

Research Institute for
International Management



University of St.Gallen



ST.GALLEN DIVERSITY
BENCHMARKING

ASA | SVV



St.Gallen Diversity Benchmarking

Benchmarking-Bericht
der Versicherungsbranche 2019

Editorial

Erstmals überhaupt erscheint eine St.Gallen Diversity-Benchmarking Studie auch für die Schweizer Versicherungsbranche.

«Der Schweizerische Versicherungsverband anerkennt die Bedeutung personeller Vielfalt in Organisationseinheiten für den wirtschaftlichen Erfolg, die gesellschaftliche Verankerung und die Reputation unserer Branche. Mit der St.Gallen Diversity-Benchmarking Studie erhalten wir erstmals wissenschaftliche Grundlagen, die es uns erlauben, möglichen Handlungsbedarf zu identifizieren und Fortschritte zu messen. Wir wollen als Branche wahrgenommen werden, die sich bewusst auch mit Themen wie Diversity und Inclusion auseinandersetzt, weil wir als Arbeitgeberin nachhaltig attraktiv bleiben wollen.»

Die Studie hat drei Personalbereiche im Fokus, die sich als die Haupthebel für die Erreichung und Förderung von mehr Vielfalt bewährt haben: 1) Bewerbungen und Rekrutierungen 2) Retention und 3) Karriere und Entwicklungen von Mitarbeitenden in Kombination mit einer entsprechenden Unternehmenskultur, die auf Inklusion setzt. Im Fokus der Analyse stehen dabei die Aspekte Alter, Geschlecht, Nationalität und Sprache.

«Mit dem St.Gallen Diversity Benchmarking liefern wir nicht nur wichtige Fakten für die Versicherungsbranche, sondern wir unterstützen die Versicherungen dabei, das Potential von einer Vielfalt von Talenten gezielt zu nutzen.»

Wir wünschen spannende und aufschlussreiche Lektüre.



D. Haze Stöckli

Dr. oec. Daniela Haze Stöckli
Leiterin Ressort Bildungs- und Arbeitgeberpolitik
Schweizerischer Versicherungsverband



Gudrun Sander

Prof. Dr. Gudrun Sander
Direktorin
Competence Center for Diversity & Inclusion (CCDI)

Legende

-  sehr gute Werte
-  Handlungsbedarf
-  Kennzahlenbeschreibungen
-  weitere Auswertungen im Anhang

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	6
1 Zentrale Ergebnisse der Versicherungsbranche	8
2 Einleitende Bemerkungen zum Bericht	17
3 Basiskennzahlen	18
3.1 Geschlecht: Frauen sind im Kader und in Positionen mit Personalverantwortung deutlich untervertreten	18
3.2 Nationalität: Versicherungen sind überwiegend schweizerisch	21
3.3 Sprache: Deutsch dominiert	23
3.4 Alter: Die Frauen sind jünger als die Männer	24
3.5 Vereinbarkeit als Fokus bei den umgesetzten Diversity-Massnahmen	29
4 Pipeline – Lernende und Praktikant*innen	31
5 Bewerbungen und Eintritte	33
5.1 Bewerbungen: Wenige Versicherungen haben Daten zu den Bewerbungen geliefert	33
5.2 Neueintritte von extern: Tendenziell stärkere Berücksichtigung von Frauen	38
5.3 Neueintritte von extern ins Kader und in Positionen mit Personalverantwortung: Tendenziell stärkere Berücksichtigung von Frauen	40
6 Retention und Fluktuation	45
6.1 Frauen und Männer verlassen die Versicherungen etwa zu gleichen Anteilen	45
6.2 Fluktuationsrate: Meist geringe Unterschiede zwischen Frauen und Männern	47
6.3 Kadermänner verlassen die Versicherungen verhältnismässig häufiger als Kaderfrauen	49
6.4 Fluktuationsrate Kader: Im Durchschnitt leicht höhere Fluktuationsrate der Kadermänner als der Kaderfrauen	51
6.5 Rückkehrerinnen nach Mutterschaftsurlaub: Tieferer Werte als im Vorjahr	53
7 Karriere	55
7.1 Beförderungen deutlich zugunsten der Männer	55
7.2 Beförderungen mehrheitlich zugunsten der Deutschsprachigen	56
7.3 Grosse Unterschiede zwischen den Versicherungen bei den Beförderungen nach Nationalität	58
7.4 Beförderungen deutlich zugunsten der Vollzeitmitarbeitenden	60
7.5 Kader-Neuzutritte deutlich zugunsten der Männer	62
7.6 Kader-Neuzutritte zugunsten der deutschsprachigen Mitarbeitenden	65
7.7 Kader-Neuzutritte nach Nationalität: Grössere Unterschiede zwischen den Versicherungen	66
7.8 Kader-Neuzutritte deutlich zugunsten der Vollzeitmitarbeitenden	68
7.9 Glass Ceiling bleibt bestehen: Männer haben grössere Chancen, Kaderpositionen zu erreichen	70
7.10 Höherer durchschnittlicher Beschäftigungsgrad der Männer im Vergleich zu den Frauen, insbesondere zwischen 31 und 50 Jahren	74
Anhang	90
Abbildungsverzeichnis	92

Executive Summary

Dieses Jahr haben zehn Versicherungen am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen, wovon vier schweizweit und sechs international tätig sind. Ihre anonymisierten Personaldaten der Jahre 2017 und 2018 werden in den Kernbereichen Rekrutierung, Beförderungen und Retention analysiert und einander gegenübergestellt. Die Auswertungen erfolgen in Bezug auf Alter, Geschlecht, Nationalität und Sprache. Zusammengefasst ergeben sich folgende Hauptkenntnisse für die Versicherungsbranche:

Erfahrung wird im Kader geschätzt, aber insgesamt setzen die Versicherungen auf jüngere Mitarbeitende

Jüngere Mitarbeitende bis 40 Jahre werden bei den Beförderungen stärker berücksichtigt. Die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden über 40 Jahre scheint dagegen erschwert und das bei schlechteren Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Bei Rekrutierungen für Kaderpositionen sind etwa die Hälfte der Neueinstellungen über 40 Jahre alt, bei den übrigen Rekrutierungen ist nur jede vierte Person in diesem Alter.

Versicherungen haben vor allem Schweizer Mitarbeitende, das hat Auswirkung auf die Sprachenvielfalt

Im Vergleich mit anderen Branchen zeigt sich bei den Versicherungen eine starke nationale Prägung. Der Anteil an ausländischen Mitarbeitenden beträgt branchenübergreifend ca. 25 %, bei den Versicherungen liegt dieser Anteil unter 18 %. Dies spiegelt sich auch in der Sprachenvielfalt wider: Deutsch- und Französischsprachige sind stärker vertreten, als Englisch und Italienisch sprechende Mitarbeitende. Im branchenübergreifenden Benchmark sind ebenfalls Deutschsprachige in der Mehrheit, aber im Unterschied zu den Versicherungen sind englisch- und französischsprachige Mitarbeitende etwa gleich stark vertreten.

Versicherungen sind attraktive Arbeitgeber für Frauen

Über alle Versicherungen hinweg zeigt sich ein ausgeglichenes Bild bei der Geschlechterverteilung. Der durchschnittliche Frauenanteil beträgt 51 % in der Gesamtbelegschaft. Damit liegt die Versicherungsbranche deutlich über dem branchenübergreifenden Durchschnitt von 42 %. Die Mehrheit der neueintretenden Mitarbeitenden sind Frauen, auch für Kaderpositionen und Positionen mit Personalverantwortung. Das spricht für die Arbeitgeberattraktivität der Versicherungen und verdeutlicht deren Bemühungen, die weibliche Talentpipeline insbesondere für Führungsfunktionen zu stärken.

Die gläserne Decke ist noch nicht durchbrochen: Nach wie vor bestehen für Frauen grosse Hürden in höhere Kaderstufen aufzusteigen

Mehr als die Hälfte der Versicherungen erreicht einen Frauenanteil in Kaderpositionen von über 30 %, im Durchschnitt sind es 33 %. Zudem sind gut ein Viertel der Positionen mit Personalverantwortung von Frauen besetzt. Mit diesen Anteilen übertrifft die Versicherungsbranche zwar andere Branchen, es zeigt sich aber, dass die Mehrheit der Frauen vor allem in den unteren Kaderstufen vertreten ist. Im mittleren und oberen bzw. obersten Kader dominieren klar die Männer mit einem Anteil von 78 % bzw. 84 %. Daraus ergibt sich eine überdurchschnittliche Differenz zwischen dem Frauenanteil insgesamt und ihrem Anteil in Kaderpositionen. Dies bestätigt im Vergleich mit anderen Branchen auch der deutlich höhere Glass Ceiling Index für die oberen Kaderstufen. Hingegen ist die Fluktuationsrate der Kaderfrauen im Vergleich zu den Kadern Männern und im Vergleich zu anderen Branchen etwas tiefer. Das bietet Potential: Frauen sind loyal und könnten auf freiwerdende, höhere Kaderpositionen nachrücken.

Das Beförderungsmuster der Versicherungsbranche: männlich, bis 40-jährig, deutschsprachig und im Vollzeit-Pensum tätig

Obschon die Versicherungsbranche in Bezug auf Alter und Geschlecht über eine vielfältige Belegschaft verfügt, zeigen die Zahlen, dass bei den Beförderungen eine bestimmte Mitarbeitendengruppe vermehrt zum Zuge kommt. Nicht nur bei Beförderungen über alle Hierarchiestufen, sondern auch bei den Kader-Neuzutritten befördern praktisch alle Versicherungen zugunsten von Männern bis 40 Jahre, die deutschsprachig sind und Vollzeit arbeiten.

Teilzeit und ein traditionelles Rollenverständnis sind grosse Aufstiegshürden für Schweizer Frauen

Zwar ist Teilzeitarbeit auch bei den Versicherungen verbreitet und akzeptiert, aber es sind vor allem Frauen (zwischen 31 und 50 Jahren) in Nicht-Kaderpositionen und unteren Kaderstufen, die dieses Angebot nutzen. Das hat drastische Folgen in Bezug auf die Beförderungschancen dieser Frauen. Eine Angleichung der Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen und eine ausgeglichene Verteilung der ausserberuflichen Verantwortung zwischen den Geschlechtern sind daher unabdingbar, um die Zahl der Frauen in höheren Kaderstufen nachhaltig zu erhöhen.

Gut ein Drittel der Kadern Männer ist über 50 Jahre alt; das ist eine Chance und Herausforderung zugleich

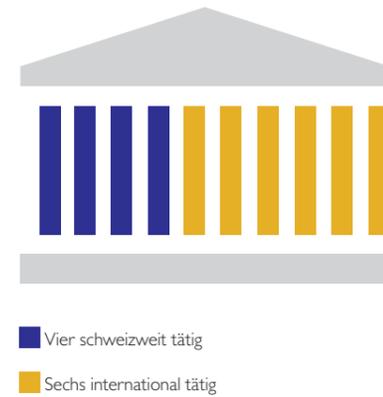
Im Durchschnitt sind bei den Versicherungen etwa 35 % der Männer im Kader über 50 Jahre alt. Ein ähnlich hoher Anteil findet sich auch in anderen Branchen. Gleichzeitig sinken die Beförderungschancen und Fluktuationsraten, je älter die Mitarbeitenden werden. Diese geringe Mobilität mit zunehmendem Alter erklärt einen Teil der sich kaum verändernden Geschlechterverteilung auf höheren Kaderstufen.

I Zentrale Ergebnisse der Versicherungsbranche

Der St.Gallen Diversity Benchmarking Bericht erscheint dieses Jahr zum ersten Mal gesondert für die Versicherungsbranche.

Am diesjährigen St.Gallen Diversity Benchmarking haben sich zehn Versicherungen beteiligt, wovon vier Versicherungen schweizweit und sechs Versicherungen international tätig sind. Für die Analyse wurden die Daten von 25'600 Mitarbeitenden in den jeweiligen Schweizer Standorten per 31. Dezember 2018 ausgewertet. Davon waren 10'200 Kadermitarbeitende. Die zehn Versicherungen beschäftigen insgesamt 12'400 Frauen und 13'200 Männer, wovon 12'300 bis 40 Jahre alt und 13'300 Mitarbeitende über 40-jährig sind.

Anzahl beteiligte Versicherungen



1.1 Die Vielfalt der Belegschaft

Sehr ausgeglichene Geschlechterverteilung insgesamt, aber Frauen sind im Kader und in Positionen mit Personalverantwortung deutlich untervertreten



Betrachtet man die Geschlechterverteilung der Gesamtbelegschaft, zeigt sich bei den Versicherungen ein sehr ausgeglichenes Bild: die Frauen machen durchschnittlich 51 % der Belegschaft aus. Damit ist der Frauenanteil höher als in anderen Branchen. Der durchschnittliche Frauenanteil beträgt im branchenübergreifenden Benchmark 42 %.

Ganz anders sieht es aus, wenn man den Frauenanteil im Nicht-Kader mit dem Frauenanteil im Kader vergleicht. Im Nicht-Kader sind die Frauen mit 62 % in der Mehrheit und ihr Anteil ist deutlich grösser als in anderen Branchen. Dort liegt der Anteil Frauen im Nicht-Kader durchschnittlich bei 50 %. Der Frauenanteil über alle Kaderstufen hinweg beträgt bei den Versicherungen nur noch 33 %. Damit liegt der Anteil aber über dem branchenübergreifenden Durchschnitt von 29 % und sieben Versicherungen erreichen einen Kaderfrauenanteil von über 30 %.

Aus der Forschung ist bekannt, dass in etwa ab einem Anteil von 30 % Angehörige von Minderheitengruppen nicht mehr nur als Vertreterinnen und Vertreter dieser Gruppen betrachtet werden und den entsprechenden Stereotypen ausgesetzt sind, sondern auch die Unterschiede zwischen den Angehörigen der Minderheitengruppen erkannt werden. Entsprechend positiv ist es, dass sieben Versicherungen diese erste relevante Grenze erreichen bzw. übertreffen. Zudem belegt der durchschnittliche Frauenanteil von 45 % auf der untersten Kaderstufe, dass es den Versicherungen gut gelingt, eine weibliche Talentpipeline aufzubauen.



Nichtsdestotrotz zeigt die Geschlechterverteilung pro Kaderstufe, dass die Geschlechterdifferenz mit jeder Kaderstufe zunimmt und dass für die Frauen insbesondere für das mittlere und obere bzw. oberste Kader klare Hürden bestehen. Im oberen bzw. obersten Kader liegt der Frauenanteil bei 16 % und im mittleren Kader bei 22 %, wobei die Versicherungsbranche auch hier im branchenübergreifenden Vergleich besser abschneidet. Dies gilt auch für den Frauenanteil in Positionen mit Personalverantwortung: Die Frauen sind mit 27 % klar untervertreten, dennoch ist dieser Frauenanteil aber etwas höher im Vergleich mit dem branchenübergreifenden Benchmark.

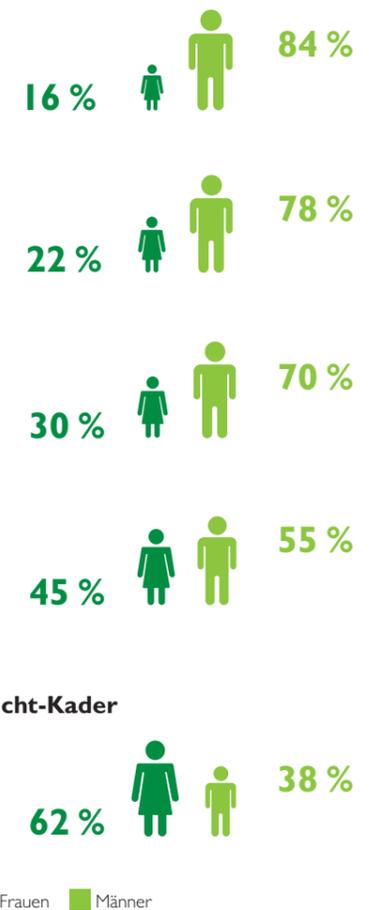
Die Zahlen verdeutlichen, dass die Versicherungsbranche ein attraktiver Arbeitgeber ist, sowohl für Frauen als auch für Männer. Dennoch dominieren – wie in anderen Branchen auch – insbesondere im Kader und in Positionen mit Personalverantwortung nach wie vor die Männer. Dies spiegelt sich auch im Glass Ceiling Index wider, der für das mittlere und obere bzw. oberste Management deutlich höher ist, als im branchenübergreifenden Vergleich. Das bedeutet, dass bei den Versicherungen grosse Hürden für Frauen bestehen, in höhere Kaderstufen aufzusteigen. Es braucht also insbesondere für höhere Kaderpositionen viel Engagement und Ressourcen, um die Hürden für Frauen abzubauen und eine ausgewogenere Geschlechterverteilung auch im höheren Management zu erreichen.

Die Versicherungen sind schweizerisch und deutschsprachig geprägt

In allen Versicherungen arbeiten überwiegend Schweizer*innen. Damit ist die Versicherungsbranche «schweizerischer» im branchenübergreifenden Vergleich. Positiv ist, dass die Verteilung der Nationalitäten insgesamt und im Kader im Verhältnis ähnlich ist und somit keine Gruppe im Kader über- bzw. untervertreten ist. Die Beförderungen erfolgten 2018 aber mehrheitlich zugunsten der ausländischen Mitarbeitenden.

Dass die Versicherungen im branchenübergreifenden Vergleich schweizerischer sind, spiegelt sich auch in der Sprachenvielfalt wider: Die Deutschsprachigen sind in der Gesamtbelegschaft sowie im Kader deutlich in der Mehrheit, gefolgt von den Französisch sprechenden Mitarbeitenden. Italienischsprachige sind dagegen kaum vertreten. Im Vergleich mit dem branchenübergreifenden Benchmark zeigt sich, dass deutschsprachige Mitarbeitende zwar auch in der Mehrheit sind, aber bei den Versicherungen gibt es weniger Englisch sprechende Mitarbeitende, dafür mehr Französischsprachige.

Frauen- / Männeranteil je Kaderstufe



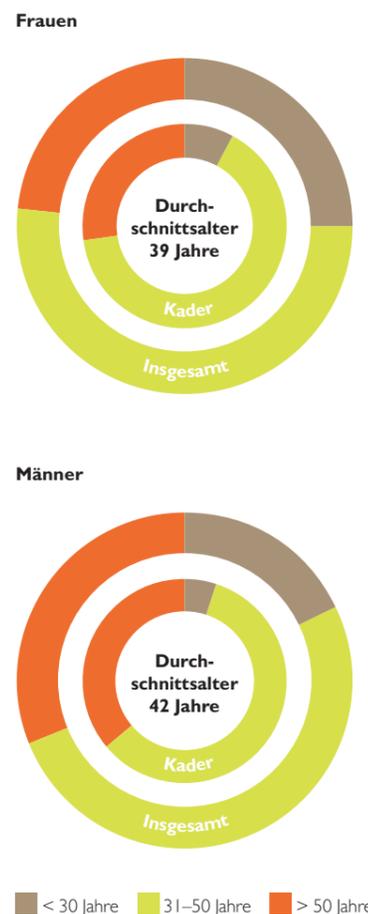
Bessere Altersdurchmischung bei den Frauen als bei den Männern

Bei den Frauen und Männern sind die Mitarbeitenden zwischen 31 und 50 Jahren deutlich in der Mehrheit. Es zeigt sich aber eine ausgeglichene Verteilung bei den Frauen mit der Folge, dass die Frauen im Durchschnitt etwa drei Jahre jünger sind als die Männer. Das gilt sowohl für die Gesamtbelegschaft, als auch für das Kader. Im Vergleich zu anderen Branchen bestehen hier keine Unterschiede.



Die geringere Altersdiversität bei den Männern zeigt sich insbesondere im Kader: gut 36 % der Männer sind über 50 Jahre alt, bei den Kaderfrauen beträgt dieser Anteil 27 %. Damit ist der Männeranteil in dieser Alterskategorie vergleichbar hoch wie in anderen Branchen, hingegen fällt der Anteil Frauen über 50 Jahren im Kader im branchenübergreifenden Vergleich höher aus. Der hohe Männer- und relativ hohe Frauenanteil über 50 Jahre verlangt von den Versicherungen ein erhöhtes Augenmerk, da es in den nächsten 10 bis 15 Jahren zu vielen Pensionierungen der Baby Boomer kommen wird. Es bestehen dadurch aufgrund des akuter werdenden Fachkräftemangels bei einzelnen Berufsgruppen Schwierigkeiten für Nachbesetzungen und die Gefahr von Wissensverlust. Die Versicherungen müssen daher ihren Führungsnachwuchs sicherstellen und dabei die Chance nutzen, frei werdende Kaderpositionen gezielter mit Frauen (wieder)zubesetzen. Um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, sind zudem Massnahmen erforderlich, ältere Mitarbeitende weiterzuentwickeln und sie mit neuen Karrieremodellen im Unternehmen zu halten.

Verteilung nach Alterskategorien



Rekrutierung



Wenig Informationen zur Vielfalt der eingehenden Bewerbungen



Nur vier Versicherungen konnten vollständige Informationen zu den Bewerbungen liefern. Die Bewerbungen geben hilfreiche Hinweise darauf, für welche potentiellen Mitarbeitenden die Versicherungen attraktiv sind. Durch genügend qualitativ gute Bewerbungen besteht das Potential, den Frauenanteil (insgesamt und im Kader) zu erhöhen. Damit Aussagen dazu möglich sind, müssen Informationen zu den Bewerbungen vorliegen. Im Hinblick auf künftige Auswertungen wären deshalb mehr Daten zu den Bewerbungen empfehlenswert. Im Zuge aktueller Diskussionen um anonymisierte Bewerbungen und Datenschutz ist es in vielen Bewerbungstools nicht mehr üblich, dass das Geschlecht angegeben werden muss. Wir empfehlen jedoch, nicht bei der Einreichung einer Bewerbung Angaben wie Geschlecht, Alter oder Nationalität wegzulassen, sondern dass die Anonymisierung dieser Informationen vor der ersten Auswahl stattfindet. So ist es möglich, Diskriminierung zu verhindern und dennoch Bewerbungsdaten zu analysieren. Entsprechende Hinweise bei (Online-) Bewerbungen erhöhen die Bereitschaft der Bewerbenden, diese Angaben zu machen.

Die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen gelingt gut, auch auf Kaderstufe



Die Neueintritte (von extern) sind überwiegend zugunsten der Frauen, d.h. die teilnehmenden Versicherungen nutzen den Pool an weiblichen Bewerbungen gut und können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren. Bei der Rekrutierung von Kaderfrauen zeigt sich ein ähnlicher Trend und deckt sich mit den Ergebnissen aus dem branchenübergreifenden Benchmark. Da die Frauen insbesondere im mittleren und oberen bzw. obersten Kader nach wie vor deutlich untervertreten sind, sollten die Versicherungen bei den Rekrutierungen ihren Fokus in Zukunft vermehrt auf höhere Kaderpositionen richten und darauf, wie sie solche Stellen auch für Frauen attraktiv gestalten bzw. vermarkten.

Frauenanteil an den Mitarbeitenden und an den Neueintritten



Frauenanteil an den Kadermitarbeitenden und an den Neueintritten ins Kader





Betrachtet man bei den Rekrutierungen das Alter der Neueintretenden fällt zudem auf, dass bei der Rekrutierung insgesamt lediglich ein Viertel der neueintretenden Mitarbeitenden über 40 Jahre alt ist. Im Kader beträgt der Anteil der Über-40-Jährigen bei der Rekrutierung hingegen 50 %. Mitarbeitende über 40 Jahre scheinen also wenig Chancen zu haben, von einer Versicherung rekrutiert zu werden, sofern es sich nicht um Kaderpositionen handelt. Dieser Trend ist auch in anderen Branchen festzustellen. Dabei sollten Versicherungen gezielter auf die Rekrutierung und Entwicklung von älteren Mitarbeitenden setzen. Im Zusammenhang mit dem akuten werdenden Fachkräftemangel, der geringen Anteile ausländischer Mitarbeitenden und der älter werdenden Bevölkerung, sollte dieses Arbeitskraftpotential stärker ausgeschöpft werden.

Weiter erfolgt die Rekrutierung in den Versicherungen, wie auch im branchenübergreifenden Vergleich, zugunsten der Vollzeitmitarbeitenden. Dies trifft auch für Kaderpositionen zu, wobei die Versicherungsbranche im branchenübergreifenden Vergleich Teilzeitmitarbeitende etwas stärker berücksichtigt.



Leicht höhere Fluktuationsrate bei den Kademännern



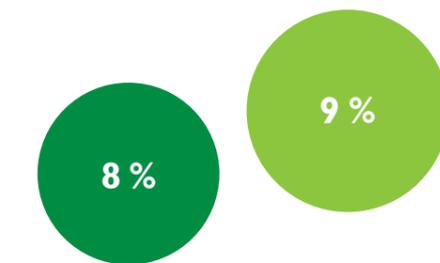
Die Frauen verlassen die Versicherungen etwa gleich oft wie die Männer. Diese Tendenz gilt jedoch nicht für Kaderpositionen, da verlassen die Männer die Versicherungen häufiger. Entsprechend fallen auch die Fluktuationsraten aus: Insgesamt gibt es keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern, aber im Kader ist die Fluktuationsrate von Männern im Durchschnitt etwas höher als jene der Frauen. In Kombination mit der stärkeren Berücksichtigung der Frauen bei der Rekrutierung wirkt sich das günstig auf den Frauenanteil im Kader aus. Das ist positiv zu beurteilen, so lange die Frauen im Kader so stark unterrepräsentiert sind.

Im branchenübergreifenden Vergleich weisen die Versicherungen insgesamt ähnlich hohe Fluktuationsraten aus, wobei in der Versicherungsbranche – im Unterschied zu den anderen Branchen – auf Kaderstufe die Fluktuation der Männer leicht höher ist als jene der Frauen.

Fluktuationsrate insgesamt



Fluktuationsrate Kader



■ Frauen ■ Männer

Der Anteil Frauen, die nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren, ist rückläufig

In die Versicherungen, welche Informationen zum Mutterschaftsurlaub liefern konnten, kehren durchschnittlich 70 % der Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub zurück. Das ist im Vergleich zum Vorjahr und im branchenübergreifenden Vergleich eher ein tiefer Wert.



Beförderungen zugunsten der Männer und Jüngeren, sowie zugunsten der Vollzeit- und deutschsprachigen Mitarbeitenden



Betrachtet man das Alter, so zeigt sich, dass bis 40-Jährige nicht nur häufiger rekrutiert werden, sondern von den Versicherungen auch bei den Beförderungen stärker berücksichtigt werden. Dies, obwohl die Verteilung zwischen Mitarbeitenden bis 40 Jahre und solchen über 40 Jahre ungefähr ausgeglichen ist. Diese Beobachtung trifft für Männer sowie für Frauen zu, wenn auch für die Frauen etwas weniger stark ausgeprägt. Derselbe Trend findet sich auch im branchenübergreifenden Vergleich.

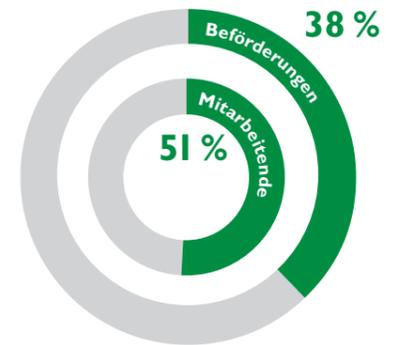
Mit Blick auf die Beförderungen zeigt sich, dass die Beförderungen insgesamt sowie die Kader-Neuzutritte¹ – mit Ausnahme von einer Versicherung – deutlich zugunsten der Männer erfolgen. Die Versicherungsbranche steht mit diesem Trend nicht allein da. Auch der branchenübergreifende Benchmark zeigt eine stärkere Berücksichtigung der Männer bei den Beförderungen. Wenn das Ziel der Versicherungen eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in Kaderpositionen ist, dann bietet die gezielte interne Beförderung von weiblichem Nachwuchs in (höhere) Kaderpositionen noch sehr grosses Potential.

Im letzten Jahr wurden verhältnismässig etwas mehr Ausländer*innen befördert. Der Fokus auf ausländische Mitarbeitende bei den Beförderungen zeigt sich auch beim branchenübergreifenden Benchmark, wobei dort der Trend stärker ausgeprägt ist als bei den Versicherungen.

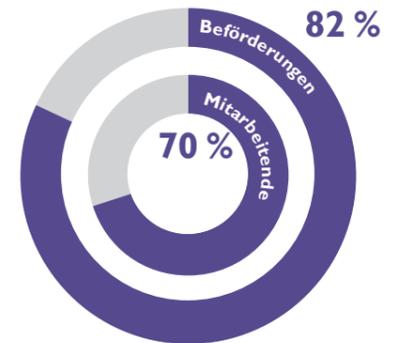
Vollzeit-Mitarbeitende werden ebenfalls häufiger befördert als Mitarbeitende in vollzeitnahen Anstellungen. Dies wirkt sich besonders nachteilig auf das Weiterkommen der Frauen aus, da sie weniger oft Vollzeit arbeiten. Auch hier ist das Ergebnis aus dem branchenübergreifenden Vergleich sehr ähnlich wie bei den Versicherungen.

¹ Beförderungen von Nicht-Kader in Kaderpositionen

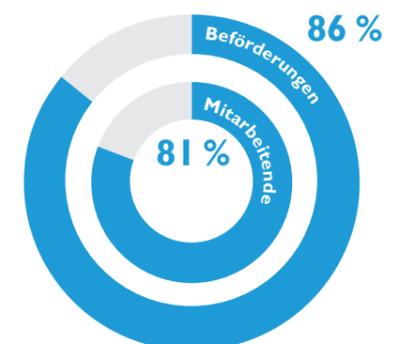
Frauenanteil an den Mitarbeitenden und an den Beförderungen



Anteil Mitarbeitende mit Vollzeittensuren und Anteil Beförderungen mit Vollzeittensuren



Anteil Mitarbeitende der Mehrheitssprache und Beförderungen von Mitarbeitenden der Mehrheitssprache



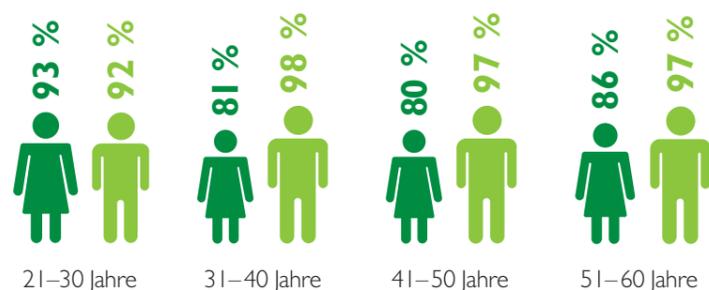
Betrachtet man die Beförderungen sowie die Kader-Neuzutritte hinsichtlich der Sprache, erfolgten diese 2018 deutlich zugunsten deutschsprachiger Mitarbeitender, ausser in zwei Versicherungen. In einer davon machen jedoch die französischsprachigen Mitarbeitenden die Mehrheit aus, entsprechend erfolgen die Beförderungen auch hier zugunsten der Mehrheitssprache. Das zeigt sich auch in der Verteilung der Sprachen im Kader. Hier sind in den meisten Versicherungen die deutschsprachigen Mitarbeitenden (bzw. die Französischsprachigen, wo sie die Mehrheit ausmachen) verhältnismässig stärker vertreten als in der Gesamtbelegschaft. Es scheint, dass in den Versicherungen ein positiver Bias zugunsten der Mehrheitssprache besteht.

Teilzeit und der Aufstieg in höhere Kaderpositionen bleibt weitgehend eine Illusion



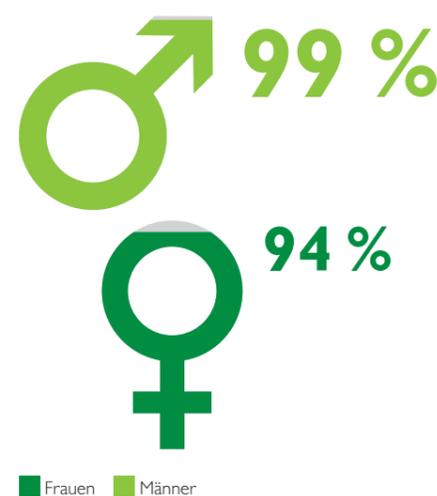
In allen Versicherungen ist der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen tiefer als derjenige der Männer, bei den meisten deutlich. Dies trifft auch auf andere Branchen zu. Die Auswertung zum durchschnittlichen Beschäftigungsgrad nach Alter zeigt zudem, dass Frauen besonders in der Familienphase nach wie vor ihr Pensum oft (stark) reduzieren, die Männer ihres eher erhöhen. Wobei in der Versicherungsbranche die Frauen ihr Arbeitspensum im Alter über 50 Jahre stärker wieder erhöhen als die Frauen im selben Alter in anderen Branchen. Grundsätzlich deutet aber die Pensumsreduktion zwischen 31 und 50 Jahren auf eine weiterhin traditionelle Rollenverteilung in den Familien hin – besonders bei den Schweizer Frauen. EU- und Nicht-EU-Mitarbeiterinnen arbeiten durchschnittlich in höheren Pensen als die Schweizerinnen. Bei den Männern ist dieser Unterschied zwischen den Nationalitäten nicht festzustellen.

Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Alter



Im Kader ist die Differenz bei den Beschäftigungsgraden zwischen Frauen und Männern etwas geringer. Gleichzeitig ist die Streuung des Beschäftigungsgrads im Kader kleiner als in Nicht-Kaderpositionen. Das verdeutlicht, dass es im Kader für Frauen und Männer üblich ist, in hohen Pensen zu arbeiten. Dennoch scheint bei den Versicherungen Teilzeit in diesen Positionen eher akzeptiert im Vergleich zu anderen Branchen: Bei der Rekrutierung für Kaderpositionen werden bei der Hälfte der

Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad in Positionen mit Personalverantwortung



Versicherungen Mitarbeitende in Teilzeitpensen stärker berücksichtigt und insgesamt haben die Kadermitarbeitenden bei den Versicherungen im Durchschnitt einen etwas tieferen Beschäftigungsgrad als in anderen Branchen.

Hingegen wird auch bei den Versicherungen für Positionen mit Personalverantwortung und in den oberen Kaderstufen ein Vollzeitpensum erwartet. Diese Vollzeitkultur für Positionen mit viel Verantwortung ist dementsprechend schweizweit ein Thema. Dabei sollten Versicherungen darum bemüht sein, das Potential der Schweizer Frauen als qualifizierte (Vollzeit-)Arbeitskräfte stärker zu nutzen, als weitere Massnahme, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

1.2 Umgesetzte Diversity-Massnahmen

Vereinbarkeit im Fokus mit negativem Einfluss auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Versicherungen viel in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unternehmen (flexible Arbeitsmodelle, Verlängerung Mutterschaftsurlaub, Teilzeit in Führungspositionen).

Aufgrund der nach wie vor vorherrschenden geschlechtsspezifischen Rollenteilung – Frauen sind mehrheitlich für die Kinderbetreuung zuständig – werden diese Massnahmen überwiegend von Frauen genutzt. Solange Männer nicht in grosser Anzahl ebenfalls Massnahmen zur Vereinbarkeit in Anspruch nehmen, führen diese letztlich dazu, dass sie eine negative Wirkung auf den Frauenanteil im Kader haben. Hier ist deshalb ein Umdenken dringend nötig und Versicherungen könnten dies mit entsprechenden Kampagnen unterstützen.

Im Vergleich zu den Vorjahren neu hinzugekommen ist die Verbreitung von Massnahmen zur Lohngleichheit. Hier dürfte die politische Aufmerksamkeit mit dazu beigetragen haben, dass dem Thema aktuell hohe Wichtigkeit zukommt.

1.3 Handlungsempfehlungen: Fokus auf Prozessanpassung und Mindset-Change

Prozesse anpassen

1. Neue Karrieremodelle

Karrieremodelle überdenken, sodass unterschiedliche Karriereschritte möglich werden und die klassische vertikale Karriere mit neuen Ansätzen kombiniert wird (z.B. Bogenmodell). Dies erhöht die Mobilität auch in oberen Führungsebenen.

Mitarbeitendengespräche gezielter nutzen, um Arbeitsmodelle und Karriereschritte in Abhängigkeit von der jeweiligen **Lebensphase der Mitarbeitenden** (ggf. befristet und flexibel) anzupassen. Dazu braucht es klare **Entwicklungsziele**, die **regelmässig überprüft** werden. Sobald eine neue Lebensphase eintritt, sollten Anpassungen in Bezug auf Arbeitspensum und –modell sowie bei der Karriereplanung in Betracht gezogen werden.

2. Talentpipeline

Transparente Prozesse und klare Kriterien reduzieren den Einfluss von Unconscious Biases im Beförderungsprozess.

Eine Analyse der **Leistungs- und Potentialbeurteilungen** kann Aufschluss darüber geben, ob bereits hier Wahrnehmungsverzerrungen vorliegen. Eine **strategische Nachfolgeplanung für höhere Kaderstufen mit Fokus auf weibliche Talente** eröffnet die Möglichkeit, die Anteile von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Dazu braucht es angepasste Nachwuchs- und Führungsentwicklungs-Programme, ergänzt mit Sponsoring.

3. Ziele

Konkrete **Diversity-Ziele** für Beförderungen sollten aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und auf Geschäftseinheiten und Abteilungen heruntergebrochen werden.

Systematische Analysen der HR-Daten helfen, realistische Ziele zu setzen.

Mindset-Change

Sensibilisierungskampagnen zur Reduzierung des Arbeitszeit-Gaps zwischen Männern und Frauen unterstützen die Vielfalt an unterschiedlichen Karrierewegen. Ziel sollte es sein, das vorhandene Potential der Frauen besser zu nutzen und Männern zu ermöglichen, vermehrt ausserberufliche Verantwortung zu übernehmen.

Interne Best-Practice-Beispiele breiter bekannt machen, z. B. Personen, die Flex Work-Angebote nutzen oder die «trotz» **nicht-linearer Karrierewege** den Weg ins Kader gefunden haben, oder von Personen, die mit über 50 Jahren eine klassische Führungsfunktion zugunsten einer Projektverantwortung oder Expertise-Funktion abgegeben haben.

Unconscious Bias Trainings sensibilisieren die Führungskräfte für ihre Wahrnehmungsverzerrungen und deren Auswirkungen im Beförderungsprozess. Sie helfen auch, gesellschaftliche Rollenbilder kritisch zu hinterfragen.

Führungskräfte sollten mit Frauen **regelmässig Karrieresprache** führen und sicherstellen, dass Entwicklungsmassnahmen vereinbart und umgesetzt werden. High-Potential-Frauen müssen entsprechende Visibilität bekommen, besonders auch wenn sie Mütter sind. Frauen, die bereits in höheren Kaderpositionen sind, sollten für den weiblichen Nachwuchs als **Rolemodels sichtbar sein** und sich persönlich als Coach und Sponsorin engagieren.

Die Verantwortung für die Zielerreichung liegt bei den Führungskräften. Das Engagement und die Erreichung der Diversity-Ziele sollte Teil der jährlichen Leistungsbeurteilung sowie **bonusrelevant** sein.

Universität St.Gallen
Competence Centre for Diversity and Inclusion
Research Institute for
International Management (FIM-HSG)
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen

www.diversitybenchmarking.ch
www.ccdi-unisg.ch



AKKREDITIERUNG
ACCREDITATION