



University of St.Gallen

Research Institute for
International Management



DIVERSITY
WORKS



HSG DIVERSITY BENCHMARKING 2024 Kanton Zürich

Haupterkenntnisse & Empfehlungen
24. Juli 2024

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI)

Hauptkenntnisse

Stärken

Die Rekrutierung ins Kader erfolgt hinsichtlich Geschlecht ausgewogen (50/50).

Frauen werden «etwas schneller» befördert als Männer (im Durchschnitt 2 Jahre früher als Männer).

Der Frauenanteil im Kader ist 2023 wieder leicht gewachsen. Dies ist auf die ausgeglichene Rekrutierung und auf die etwas grössere Anzahl (in absoluten Zahlen) an Austritten von Kadermännern (wahrscheinlich Pensionierungen, da vor allem in der Altersgruppe über 60 Jahre) zurückzuführen. Auch die Beförderungen haben etwas dazu beigetragen: Der Frauenanteil bei den Beförderungen vom Nicht-Kader ins Kader lag (+7 Prozentpunkte) über dem bestehenden Frauenanteil im Kader (30%).

Handlungsfelder

Frauen werden seltener als Männer befördert

Beförderungen sind zwischen Frauen und Männern ungleich verteilt: Etwa bei 2 von 5 Beförderungen wird eine Frau befördert.

Möglicherweise spielen dabei unterschiedliche Anforderungen an Frauen und Männer bezüglich Ausbildung eine Rolle. Zudem arbeiten viele Frauen im Nicht-Kader (rund 40%) in niedrigen Pensen unter 80%. Diese werden bei Beförderungen seltener berücksichtigt.

Mitarbeitende in vollzeitnahen Pensen (80-99%) werden dagegen (im Verhältnis) gleich oft befördert wie Vollzeit-Mitarbeitende.

Personalbewegungen sind im Kader hinsichtlich Alter und Geschlecht unausgewogen

Die intersektionelle Betrachtung zeigt:

Jüngere Frauen und Männer (bis 30 Jahre) werden bei Kaderrekrutierung und Beförderungen wenig berücksichtigt.

Besonders im Alter von 31 bis 50 Jahre werden Frauen seltener befördert als Männer, aber öfter ins Kader rekrutiert. Ab 51 Jahren werden mehr Männer befördert und rekrutiert.

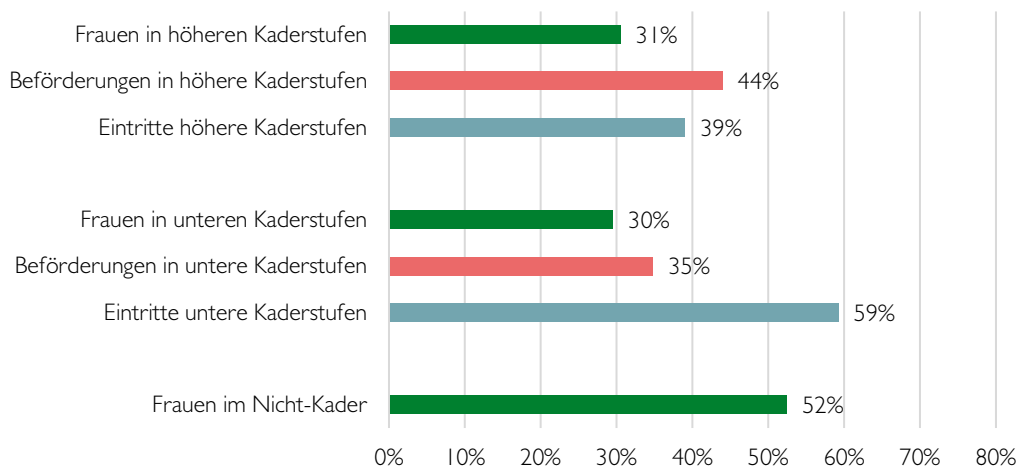
Die Familienphase bringt Nachteile für Frauen ab 30

In der Familienphase arbeiten viele Frauen in Pensen unter 80%. Die niedrigen Pensen sind für Beförderungen aber kontraproduktiv.

Erläuterungen und Definitionen finden Sie ab Seite 16.

FRAUEN WERDEN SELTENER ALS MÄNNER BEFÖRDERT

Der Frauenanteil bei den Beförderungen liegt zwar jeweils über dem Frauenanteil in den verschiedenen Kaderstufen und trägt somit zur Erhöhung des Frauenanteils bei. Beförderungen sind aber zwischen Frauen und Männern ungleich verteilt. Da Beförderungen (im Vergleich zur Rekrutierung ins Kader) in absoluten Zahlen der stärkere Hebel zur Erhöhung des Frauenanteils sind, sollte den Beförderungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.



Siehe DIVERSITY WORKS Kennzahlen:

- Frauen- / Männeranteil - Nicht-Kader
- Frauen- / Männeranteil - unterstes und unteres Kader
- Frauen- / Männeranteil - mittleres und oberes / oberstes Kader
- Beförderungen nach Geschlecht - unterstes und unteres Kader
- Beförderungen nach Geschlecht - mittleres und oberes / oberstes Kader
- Eintritte nach Geschlecht - unterstes und unteres Kader
- Eintritte nach Geschlecht - mittleres und oberes / oberstes Kader

Weiterführende DIVERSITY WORKS Kennzahlen:

- Beförderungsindex nach Geschlecht
- Beförderungsindex nach Beschäftigungsgrad (VZ-nah vs. VZ)
- Verhältnis von Beförderungen zu Neueintritten nach Geschlecht - Kader
- Zu- oder Abnahme von Kadermitarbeitenden nach Geschlecht

Interpretation

Die Geschlechterverteilung im Nicht-Kader ist recht ausgewogen. In den unteren Kaderstufen sinkt der Frauenanteil auf 30%, der Frauenanteil in höheren Kaderstufen ist mit 31% minim höher als in den unteren Kaderstufen.

Die Rekrutierung ins Kader insgesamt betrachtet erfolgt hinsichtlich Geschlecht ausgewogen. Die neu rekrutierten Kaderfrauen treten aber zu einem grösseren Anteil in untere Kaderstufen ein, die Kadernänner auch in die oberen Kaderstufen.

Bei den Beförderungen werden ungefähr bei 2 von 5 Beförderungen Frauen berücksichtigt. Bei Beförderungen in obere Kaderstufen ist der Frauenanteil grösser als bei den Beförderungen in untere Kaderstufen.

Betrachtet man das Kader als Ganzes tragen die Beförderungen ins Kader (absolut 76 Frauen) zahlenmässig etwas mehr dazu bei, die Anzahl an Frauen im Kader zu erhöhen, als die Rekrutierung (absolut 65 Frauen) (vgl. Verhältnis von Beförderungen zu Neueintritten nach Geschlecht - Kader). Auch Kadernänner werden häufiger (innerhalb der Organisation) befördert als (von extern) rekrutiert.

Für Frauen und Männer zeichnen sich möglicherweise unterschiedliche Karrierewege ab: Kaderfrauen werden eher in untere Kaderstufen rekrutiert und müssen sich dann «hocharbeiten». Kadernänner werden eher direkt in obere Kaderstufen rekrutiert. Ihnen steht aber auch der Weg des «sich Hocharbeitens» offen. (Etwa 2 von 3 Beförderungen in untere Kaderstufen gehen an Männer und auch bei den Beförderungen in höhere Kaderstufen sind Männer in der Mehrheit.) Die Fluktuationsrate der Frauen liegt im Nicht-Kader und im Kader rund 2 Prozentpunkte über der Fluktuationsrate der Männer.

Branchenvergleich

Der Frauenanteil im Kader ist beim Kanton Zürich mit 30% einer der niedrigsten im Sample (7 Prozentpunkte tiefer als der Durchschnitt der 6 Organisationen des öffentlichen Sektors). In den höheren Kaderstufen ist der Frauenanteil bei 31% der zweittiefste im Vergleich (5 Prozentpunkte tiefer als im Branchendurchschnitt). In den unteren Kaderstufen liegt der Frauenanteil bei 30%, im Branchendurchschnitt ist der Frauenanteil in diesen Positionen um 9 Prozentpunkte höher als beim Kanton Zürich.

Der Frauenanteil an den Beförderungen liegt etwa im Branchendurchschnitt, ebenso der Frauenanteil bei den Neueintritten ins Kader.

Etwas detaillierter betrachtet: Der Frauenanteil an den Beförderungen liegt in den unteren Kaderstufen (6 Prozentpunkte) unter und in den höheren Kaderstufen (3 Prozentpunkte) über dem Branchendurchschnitt. Der Frauenanteil bei den Neueintritten in untere Kaderstufen liegt mit 59% (7 Prozentpunkte) über und in höheren Kaderstufen mit 39% (8 Prozentpunkte) unter dem Branchendurchschnitt.

Empfehlungen

Es gibt vielfältige Faktoren, die beeinflussen können, ob Frauen oder Männer befördert werden.

Diese spielen auch oft zusammen und verstärken sich u.U. gegenseitig:

- Unterschiede in den Voraussetzungen, z.B. unterschiedliche Verteilung der Ausbildung bei Frauen und Männern im Talentpool; Teilzeit Gap
- Unbewusste Vorurteile/Unconscious Biases gegenüber Frauen, die dazu führen, dass sie als weniger kompetent oder geeignet für Führungspositionen wahrgenommen werden
- Unterrepräsentation im Kader verringert die Sichtbarkeit und den Anreiz für Frauen, Karriere zu machen
- Männerdominiertes Networking kann Frauen den Zugang zu wichtigen informellen Netzwerken und Mentor:innen erschweren
- Organisationskultur und strukturelle Barrieren, wie z.B. fehlende flexible Arbeitszeiten oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Vollzeit-Kultur (im Kader); Bevorzugung männlicher Führungsstile
- Leistungsbeurteilung/Kriterien für Beförderungen: fehlende Kriterien oder Beförderungskriterien, die Fähigkeiten und Erfahrungen betonen, die eher bei Männern zu finden sind oder ihnen öfter zugeschrieben werden

Dementsprechend können unterschiedliche Massnahmen ergriffen werden.

Gleiche Voraussetzungen schaffen:

Beim Kanton Zürich zeigen sich Unterschiede in der Ausbildung, wenn man Frauen und Männer vergleicht. Dies zeigt sich bereits im Nicht-Kader, aber z.B. auch bei der Verteilung in den unteren und höheren Kaderstufen. Frauen verfügen dabei häufiger über einen Hochschulabschluss als Männer. Die Ausbildung scheint bei den Beförderungen (vor allem in die unteren Kaderstufen) eine gewisse Rolle zu spielen: Mehr Frauen als Männer verfügen über einen Hochschulabschluss. Bei den Beförderungen in höhere Kaderstufen ist die Situation ausgeglichener. (Auch bei der Rekrutierung in untere Kaderstufen verfügen Frauen öfter über einen Hochschulabschluss als die neu rekrutierten Kadernänner.)

Im ausgewerteten Zeitraum zeigt sich zwar keine Benachteiligung von Mitarbeitenden in vollzeitnahen Teilzeitpensen (80-99%), wenn man sie mit den Vollzeit-Mitarbeitenden vergleicht. (Siehe DIVERSITY WORKS Kennzahl «Beförderungsindex nach Beschäftigungsgrad»). Viele Frauen im Nicht-Kader (etwa 40%) arbeiten aber in Pensen unter 80%. Mitarbeitende in Teilzeitpensen unter 80% werden bei Beförderungen eher seltener berücksichtigt. (Beispielsweise gehen beim Kanton Zürich nur 11% der Beförderungen von Frauen an Frauen mit Pensen unter 80% Beschäftigungsgrad.)

Sowohl unterschiedliche Ansprüche an die Ausbildung bei Frauen und Männern als auch niedrige Beschäftigungsgrade von Frauen im Nicht-Kader (siehe Handlungsfeld 3) können bis zu einem gewissen Grad erklären, warum Frauen seltener befördert werden.

Unbewusste Vorurteile erkennen und abbauen:

Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass unbewusste geschlechtsspezifische Vorurteile Beförderungsentscheidungen stark beeinflussen können (z.B. werden Frauen oft nach bisherigen Leistungen bewertet und Männer nach deren Potential). Regelmässige Schulungen und Workshops für Führungskräfte zur Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile und deren Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse können einen Beitrag dazu leisten, dass die Folgen unbewusster Vorurteile gemindert werden. Es gibt bereits DE&I- oder Unconscious Bias-Trainings für Führungskräfte, HR-Fachleute und Mitarbeitende beim Kanton Zürich. Wird dieses Angebot auch genutzt und von wem?

Transparente und faire Beförderungsprozesse:

Neben der Sensibilisierung von Führungskräften können auch die Beförderungsverfahren selbst so vorurteilsfrei wie möglich gestaltet werden (z.B. Transparenz der Beförderungskriterien und deren effektive Kommunikation in der Organisation). Möglicherweise werden Talente im Nicht-Kader momentan noch nicht erkannt bzw. nicht systematisch erfasst und zu wenig genutzt. Mit Hilfe klarer Kriterien können Sie Talente innerhalb Ihrer Organisation identifizieren, die sonst (unbewusst) ausgeschlossen oder übersehen werden.

Ausserdem gibt eine Analyse des Beförderungsprozesses und/oder der Leistungs- und Potentialbeurteilungen Aufschluss, wo die Hebel liegen, um den Entscheidungsprozess fairer und transparenter zu gestalten. Geschlechterspezifische und altersspezifische (siehe Handlungsfeld 2) Zielwerte für HR-Prozesse unterstützen die ausgeglichene Berücksichtigung von Frauen und Männern in den verschiedenen Altersgruppen. Möglicherweise gibt es für den Beförderungsprozess auch noch Lernpotential aus dem Rekrutierungsprozess, der im Kader in den letzten beiden Jahren ausgewogene Resultate (hinsichtlich der Dimension Geschlecht) gebracht hat.

Weiterbildung:

Sind die Talente identifiziert und systematisch erfasst worden, kann der interne Talentpool mit Weiterbildungsmöglichkeiten weiter aufgebaut und gepflegt werden. Ein Schwerpunkt sind dabei Skills, welche beim Sprung ins Kader sehr wichtig werden, wie z.B. Führung, aber auch Selbstführung.

Sponsoring-Programme:

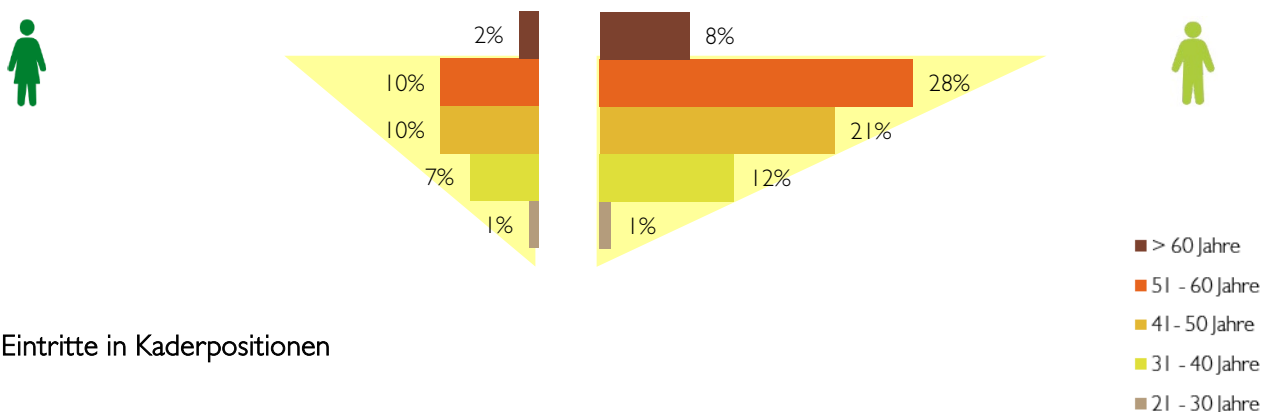
Um männerdominiertes Netzwerken zu umgehen, könnte ein «Sponsorship-Programm» sehr wirkungsvoll sein. Dabei fördern Führungskräfte in (oberen) Kaderpositionen gezielt die Karrieren von Frauen in der Rolle als Sponsor. Sponsor:innen ermöglichen ihren Protégé:es den Zugang zu wichtigen Netzwerken und verstärken ihre Sichtbarkeit in der Organisation, indem sie ihnen entsprechende Mandate oder Projekte vermitteln. Das könnte gerade auch im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung für (die mehrheitlich männlichen) Führungskräfte, die in den nächsten Jahren pensioniert werden, von Nutzen sein, wenn es darum geht, junge (tendenziell weibliche) Talente auf anspruchsvollere Aufgaben vorzubereiten.

PERSONALBEWEGUNGEN SIND HINSICHTLICH ALTER UND GESCHLECHT UNAUSGEWOGEN

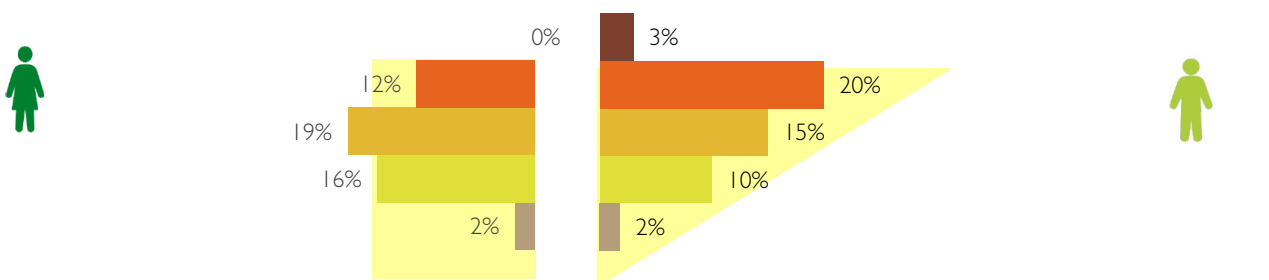
Jüngere Mitarbeitende (bis 30 Jahre) werden bei Beförderungen und Rekrutierung nur selten berücksichtigt.
Besonders in der Altersgruppe von 31 bis 50 Jahren werden Frauen seltener befördert als Männer.
Bei der Rekrutierung ins Kader werden in der Altersgruppe von 31 bis 50 Jahren Frauen stärker berücksichtigt. Ab 51 Jahren sind Männer gegenüber Frauen im Vorteil.

Hinweis: Die folgenden Darstellungen geben jeweils die Gesamtverteilung von Frauen und Männern nach Alter wieder, d.h. sie bilden neben dem Alter auch die Gewichtung nach Geschlecht ab. («Frauen + Männer = 100%»)

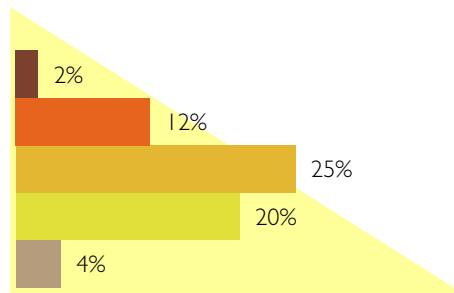
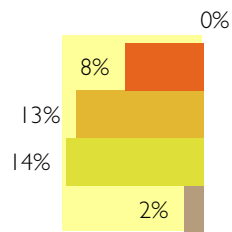
Verteilung in Kaderpositionen



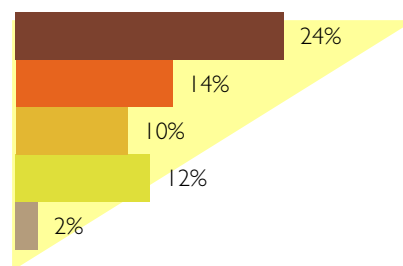
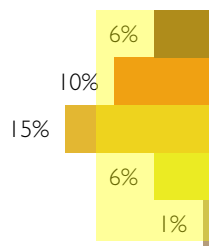
Eintritte in Kaderpositionen



Beförderungen



Kaderausritte



Verwendete Kennzahlen (nicht auf DIVERSITY WORKS verfügbar)

- Verteilung nach Alter und Geschlecht - Kader
- Neuanstellungen nach Alter und Geschlecht - Kader
- Beförderungen nach Alter und Geschlecht - Kader
- Austritte nach Alter und Geschlecht - Kader

Alternativ auf DIVERSITY WORKS verfügbar:

- Verteilung nach Alter - Frauen, Kader
- Verteilung nach Alter - Männer, Kader
- Eintritte nach Alter - Frauen, Kader
- Eintritte nach Alter - Männer, Kader
- Beförderungen nach Alter - Frauen
- Beförderungen nach Alter - Männer
- Austritte nach Alter - Frauen, Kader
- Austritte nach Alter - Männer, Kader

- Frauen- / Männeranteil - 21-30 Jahre, Kader
- Frauen- / Männeranteil - 31-40 Jahre, Kader
- Frauen- / Männeranteil - 41-50 Jahre, Kader
- Frauen- / Männeranteil - 51-60 Jahre, Kader
- Eintritte nach Geschlecht - 21-30 Jahre, Kader
- Eintritte nach Geschlecht - 31-40 Jahre, Kader
- Eintritte nach Geschlecht - 41-50 Jahre, Kader
- Eintritte nach Geschlecht - 51-60 Jahre, Kader

- Beförderungen nach Geschlecht - 21-30 Jahre
- Beförderungen nach Geschlecht - 31-40 Jahre
- Beförderungen nach Geschlecht - 41-50 Jahre
- Beförderungen nach Geschlecht - 51-60 Jahre

Interpretation

Bei der Verteilung im Kader zeigt sich ein deutlicher Überhang an Kadermännern ab 50 Jahren. Diese machen 36% des gesamten Kadern aus.

Ein Viertel der Austritte aus dem Kader (24%) erfolgt durch Kadermänner über 60 Jahre. Die Pensionierungswelle der älteren Kadermännern könnte zumindest einen positiven Einfluss auf die Geschlechterverteilung im Kader haben. (Besonders dann, wenn freiwerdende Stellen mit Frauen nachbesetzt werden.)

Es werden kaum junge Mitarbeitende bis 30 Jahre ins Kader rekrutiert oder befördert. Bei der Rekrutierung macht diese Altersgruppe nur 4% aus, bei den Beförderungen 6%.

Bei der Rekrutierung ins Kader werden im Alter von 31 bis 50 Jahre Frauen stärker berücksichtigt. Ab 51 Jahre sind Männer gegenüber Frauen im Vorteil. Das kann damit zusammenhängen, dass Frauen vermehrt in untere Kaderstufen und Männer auch in höhere Kaderstufen rekrutiert werden.

In allen Altersgruppen werden Frauen seltener als Männer befördert. Besonders gross ist die Differenz im Alter von 31 bis 50 Jahre. Allein ein Viertel aller Beförderungen (25%) geht an Männer zwischen 41 und 50 Jahre.

Während sich Kaderrekrutierungen und Beförderungen bei Frauen eher über die Altersgruppen verteilen («Blockform»), zeigt sich bei den Kadermännern bei der Rekrutierung am ehesten eine «Alterspyramide, die Kopf steht», bei den Beförderungen eher eine «Alterspyramide».

Positiv ist, dass auch ältere Mitarbeitende über 50 Jahre grundsätzlich noch Chancen auf eine Beförderung oder eine Rekrutierung haben.

Branchenvergleich

Im Vergleich mit den 6 Organisationen des öffentlichen Sektors sind die Kadermitarbeitenden eher ein wenig älter. (Nur 27% der Kaderfrauen sind bis 40 Jahre alt, im Sample liegt der Durchschnitt bei 32%. Bei den Kadermännern sind 19% bis 40 Jahre alt, im Sample 21%.)

Auch bei der Rekrutierung ins Kader sind Frauen und Männer älter (Anteil Frauen bis 40 Jahre: 37%, im Sample-Durchschnitt 48%; Anteil Männer bis 40 Jahre: 37%, im Sample-Durchschnitt 47%). Gleiches gilt für Beförderungen (Anteil Frauen bis 40 Jahre: 45%, im Sample-Durchschnitt 47%; Anteil Männer bis 40 Jahre: 38%, im Sample-Durchschnitt 45%).

Empfehlungen

Es werden nur wenig junge Mitarbeitende unter 31 Jahre (ins Kader) rekrutiert oder befördert. Da die Mitarbeitenden des Kantons Zürich im Branchenvergleich eher älter sind, fällt dies noch etwas

mehr ins Gewicht als bei den anderen Organisationen im Sample des öffentlichen Sektors. Weshalb ist der Anteil jüngerer Mitarbeitenden so gering? Die Bedürfnisse jüngerer Mitarbeitender und was für sie einen Arbeitgeber attraktiv macht, könnte bei den bereits angestellten jüngeren Mitarbeitenden abgefragt werden.

Hinsichtlich Employer Branding empfiehlt sich durch eine gezielte Adressierung und stärkere Angebotsorientierung für jüngere Mitarbeitende die Zahl der Bewerbungen auf Stellenausschreibungen zu steigern. Achten sie dabei auf die systematische Verwendung einer entsprechenden Sprache und Bilder in Stellenanzeigen (und in Rekrutierungsvideos). Es kann auch zielführend sein, Jobplattformen zu nutzen, die auf jüngere Talente ausgerichtet sind. Gerade bei den Jüngeren ist auch eine attraktive Präsenz auf den (zielgruppenspezifisch «richtigen») sozialen Medien (Instagram und TikTok) wichtig.

Das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und Beispielen von entsprechenden Vorbildern könnte die Arbeitgeberattraktivität bei Jungen steigern. Eine Möglichkeit wäre es auch, sich als attraktiver Ausbilder bei Lernenden zu positionieren.

Der Austausch von jüngeren und älteren Mitarbeitenden kann gezielt durch ein Reverse-Mentoring-Programm gefördert werden. Dabei werden z.B. gezielt jugendliche «Innovationsmentor:innen» für über 50-jährige Kaderkräfte eingesetzt, damit ältere Mitarbeitende von den jüngeren lernen und ihre Bedürfnisse kennenlernen. Umgekehrt können ältere Mitarbeitende junge Arbeitskräfte mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen unterstützen. Auch Co-Führungsmodelle oder Generationentandems in Übergangsphasen (z.B. bei schrittweisem Übertritt in die Pension) fördern den Austausch und das gegenseitige Verständnis, sorgen für den Wissenstransfer und das Entwickeln von Führungskompetenzen der jüngeren Generation.

Neuanstellungen ins Kader und Beförderungen sind hinsichtlich der Verteilung nach Alter und Geschlecht unterschiedlich und nicht sehr ausgewogen.

Gerade hinsichtlich der Rekrutierungen in höhere Kaderstufen empfehlen wir, Ihre Sourcing-Strategie zu analysieren: Diversifizieren Sie falls nötig Ihre Sourcingkanäle. Wenn Sie mit Personalvermittlungen arbeiten, stellen Sie sicher, dass auch diese Diversity-Ziele erhalten. Nutzen sie für die Rekrutierung zusätzlich gezielt Jobplattformen, die auf erfahrene Frauen ausgerichtet sind.

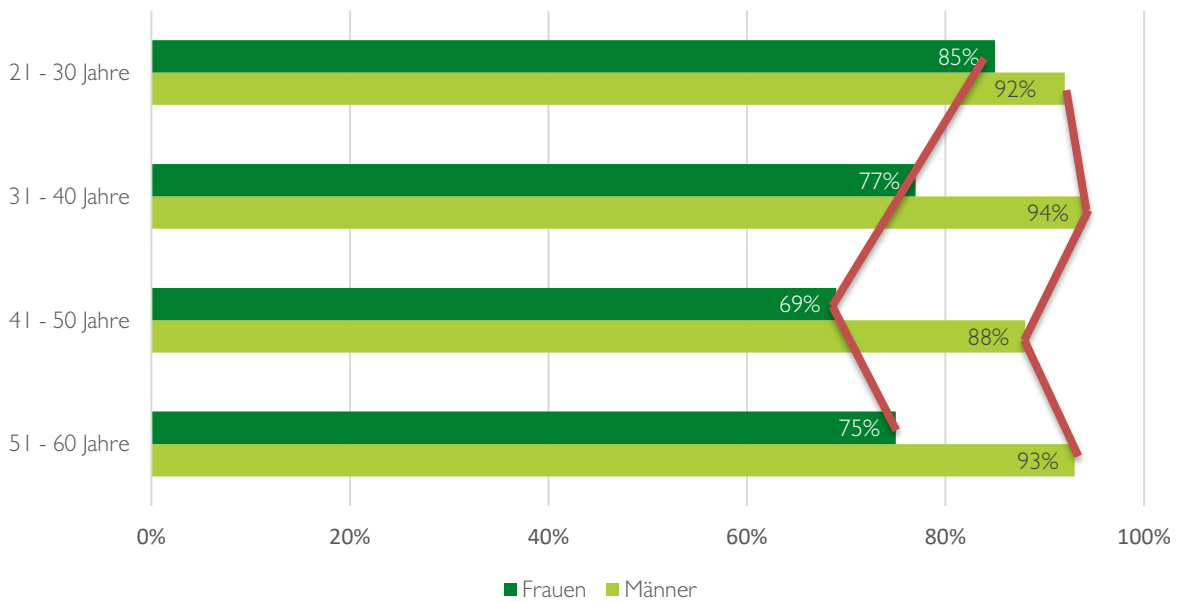
Um das Kader besser zu durchmischen, empfehlen wir im Rahmen der Nachfolgeplanung jeweils Talentpools zusammenzustellen, in welchen mindestens 50% der Kandidat:innen in einem Kriterium (Alter oder Geschlecht) unterschiedlich sind im Vergleich zur aktuell dominierenden Gruppe (in diesem Fall: ältere Männer). Erstellen Sie ausserdem für alle zugängliche «Talentprofile» (i.S.v. Erfahrungen, Kompetenzen, Skills) von allen Mitarbeitenden und beziehen Sie diese in die Nachfolgeplanung ein.

Speziell zur Beförderung von Frauen zwischen 31 und 50 Jahre siehe auch Handlungsfeld 3.

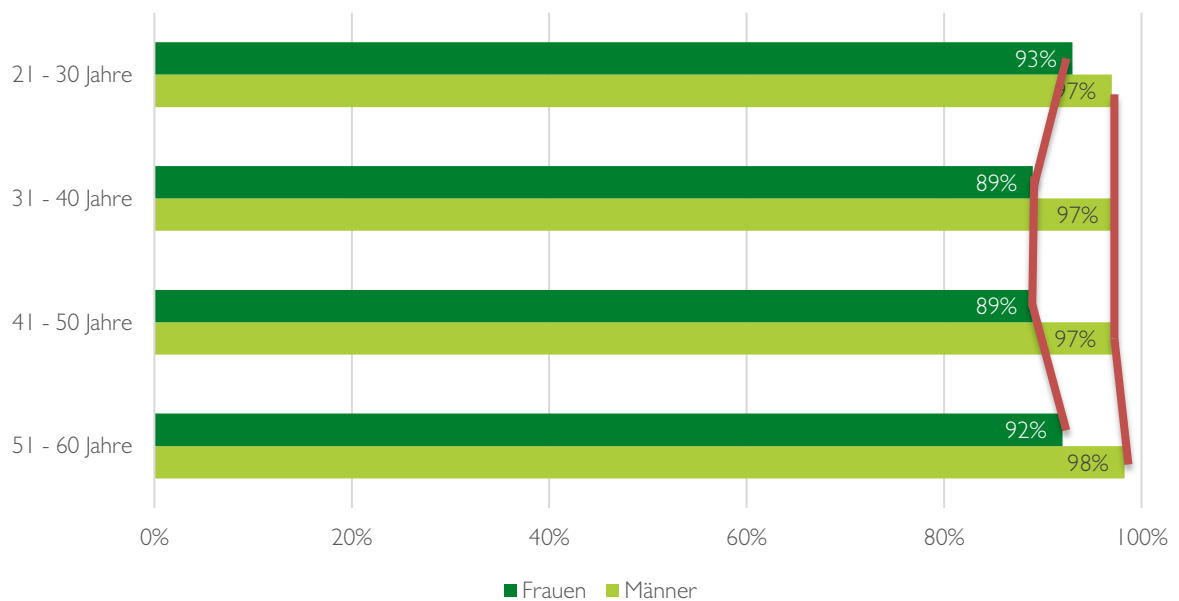
DIE FAMILIENPHASE BRINGT NACHTEILE FÜR FRAUEN AB 30

Frauen haben einen tieferen durchschnittlichen Beschäftigungsgrad als die Männer, besonders im Alter von 31 bis 50 Jahren. Das kann besonders bei Pensen unter 80% zu ungleichen Voraussetzungen bei den Beförderungen führen.

Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad im Nicht-Kader nach Geschlecht



Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad im Kader nach Geschlecht



Siehe DIVERSITY WORKS Kennzahlen:

- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 21-30 Jahre, Nicht-Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 31-40 Jahre, Nicht-Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 41-50 Jahre, Nicht-Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 51-60 Jahre, Nicht-Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 21-30 Jahre, Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 31-40 Jahre, Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 41-50 Jahre, Kader
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht - 51-60 Jahre, Kader

Weiterführende DIVERSITY WORKS Kennzahlen:

- Beförderungsbefähigung nach Beschäftigungsgrad (VZ-nah vs. VZ)

Interpretation

Beim Kanton Zürich zeigt sich bei den Frauen im Nicht-Kader ein deutliches Abfallen im durchschnittlichen Beschäftigungsgrad wenn man die Altersgruppen von 21 bis 30 (85%) und von 31 bis 40 Jahre (77%) vergleicht. Diese sinkt in der darauffolgenden Altersgruppe (41-50 Jahre) noch weiter ab auf 69%. Danach steigt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad bei den Frauen wieder auf 75% an.

Auch bei den Männern im Nicht-Kader zeigen sich Schwankungen, wenn man die verschiedenen Altersgruppen vergleicht, der durchschnittliche Beschäftigungsgrad bewegt sich aber in einem deutlich engeren Bereich von 88 bis 94%.

Bei den Kademännern ist der durchschnittliche Beschäftigungsgrad über alle Altersgruppen hinweg gleichbleibend und fast durchgehend bei 97%. Bei den Kaderfrauen sinkt er ausgehend von 93% (21-30 Jahre) auf 89% ab (31-40 Jahre) und steigt erst wieder in der Altersgruppe von 51 bis 60 Jahre auf 92% an.

Zur Einordnung: Die Frauen in der Schweiz sind bei der Geburt des ersten Kindes durchschnittlich 31,2 Jahre alt (BFS, 2024 a). 2023 waren die Mütter bei 40% der (Lebend-)Geburten zwischen 30 und 34 Jahre alt, bei 36% der Geburten waren sie älter als 34 Jahre (BFS, 2024 b). Rund 60% der Frauen arbeiten in der Schweiz Teilzeit (<100%), besonders häufig trifft dies auf Mütter mit Partner:in zu (79%) (BFS, 2024 a).

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist (gesellschaftlich bedingt) nach wie vor ein «Frauenthema» und die Familienmodelle ändern sich nur langsam.

Besonders im Nicht-Kader zeigt sich also wahrscheinlich ein «Familien-Knick» bei den Frauen. Dieser ist – allerdings viel weniger stark ausgeprägt – auch bei den Kaderfrauen zu sehen.

Branchenvergleich

Im Vergleich zum Branchendurchschnitt ist der durchschnittliche Beschäftigungsgrad bei Frauen und Männern im Kanton Zürich etwas höher. Dies trifft auch zu, wenn man die Altersgruppen gesondert betrachtet. Die durchgehend höheren Beschäftigungsgrade können auf eine Kultur hindeuten, in der höhere Pensen eine unausgesprochene Norm darstellen. Besonders hoch ist die

Differenz zum Durchschnitt des Sample bei den Kaderfrauen.

Im Nicht-Kader liegt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen mit 76% 2 Prozentpunkte über dem Durchschnitt des Sample. Auch der Beschäftigungsgrad der Männer im Nicht-Kader (92%) liegt 2 Prozentpunkte über dem Durchschnitt.

Kaderfrauen beim Kanton Zürich haben einen durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von 90%, dies ist 5 Prozentpunkte höher als im Branchendurchschnitt. Bei den Kadern Männern (97%) ist die Differenz zum Branchendurchschnitt (95%) kleiner.

Empfehlungen

Eine Kaderfunktion erfordert in der Regel ein Vollzeit- oder ein vollzeitnahes Pensum (80-99%). Mitarbeitende in Teilzeitpensum unter 80% werden eher selten befördert. Dies scheint auch beim Kanton Zürich der Fall zu sein. Nur 11% der beförderten Frauen und nur 3% der beförderten Männer arbeiten in Pensen unter 80%, obwohl deren Anteile in der Gesamtbelegschaft grösser sind (Frauen: 37%; Männer: 9%).

Die Anforderung an ein hohes Pensum kann bestimmte Gruppen aus dem „Rennen“ um eine Kaderposition ausschliessen. In der Schweiz sind dies häufig Frauen zwischen 31 und 50 Jahre, weil sie während der Familienphase Teilzeit arbeiten. Dies spiegelt sich auch in den Daten des Kanton Zürich wider, besonders im Nicht-Kader.

Informieren sie Frauen, welche Auswirkungen niedrige Pensen auf ihre Karriere oder auch auf die Altersvorsorge (Gender Pension Gap) haben können. Eine spielerische Herangehensweise, um für Folgen zu sensibilisieren, ist das Onlinetool «Cash or Crash» (cashorcrash.ch). Es zeigt die finanziellen Folgen von Entscheidungen wie Pensumsreduktionen auf. Motivieren sie Frauen, ihr Pensum nach der Familienphase wieder zu erhöhen.

Nur weil jemand aktuell teilzeit- (oder vollzeit-)beschäftigt ist, bedeutet das nicht, dass diese Person in der Zukunft ihr Arbeitspensum nicht reduzieren bzw. erhöhen möchte. So zeigt eine kürzlich durchgeführte Umfrage, dass Frauen im Alter zwischen 40 und 54 Jahre ihr Arbeitspensum erhöhen möchten (Vunder et al., 2024). Aufgrund impliziter Annahmen bleibt dieses Potenzial jedoch oft ungenutzt.

Gleichzeitig wird von Männern oft erwartet, dass sie Vollzeit arbeiten (meist, weil das Bild eines «echten» Manager eine Vollzeitstelle voraussetzt, und sich das Ernährerbild in der Gesellschaft hartnäckig hält). Folglich zeigt die Praxis, dass die meisten Männer aus Angst vor schlechteren Karrierechancen ihr Arbeitspensum nicht reduzieren, obwohl sie mehr Zeit und Energie ins Familienleben investieren möchten.

Auf Organisationsseite braucht es deshalb:

a) mehr Transparenz und effektive Kommunikation bezüglich der Beförderungskriterien (z.B. ist

eine Pensumerhöhung wirklich ein «Muss»? Welches Pensum braucht es für eine Kaderstelle?);
b) mehr Offenheit und bewusstes Fördern von Kaderpositionen mit Teilzeit- und vollzeitnahen Pensen für Männer und Frauen;
c) offener Austausch über mögliche Herausforderungen von Kadermitarbeitenden mit Teilzeit- bzw. vollzeitnahen Pensen und die Klärung der Frage, was sie benötigen, um die Anforderung an das Arbeitspensum zu erfüllen.

Wichtig ist auch, als Organisation für gute Rahmenbedingungen, wie bspw. Unterstützung für Kinderbetreuung, zu sorgen. Auch die Einführung von (geschlechtsneutraler) Elternzeit oder ein Wiedereinstiegprogramm für Frauen kann sich positiv auf den Beschäftigungsgrad der Frauen während der Familienphase auswirken. Bei den elternspezifischen Angeboten gibt es beim Kanton Zürich noch viel Potential.

Er bietet aber bereits viele Möglichkeiten im Bereich Flexwork an. Hier lässt sich fragen: Sind diese Optionen den Führungskräften und den Mitarbeitenden bekannt? Sind sie auch im Kader verfügbar? Wird die Nutzung der Flexwork-Optionen gemessen? Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit den vorhandenen flexiblen Arbeitsmodellen?

Um nicht Ungleichheiten zu fördern, ist es wichtig, dass flexibles Arbeiten von allen Mitarbeitenden (Frauen und Männern) in Anspruch genommen wird. Das Nutzen von flexiblen Arbeitsmodellen sollte nicht zu Benachteiligungen führen, bspw. durch die geringere Sichtbarkeit im Home Office.

Ein Vereinbarkeitsmonitoring könnte einen vertieften Einblick bringen, um Handlungsfelder und Ziele bezüglich Vereinbarkeit festzulegen.

WIE WEITER? – MÖGLICHE NÄCHSTE SCHRITTE

- **HSG Diversity Benchmarking 2025** inkl. Trendanalyse für die Fortschrittmessung
- Durchführung eines **Vereinbarkeitsmonitorings**, um einen vertieften Einblick in Vereinbarkeitskennzahlen und eine strategische Grundlage zu erlangen, um Handlungsfelder und Ziele bezüglich Vereinbarkeit zu definieren.
- **Analyse der HR-Prozesse** für die Sicherstellung von vorurteilsfreien und inklusiven Bewerbungs- und Beförderungsprozesse.
- **Unconscious Bias Sensibilisierung oder vertiefte Trainings** für die Personen, die bei Beförderungen (und der Rekrutierung) involviert sind.
- Einführung eines generationenübergreifenden **Reverse-Mentoring-Programms**, um den Austausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden anzuregen

ERLÄUTERUNGEN UND DEFINITIONEN

Sample

Im Jahr 2024 nahmen sechs Organisationen am HSG Diversity Benchmarking für den öffentlichen Sektor teil. Dabei wurden Daten von rund 74'100 Mitarbeitenden (Stand 31. Dezember 2023) analysiert. Von diesen Mitarbeitenden befanden sich circa 18'900 in Kaderpositionen. Die teilnehmenden Organisationen im öffentlichen Sektor beschäftigen insgesamt 37'600 Frauen und 36'500 Männer, davon sind 28'400 Mitarbeitende bis zu 40 Jahre alt und 45'700 über 40 Jahre alt. 37'900 sind Vollzeit beschäftigt und 36'200 arbeiten Teilzeit.

Organisationsgrösse / Öffentlicher Sektor

Anzahl Mitarbeitende	Anzahl Organisationen
Bis zu 7'500 Mitarbeitende	2
7'501 – 10'000 Mitarbeitende	1
10'001 – 15'000 Mitarbeitende	1
Über 15'000 Mitarbeitende	2

Untersuchungszeitraum

Die Auswertungen basieren auf anonymisierten Personaldaten der Jahre 2022 und 2023.

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"

Personalverantwortung

Eine direkte Vorgesetztenfunktion mit mindestens einer unterstellten Person, unabhängig von der Hierarchiestufe.

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 Lehrerpapent 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.

Eintritte

Ein Eintritt liegt vor, wenn eine Mitarbeitende oder ein Mitarbeiter im Datensatz der aktuellen Periode vorkommt, in der vergangenen Periode allerdings nicht. Bei den Kennzahlen zu Eintritten ist positiv zu werten, wenn sie ungleiche Verteilungen nicht verstärken oder zu einer stärkeren Angleichung der Verteilungen beitragen.

Austritte

Ein Austritt liegt vor, wenn eine Mitarbeitende oder ein Mitarbeiter im Datensatz der aktuellen Periode nicht mehr vorkommt, in der vergangenen Periode allerdings schon. Bei den Kennzahlen zu Austritten ist positiv zu werten, wenn sie ungleiche Verteilungen nicht verstärken oder zu einer stärkeren Angleichung der Verteilungen beitragen.

Beförderungen

Eine Beförderung liegt vor, wenn die Kaderstufe einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in der aktuellen Periode höher liegt als in der vergangenen Periode. Bei den Beförderungen wird es als positiv gewertet, wenn die analysierten Gruppen (z.B. Frauen und Männer) entsprechend ihrem Anteil am verfügbaren «Talentpool» berücksichtigt werden.

Fluktuationsrate

Bei allen Berechnungen der Fluktuationsraten handelt es sich um Brutto-Fluktuationsraten. Die Fluktuationsrate berechnet sich aus den Austritten im Verhältnis zum Personalbestand Ende Vorjahr zuzüglich der Rekrutierungen. Je höher die Fluktuationsrate, desto höher vergleichsweise der Anteil an Austritten in einer Mitarbeitendengruppe. Ungleiche Fluktuationsraten können ein Hinweis darauf sein, dass sich gewisse Mitarbeitendengruppen in der Organisation weniger inkludiert fühlen.

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

