders die der genannten Altersgruppe, da hier die Erfolge der Rekrutierung ungenutzt "verpuffen" könnten.
Der Kanton Zürich führt gemäss eigenen Angaben (im Survey zu den umgesetzten D&I Massnahmen) beim Austritt (intern) eine schriftliche Umfrage durch. Die Ergebnisse können dazu herangezogen werden, um den Austrittsgründen dieser spezifischen Gruppe genauer auf den Grund zu gehen.

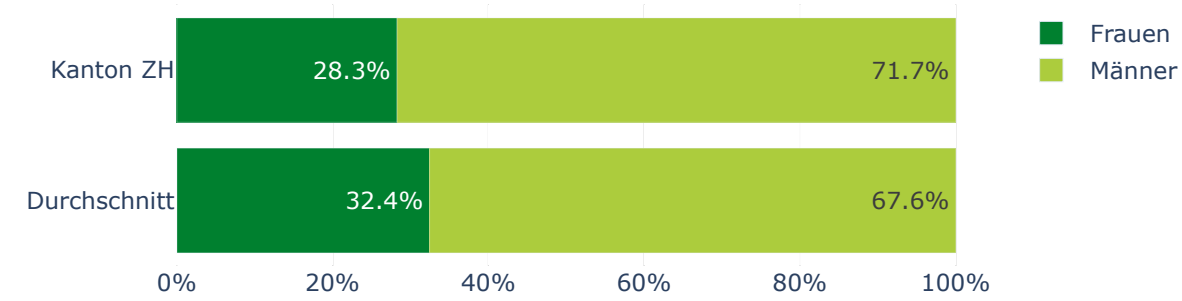
Da es sich hier zu einem guten Teil um Frühfluktuation (Betriebszugehörigkeit 0-2 Jahre) handelt, könnte der "Match" bei der Rekrutierung weniger gut als gedacht sein: Wird den Mitarbeitenden etwas versprochen, das anschliessend nicht gehalten werden kann (z.B. bezüglich Kultur, Flex Work, Entwicklungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ...)? Werden Personen angestellt, die dann doch nicht so gut passen (etwa weil wegen Fachkräftemangel jemand angestellt werden muss, damit die Stelle besetzt ist, oder weil "unsichtbare" Diversity-Dimensionen zu wenig berücksichtigt werden)? Es kann aber auch andere Gründe geben: Ist es ein spezieller Bereich (eine Abteilung, ein Departement, ein Team) aus dem gerade diese Gruppe Mitarbeitende gehäuft austreten (möglicherweise weil sie sich weniger zugehörig fühlen)?

1.3 Vielfalt der Belegschaft

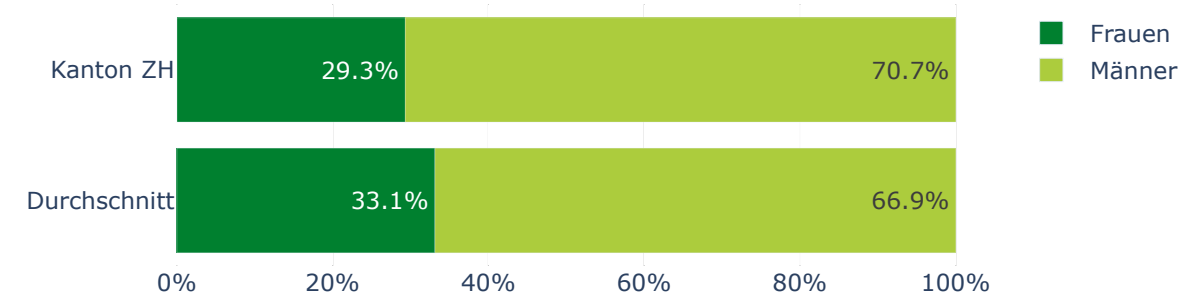
Frauen- / Männeranteil - Nicht-Kader



Frauen- / Männeranteil - unterstes und unteres Kader

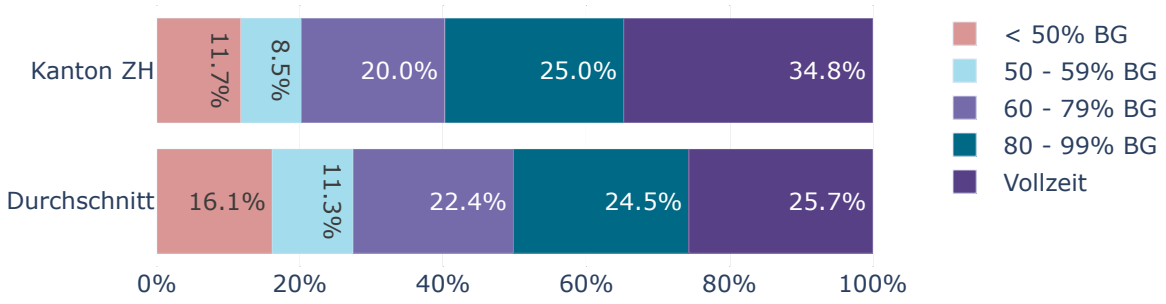


Frauen- / Männeranteil - mittleres und oberes / oberstes Kader

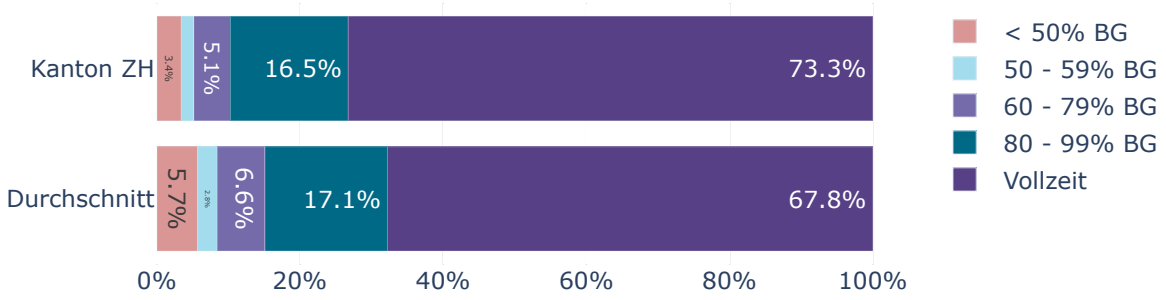


Frauen- / Männeranteil - Personalverantwortung

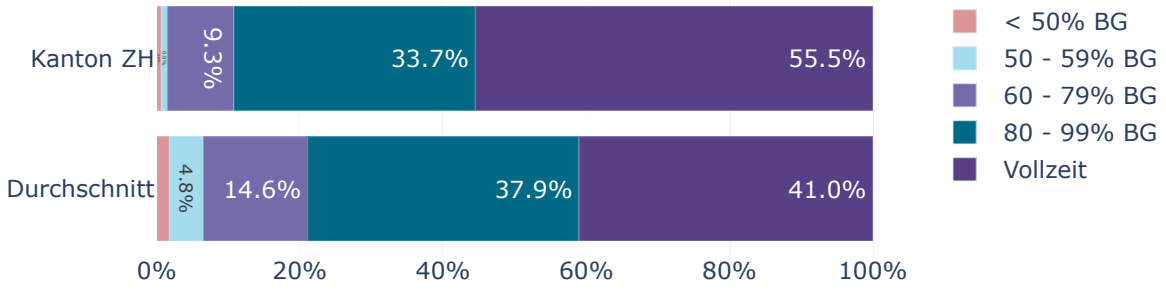
Verteilung nach Beschäftigungsgrad - Frauen, Nicht-Kader



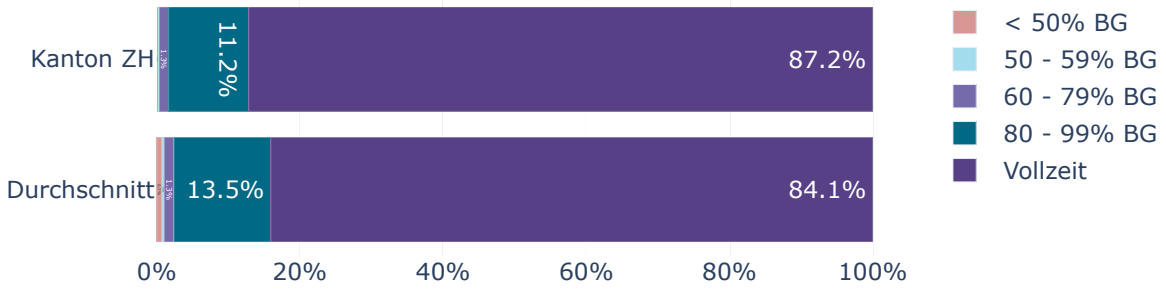
Verteilung nach Beschäftigungsgrad - Männer, Nicht-Kader



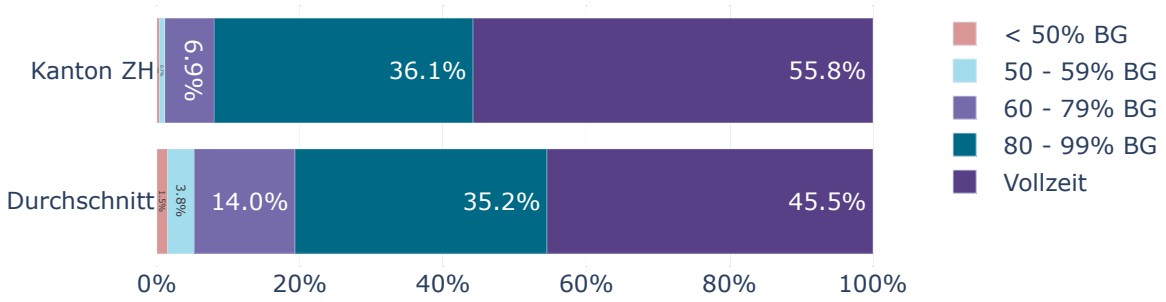
Verteilung nach Beschäftigungsgrad - Frauen, unterstes und unteres Kader



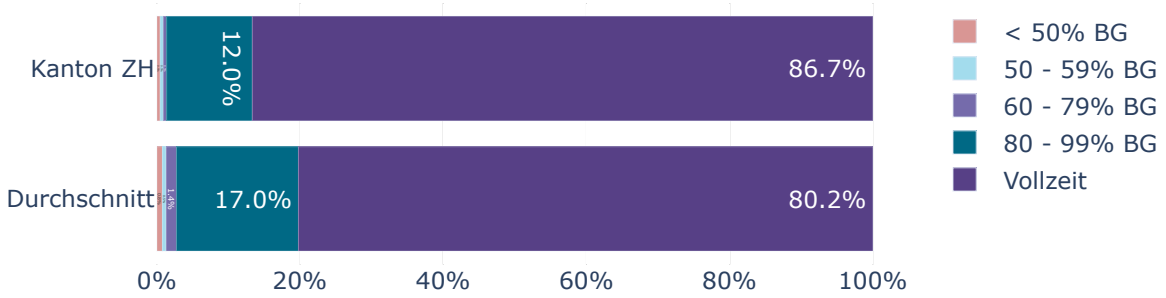
Verteilung nach Beschäftigungsgrad - Männer, unterstes und unteres Kader



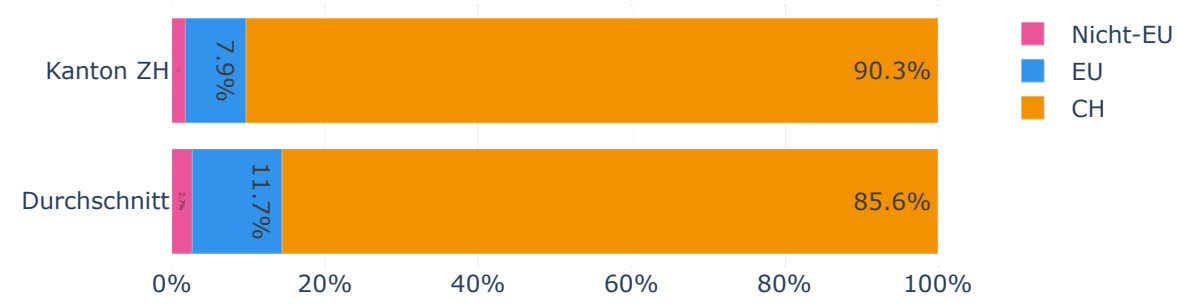
Verteilung nach Beschäftigungsgrad - Frauen, mittleres und oberes / oberstes Kader



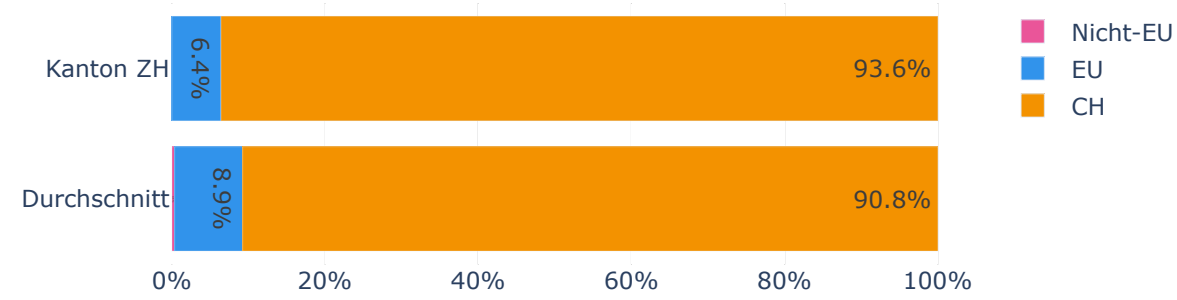
Verteilung nach Beschäftigungsgrad - Männer, mittleres und oberes / oberstes Kader



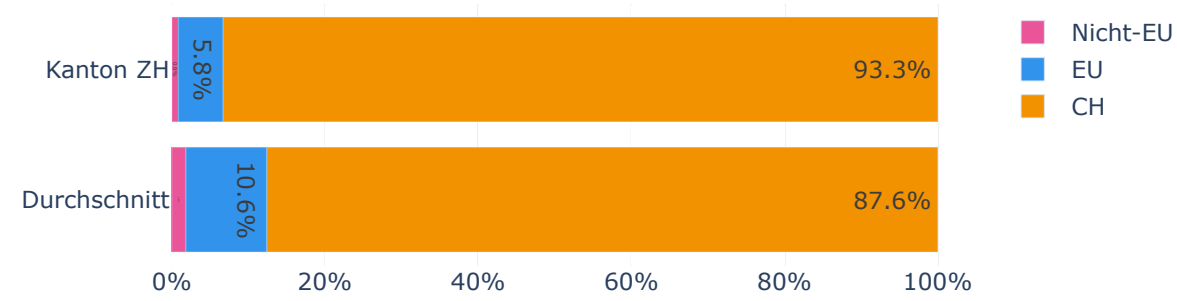
Verteilung nach Nationalität - Frauen, Nicht-Kader



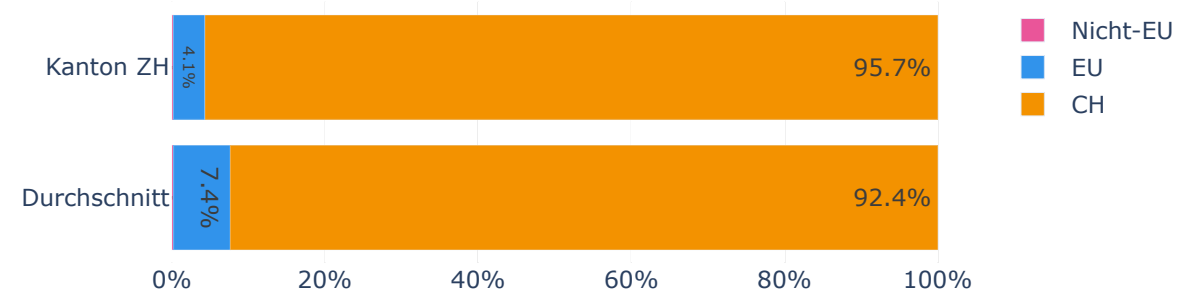
Verteilung nach Nationalität - Frauen, Kader



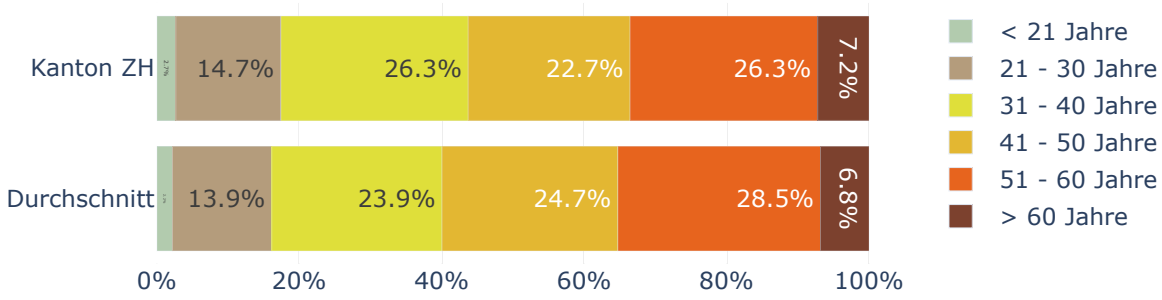
Verteilung nach Nationalität - Männer, Nicht-Kader



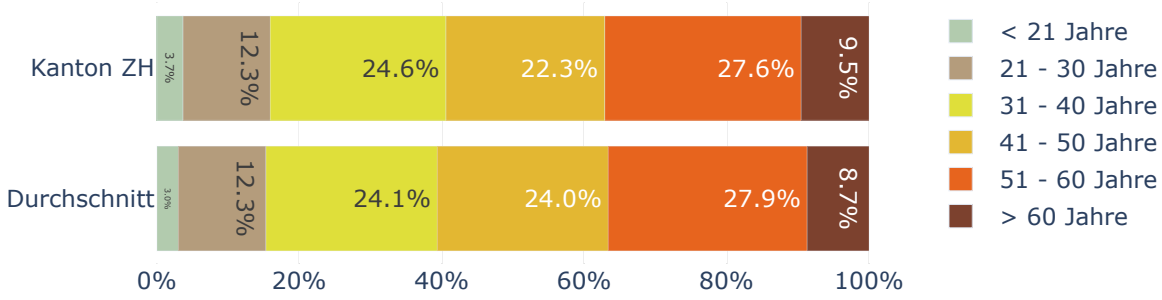
Verteilung nach Nationalität - Männer, Kader



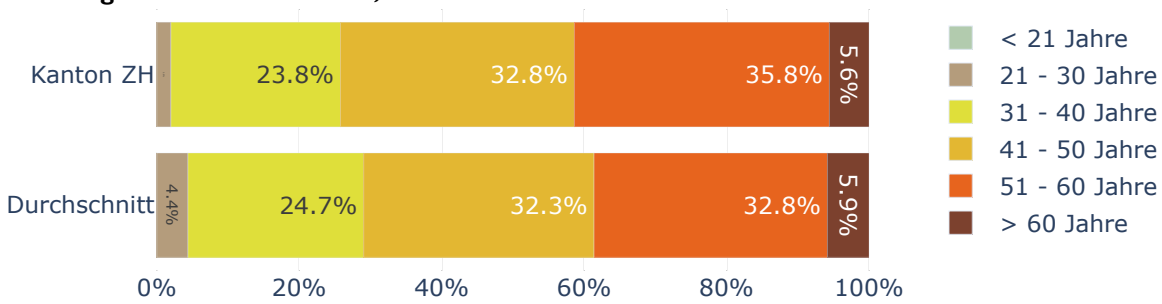
Verteilung nach Alter - Frauen, Nicht-Kader



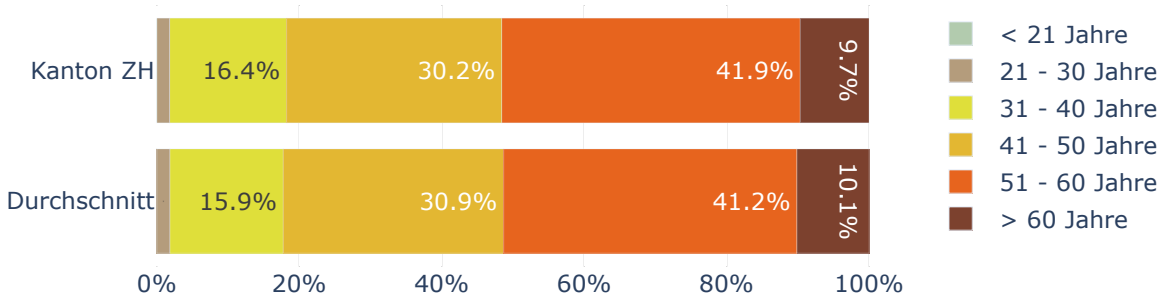
Verteilung nach Alter - Männer, Nicht-Kader



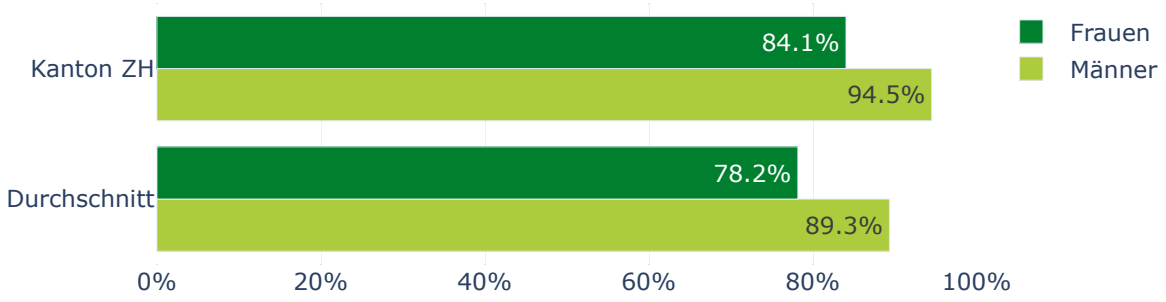
Verteilung nach Alter - Frauen, Kader



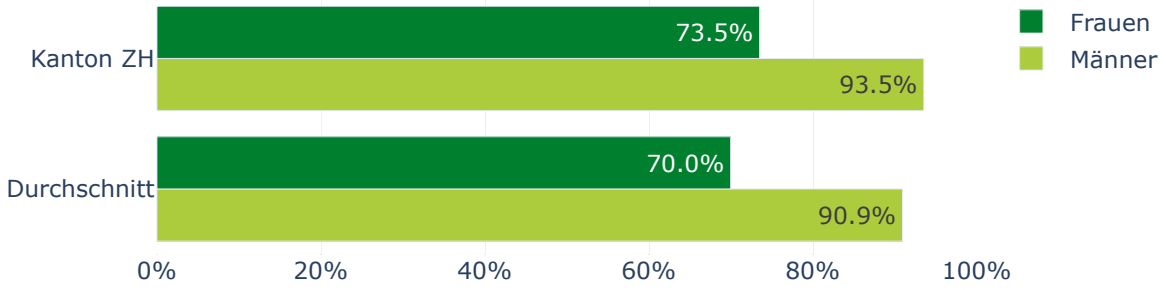
Verteilung nach Alter - Männer, Kader



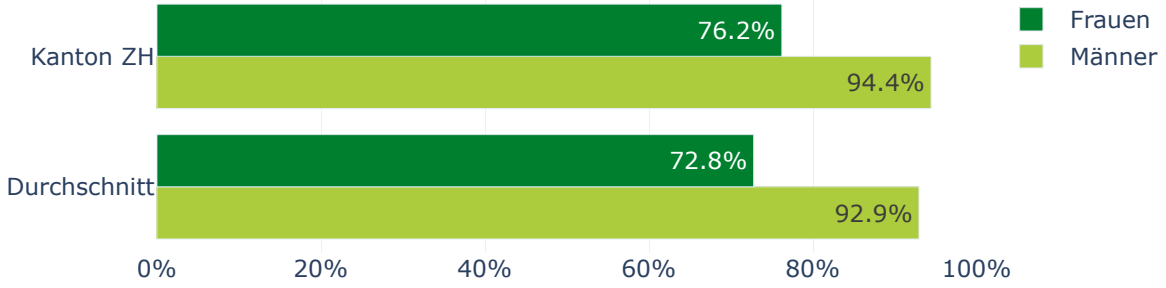
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 25-35 Jahre



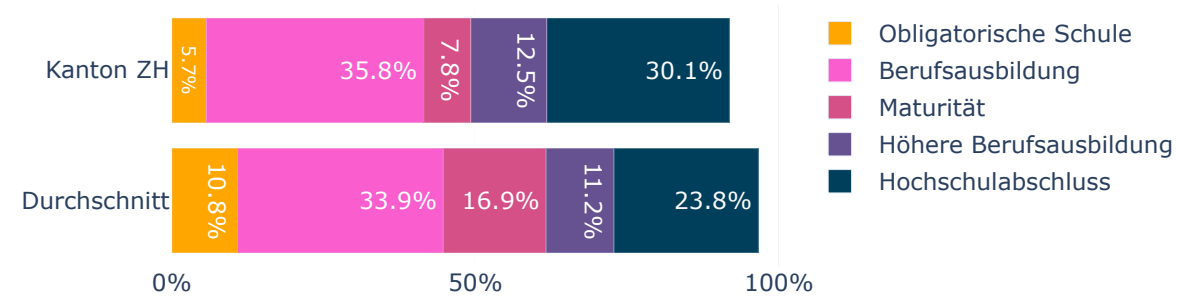
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 36-45 Jahre



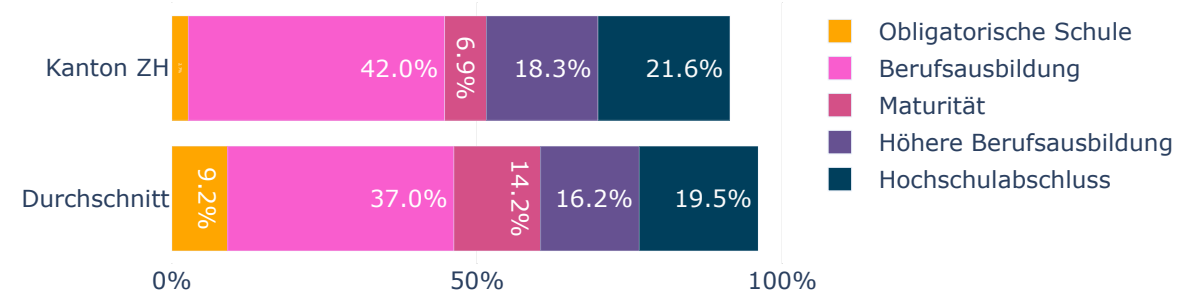
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 46-55 Jahre



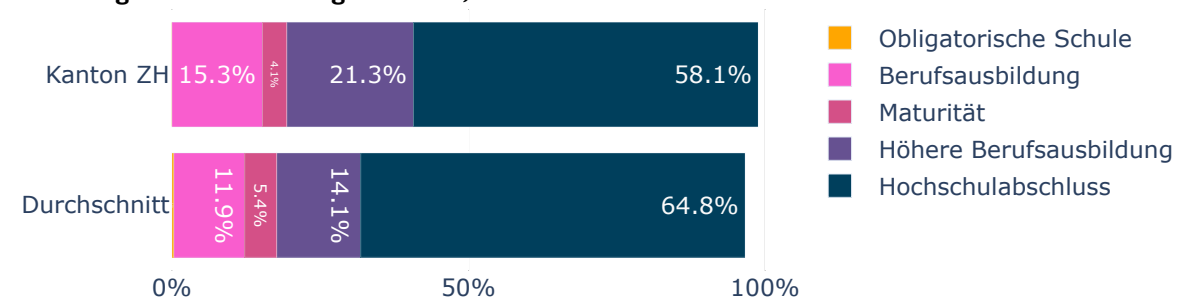
Verteilung nach Ausbildung - Frauen, Nicht-Kader



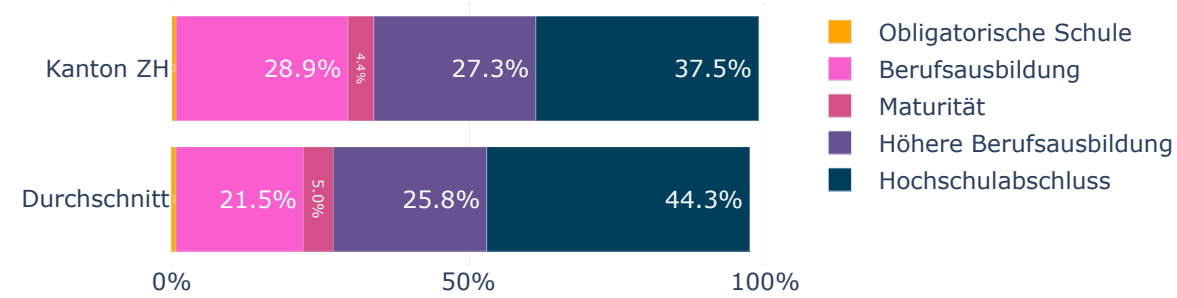
Verteilung nach Ausbildung - Männer, Nicht-Kader



Verteilung nach Ausbildung - Frauen, Kader

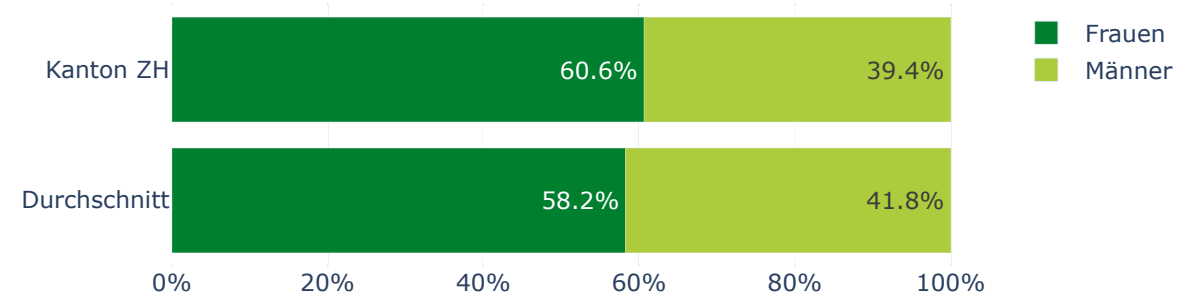


Verteilung nach Ausbildung - Männer, Kader

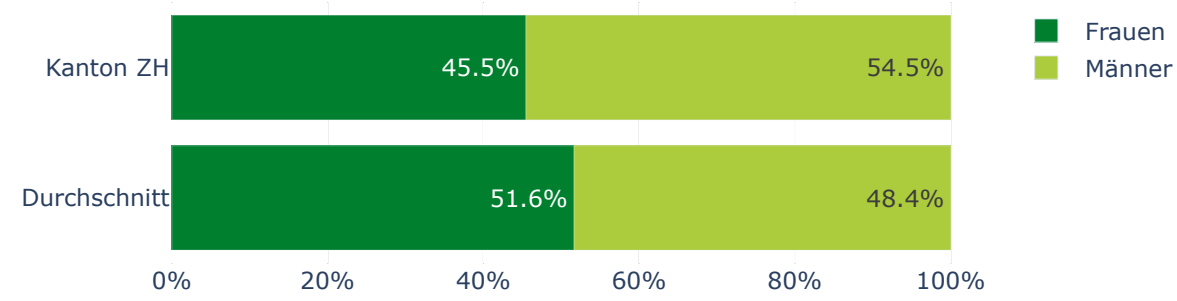


1.4 Rekrutierung

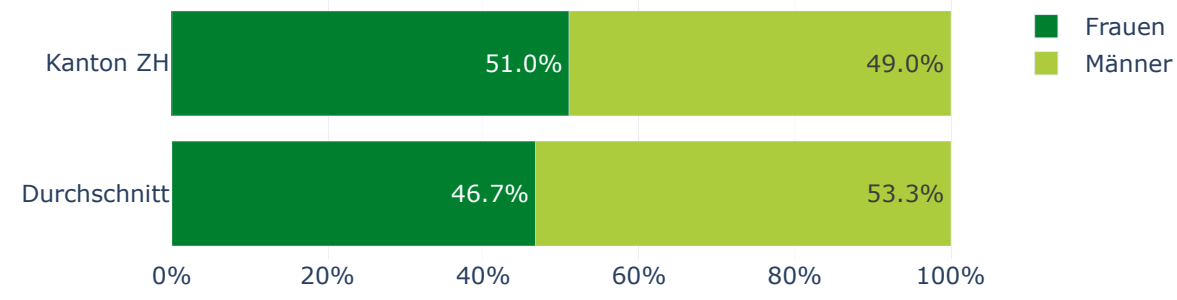
Eintritte nach Geschlecht - Nicht-Kader



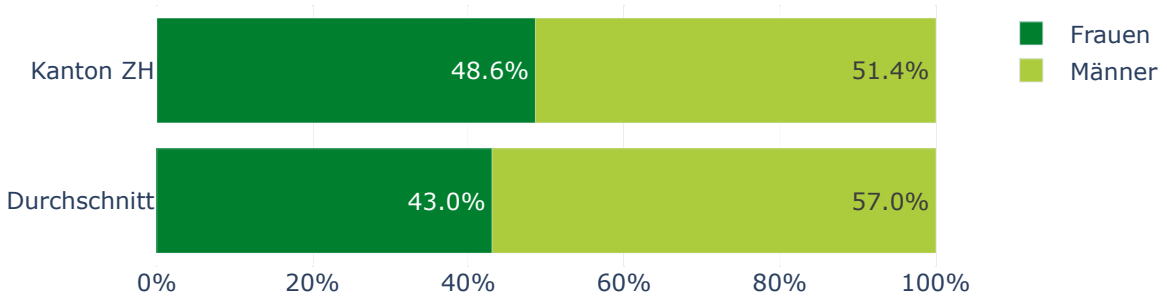
Eintritte nach Geschlecht - unterstes und unteres Kader



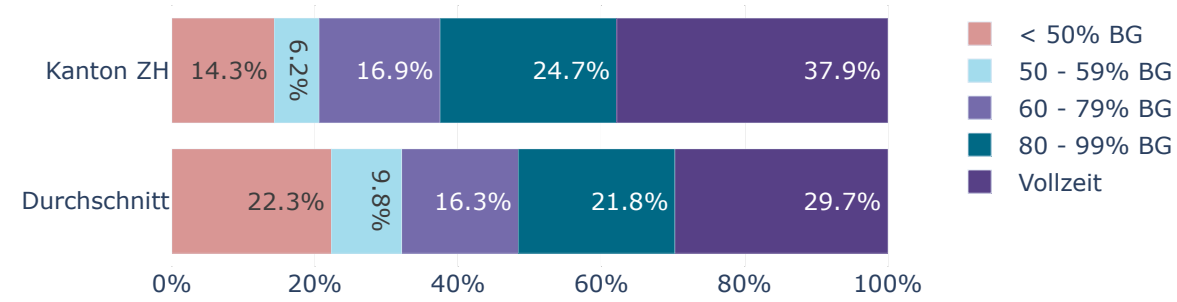
Eintritte nach Geschlecht - mittleres und oberes / oberstes Kader



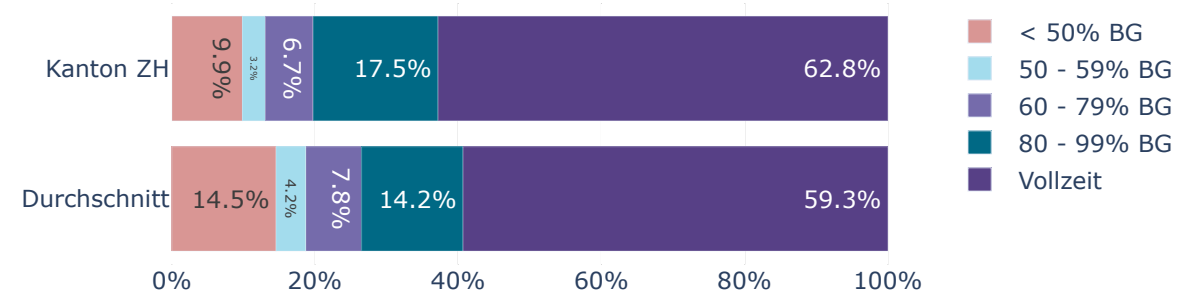
Eintritte nach Geschlecht - Personalverantwortung



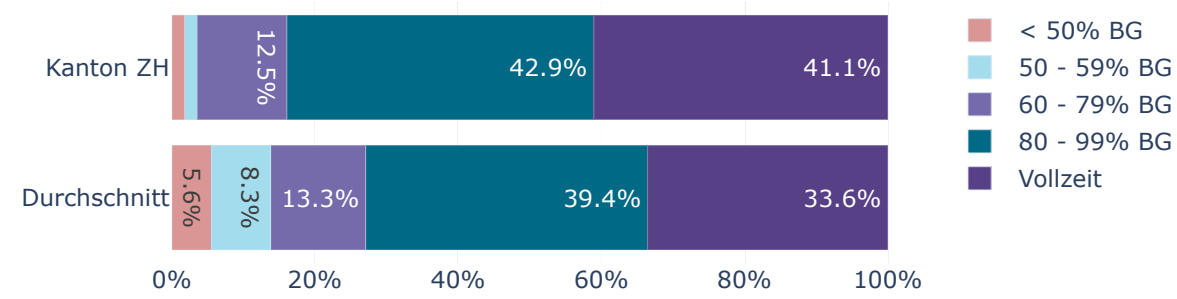
Eintritte nach Beschäftigungsgrad - Frauen, Nicht-Kader



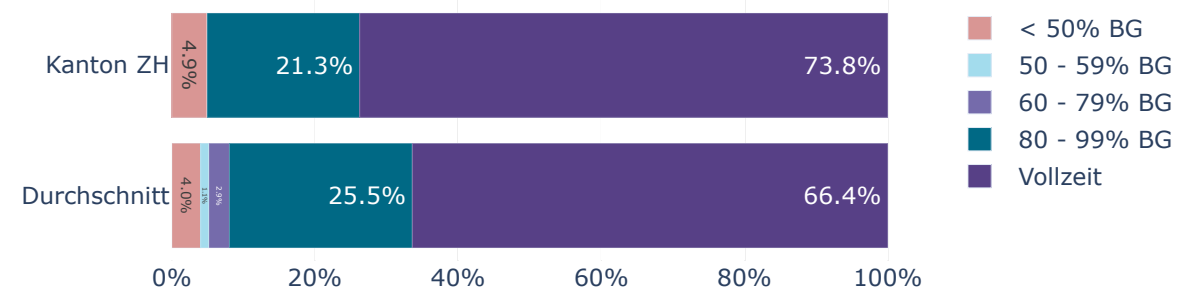
Eintritte nach Beschäftigungsgrad - Männer, Nicht-Kader



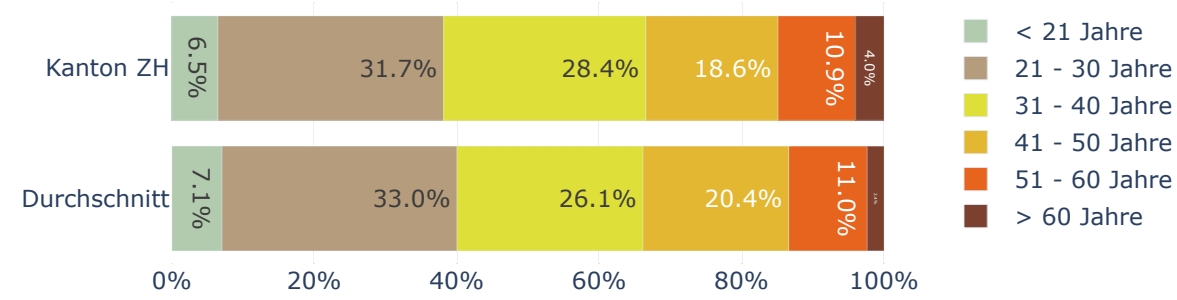
Eintritte nach Beschäftigungsgrad - Frauen, Kader



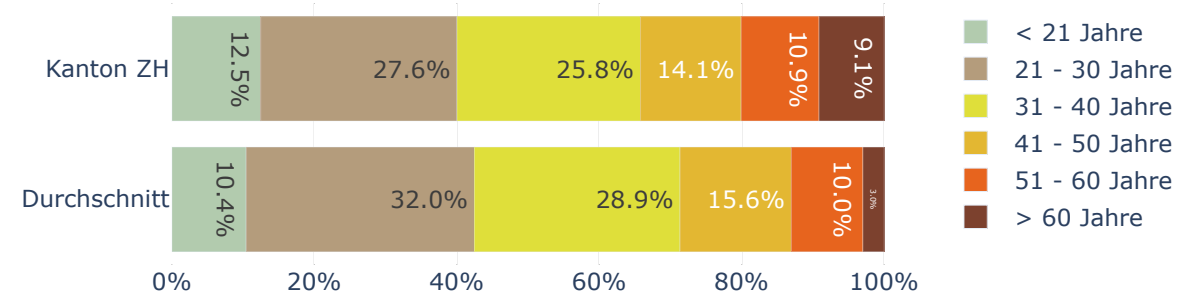
Eintritte nach Beschäftigungsgrad - Männer, Kader



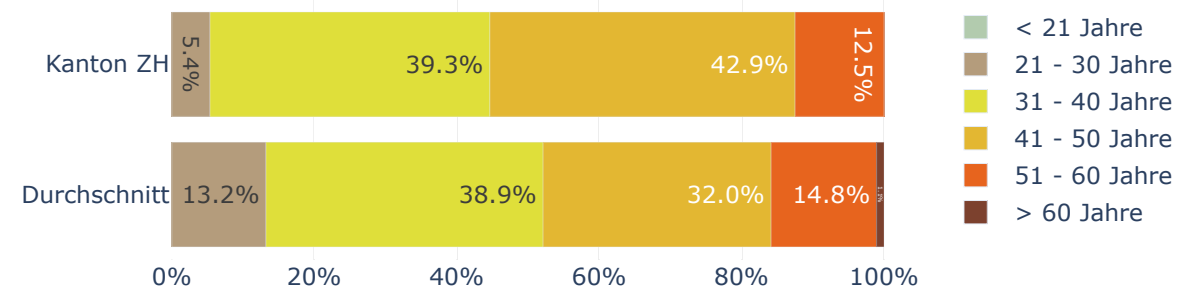
Eintritte nach Alter - Frauen, Nicht-Kader



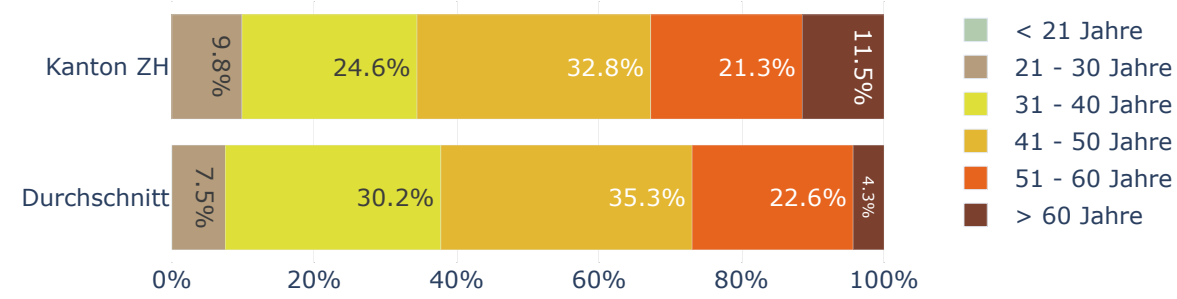
Eintritte nach Alter - Männer, Nicht-Kader



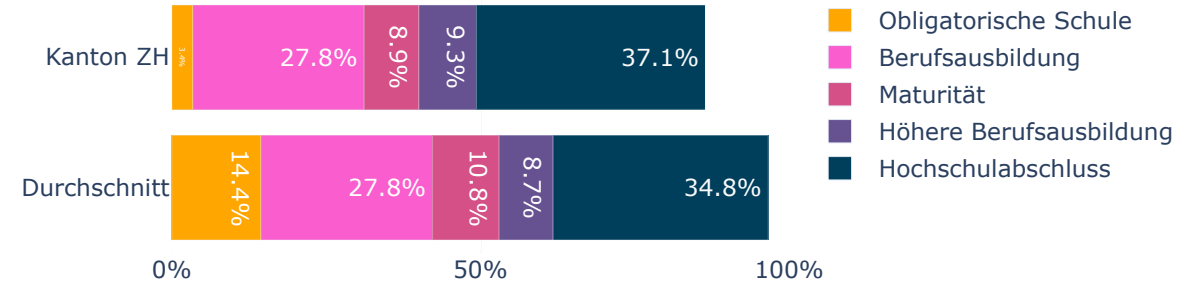
Eintritte nach Alter - Frauen, Kader



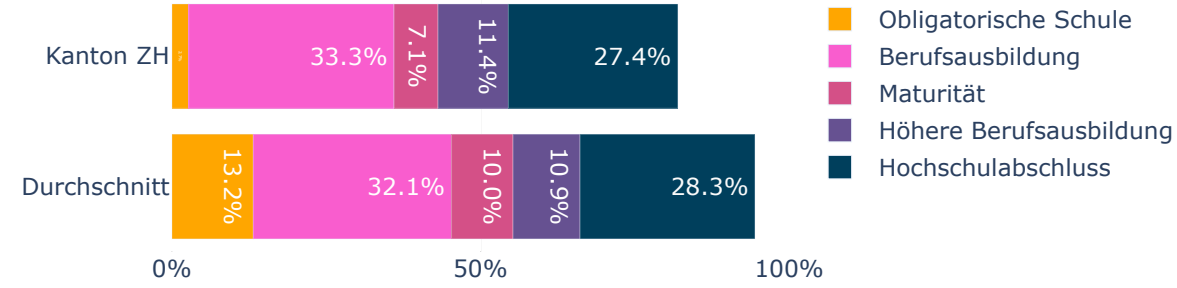
Eintritte nach Alter - Männer, Kader



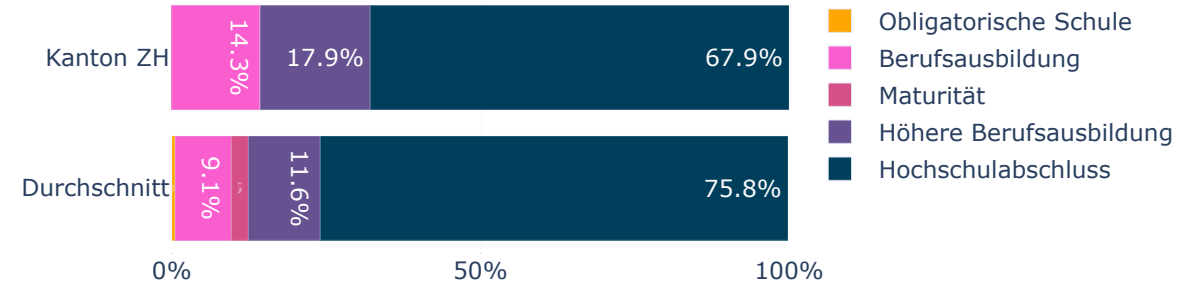
Eintritte nach Ausbildung - Frauen, Nicht-Kader



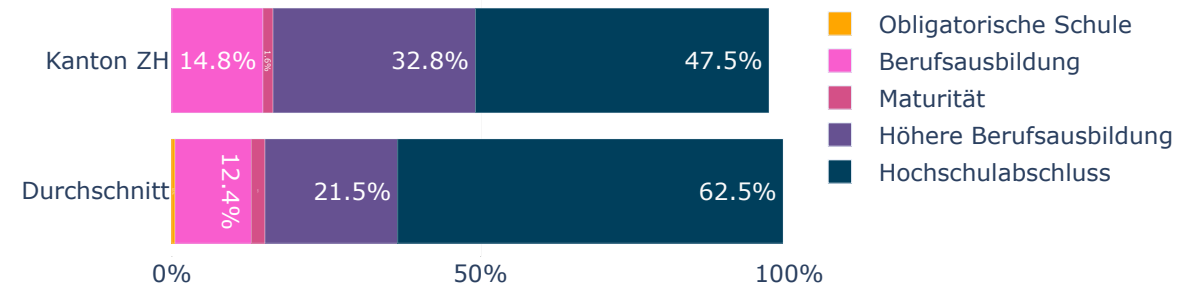
Eintritte nach Ausbildung - Männer, Nicht-Kader

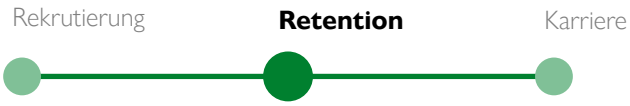


Eintritte nach Ausbildung - Frauen, Kader



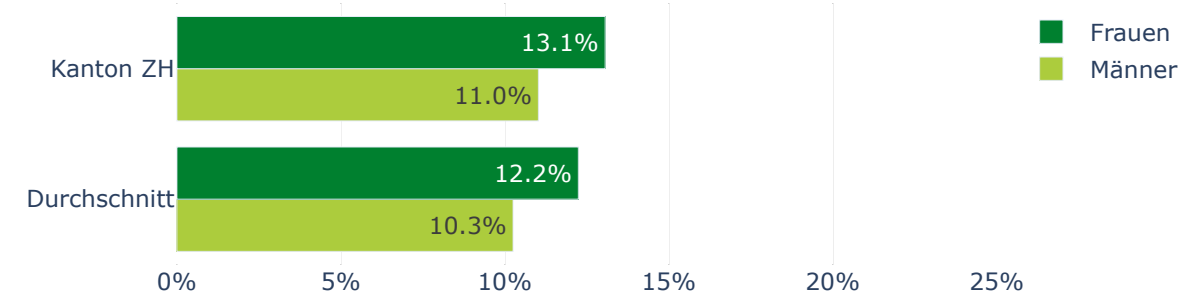
Eintritte nach Ausbildung - Männer, Kader



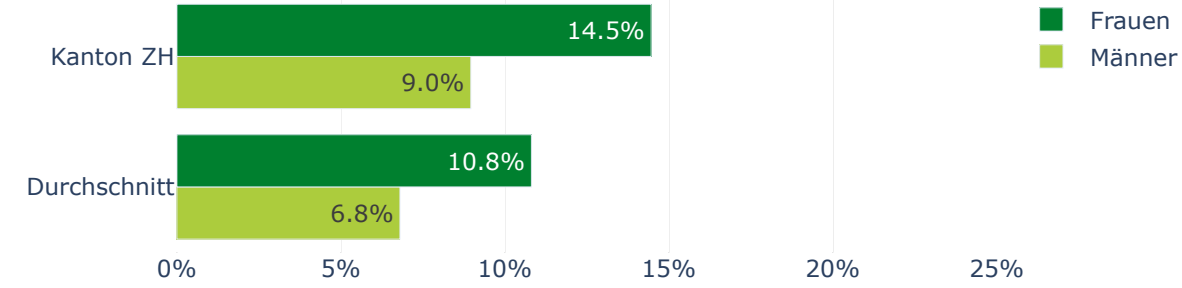


1.5 Retention

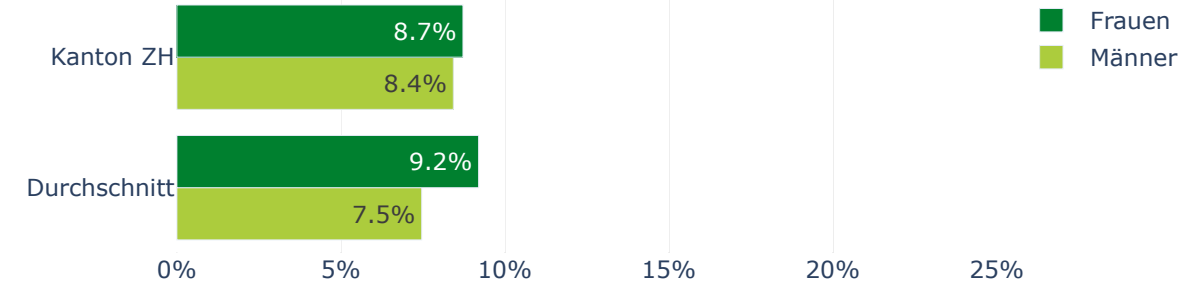
Fluktuationsrate nach Geschlecht - Nicht-Kader



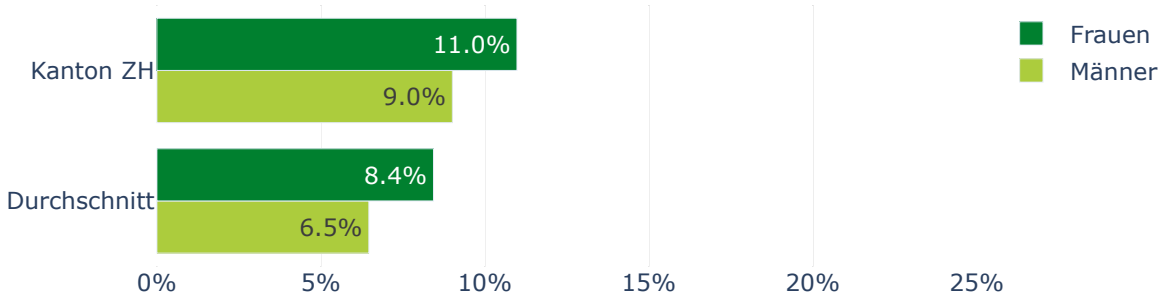
Fluktuationsrate nach Geschlecht - unterstes und unteres Kader



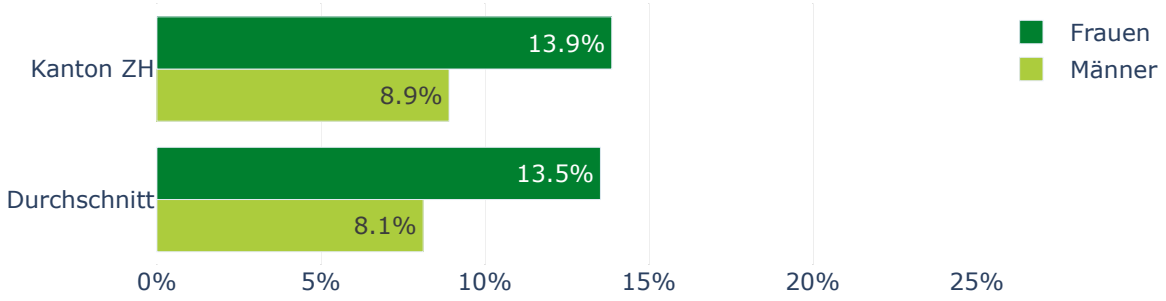
Fluktuationsrate nach Geschlecht - mittleres und oberes / oberstes Kader



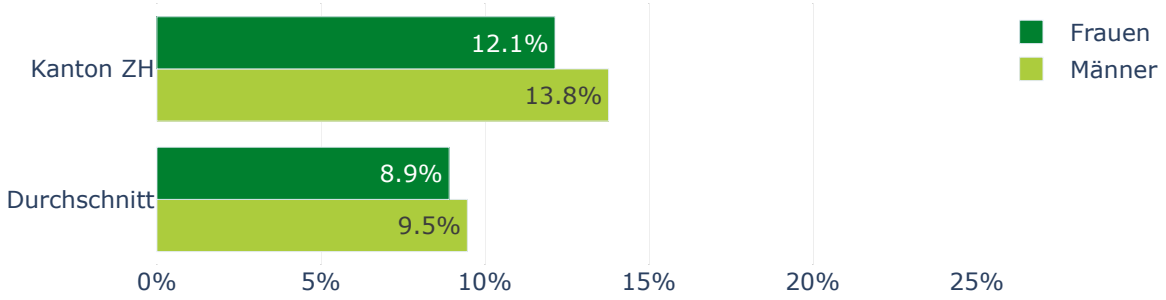
Fluktuationsrate nach Geschlecht - Personalverantwortung



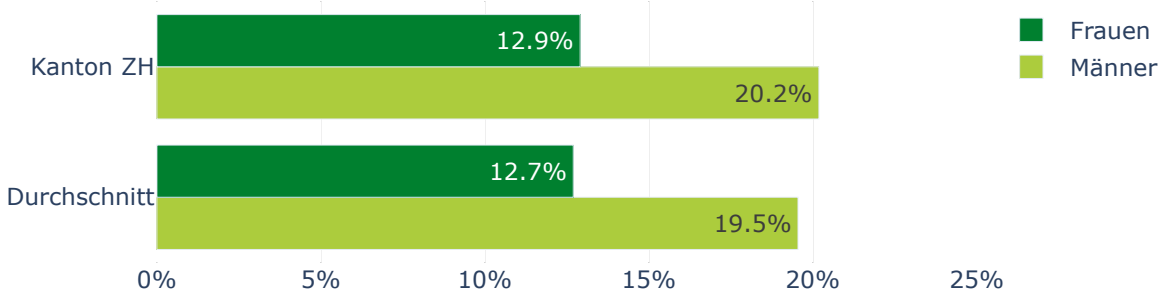
Fluktuationsrate nach Geschlecht - Vollzeit, Nicht-Kader



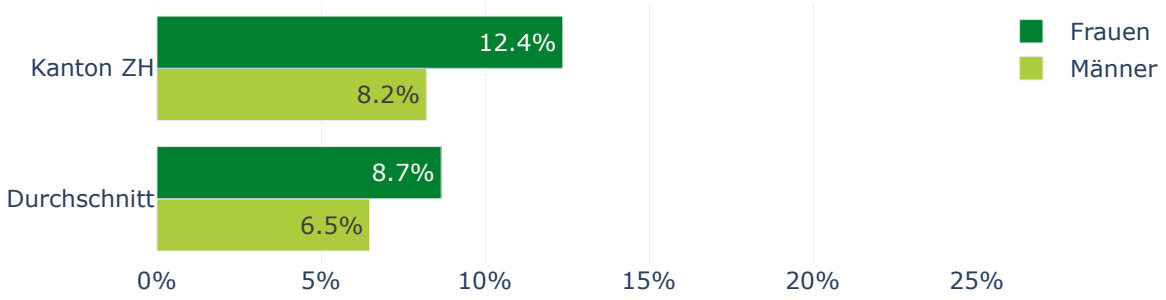
Fluktuationsrate nach Geschlecht - 80-99% Beschäftigungsgrad, Nicht-Kader



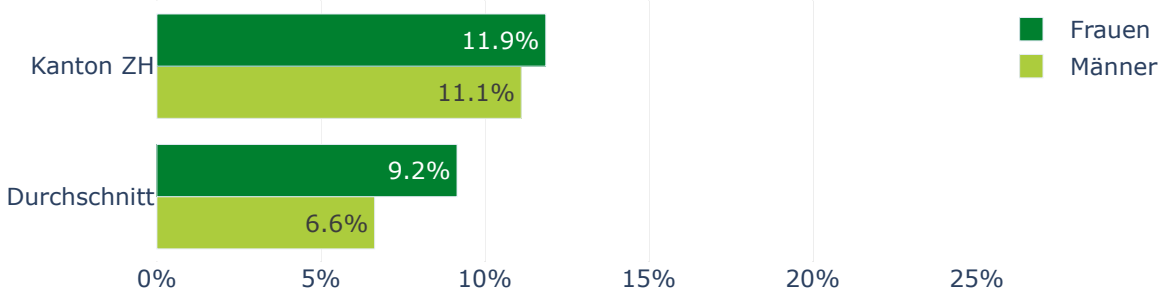
Fluktuationsrate nach Geschlecht - <80% Beschäftigungsgrad, Nicht-Kader



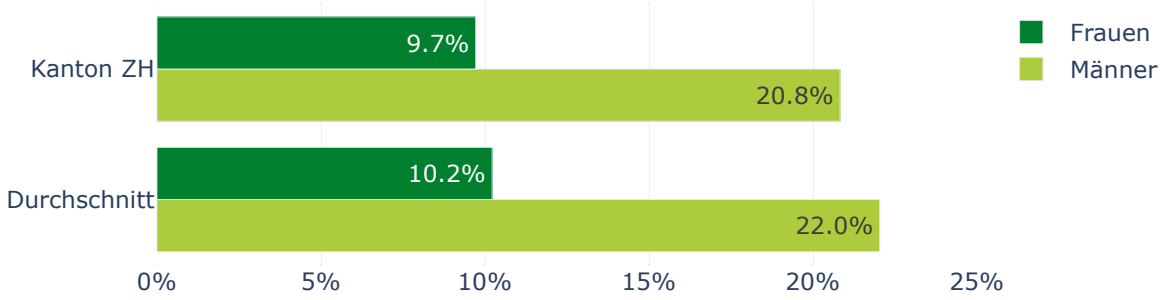
Fluktuationsrate nach Geschlecht - Vollzeit, Kader



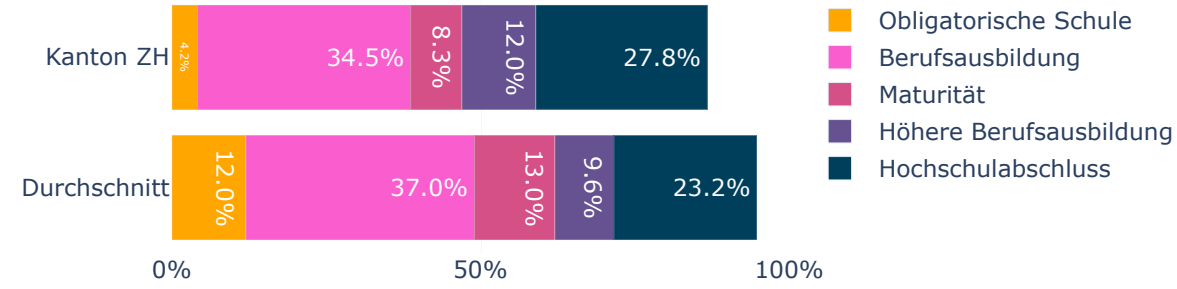
Fluktuationsrate nach Geschlecht - 80-99% Beschäftigungsgrad, Kader



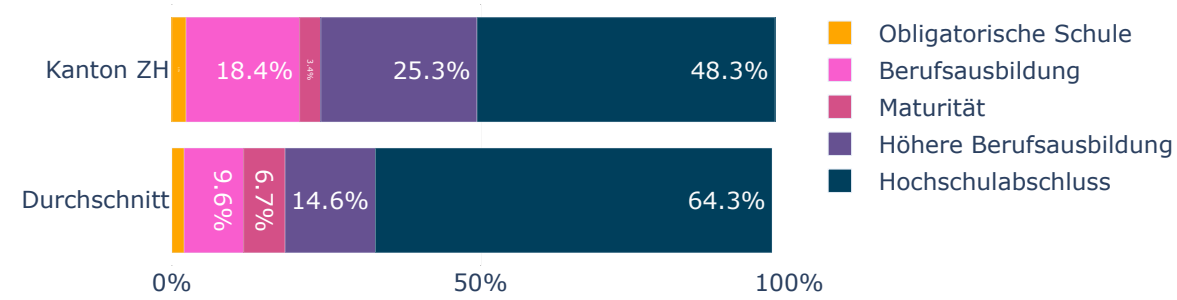
Fluktuationsrate nach Geschlecht - <80% Beschäftigungsgrad, Kader



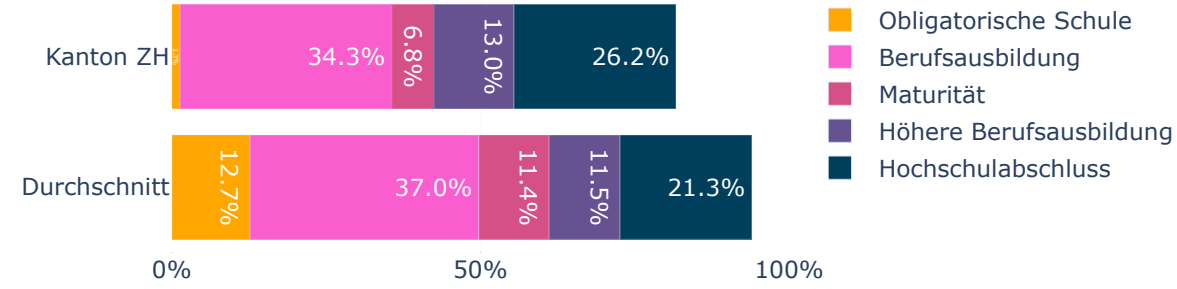
Austritte nach Ausbildung - Frauen, Nicht-Kader



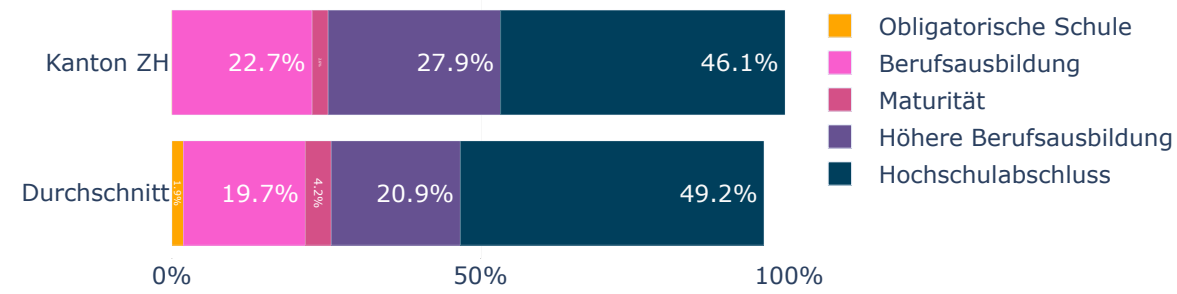
Austritte nach Ausbildung - Frauen, Kader



Austritte nach Ausbildung - Männer, Nicht-Kader

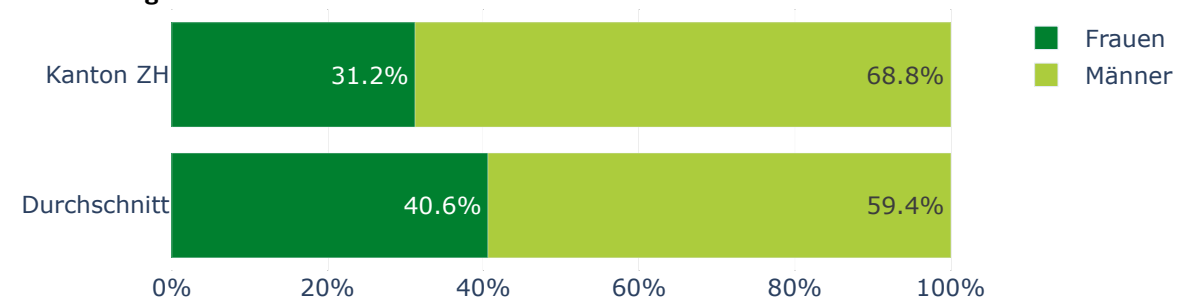


Austritte nach Ausbildung - Männer, Kader

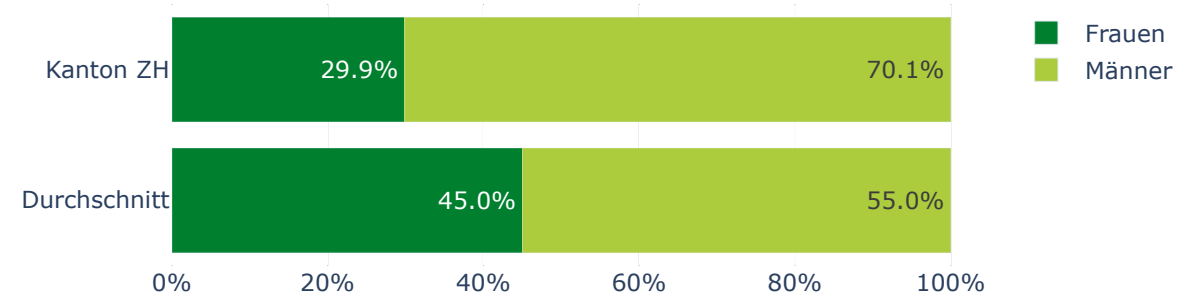


1.6 Karriere

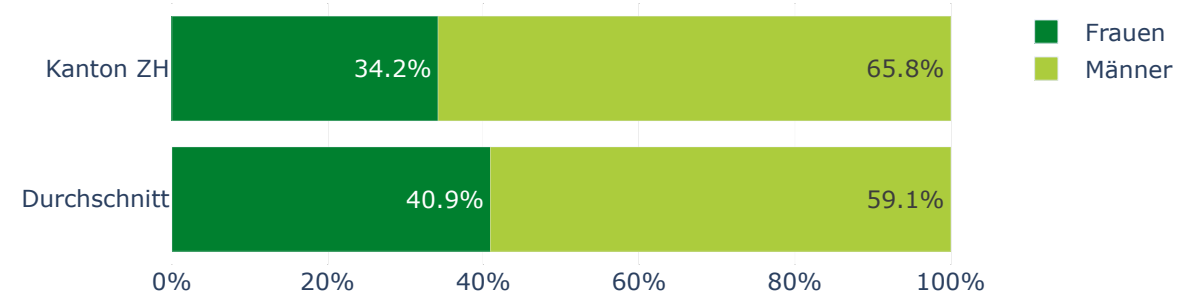
Beförderungen nach Geschlecht



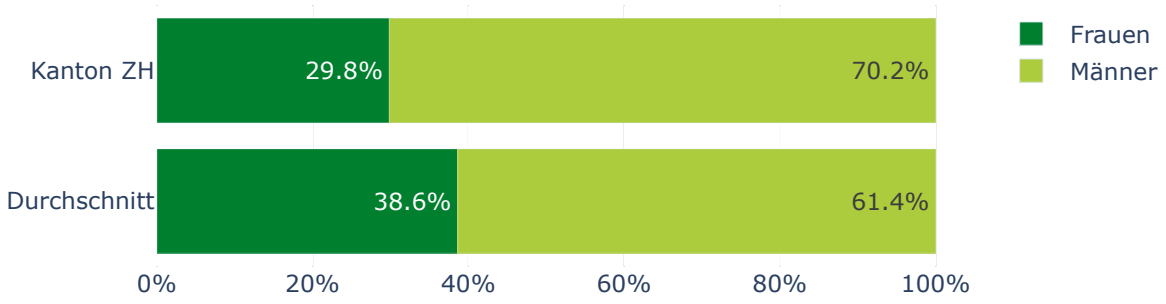
Beförderungen nach Geschlecht - unterstes und unteres Kader



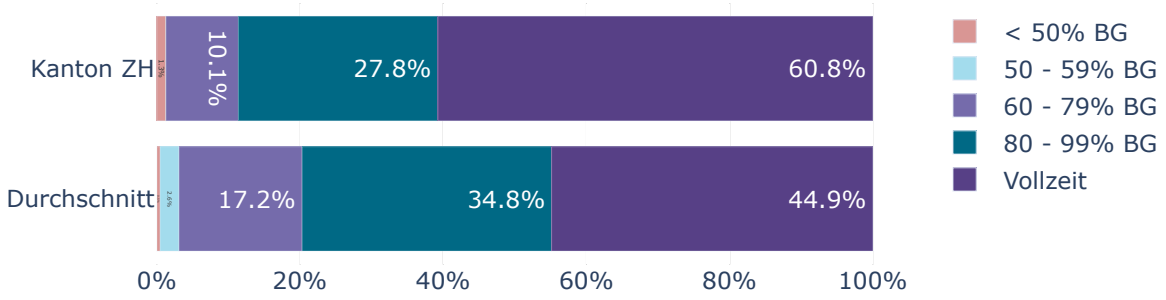
Beförderungen nach Geschlecht - mittleres und oberes / oberstes Kader



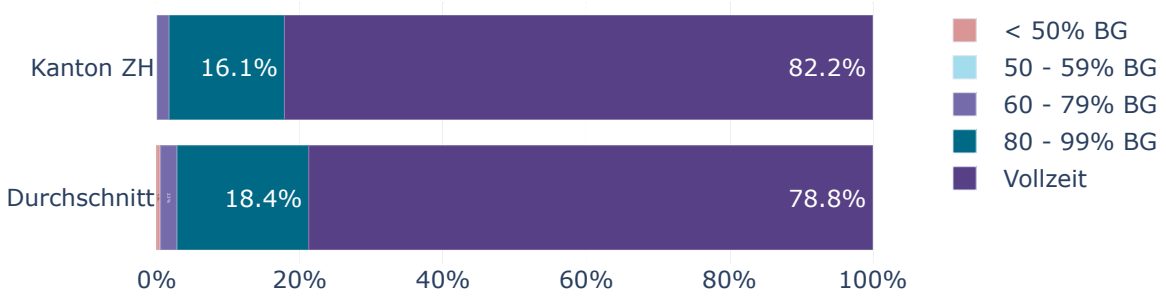
Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung nach Geschlecht



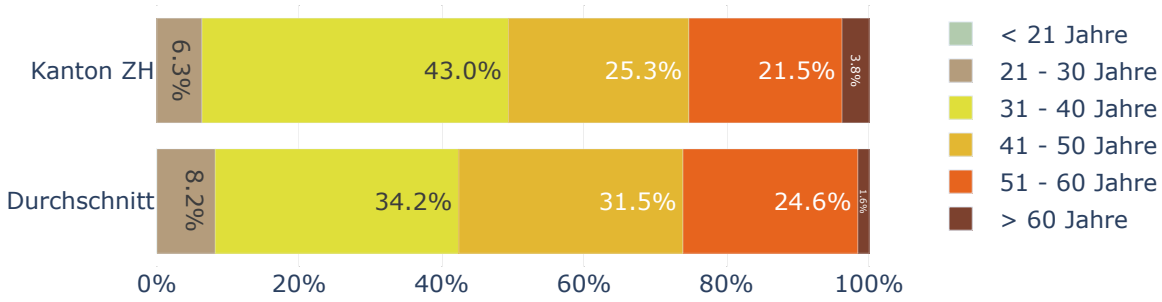
Beförderungen nach Beschäftigungsgrad - Frauen



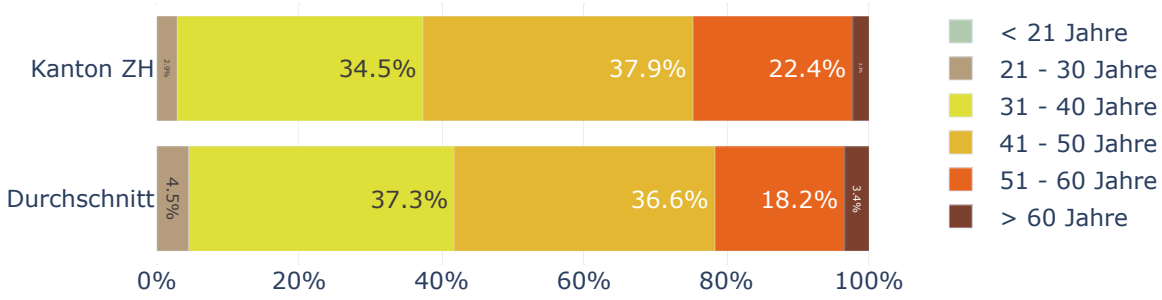
Beförderungen nach Beschäftigungsgrad - Männer



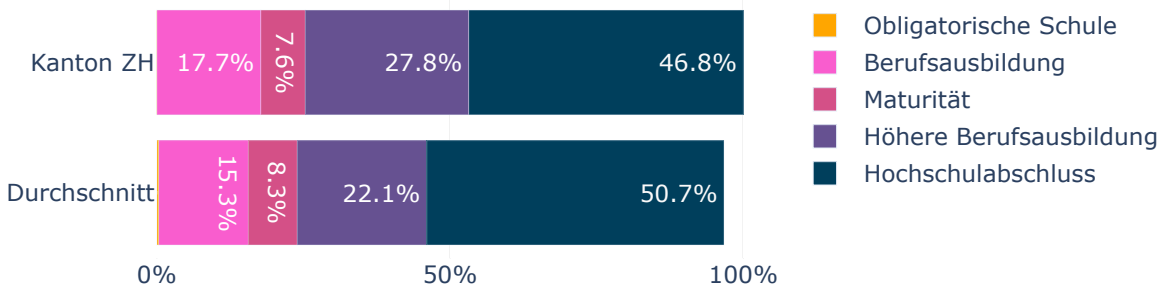
Beförderungen nach Alter - Frauen



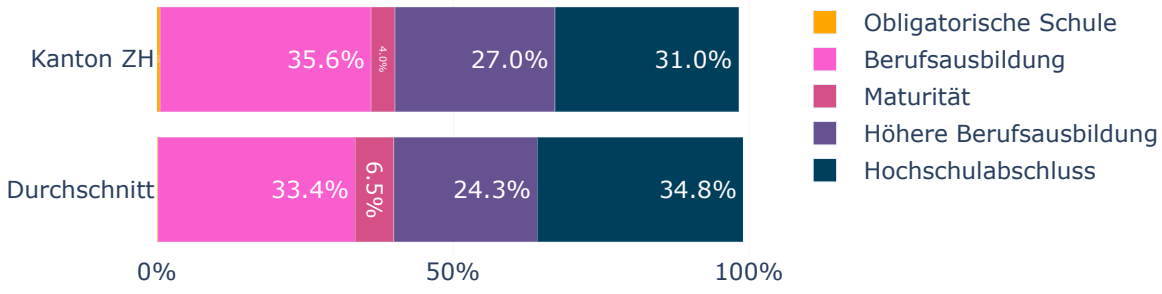
Beförderungen nach Alter - Männer



Beförderungen nach Ausbildung - Frauen



Beförderungen nach Ausbildung - Männer



1.7 Erläuterungen und Definitionen

Sample

Es haben sechs Organisationen am Diversity Benchmarking 2023 der öffentlichen Verwaltungen teilgenommen. Dabei wurden Daten von rund 69'100 Mitarbeitenden ausgewertet.

Untersuchungszeitraum

Die Auswertungen basieren auf anonymisierten Personaldaten der Jahre 2021 und 2022.

Hierarchiestufen

1 = **Oberstes und oberes Kader:** Leitung oder Mitwirkung in der obersten Geschäftsführung
2 = **Mittleres Kader:** Bereichsleitung, hohe Stabsfunktionen
3 = **Unteres Kader:** Ausführungsorientierte Leitung eines Teilbereichs, qualifizierte Stabsfunktionen
4 = **Unterstes Kader:** Überwachung von Arbeiten gemäss genauer Anleitung
5 = **Mitarbeitende ohne Kaderfunktion**

Für eine genauere Betrachtung der Ergebnisse im Kader, werden im Bericht zwei "Kadergruppen" unterschieden:
- Hierarchiestufen 1+2 = **"Höhere Kaderstufen"** bzw. "mittleres und oberes / oberstes Kader"
- Hierarchiestufe 3+4 = **"Untere Kaderstufen"** bzw. "unterstes und unteres Kader"

Ausbildungsstufen

Keine Berufsausbildung: Obligatorische Schule, ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder eine durch das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) nicht anerkannte Berufsausbildung
Berufsausbildung: abgeschlossene Berufsausbildung, die zum Erwerb eines eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses (EFZ) führt, Vollzeit-Berufsschule, Diplom- oder Fachmittelschule, berufliche Grundbildung (eidgenössisches Berufsattest – EBA) oder eine gleichwertige Ausbildung
Maturität: Gymnasiale Maturität, Berufsmaturität, Fachmaturität oder eine gleichwertige Ausbildung oder Lehrerpatent auf verschiedenen Stufen oder eine gleichwertige Ausbildung
Höhere Berufsausbildung: Höhere Berufsausbildung mit eidgenössischem Fachausweis, Diplom oder höherer Fachprüfung/Meisterdiplom, Techniker:in TS, Höhere Fachschule, HTL, HWV, HFG, IES
Hochschulabschluss: Abschluss einer Universitären Hochschule (UNI, ETH), Fachhochschule (FH), Pädagogische Hochschule (PH) oder eine andere gleichwertige Ausbildung

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

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

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

www.ccdi-unisg.ch

AKKREDITIERUNGEN

MITGLIED VON