



Universität St.Gallen

Institut für Internationales Management
und Diversity Management



DIVERSITY
WORKS



HSG DIVERSITY BENCHMARKING 2025 Kanton Zürich

Haupterkennnisse & Empfehlungen

11. JULI 2025

Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion (CCDI)

INHALTSVERZEICHNIS

HAUPTERKENNTNISSE	3
KADERFRAUEN GEZIELT HALTEN	4
DAS POTENZIAL INTERNATIONALER FACHKRÄFTE NUTZEN	7
UNTERSCHIEDLICHE BILDUNGSWEGE GLEICHWERTIG ANERKENNEN	10
WIE WEITER? – MÖGLICHE NÄCHSTE SCHRITTE	12
ERLÄUTERUNGEN UND DEFINITIONEN	13

HAUPTERKENNTNISSE

Stärken

Der Mehrjahresvergleich macht Mut: Der Anteil von Frauen im Kader und in Positionen mit Personalverantwortung ist in den letzten Jahren langsam, aber kontinuierlich gestiegen – ein Zeichen dafür, dass sich Engagement für Chancengleichheit auszahlt. Positiv wirkt sich hier wohl vor allem die Rekrutierung aus, so dass mehr Frauen den Weg in Führungsfunktionen finden.

Eine weitere erfreuliche Entwicklung: Erstmals ist die Fluktuationsrate von Frauen und Männern im Kader sowie in Positionen mit Personalverantwortung ähnlich hoch.

Auch eine leichte Verjüngungstendenz ist erkennbar: Der Anteil der Unter-50-Jährigen im Kader ist sowohl bei Frauen als auch bei Männern etwas gewachsen. Das deutet darauf hin, dass vermehrt auch jüngere Mitarbeitende in diese Positionen aufrücken (können) – ein positives Signal für die Erneuerung der Führungsebene angesichts der bestehenden Altersverteilung im Kader.

Handlungsfelder

1. Kaderfrauen gezielt halten

Fehlende Passung bei der Rekrutierung kann zu einer kürzeren Verweildauer führen. Möglicherweise fehlen auch Entwicklungsperspektiven oder passende Rahmenbedingungen, um Kaderfrauen längerfristig zu halten.

2. Das Potenzial internationaler Fachkräfte nutzen

Beim Kanton Zürich ist die Fluktuation bei den ausländischen Mitarbeitenden (insbesondere im Kader) höher als bei den schweizerischen. Die langfristige Bindung internationaler Fachkräfte gelingt (noch) nicht so gut.

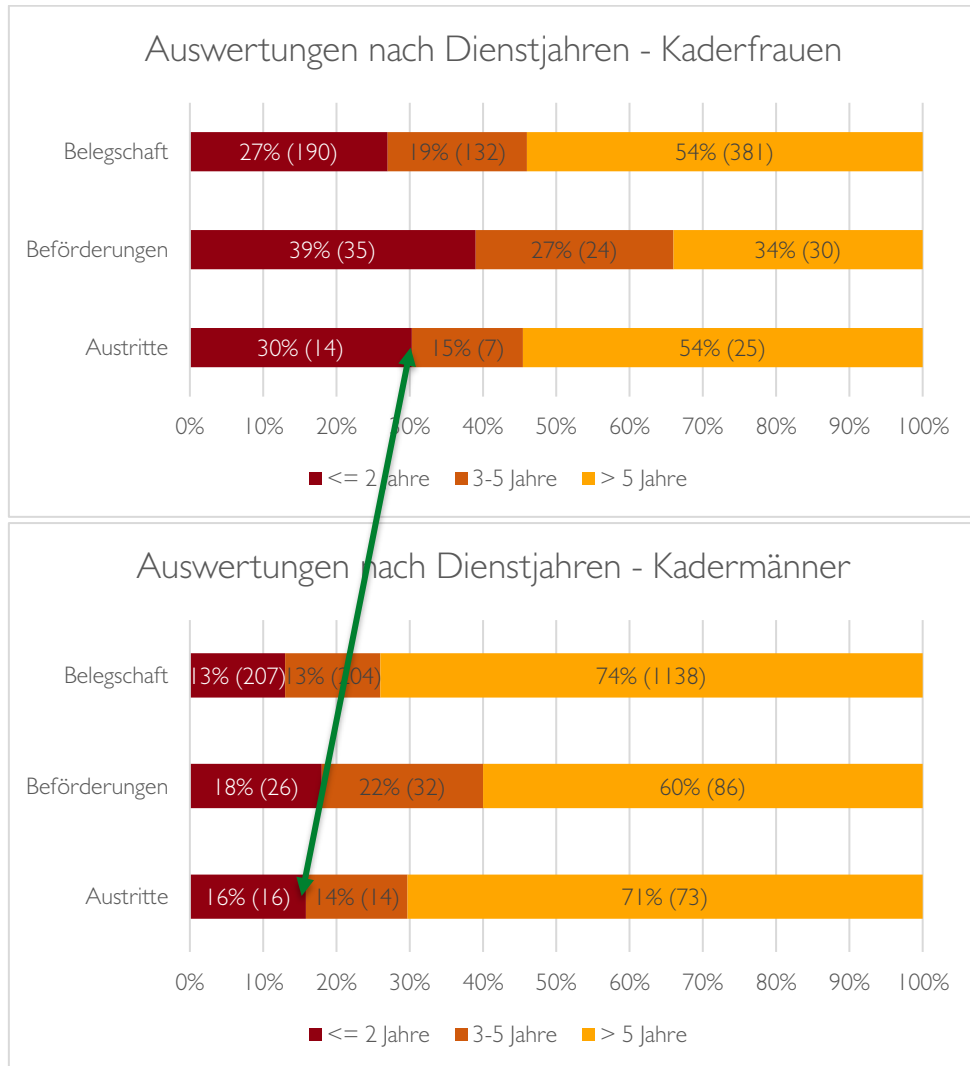
3. Unterschiedliche Bildungswege gleichwertig anerkennen

Kaderfrauen und Kadermänner weisen unterschiedliche Bildungsbiografien auf. Kompetenzprofile können die Vielfalt in der Zusammensetzung des Kaderns unterstützen.

Erläuterungen und Definitionen zum Sample, Untersuchungszeitraum und zur Interpretationshilfe für die Kennzahlen finden sich am Ende des Dokuments.

KADERFRAUEN GEZIELT HALTEN

Fehlende Passung bei der Rekrutierung kann zu kürzerer Verweildauer führen. Möglicherweise fehlen auch Entwicklungsperspektiven oder passende Rahmenbedingungen, um Kaderfrauen längerfristig zu halten.



Hinweis: Die in Klammern gesetzten Zahlen geben die Anteile in absoluten Zahlen wieder. Der grüne Pfeil vergleicht den jeweiligen Anteil der Austritte von Kaderfrauen und Kadermännern, die bereits in den ersten beiden Dienstjahren erfolgen.

Die oben in der Abbildung integrierten Kennzahlen finden Sie auf Ihrem DIVERSITY WORKS-Dashboard unter folgenden Bezeichnungen:

- Verteilung nach Dienstjahren - Frauen, Kader (Dashboard «Vielfalt der Belegschaft»)
- Verteilung nach Dienstjahren - Männer, Kader (Dashboard «Vielfalt der Belegschaft»)
- Austritte nach Dienstjahren - Frauen, Kader (Dashboard «Mein Dashboard»)
- Austritte nach Dienstjahren - Männer, Kader (Dashboard «Mein Dashboard»)
- Beförderungen nach Dienstjahren, Frauen (Dashboard «Beförderungen»)
- Beförderungen nach Dienstjahren, Männer (Dashboard «Beförderungen»)

Was sagen diese Abbildungen aus?

Die Abbildungen zeigen – getrennt nach Frauen und Männern – die Dienstjahre der Kadermitarbeitenden hinsichtlich ihrer Verteilung im Kader, sowie Beförderungen und Austritten.

Kaderfrauen sind insgesamt kürzer beim Kanton Zürich als ihre männlichen Kollegen: Etwa die Hälfte (54%) der Kaderfrauen sind länger als 5 Jahre in der Organisation, gegenüber rund drei Viertel (74%) der Kadermänner. Frauen werden «schneller» befördert: fast 40% werden in den ersten beiden Dienstjahren befördert, bei den Männern sind es nur rund 20%. Auch bei den Austritten zeigt sich bei den Frauen eine grössere Dynamik: 30% der austretenden Frauen waren maximal 2 Jahre beim Kanton Zürich, bei Männern nur 16%. (Gleichzeitig sind die Unterschiede bei den Fluktuationsraten der Kaderfrauen und Kadermänner relativ gering.)

Kadermänner bleiben häufiger langfristig im Kanton Zürich und scheiden seltener in den ersten fünf Jahren aus. Die Mehrheit der Beförderungen und Austritte bei den Kadermännern findet in der Gruppe mit mehr als 5 Dienstjahren statt.

Beförderungen bei Frauen erfolgen häufiger in früheren Phasen der Betriebszugehörigkeit, was positiv im Sinne eines modernen, durchlässigen Talentmanagements interpretiert werden kann. Zugleich weist die kürzere Verweildauer bei den Kaderfrauen auf einen möglichen Handlungsbedarf hin: Möglicherweise fehlen langfristige Entwicklungsperspektiven oder passende Rahmenbedingungen, um Frauen längerfristig in Kaderpositionen beim Kanton Zürich zu halten.

Die bestehende strategische Priorisierung des Themas «Frauen in Kaderpositionen» bietet jedoch eine Chance, gezielt an diesen Hebeln anzusetzen und die Rahmenbedingungen für weibliche Führungskräfte zu verbessern.

Wo steht der Kanton Zürich im Vergleich zur Branche?

Im Grossen und Ganzen zeichnet sich auch bei den anderen öffentlichen Verwaltungen ein ähnliches Bild ab: Die Kadermänner sind dienstälter als die Kaderfrauen. Kaderfrauen werden «schneller» befördert als die Kadermänner. Hier sticht der Kanton Zürich (im ausgewerteten Zeitraum) hervor, da fast 40% in den ersten beiden Dienstjahren befördert wurden, im Branchendurchschnitt waren es nur 30%. Die Kaderfrauen haben auch im Branchenvergleich eine kürzere Verweildauer bei ihren Arbeitgeberinnen im Vergleich zu den Kadermännern. In den ersten beiden Jahren verlassen rund 30% der Kaderfrauen, aber nur etwa 15% der Kadermänner die öffentlichen Verwaltungen.

Was sind mögliche Massnahmen?

Auch wenn die absoluten Zahlen bei den Austritten der Kaderfrauen nicht allzu gross sind und im ausgewerteten Zeitraum eine Angleichung der Fluktuationsraten bei den Kaderfrauen und Kadermännern stattgefunden hat, scheinen gewisse Herausforderungen zu bestehen, Kaderfrauen zu halten.

Die geringere Verweildauer bei den Kaderfrauen deutet möglicherweise auf Herausforderungen in der Passung hin. Nutzen Sie die bereits durchgeführten Austrittsinterviews mit dem HR, um herauszufinden, was speziell diese Gruppe dazu bewegt, den Kanton Zürich nach recht kurzer Zeit wieder zu verlassen.

Eine mögliche Intervention bei kurzer Verweildauer ist das Optimieren des Onboardingprozesses. Häufige Gründe, die Arbeitnehmende nennen, weshalb sie innerhalb der ersten sechs Monate gekündigt haben:

- sie haben nicht verstanden, was der/die Arbeitgeber:in von Ihnen als Arbeitnehmer:in erwartet hat
- die Aufgaben und/oder Verantwortlichkeiten haben nicht den Erwartungen entsprochen
- mangelnde Teamzusammenarbeit und Hilfsbereitschaft
- nicht genug Aufmerksamkeit von Führungskräften und Kolleg:innen

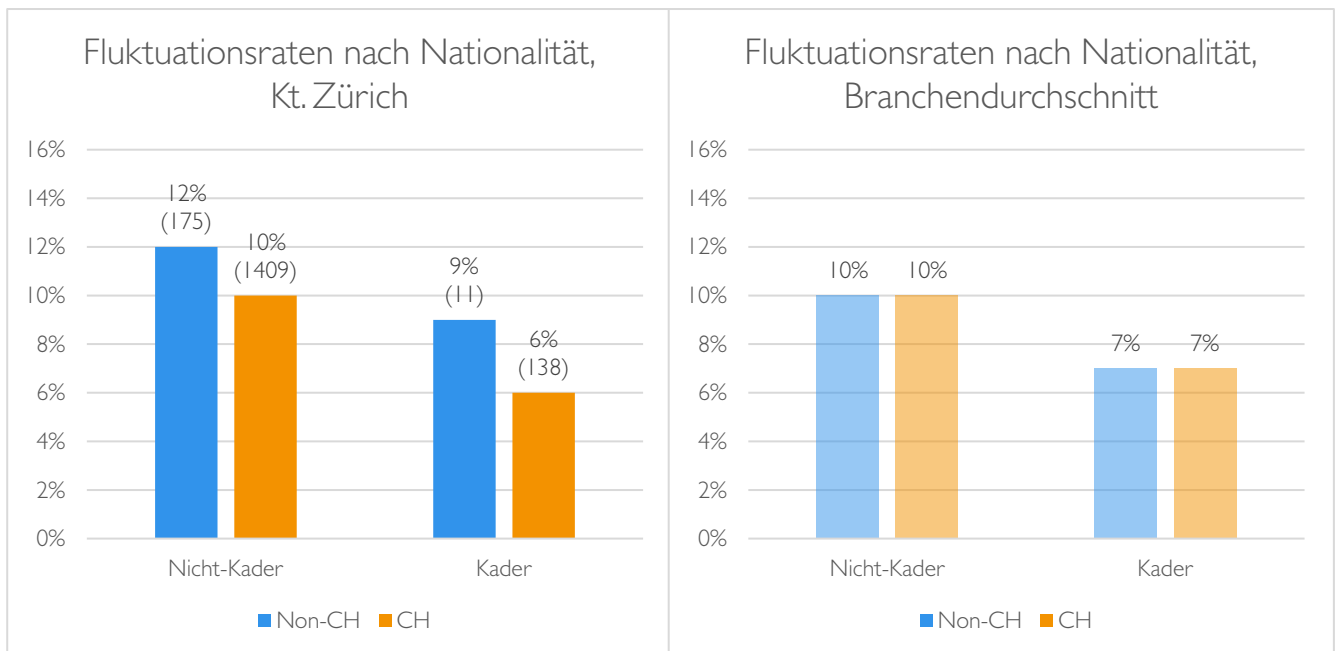
Diese Probleme lassen sich durch eine Verbesserung des Einarbeitungsprozesses lösen:

- Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle beim Aufbau der Bindung zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in. Es sollte selbstverständlich sein, neue Mitarbeitende zu begrüßen und Interesse an der Person zu zeigen
- erledigen sie nach der Vertragsunterzeichnung nicht nur die administrativen Formalitäten, bauen Sie eine positive Beziehung auf
- geben sie relevante Informationen schon vor Arbeitsbeginn weiter, ohne neue Mitarbeitende dabei unter Druck zu setzen
- stellen sie neue Mitarbeiter:innen ihren neuen Kolleg:innen vor, so werden auch Teamstruktur und Zuständigkeiten klarer
- ein «Götti- / Gotti-System» kann eine Möglichkeit sein, damit neue Mitarbeitende eine klare Ansprechperson für Fragen haben und leichter Zugang zum Team finden

Rahmenbedingungen für eine langfristige Bindung sind unter anderem auch flexible Arbeitszeitmodelle, explizit auch in Führungspositionen (z. B. Teilzeit-Führung, Co-Leadership), sowie transparente Karrierepfade, die unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigen.

DAS POTENZIAL INTERNATIONALER FACHKRÄFTE NUTZEN

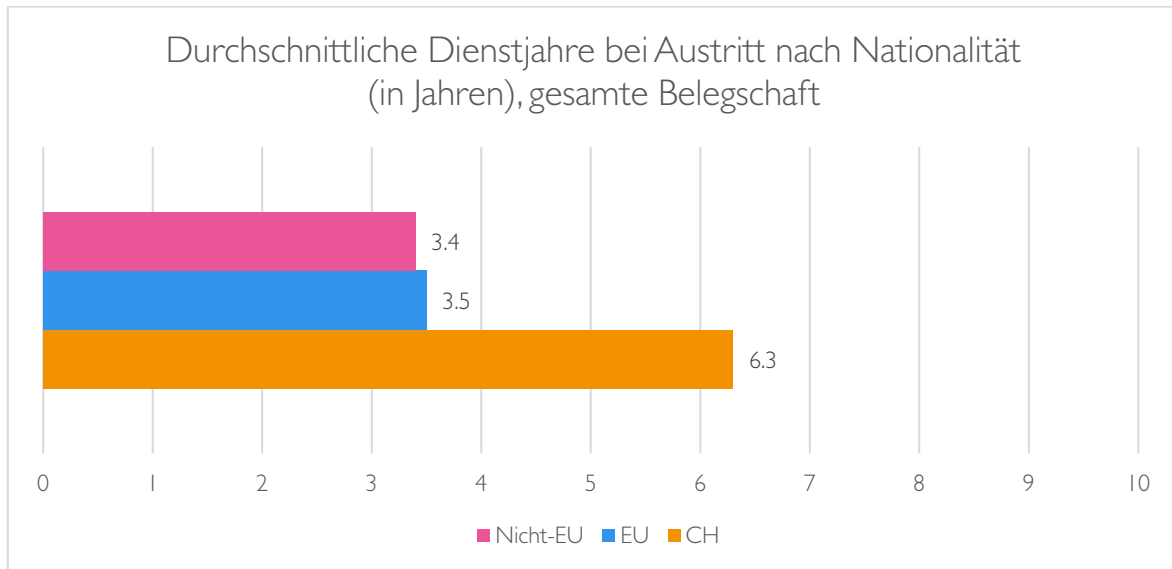
Beim Kanton Zürich ist die Fluktuation bei den ausländischen Mitarbeitenden höher als bei den schweizerischen. Die langfristige Bindung internationaler Fachkräfte gelingt (noch) nicht so gut.



Hinweis: Die in Klammern gesetzten Zahlen geben die Anzahl der Austritte in absoluten Zahlen wieder.

Die oben in den Abbildungen integrierten Kennzahlen finden Sie auf Ihrem DIVERSITY WORKS-Dashboard unter folgenden Bezeichnungen:

- Fluktuationsrate nach Nationalität (Nicht-CH vs. CH) - Nicht-Kader
- Fluktuationsrate nach Nationalität (Nicht-CH vs. CH) - Kader



Hinweis: Diese Abbildung finden Sie nicht auf DIVERSITY WORKS.

Was sagen diese Abbildungen aus?

Die linke Grafik oben zeigt die Fluktuationsraten nach Nationalität (Non-CH vs. CH) beim Kanton Zürich, differenziert nach Nicht-Kader- und Kaderpositionen. Die rechte Grafik oben zeigt die Durchschnittswerte auf Branchenebene, ebenfalls für Nicht-Kader und Kader.

Die Fluktuation bei Nicht-Kaderpersonen ist bei Mitarbeitenden ohne Schweizer Staatsangehörigkeit mit 12% höher als bei jenen mit Schweizer Staatsangehörigkeit (10%).

Im Kader zeigt sich eine noch etwas grössere Differenz: Die Fluktuationsrate der ausländischen Mitarbeitenden (9%) liegt auch hier über der der Schweizer Kaderpersonen (6%).

Auch die ergänzende untere Grafik zeigt die höhere Fluktuation von ausländischen Mitarbeitenden (in der gesamten Belegschaft) anhand der Verweildauer in der Organisation. Dabei ergibt sich ein deutlicher Unterschied:

- Mitarbeitende mit Schweizer Nationalität (CH) bleiben mit durchschnittlich 6.3 Dienstjahren (beim Austritt) am längsten in der Organisation.
- EU-Bürger:innen (EU) verbleiben im Schnitt 3.5 Jahre, also etwa halb so lang wie ihre Schweizer Kolleg:innen.
- Mitarbeitende aus Nicht-EU-Staaten (Nicht-EU) weisen mit 3.4 Jahren die kürzeste durchschnittliche Verweildauer auf, die etwa gleich lange ist wie die der EU-Bürger:innen.

Diese Daten weisen auf eine niedrigere langfristige Bindung internationaler Fachkräfte hin. Gerade weil der Anteil ausländischer Mitarbeitender (mit 8% im Nicht-Kader und 5% im Kader) niedrig ist, ist es umso wichtiger, gezielt in deren Bindung und langfristige Entwicklung zu investieren. Es gehen sonst nicht nur wichtige Perspektiven, Kompetenzen und Diversitätspotenziale verloren, sondern es entstehen auch zusätzliche Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten.

Wo steht der Kanton Zürich im Vergleich zur Branche?

Im Branchenvergleich (rechte Grafik oben) sind die Fluktuationsraten insgesamt ausgeglichener: Bei den öffentlichen Verwaltungen liegt die Fluktuationsrate bei den Nicht-Kaderpersonen bei 10% – unabhängig von der Nationalität. Bei den Kaderpersonen beträgt die Fluktuation sowohl bei den Schweizer als auch den ausländischen Staatsangehörigen 7%.

Betrachtet man bei den Fluktuationsraten (im Kader) nicht den Durchschnitt, sondern vergleicht die Organisationen einzeln, fällt auf, dass das Bild uneinheitlicher ist und sich die Fluktuationsraten im Durchschnitt gegenseitig aufheben. Nur beim Kanton Zürich ist die Fluktuationsrate der ausländischen Kadermitarbeitenden um 3 Prozentpunkte höher als die der Schweizer:innen.

Im Vergleich zur Branche weist der Kanton Zürich im ausgewerteten Zeitraum eine höhere Fluktuation unter ausländischen Mitarbeitenden auf. Das deutet möglicherweise auf Herausforderungen bei der Inklusion hin und legt nahe, spezifische Massnahmen zur stärkeren Bindung dieser Gruppe zu prüfen.

Was sind mögliche Massnahmen?

Die Auswertung zeigt: Die Fluktuation von ausländischen Mitarbeitenden liegt – sowohl im Kader als auch bei den übrigen Mitarbeitenden – beim Kanton Zürich über dem Branchendurchschnitt. Im Kaderbereich ist die Differenz etwas grösser als im Nicht-Kader. Gleichzeitig ist positiv zu vermerken, dass ausländische Mitarbeitende bei Rekrutierungen und Beförderungen leicht überproportional (im Verhältnis zu ihrem Anteil im Kader) berücksichtigt werden. Dies deutet auf Bemühungen hin, auch im Kaderbereich mehr internationale Fachkräfte zu gewinnen – ein wichtiger Schritt in Richtung Vielfalt und Chancengleichheit.

Damit diese Fortschritte nachhaltig wirken, ist es entscheidend, auch die langfristige Bindung zu stärken. Studien zeigen, dass Zugehörigkeit ein zentraler Faktor für Engagement und Verbleib ist (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). Gerade internationale Mitarbeitende entscheiden sich eher für einen Verbleib, wenn sie sich anerkannt, eingebunden und verstanden fühlen (Mor Barak, 2015). Bleibt dieses Gefühl aus, steigt die Wahrscheinlichkeit für (Früh-)Fluktuation – trotz offener Karrierewege.

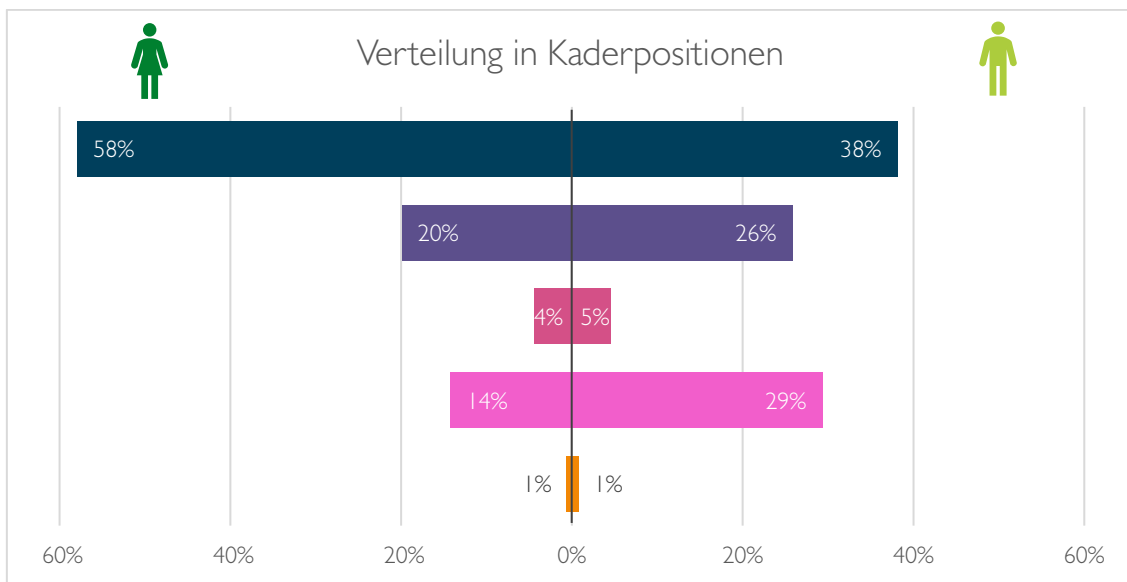
Empfohlen werden daher gezielte Massnahmen zur Förderung von Zugehörigkeit und Orientierung:

- Ein strukturiertes, kultursensibles Onboarding, das Erwartungen klärt und soziale Integration fördert
- Regelmässige Entwicklungsgespräche, die mögliche Unsicherheiten oder kulturelle Irritationen thematisieren
- Sensibilisierung von Führungskräften für unbewusste Vorurteile und kulturelle Vielfalt (Bohnet, 2016)
- Systematische Auswertung von Austrittsinterviews mit Fokus auf strukturelle Hürden für internationale Mitarbeitende

So kann es gelingen, den begonnenen Kulturwandel fortzusetzen – und aus Vielfalt ein nachhaltiges Potenzial für Führungsqualität und Organisationserfolg zu entwickeln.

UNTERSCHIEDLICHE BILDUNGSWEGE GLEICH- WERTIG ANERKENNEN

Kaderfrauen und Kadermänner weisen unterschiedliche Bildungsbiografien auf. Kompetenzprofile können die Vielfalt in der Zusammensetzung des Kaders unterstützen.



■ Obligatorische Schule ■ Berufsausbildung ■ Maturität ■ Höhere Berufsbildung ■ Hochschulabschluss

Hinweis: Die Grafik zeigt die Verteilung nach Ausbildungsniveaus im Kader, getrennt nach Geschlecht. Die Gesamtheit der Frauen (bzw. Männer) ergibt dabei jeweils 100%. Da nicht bei allen Mitarbeitenden die Ausbildung bekannt ist, weicht die Summe leicht von 100% ab.

Die oben in der Abbildung integrierten Kennzahlen finden Sie auf Ihrem DIVERSITY WORKS-Dashboard unter folgenden Bezeichnungen:

- Verteilung nach Ausbildung – Frauen, Kader (Dashboard «Vielfalt der Belegschaft»)
- Verteilung nach Ausbildung – Männer, Kader (Dashboard «Vielfalt der Belegschaft»)

Was sagt diese Abbildung aus?

Die Grafik zeigt die Verteilung nach Ausbildungsniveaus in Kaderpositionen und getrennt nach Geschlecht. Dabei ergibt jeweils die Gesamtheit der Frauen bzw. der Männer in Kaderfunktionen 100%, um die beiden Gruppen besser gegenüberstellen zu können.

Bei den Frauen (auf der linken Seite der Grafik) fällt auf, dass ein grosser Anteil (58%) über einen Hochschulabschluss verfügt. Weitere 20% haben eine höhere Berufsbildung absolviert. 14% der Frauen

bringen eine Maturität als höchsten Bildungsabschluss mit, während 4% eine Berufsausbildung und 1% lediglich die obligatorische Schulbildung vorweisen.

Auch bei den Männern (auf der rechten Seite der Grafik) bildet der Hochschulabschluss die häufigste Qualifikation in Kaderpositionen, allerdings mit einem geringeren Anteil von 38%. Dafür ist der Anteil Männer mit höherer Berufsbildung (26%) und mit Berufsausbildung (29%) höher als bei den Frauen. Maturität (5%) und obligatorische Schulbildung (1%) sind ähnlich vertreten wie bei den Frauen.

Insgesamt zeigt sich, dass Frauen in Kaderpositionen häufiger akademisch qualifiziert sind als Männer. Männer hingegen bringen häufiger berufsbildende Qualifikationen ein. Dies könnte auf unterschiedliche Karrierepfade und Qualifikationsanforderungen für Frauen und Männer hinweisen. Einen gewissen Einfluss könnte auch die Altersstruktur und damit verbundene Ausbildungswege haben (der Anteil der Über-50-Jährigen ist bei den Kadern Männern grösser als der bei den Kaderfrauen). Weiters kann es unterschiedliche Anforderungen in den Departementen geben und Frauen oder Männer in gewissen Departementen vermehrt vertreten sein.

Wo steht der Kanton Zürich im Vergleich zur Branche?

Ein Hinweis: Der Branchendurchschnitt ist in diesem Fall etwas eingeschränkt aussagekräftig, da sich die Ausbildungslandschaft bei den verschiedenen Organisationen unterschiedlich gestaltet. Es bietet sich daher eher der Vergleich mit einzelnen Organisationen aus dem Sample an.

Beim Kanton Zürich haben die Kaderfrauen etwas seltener einen Hochschulabschluss (5 Prozentpunkte unter Branchendurchschnitt). Die Kadern Männer haben ebenfalls seltener einen Hochschulabschluss (9 Prozentpunkte unter Branchendurchschnitt), aber öfter eine Berufsbildung.

Der Trend, dass die Kaderfrauen öfter über einen Hochschulabschluss verfügen als die Kadern Männer zeigt sich bei allen Organisationen im Sample.

Was sind mögliche Massnahmen?

Kaderfrauen verfügen häufiger über einen höheren Bildungsabschluss als Kadern Männer. Das wirft Fragen auf: Müssen Frauen mögliche Lücken in der Berufserfahrung – etwa aufgrund von Teilzeit oder Familienphasen – durch mehr formale Bildung kompensieren? Oder werden an sie im Rekrutierungsprozess und bei Beförderungen höhere Anforderungen gestellt?

Denkbar ist auch, dass insbesondere bei der Auswahl von Männern ein Ähnlichkeits-Bias wirkt: Schon 1977 stellte Elisabeth Moss Kanter von der Harvard Business School fest, dass Männer oft unbewusst jene Männer fördern, die ihnen ähnlich sind – der sogenannte «Mini-Me-Effekt». Dieser Effekt kann sich auch auf die Bildungshintergründe beziehen. Mehr Transparenz in Rekrutierungsverfahren (bspw. klar messbare Kriterien, die auf den Anforderungen an die Stelle basieren), strukturierte Interviews sowie durch ein Mehr-Augen-Prinzip abgestützte Entscheidungen helfen, solchen Verzerrungen entgegenzuwirken und den Auswahlprozess fairer zu gestalten.

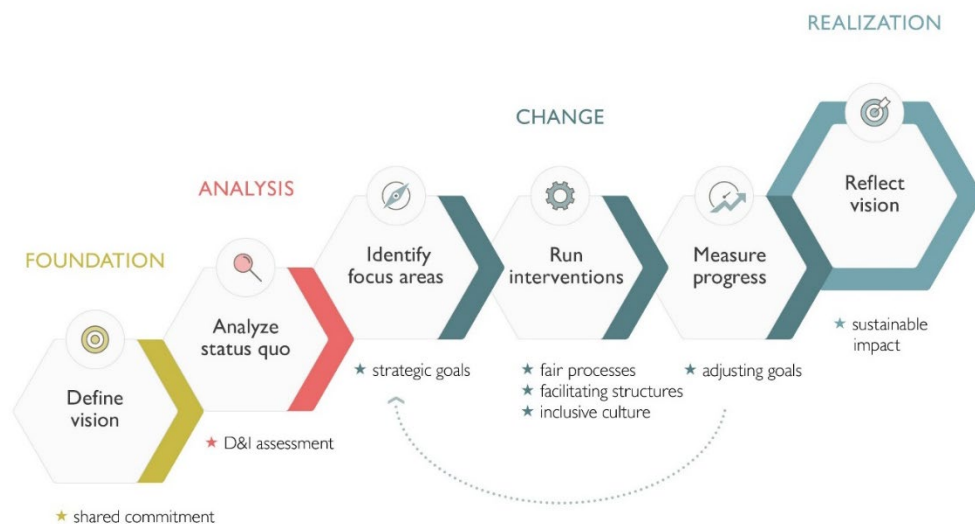
Ein weiterer Hebel liegt in den Stellenbeschreibungen: Unterscheiden Sie klar zwischen zwingenden und wünschenswerten Anforderungen. Hinterfragen Sie insbesondere den Stellenwert formaler Bildung: Ist ein Hochschulabschluss wirklich notwendig für den Erfolg in der Führungsrolle – oder lassen sich zentrale Kompetenzen auch «on the job» entwickeln? Setzen sie auf Kompetenzprofile statt formaler Abschlüsse als Hauptkriterium in Beförderungs- und Rekrutierungsprozessen.

WIE WEITER? – MÖGLICHE NÄCHSTE SCHRITTE

- **Schritt 1: Analyse der vorhandenen Austrittsinterviews mit dem HR, besonders jene der «dienstjüngeren» Kaderfrauen:** Nutzen Sie die bereits durchgeführten Austrittsinterviews mit dem HR, um herauszufinden, was speziell diese Gruppe dazu bewegt, den Kanton Zürich nach recht kurzer Zeit wieder zu verlassen.
- **Schritt 2: Inclusion-Check speziell in Hinblick auf ihre ausländischen Mitarbeitenden:** Dabei werden die vier zentralen Dimensionen der Inklusion: Authentizität, Zugehörigkeit, Perspektivenvielfalt und Chancengleichheit gemessen und daraus Handlungsempfehlungen zur Förderung einer inklusiven Arbeitsumgebung gegeben.

Nutzen Sie unsere Expertise: Eine Durchführung des [Inclusion-Checks](#) mit Hilfe des CCDI ist möglich.

- **Schritt 3: Kritische Sichtung der Kompetenzprofile:** Hinterfragen Sie den Wert formaler Ausbildung in Personalgewinnungs- und Beförderungsprozessen. Je nach Situation können anonymisierte Verfahren oder auch das Mehr-Augen-Prinzip ausgewogenere Personalentscheidungen unterstützen.



ERLÄUTERUNGEN UND DEFINITIONEN

Sample

Im Jahr 2025 beteiligen sich 4 öffentliche Verwaltungen am HSG Diversity Benchmarking. Analysiert werden anonymisierte Personaldaten von insgesamt 60'100 Mitarbeitenden (Stichtag: 31. Dezember 2024).

Anzahl Mitarbeitende	Anzahl Organisationen
5'000 – 15'000 Mitarbeitende	2
Über 15'000 Mitarbeitende	2

Untersuchungszeitraum und Datensatz

Die Auswertungen basieren auf anonymisierten Personaldaten der Jahre 2023 und 2024. Im Datensatz sind keine Daten von Lehrpersonen enthalten.

Hierarchiestufen

Die Einteilung erfolgt gemäss der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung bzw. beim Logib, die wie folgt festgelegt ist:

- 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 Mitarbeitengruppe. Ungleiche Fluktuationsraten können ein Hinweis darauf sein, dass sich gewisse Mitarbeitengruppen in der Organisation weniger inkludiert fühlen.

Gesamtes Dokument:

© Competence Center for Diversity, Disability & Inclusion, Universität St.Gallen

Universität St.Gallen (HSG)

Institut für Internationales Management and Diversity Management

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

Schweiz

ccdi@unisg.ch

www.ccdi.unisg.ch

Akkreditierungen



Mitglied von

