Forschungsstelle
für Internationales Management

Universität St.Gallen

ST. GALLEN DIVERSITY BENCHMARKING

ASA | SVV

St. Gallen Diversity Benchmarking

Benchmarking 2021 - Versicherungen

8. September 2021

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI-HSG)

"From insight to impact"

Editorial

Die Schweiz feiert dieses Jahr nicht nur das 50-jährige Frauenstimmrecht. Die Gesellschaft lernt gerade auch, mit den Folgen einer Pandemie umzugehen. Für viele Unternehmen und Mitarbeitende zeichnet sich eine "neue Normalität" ab, Home-Office und flexible Arbeitsformen sind nicht mehr wegzudenken.

Unter dem Einfluss dieser Ereignisse stellen wir uns im Rahmen des diesjährigen St. Gallen Diversity Benchmarking für die Versicherungsbranche die Frage, wo die Versicherungen beim Thema Chancengleichheit und Geschlechtergleichstellung Fortschritte gemacht haben. Wie entwickeln sich die Laufbahnen von Frauen und Männern? Wann passieren die kritischen Karriereschritte, wer profitiert? Was sind die Voraussetzungen und wo gibt es (unsichtbare) Barrieren?

Die Diversity-Benchmarking-Studie für die Versicherungsbranche ist eine Kooperation des Competence Center for Diversity & Inclusion (CCDI) und des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV. Dank einer vertieften Analyse der anonymisierten HR-Daten entlang des Mitarbeitenden-Zyklus (von der Bewerbung und Rekrutierung, über die Beförderungen bis zu den Austritten) in Verbindung mit Daten zu umgesetzten Massnahmen im Bereich D&I, zeigt die vorliegende Studie auf, inwiefern Versicherungen ihren Mitarbeiter*innen gleichberechtigten Zugang zu Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten und wo heute für die Branche die grössten Herausforderungen liegen.

"Heute sind alle Unternehmen gefordert, Chancengleichheit und faire HR-Praktiken über alle Hierarchiestufen hinweg konsistent umzusetzen. Das führt zu einer erhöhten Arbeitgeber-Attraktivität, zu mehr Mitarbeitenden-Zufriedenheit und zu besseren Innovationen. Wir nehmen ein grosses Engagement der Versicherungen in diese Richtung wahr."

"Mit 12 teilnehmenden Versicherungen haben wir 2021 eine einmalige Gelegenheit, unseren Beitrag zu leisten für mehr Transparenz und gezielte Massnahmen im Bereich Gleichstellung und Förderung von vielfältigen Talenten für die gesamte Schweizer Versicherungsbranche."

Wir wünschen Ihnen eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.

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

Barbara Zimmermann-Gerster
Leiterin Bereich Bildungs- und Arbeitgeberpolitik
Schweizerischer Versicherungsverband SVV

Haben Sie Fragen? Wir helfen Ihnen gerne.

Dr. Ines Hartmann
Senior Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)
+41 71 220 82 16
ines.hartmann@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch

Nicole Niedermann, M.Sc.
Senior Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)
+41 71 224 71 56
nicole.niedermann@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch

Sylvia Hodek-Flückiger, Mag.
Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)
+41 71 224 24 16
sylvia.hodek-flueckiger@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch

Nina Locher, M.Sc.
Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)
+41 71 224 71 73
nina.locher@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch

Legende

sehr gute Werte

Handlungsbedarf

Erläuterungen

weitere Auswertungen im Anhang

Executive Summary

Dieses Jahr haben 12 Versicherungen am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen. Ihre anonymisierten Personaldaten der Jahre 2019 und 2020 werden in den Kernbereichen Rekrutierung, Beförderungen und Retention analysiert und einander gegenübergestellt. Die Auswertungen erfolgen in Bezug auf Geschlecht, Beschäftigungsgrad, Alter, Nationalität und Sprache. Zusammengefasst ergeben sich 2021 folgende Haupterkenntnisse für die Versicherungsbranche:

Frauenanteile erreichen im Kader und in Positionen mit Personalverantwortung die kritische Masse

Bei der Betrachtung der Geschlechterverteilung in der Gesamtbelegschaft zeigt sich bei den Versicherungen ein sehr ausgeglichenes Bild, wobei die Frauen im Nicht-Kader mit 60% sogar die Mehrheit ausmachen. Im Kader reduziert sich ihr Anteil auf durchschnittlich 34%. Mit etwa einem Drittel erreichen die Versicherungen bei der weiblichen Vertretung im Kader eine erste kritische Masse, die nötig ist, damit Frauen die Unternehmenskultur beeinflussen können und nicht mehr als Minderheitengruppe wahrgenommen werden.

Gleichzeitig ist eine differenzierte Betrachtung wichtig: Die Frauen sind mit 37% vor allem in den unteren Kaderstufen etwas besser vertreten. In den oberen Kaderstufen sind die Frauen mit einem Anteil von 20% noch klar in der Minderheit. Positiv ist aber, dass Frauen mit 30% auch einen ausschlaggebenden Anteil an Positionen mit Personalverantwortung innehaben. Damit schneiden die Versicherungen für solche Positionen, aber auch für die Frauenanteile über alle Kaderstufen hinweg betrachtet, besser ab als bspw. die Banken.

Versicherungen setzen bei der Rekrutierung auf junge Frauen und füllen die Pipeline

Die Versicherungen setzen bei der Rekrutierung klar auf junge Talente - und Frauen. Sowohl bei den Rekrutierungen in die unteren als auch bei der Rekrutierung in die höheren Kaderstufen wurden Frauen im Verhältnis zu ihrem bestehenden Anteil auf diesen Stufen stärker berücksichtigt. Damit erhöhen die Versicherungen – unter der Berücksichtigung einer ebenfalls geringeren Fluktuationsrate der Kaderfrauen – den Frauenanteil im Kader. Dies gilt besonders ausgeprägt für die höheren Kaderstufen.

Besonders interessant ist, dass die Versicherungen bei den Kaderrekrutierungen in die unteren Kaderstufen vor allem auf junge Frauen setzen: Mit 64% aller weiblichen Neutritte in die unteren Kaderstufen sind Frauen bis 40 Jahre klar in der Mehrheit. Bei den neueingestellten Männern in diese Positionen sind hingegen die Über-40-Jährigen mit 51% knapp in der Mehrheit. Dieses Rekrutierungsmuster führt einerseits bei den Frauen zu einer "Verjüngung" in den unteren Hierarchiestufen, andererseits scheinen Frauen über 40 Jahre schlechtere Rekrutierungschancen zu haben auf dem Arbeitsmarkt. Das gilt für Positionen in den unteren, aber auch in den oberen Kaderstufen.

Für höhere Kaderpositionen werden vor allem Mitarbeitende zwischen 41 und 50 Jahren eingestellt – das blockiert die Pipeline

Bei den Neueintritten in die höheren Kaderstufen ändert der Alterstrend. Männer im Alter zwischen 41 und 60 Jahren machen 60% aller Neueinstellungen in diese Stufen aus. Frauen im selben Alter machen hingegen nur knapp 25% dieser Neueintritte aus. Damit fördern die Versicherungen die bestehende Homogenität in den höheren Kaderstufen (95% aller Männer auf diesen Stufen sind über 40 Jahre alt) und nutzen die Chance zu wenig, die freiwerdenden Positionen mit vielfältigeren Talenten zu besetzen.

Versicherungen können jüngere Mitarbeitende weniger gut halten

Bei den Austritten nach Alter in den unteren Kaderstufen zeigt sich, dass Frauen zwischen 31 und 40 Jahren mit rund 46% die Versicherungen am häufigsten verlassen. Auch im Verhältnis zum Anteil der 31- bis 40-jährigen Frauen in diesen Kaderstufen sind die Austritte klar höher. Zwar ist auch bei den Männern der Anteil der 31- bis 40-jährigen an den Austritten am höchsten, mit 31% jedoch deutlich geringer als bei den Frauen. Diese Lebensphase zwischen 31 und 40 Jahren deckt sich häufig mit der Familienphase, weshalb die prozentual grösseren Anteile der Frauen an den Austritten ein Hinweis sein können, dass es bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch Hürden gibt. Dies betrifft aufgrund von traditionellen Rollenverteilungen die Frauen stärker als die Männer.

Beförderungen in höhere Kaderstufen: der Trend zeigt in eine positive Richtung

Bei den Beförderungen in die unteren Kaderstufen machen Männer etwas mehr als die Hälfte aus. Positiv ist aber, dass der Frauenanteil an den Beförderungen in die unteren Kaderstufen mit 46% höher ist als der bestehende Frauenanteil in diesen Stufen. Damit nutzen die Versicherungen die Beförderungen, um den Frauenanteil in den unteren Kaderstufen zu erhöhen.
Vergleicht man hingegen die Beförderungen in die unteren Kaderstufen mit der Geschlechterverteilung im Nicht-Kader, das den Pool an Personen, welche für eine Beförderung in die unteren Kaderstufen in Frage kommen, darstellt, zeigt sich, dass die Männer verhältnismässig stärker berücksichtigt werden. Ihr Anteil an den Beförderungen in die unteren Kaderstufen ist mit 54% höher als ihr Anteil im Nicht-Kader (40%).

Auch bei den Beförderungen in die höheren Kaderstufen werden Frauen – im Vergleich zu ihrem Anteil in diesen Stufen – klar häufiger berücksichtigt. Entsprechend tragen die Beförderungen auch auf diesen Stufen zu einem Anstieg des Frauenanteils bei. Ebenfalls liegt der Frauenanteil an den Beförderungen in die höheren Kaderstufen mit 33% nur wenig unter dem Frauenanteil in den unteren Kaderstufen (37%). Die Versicherungen scheinen im Durchschnitt das in den unteren Kaderstufen bestehende Potential zu nutzen. Bei der Betrachtung nach Alter zeigt sich aber wiederum, dass die Beförderungen vor allem Frauen zwischen 31 und 40 Jahren zugutekommen, im Gegensatz zu den Männern, die auch zwischen 41 und 50 Jahren noch zum Zuge kommen, insbesondere bei den Beförderungen in die höheren Kaderstufen.

1 Zentrale Ergebnisse für die Versicherungsbranche

Der St.Gallen Diversity Benchmarking Bericht erscheint dieses Jahr zum 3. Mal gesondert für die Versicherungsbranche.

Am diesjährigen St.Gallen Diversity Benchmarking haben 12 Versicherungen teilgenommen. Für die Analyse wurden Daten von rund 33'700 Mitarbeitenden per 31. Dezember 2020 ausgewertet. Davon waren 13'000 Kadermitarbeitende. Die 12 Versicherungen beschäftigen insgesamt rund 16'800 Frauen und rund 16'900 Männer, wovon etwa 16'700 bis 40 Jahre alt und ca. 17'000 Mitarbeitende über 40 Jahre alt sind.

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 folgendes Bild: die Frauen machen durchschnittlich 51% der Belegschaft aus, die Männer 49%. Damit hat die Versicherungsbranche im Vergleich zur Bankbranche (mit 38% Frauen- und 62% Männeranteil) und eine deutlich ausgeglichenere Geschlechterverteilung.

Frauen- / Männeranteil im Nicht-Kader

Anders sieht es aus, wenn man den Frauenanteil im Nicht-Kader mit dem Frauenanteil im Kader vergleicht. Es zeigt sich, dass ihre Vertretung sehr ungleich ausfällt: während im Nicht-Kader die Frauen mit 60% etwas in der Mehrheit sind, reduziert sich ihr Anteil im Kader auf durchschnittlich 34%. Dennoch schneiden die Versicherungen im Vergleich mit der Bankbranche, mit 26% Frauenanteil im Kader, etwas besser ab.

Aus der Forschung ist bekannt, dass in etwa ab einem Anteil von 30% Angehörige von Minderheitengruppen nicht mehr nur als Vertreter*innen dieser Gruppen betrachtet werden und den entsprechenden Stereotypen ausgesetzt sind. Ab diesem Anteil werden die Unterschiede zwischen den Angehörigen der Minderheitengruppe erkannt und sie gewinnen Einfluss auf die Organisationskultur. 8 der 12 teilnehmenden Versicherungen erreichen bzw. übertreffen diese erste relevante Grenze in ihrem Kader.

Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich, wie stark insbesondere die höheren Kaderstufen bei den Versicherungen nach wie vor von den Männern dominiert sind. Mit 80% Männeranteil ist erst jede fünfte Stelle in den höheren Kaderstufen von einer Frau besetzt. Auch branchenübergreifend zeigt sich dasselbe Bild: der Frauenanteil auf diesen Stufen beträgt nur knapp 20%, in der Bankbranche beträgt er sogar nur 13%. Es braucht also noch viel Engagement und Ressourcen, um dort eine ausgewogene Geschlechterverteilung zu erreichen.

Demgegenüber zeichnet sich in den unteren Kaderstufen und ebenso in Positionen mit Personalverantwortung ein erstes positives Resultat der bisherigen Bemühungen ab. Der Frauenanteil liegt für die unteren Kaderstufen bei 37%, respektive bei 30% für Positionen mit Führungsverantwortung. Damit erreichen die meisten Versicherungen die kritische 30%-Grenze. Ein klares Zeichen, dass es den Versicherungen gelingt, eine weibliche Talentpipeline aufzubauen.

Frauen- / Männeranteil unterstes und unteres Kader

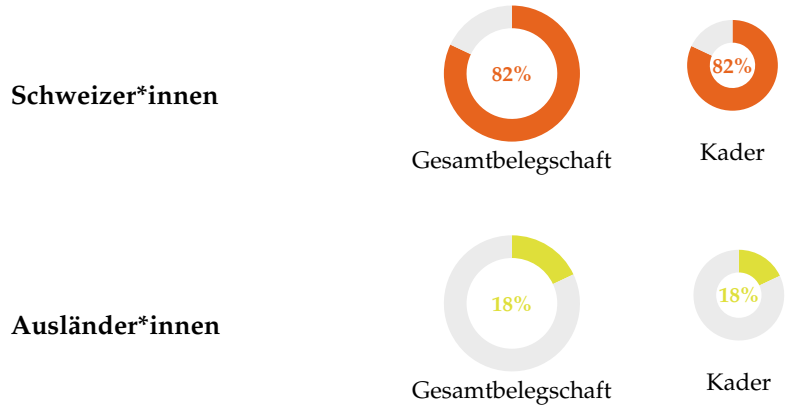
Frauen- / Männeranteil mittleres und oberes / oberstes Kader

Schaffen die neuen Geschlechterrichtwerte Abhilfe?
Grosse börsenkotierte Unternehmen mit Sitz in der Schweiz sollen in Zukunft mehr Kaderstellen mit Frauen besetzen. Mit dem Inkrafttreten des neuen Aktienrechts per 1. Januar 2021 gilt für diese Organisationen ein Richtwert von 30 Prozent Frauenanteil im Verwaltungsrat und 20 Prozent Frauenanteil in der Geschäftsleitung. Werden diese Richtwerte nicht eingehalten, ist ein Unternehmen verpflichtet, im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben und die Massnahmen zur Verbesserung darzulegen. Die Berichterstattungspflicht beginnt für den Verwaltungsrat 5 Jahre und für die Geschäftsleitung 10 Jahre nach Inkrafttreten der Bestimmungen im Januar 2021. Mit der neuen Regelung soll der in der Verfassung geregelten Pflicht zur Gleichstellung von Frau und Mann Rechnung getragen werden. Bei den teilnehmenden Versicherungen, welche nicht alle an der Börse kotiert sind, beträgt der Anteil Frauen in den Geschäftsleitungen durchschnittlich 14%. Damit liegen die Versicherungen noch deutlich unter dem neu eingeführten Mindestrichtwert. Nur drei der zwölf Versicherungen haben den Mindestrichtwert erreicht, weitere drei Versicherungen haben bis jetzt noch keine Frau in der Geschäftsleitung. Im Verwaltungsrat zeigt sich ein etwas positiveres Bild: Der Frauenanteil im Verwaltungsrat beträgt bei den zwölf Versicherungen durchschnittlich 27%, damit liegt die Versicherungsbranche noch leicht unter dem Richtwert von 30% für börsenkotierte Organisationen.
Im Zusammenhang mit diesen neuen gesetzlichen Richtwerten ist folgender Vergleich sehr interessant: Eine aktuelle Studie, welche die Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsdiversität in der Schweiz untersucht, hält fest, dass der durchschnittliche Frauenanteil in den Verwaltungsräten von 231 börsenkotierten Unternehmen per Ende Februar 19% beträgt und 10% in den Geschäftsleitungen (GetDiversity, 2021). Damit scheint die Versicherungsbranche einen leichten Vorsprung zu haben beim Erreichen einer besseren Geschlechterdurchmischung in den obersten Führungsgremien. Mit dem eigentlichen Ziel eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses, besteht aber bei allen Organisationen noch sehr viel Optimierungsbedarf.

Die Versicherungen sind schweizerisch geprägt, die Sprache ist regional bestimmt

Wie zu erwarten, arbeiten in allen teilnehmenden Versicherungen überwiegend Schweizer*innen. Sie machen zwischen 56% und 92% aller Mitarbeitenden aus. Die anderen Mitarbeitenden kommen grösstenteils aus der EU. Gemäss dem Schweizerischen Versicherungsverband repräsentierten 2020 Ausländer*innen auch in den Belegschaften aller Schweizer Privatversicherer durchschnittlich nur etwa 17% (SVV, 2021).

Betrachtet man die Verteilung nach Schweizer*innen und Ausländer*innen im Kader, dann zeigt sich, dass diese insgesamt und über die verschiedenen Kaderstufen hinweg im Verhältnis ähnlich ist. Das ist positiv, weil so im Vergleich zur Gesamtbelegschaft keine Gruppe im Kader über- oder untervertreten ist.



Ein tendenziell regionaler Fokus der Versicherungen spiegelt sich auch in der Verteilung der Sprachen. Im Durchschnitt sind die Deutschsprachigen in der Mehrheit, gefolgt von der französischsprachigen Belegschaft. Der Anteil der italienischsprachigen Mitarbeitenden ist durchschnittlich höher als derjenige der Englischsprachigen. Damit ist der Anteil der Englischsprachigen deutlich kleiner im Vergleich zu anderen Branchen.

Kaderfrauen sind jünger als Kadermänner

Betrachtet man die Gesamtbelegschaft, zeigt sich, dass bei den Frauen und Männern die Mitarbeitenden zwischen 31 und 50 Jahren in der Mehrheit sind. Schaut man sich die Altersverteilung im Kader an, sind sowohl in den unteren als auch in den höheren Kaderstufen die Frauen im Durchschnitt etwas jünger als die Männer.

Genauer betrachtet, zeigt sich, dass in den unteren Kaderstufen der Anteil Mitarbeitende über 50 Jahre bei den Frauen 10 Prozentpunkte kleiner ist als bei Männern (23% vs. 33%). Das höhere Alter bei den Männern zeigt sich ebenso in den höheren Kaderstufen: etwa 45% der Männer sind im Schnitt über 50 Jahre alt, bei den Kaderfrauen im oberen Management beträgt dieser Anteil nur 36%. Hier zeigt sich ein Unterschied zur Bankbranche, wo der Altersunterschied zwischen den Geschlechtern im höheren Management weniger ausgeprägt ist (rund 40% der Frauen und 43% der Männer sind über 50 Jahre alt).

Zwar stellt dieser hohe Männeranteil über 50 Jahre aufgrund von bevorstehenden Pensionierungen eine einzigartige Chance dar, in den nächsten Jahren durch gezielte Förderung die Vielfalt insbesondere in den höheren Kaderstufen zu vergrössern. Im Zusammenhang mit den geburtenschwächeren jüngeren Generationen und dem Fachkräftemangel reicht eine gezielte Nachfolgeplanung aber nicht aus. Die Versicherungen werden auch darauf achten müssen, ältere Mitarbeitende weiterzuentwickeln und sie mit vielfältigen Karrieremodellen im Unternehmen zu halten. Das setzt auch

voraus, dass sich die Versicherungen auch mit der Frage nach dem Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Mitarbeitenden auseinandersetzen. Die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen haben einen direkten Einfluss auf die Kompetenzen und Fähigkeiten, die mittel- und langfristig gefragt sein werden. Es ist daher sinnvoll und gewinnbringend dafür zu sorgen, dass ältere Mitarbeiter*innen leistungsfähig, kompetent, dynamisch und innovativ bleiben.

Frauen arbeiten im Durchschnitt in tieferen Pensen als Männer

Das Bundesamt für Statistik hat kürzlich die aktuellen Zahlen zur Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz im Vergleich mit der EU veröffentlicht. Es zeigt sich, dass in der Schweiz 63% aller erwerbstätigen Frauen und nur 16% aller erwerbstätigen Männer im Alter von 25 bis 54 Jahren Teilzeit arbeiten. Im Vergleich weist die Schweiz einen viel grösseren Anteil an Teilzeiterwerbstätigen auf als die EU-27. Dort sind nur 28% der Frauen und 7% der Männer im Alter von 25 bis 54 Jahren teilzeiterwerbstätig (BFS, 2021). Die Zahlen machen also deutlich, dass Teilzeiterwerb nicht die Norm ist, sondern insbesondere Schweizer Frauen dieses Arbeitsmodell wählen und diese Wahl oftmals im Zusammenhang mit Vereinbarkeitsentscheidungen zusammenhängt.

Bei der Betrachtung der Beschäftigungsgrade in der Versicherungsbranche zeigt sich, dass auch da vor allem Frauen in einem teilzeit- oder vollzeitnahen Pensum tätig sind. Nur eine knappe Mehrheit der Frauen arbeitet Vollzeit (53%). Die restlichen Frauen sind teilzeiterwerbstätig: 22% arbeiten in einem vollzeitnahen Pensum zwischen 80-99%, weitere 25% arbeiten in einem Pensum unter 80%. Im Gegensatz dazu arbeiten durchschnittlich 84% der Männer in einem Vollzeitpensum und nur 12% arbeiten in einem vollzeitnahen Pensum (80-99%). Teilzeit ist damit klar die Ausnahme bei den Männern in der Versicherungsbranche. Dabei müsste es wenig überraschen, dass sich in der Bankbranche mit Blick auf die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade in der Gesamtbelegschaft genau dieselben Trends zeigen.

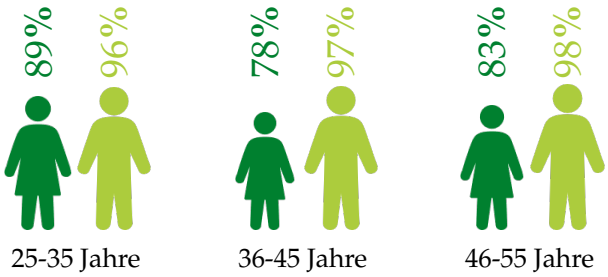
Die Verteilung der Beschäftigungsgrade in den unteren Kaderstufen unterscheidet sich für Frauen und Männer nur geringfügig vom Gesamtschnitt. In den höheren Kaderstufen arbeiten hingegen durchschnittlich 71% der Frauen und 91% der Männer Vollzeit. Das verdeutlicht, dass es in höheren Kaderstufen in der Versicherungsbranche für Frauen und Männer üblich ist, in hohen Pensen zu arbeiten und dass ein Vollzeitpensum erwartet wird. Zunehmende Verantwortung scheint also ein grösseres Arbeitspensum vorauszusetzen. In Positionen mit Personalverantwortung arbeiten ebenfalls die Frauen vor allem Teilzeit, wobei eine klare Mehrheit davon in vollzeitnahen Pensen tätig ist.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bedeutet für die Mehrheit der Frauen eine Pensumreduktion, nicht aber für die Männer

Die Auswertung zum durchschnittlichen Beschäftigungsgrad nach Alter zeigt zudem, dass Frauen nach wie vor besonders in der Familienphase zwischen 36 und 45 Jahren ihr Pensum oftmals reduzieren von durchschnittlich 89% (zwischen 25 und 35 Jahren) auf rund 78% (zwischen 36 und 45 Jahren). Die Männer behalten ihr Pensum hingegen unabhängig vom Alter bei und arbeiten praktisch immer Vollzeit oder sehr vollzeitnah. Das deutet auf eine weiterhin traditionelle Rollenverteilung in den Familien hin, besonders bei den Schweizerinnen. Nach der Familienphase, im Alter zwischen 46 bis 55 Jahren, erhöhen Frauen ihren Beschäftigungsgrad mit durchschnittlich 83% nicht mehr wesentlich. Dasselbe Muster findet sich in der Bankbranche und ebenso im branchenübergreifenden Vergleich.

Dies bestätigen auch die aktuellen Zahlen der Bundesamtes für Statistik: In Paarhaushalten mit Kindern unter 25 Jahren, in denen beide Partner 25- bis 54-jährig sind, ist das Modell “Partner Vollzeit/Partnerin Teilzeit” das meist verbreitete (53%), gefolgt vom Modell “Partner Vollzeit/Partnerin nicht erwerbstätig” (16%). Hingegen arbeiten bei nur 13% der Paare mit Kindern beide Vollzeit und nur bei 8% dieser Paare arbeiten beide Teilzeit (BFS, 2021).

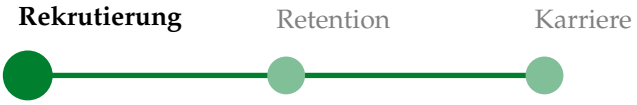
Gesamtbelegschaft



Schweizer Frauen haben durchschnittlich die tiefsten Pensen

In der Versicherungsbranche haben Schweizerinnen im Durchschnitt einen Beschäftigungsgrad von 84%, während EU- und Nicht-EU-Mitarbeiterinnen durchschnittlich rund 88% arbeiten. Bei den Männern ist die Differenz zwischen Schweizern und Nicht-Schweizern sehr gering und sie arbeiten alle im Schnitt in sehr hohen Pensen (durchschnittlich 97%). Im Kader erhöhen im Durchschnitt alle weiblichen Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Nationalität, ihr Arbeitspensum, sodass die Schweizerinnen durchschnittlich 88%, die EU-Bürgerinnen 90% und die Nicht-EU-Bürgerinnen 97% arbeiten. Die Schweizerinnen arbeiten im Vergleich zu den EU-Mitarbeiterinnen in der Versicherungsbranche also im Durchschnitt um 4 Prozentpunkte weniger, im Kader beträgt die Differenz 2%. Bei den Männern unterscheiden sich die Arbeitspensen in Kaderpositionen nicht wesentlich zwischen den Nationalitäten und auch nicht wesentlich zu den durchschnittlichen Pensen der männlichen Gesamtbelegschaft. Über die Geschlechterkategorien und alle Karrierestufen hinweg arbeiten die Nicht-EU-Bürger*innen durchschnittlich in den höchsten Arbeitspensen.

1.2 Wie verlaufen die Karrierewege von Frauen und Männern?



Wie attraktiv sind Versicherungen für eine Vielfalt von Talenten? Bewerbungsdaten liefern wichtige Erkenntnisse

Für diesen Bericht lieferten nur 4 der 12 teilnehmenden Versicherungen Daten zu den Bewerbungen. Aus den Bewerbungsdaten lässt sich erkennen, wie attraktiv die Versicherungsbranche für potentielle Mitarbeiter*innen ist. Wenn beispielsweise viele gute Bewerbungen von Frauen eintreffen, bietet das die Möglichkeit, den Frauenanteil im Kader zu erhöhen. Konkret bedeutet dies, dass es auch für Nicht-Kaderpositionen wichtig ist, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen zu rekrutieren, damit Frauen, wenn es später um Beförderungen geht, gleiche Aufstiegschancen haben wie Männer.

Erkenntnisse aus den Bewerbungen können allerdings nur dann gezogen werden, wenn entsprechende Daten vorliegen. Im Zusammenhang mit der Debatte um anonymisierte Bewerbungen und den Anforderungen an schützenswerte Personendaten empfehlen wir, nicht bei der Einreichung

einer Bewerbung Angaben wie Geschlecht, Alter oder Nationalität wegzulassen, sondern die Anonymisierung erst vor der ersten Auswahl vorzunehmen. So ist es möglich, potentielle Diskriminierung (z.B. aufgrund von Angaben wie Alter, Name, Nationalität etc. im Lebenslauf) zu verhindern und dennoch Bewerbungsdaten, bevor sie gelöscht werden müssen, zu analysieren. Entsprechende Hinweise bei (Online-)Bewerbungen erhöhen die Bereitschaft der Bewerbenden, diese Angaben zu machen.

Für den mittel- und langfristigen Erfolg der Unternehmen der Versicherungsbranche ist es zentral, vielfältige Talente rekrutieren und sich dementsprechend als attraktive Arbeitgeberin positionieren zu können. Was können Firmen dafür tun? Einerseits ist es wichtig, im gesamten Unternehmen auf den Gebrauch einer inklusiven Sprache zu achten, weil Sprache Zugehörigkeit fördet, aber auch als Mittel der Diskriminierung empfunden werden kann. Andererseits sollte, insbesondere bei der Ansprache von potentiellen neuen Mitarbeiter*innen mit Hilfe von Stellenausschreibungen, Videos und Social Media Beiträgen, die Sprache so gewählt sein, dass Firmen einen breiten, vielfältigen Pool an Bewerbenden ansprechen. In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass zwar mit 80% die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen in der Versicherungsbranche eine geschlechterinklusive Sprache verwenden, aber nur 10% der Organisationen entsprechende Tools zur Unterstützung bei deren Umsetzung nutzen (Umfrage umgesetzte D&I Massnahmen, CCDI, 2021). Dabei können KI-gestützte Lösungen mit Hilfe von Textanalysen die in einer Stellenanzeige verwendete Sprache evaluieren und auf ihre Neutralität und Attraktivität für verschiedene Bevölkerungsgruppen hin beurteilen. Überdies macht so eine erweiterte Schreibschnittstelle Vorschläge für alternative, inklusivere Schreibweisen (WEF, Diversity, Equity and Inclusion, 2020).

Mit einem Hinweis in der Stellenanzeige, dass eine Stelle auch in Teilzeit ausgeübt werden kann, ist es möglich, als Unternehmen Vereinbarkeit und Flexibilität zu signalisieren und so den Bewerbungspool zu erweitern. Die im Rahmen des Diversity Benchmarking 2021 durchgeführte Umfrage "Umgesetzte D&I Massnahmen" hat dabei ergeben, dass 70% der an der Umfrage teilnehmenden Firmen ihre Stellen, unabhängig von der Hierarchiestufe, systematisch mit Teilzeitoption ausschreiben. Kaderpositionen mit Teilzeitoption bieten gut 60% der teilnehmenden Versicherungen an. Gemäss einer aktuellen Studie von Randstad (2021) gehören Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, attraktive Löhne und Benefits, finanzielle Stabilität des Unternehmens und Arbeitsplatzsicherheit unter die Top 5 jener Aspekte, die sich Mitarbeiter*innen von ihrer Arbeitgeberin wünschen.

Eng verknüpft mit dem Thema Vereinbarkeit sind flexible Arbeitsformen und -angebote. Spätestens mit der Covid-19 Pandemie hat sich das flexible Arbeiten für die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen bewährt und die Hälfte der teilnehmenden Versicherungen möchte auch nach Covid-19 entsprechende Arbeitsformen weiter ausbauen, wobei Home-Office die meistgenannte Option ist (CCDI, 2021).

Die Versicherungen nutzen bei der Rekrutierung den weiblichen Talentpool

Bei den meisten Versicherungen werden ähnliche viele Frauen wie Männer rekrutiert. Der Eintrittsindex zeigt, dass im Verhältnis zur Belegschaft Frauen bei der Rekrutierung etwas verstärkt berücksichtigt werden. Bei den Versicherungen mit einem Frauenanteil unter 50% ist dies positiv zu bewerten. Bei den Versicherungen, deren Frauenanteil bereits über 50% liegt, muss berücksichtigt werden, in welche Positionen diese Frauen rekrutiert werden (v.a. in Nicht-Kader Funktionen?).

Dabei zeigt sich, dass auch bei den Neueintritten in die unteren Kaderstufen Frauen stärker berücksichtigt werden: Zahlenmässig werden zwar mehr Männer neu angestellt, der Eintrittsindex zeigt aber, dass im Verhältnis zur Geschlechterverteilung im untersten und unteren Kader mehr Frauen rekrutiert werden.

Dieses Muster zeigt sich in den höheren Kaderstufen noch stärker: Auch wenn zahlenmässig ebenfalls mehr Männer als Frauen eingestellt werden, belegt der Eintrittsindex, dass im Verhältnis zur Geschlechterverteilung im mittleren und oberen bzw. obersten Kader deutlich mehr Frauen rekrutiert werden. Durch diese Anstellungspolitik würde - ohne Berücksichtigung der Austritte - der Frauenanteil im Kader erhöht, was zu einer Angleichung der Geschlechterverteilung im Kader beiträgt.

Frauenanteil bei Mitarbeitenden und bei Neueintritten unterstes und unteres Kader

Frauenanteil bei Mitarbeitenden und bei Neueintritten mittleres und oberes / oberstes Kader

Gerade im Zusammenhang mit einem verhältnismässig noch geringen Anteil Frauen in Positionen mit Personalverantwortung (im Durchschnitt 30%), ist es positiv zu bewerten, dass Frauen bei der Rekrutierung auch für diese Positionen im Vergleich zu ihrer Vertretung verhältnismässig stärker berücksichtigt werden. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zur Bankbranche. Dort liegt der durchschnittliche Anteil weiblicher Neueintritte in Positionen mit Personalverantwortung bei lediglich 16% (gegenüber 19% Frauenanteil in diesen Positionen), bei den Versicherungen liegt dieser Anteil mit 44% deutlich höher.

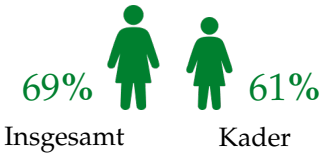
Wer wird in welche Positionen rekrutiert? Deutlich mehr Frauen als Männer treten in die unterste Hierarchiestufe ein

Die meisten Neuanstellungen erfolgen sowohl bei Frauen als auch bei Männern ins Nicht-Kader (unterste Hierarchiestufe). Dabei zeigt sich aber ein deutlicher Geschlechterunterschied: 85% aller neueingestellten Frauen treten in eine Position auf der unteresten Hierarchiestufe ein. Bei den Männern treten im Vergleich nur 76% aller Neueingestellten eine Position im Nicht-Kader an.

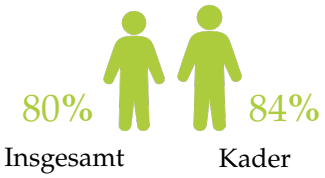
Eintritte ins Kader: Frauen starten mit tieferen Pensen als die Männer

Analysiert man die Neuzutritte nach Beschäftigungsgrad zeigt sich, dass vor allem Personen im Vollzeit-Pensum rekrutiert werden. Bei der Betrachtung nach Geschlecht zeigt sich, dass durchschnittlich 70% der Frauen eine Vollzeitstelle antreten, bei den Männer sind es 80%. Spannend ist, dass sich diese Differenz zwischen Frauen und Männern bezüglich Vollzeit-Anstellung im Kader vergrössert. Nur 61% der Frauen starten bei Neueintritt ins Kader vollzeit, wohingegen 84% der Männer mit einem Vollzeit-Pensum beginnen. Das heisst, dass Frauen auch mit tieferen Pensen (v.a. in vollzeitnahen Pensen zw. 80-99%) für Kaderpositionen in Frage kommen. Gleichzeitig zeigt sich ein deutlicher Geschlechterunterschied: Auch wenn ein reduziertes Pensum möglich zu sein scheint, Männer nutzen dies kaum und treten meistens in Vollzeitpensen ins Kader ein.

Anteil Neueintritte in Vollzeit insgesamt und Kader



Anteil Neueintritte in Vollzeit insgesamt und Kader

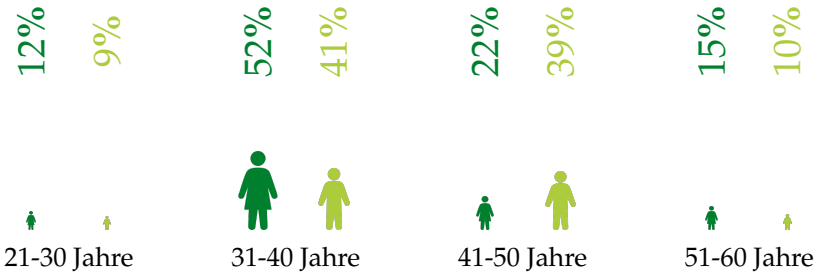


Die Pipeline wird mit jungen Frauen und Männern bis 40 Jahre gestärkt

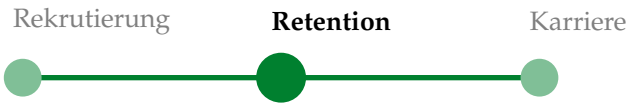
Mit rund 55% sind etwas mehr als die Hälfte der neueintretenden Frauen bis 30 Jahre alt, bei den Männern ist der Anteil der Bis-30-Jährigen mit 49% etwas tiefer.

Betrachtet man nur die Rekrutierungen in die unteren Kaderstufen, dann werden auch hier vermehrt jüngere Mitarbeitende neu angestellt. Hier fällt auf, dass bei der Rekrutierung ins untere und unterste Kader Frauen bis 40 Jahre bei den Neueintritten mit gut 64% vertreten sind, die Männer bis 40 Jahre nur mit rund 50%.

Verteilung der Neueintritte unterstes und unteres Kader



Bei den Neueintritten in die oberen Kaderstufen ändert der Alterstrend. 82% der neueintretenden Frauen und 85% der neu rekrutierten Männer sind über 40 Jahre alt. Interessant ist hier der Vergleich mit den Banken: Dort sind beim Eintritt in höhere Kaderstufen 67% der Frauen und 79% der Männer über 40 Jahre alt. Damit machen Mitarbeitende bei den Banken die Karriereschritte (über die Rekrutierung) in die oberen Kaderstufen tendenziell in etwas jüngeren Jahren als bei den Versicherungen. Das gilt insbesondere für die Frauen.

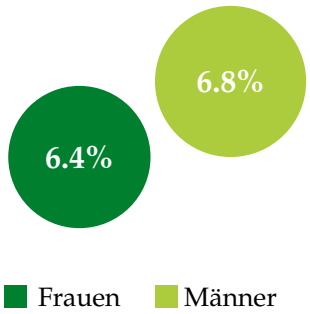


Höhere Fluktuationsrate der Frauen - aber nicht im Kader

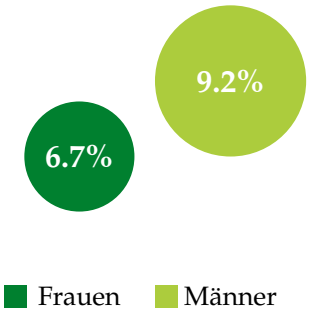
Bei den Fluktuationsraten gibt es zwischen den einzelnen Organisationen grössere Unterschiede, es zeigen sich trotzdem einige Tendenzen. Im Durchschnitt liegt die Fluktuationsrate der Frauen mit 9.2% etwas höher als die der Männer mit 8.6%. Das gilt jedoch nicht fürs Kader. Zwar ist die Fluktuationsrate bei Frauen und Männern in den unteren Kaderstufen mit 6.4% bzw. 6.8% ähnlich hoch. In höheren Kaderstufen zeigt sich dann aber ein Unterschied zwischen den Geschlechtern: während die Fluktuationsrate der Frauen bei durchschnittlich knapp 7% liegt, beträgt diese bei den Männern über 9%. In Kombination mit dem Eintrittsindex, der auf dieser Stufe klar zugunsten der Frauen ausfällt, trägt dies dazu bei, dass sich der Frauenanteil in den oberen Kaderstufen erhöht.

Wenn Frauen erst einmal eine der höheren Kaderstufen erreicht haben, dann scheinen sie auch zu bleiben: in den höheren Kaderstufen ist die Fluktuationsrate der Frauen im Schnitt deutlich niedriger als die der Männer.

Fluktuationsrate unterstes und unteres Kader



Fluktuationsrate mittleres und oberes / oberstes Kader



Männer in vollzeitnahen Pensen treten verhältnismässig häufiger aus als im Vollzeitpensum

Bei der Betrachtung der Austritte nach Beschäftigungsgrad zeigt sich, dass 59% der austretenden Frauen in Vollzeitpensen tätig waren. Bei den Männern ist dieser Anteil mit 78% noch grösser.

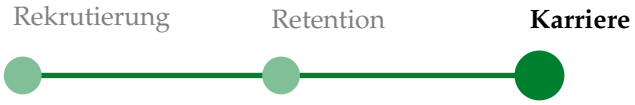
Spannend ist der Trend bei den Versicherungen, dass sowohl in der Gesamtbelegschaft wie auch im Kader Männer in Teilzeitpensen die Organisationen verhältnismässig häufiger verlassen: Während nur 5% aller Männer in einem Pensum arbeiten, das unter 80% liegt, machen diese "Teilzeitmänner" knapp 10% aller Austritte bei den Männern aus. Im Kader arbeiten nur noch knapp 2% der Männer Teilzeit (<80%), bei den Austritten aus dem Kader liegt ihr Anteil jedoch bei 4%. Bei den Frauen zeigt sich dieser Trend nicht, da sind die Anteile an "Teilzeitfrauen" insgesamt sowie im Kader sogar leicht höher wie die Anteile der "Teilzeitfrauen" an den Austritten. Diese Beobachtung spricht dafür, dass in der Versicherungsbranche nach wie vor eine Vollzeitkultur vorherrschend ist und Männer in tieferen Pensen, die von dieser Norm abweichen, weniger akzeptiert scheinen oder sich weniger gut integriert fühlen.

Versicherungen können vor allem jüngere Frauen weniger gut halten

Betrachtet man die Fluktuationsrate nach Altersgruppen und Geschlecht, dann unterscheiden sich die Fluktuation der Frauen und die der Männer für alle jeweiligen Altersstufen nicht gross voneinander. Wie in anderen Branchen auch, nimmt die Fluktuationsrate mit zunehmendem Alter ab. Zwischen 25 und 35 Jahren liegt sie durchschnittlich zwischen 9 bis 10%, ab 46 Jahren dann noch bei ca. 6%.

Bei den Austritten nach Altersgruppe in den unteren Kaderstufen, zeigt sich, dass Frauen im Alter zwischen 31 und 40 Jahren mit 46% die Versicherungen am häufigsten verlassen. Dies gilt ebenfalls für Männer, jedoch ist der Anteil mit 31% deutlich geringer. Diese Lebensphase zwischen 31 und 40 Jahren deckt sich häuftig mit der Familienphase, weshalb die prozentual grösseren Austritte der Frauen ein Hinweis sein können, dass es bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch Hürden gibt. Dies betrifft aufgrund von traditionellen Rollenverteilungen die Frauen stärker als die Männer.

Insgesamt fällt auf, dass die Kadermänner, welche die Versicherungsbranche verlassen, älter sind als die Kaderfrauen. Das gilt für die unteren, insbesondere aber auch für die höheren Kaderstufen. Hier dürfte sich die anstehende "Pensionierungswelle" der Babyboomer-Generation deutlich machen. Da die Männer im Kader tendenziell älter sind als die Frauen, machen diese Altersgruppen grössere Anteile aus. Das bedeutet, dass ein grosses Augenmerk auf die Sicherstellung des Führungsnachwuchses gelegt werden muss. Gleichzeitig bietet die relativ grosse Anzahl freiwerdender Stellen aber auch die Möglichkeit, die Vielfalt im Kader zu erhöhen.



Insgesamt erhöhen die Versicherungen den Frauenanteil dank Beförderungen, aber sie schöpfen die weibliche Talentpipeline noch nicht genügend aus

2020 wurden in den teilnehmenden Versicherungen 1276 Personen befördert, davon waren 535 Frauen und 741 Männer. [1] Aber nicht nur zahlenmässig wurden die Männer öfter berücksichtigt. Der Beförderungsindex nach Geschlecht zeigt, dass 2020 im Verhältnis zum Personalbestand die Mehrheit der Versicherungen die männlichen Mitarbeitenden bei den Beförderungen insgesamt stärker berücksichtigt haben.

[1] Eine Beförderung liegt vor, wenn die Hierarchieebene in der aktuellen Periode 2020 höher ist als in der vergangenen Periode 2019.

Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich, dass bei den Beförderungen in die unteren Kaderstufen der Männeranteil etwas mehr als 50% beträgt. Positiv ist aber, dass der Frauenanteil an den Beförderungen mit 46% etwas höher ist als der bestehende Frauenanteil in den unteren Kaderstufen. Damit nutzen die Versicherungen die Beförderungen, um den Frauenanteil in diesen Stufen zu erhöhen. Vergleicht man hingegen die Beförderungen in die unteren Kaderstufen mit der Geschlechterverteilung im Nicht-Kader, das den Pool an Personen, welche für eine Beförderung in die unteren Kaderstufen in Frage kommen, darstellt, zeigt sich, dass die Männer verhältnismässig stärker berücksichtigt werden. Ihr Anteil an den Beförderungen in die unteren Kaderstufen ist höher als ihr Anteil im Nicht-Kader. Wenn das Ziel der Versicherungsbranche eine ausgeglichene Geschlechterverteilung im Kader ist, dann bietet die gezielte interne Beförderung von weiblichem Nachwuchs in Kaderpositionen noch Potential. Eine Voraussetzung ist allerdings, dass auch bei der Rekrutierung für Nicht-Kaderpositionen bereits auf eine entsprechende Qualifikation geachtet wird. Es ist ausserdem wichtig zu berücksichtigen, dass Frauen vermehrt für Positionen in Kernfunktionen anstatt für Supportfunktionen rekrutiert werden.

Frauenanteil Nicht-Kader und Frauenanteil an Beförderungen in untere Kaderpositionen

Männeranteil Nicht-Kader und Männeranteil an Beförderungen in untere Kaderpositionen

Beförderungen in höhere Kaderstufen: der Trend zeigt in eine positive Richtung

Der Vergleich zwischen den Beförderungen ins mittlere und obere / oberste Kader mit den unteren Kaderstufen zeigt, ob Frauen und Männer in den unteren Kaderstufen gleiche Chancen haben, in eine höhere Kaderposition befördert zu werden. Es ist ein Hinweis dafür wie gut die bestehende Talent-Pipeline genutzt wird. Dabei zeigt sich für die Versicherungsbranche, dass Frauen verhältnismässig seltener in eine höhere Kaderposition befördert werden wie Männer und geringere Chancen auf einen Aufstieg zu haben scheinen. Positiv ist aber, dass der Frauenanteil an den Beförderungen mit 33% etwas höher ist als der bestehende Frauenanteil in den höheren Kaderstufen. Interessant ist, dass das Dienstalter von Frauen und Männern im Durchschnitt ähnlich ist, wenn sie den Schritt ins mittlere und höhere Management machen. Gleichzeitig variiert das durchschnittliche Dienstalter von Versicherung zu Versicherung sehr stark.

Auch bei den Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung haben Männer bessere Chancen. Der Beförderungsindex für Positionen mit Führungsverantwortung verdeutlicht, dass bei 10 der 12 Versicherungen Männer verhältnismässig öfter zum Zuge kommen als Frauen.

Damit das Potential der weiblichen Talent-Pipeline bei den Versicherungen noch besser ausgeschöpft wird, ist eine gezielte Karriereentwicklung für Frauen empfehlenswert. Ein Sponsorship Programm, in welchem Personen im oberen Kader bewusst die Karrieren von Frauen in der Rolle als Sponsor*in fördern, ist eine bewährte Massnahme, um die Chancen der Frauen auf eine Beförderung ins höhere Management zu erhöhen.

Der Vergleich mit einer europaweiten Studie von Mercer verdeutlicht, dass für die Schweizer Versicherungsbranche noch Handlungsbedarf besteht. Diese Studie zeigt nämlich, dass im Jahr 2019 im Durchschnitt mehr Frauen als Männer in die höheren Kaderstufen rekrutiert und befördert wurden (Mercer, 2020).

Teilzeitpensum nicht mehr zwingend eine Hürde

Die Analyse der Beförderungen in untere Kaderstufen nach Beschäftigungsgraden zeigt, dass der Anteil beförderter Vollzeitangestellte bei den Männern mit 89% deutlich höher ist als bei den Frauen mit 66%. Männer mit Beschäftigungsgraden unter 80% sind in Beförderungsprozessen kaum vertreten. Hingegen sind mit 34% gut ein Drittel aller beförderten Frauen in einem Teilzeitpensum tätig und im Durchschnitt werden 15% der Frauen mit Arbeitspensen zwischen 50-79% befördert. Bei dieser Betrachtung der Beförderungen verhält es sich bei den Versicherungen ähnlich wie bei den Banken.

Der Beförderungsindex nach Beschäftigungsgrad zeigt, dass weibliche Vollzeitangestellte bei den Beförderungen in die unteren Kaderpositionen gegenüber den Mitarbeiterinnen mit vollzeitnahem Pensum tendenziell bevorzugt werden. Im Gegensatz dazu weist der Beförderungsindex nach Beschäftigungsgrad für die Männer auf eine leichte Tendenz zugunsten der Angestellten in vollzeitnahem Pensum.

Beförderungen in höhere Kaderstufen mit vollzeitnahem Pensum sind möglich

Der Beförderungsindex in höhere Kaderstufen zeigt für die Frauen, dass 3 von 5 Versicherungen Vollzeitarbeitende bevorzugen, während 2 Versicherungen vollzeitnahe Pensen proportional mehr berücksichtigen. Bei den Männern bevorzugen 4 der 5 Organisationen Vollzeitarbeitende.

Auch bei den Beförderungen in Positionen mit Personalverantwortung werden mehrheitlich Vollzeitmitarbeitende bevorzugt. Dabei sind es aber mit rund 28% verhältnismässig deutlich mehr Frauen als Männer (9%), die mit einem Teilzeitpensum in Positionen mit Personalverantowortung befördert werden.

Grundsätzlich ist es als positiv zu bewerten, dass Teilzeit in Führungspositionen möglich ist und die Chancen auf eine Beförderung intakt scheinen. Problematisch ist die Situation allerdings, wenn Männer, die in der Belegschaft und speziell in den höheren Kaderstufen nach wie vor in der Mehrheit sind, vor allem eine Vollzeitkultur pflegen. Dadurch bleibt eine grundlegende Ungleichheit zwischen Frauen und Männern bestehen.

Vereinbarkeit und Elternzeit als zentrale Hebel, die noch bestehende Chancenungleichheit abzubauen

Hauptgrund dafür, weshalb sich Frauen für eine Teilzeitbeschäftigung entscheiden oder sich teilweise mehrere Jahre aus dem Arbeitsmarkt zurückziehen, ist die Familiengründung. Entscheidene Faktoren sind der begrenzte gesetzlich verankerte Mutterschaftsurlaub, der verhältnismässig sehr

kurze Vaterschaftsurlaub sowie die unzureichende Verfügbarkeit und die hohen Kosten der familienergänzenden Kinderbetreuung. Die Auswirkungen aufgrund der Geburt des 1. Kindes sind tiefgreifend, dies nicht nur in Bezug auf die betroffenen Frauen und ihre beruflichen Karrieren, sondern auch in Bezug auf die Arbeitgeberin und die Gesamtwirtschaft. Vor der Geburt des 1. Kindes arbeiten 72% der Frauen Vollzeit, ein Jahr nach der Geburt sind lediglich 16% der Mütter wieder vollzeitlich erwerbstätig (BFS, 2017).

Dabei zeigt der Bericht der Eidgenössischen Kommission für Familienfragen EKFF aus dem Jahr 2020, dass die Einführung von Elternzeit eine "notwendige und lohnende Investition" ist. Die möglichen positiven Auswirkungen sind vielfältig. Nicht nur die Eltern profitieren von einer eglitäreren Aufteilung der familiären Verantwortung und von besseren Karrierechancen, auch den Kindern wird eine stärkere Vater-Kind-Beziehung ermöglicht. Die Arbeitgeberin stellt mit dem Angebot von Elternzeit überdies eine verstärkte Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte sicher und profitiert von einer gesteigerten Produktivität und Mitarbeitendenbindung. Und schliesslich gewinnt die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt, wie beispielweise aufgrund des besseren Return on Investment bei der Ausbildung von Frauen (EKFF, 2020).

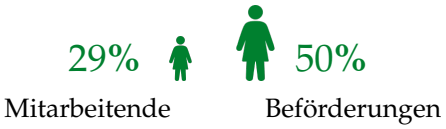
Wie nutzen die am Diveristy Benchmarking teilnehmenden Firmen diesen Hebel "Elternzeit"? Unsere Umfrage zu den umgesetzten D&I-Massnahmen zeigt, dass aktuell nur sechs der insgesamt 60 teilnehmenden Unternehmen (darunter keine Versicherung) ihren Mitarbeitenden den Bezug einer Elternzeit ermöglichen. Dabei offeriert keine einzige der teilnehmenden Versicherungen Elternzeit. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass dieser Hebel noch weitgehend ungenutzt ist und dies derzeit für Firmen, welche schon ein entsprechendes Elternzeit-Angebot haben, beim Werben um qualifizierte Talente einen Wettbewerbsvorteil bedeuten könnte.

Selbstverständlich ist Elternzeit dabei nicht die einzige, richtige Massnahme, um die Chancengleichheit von Eltern und Personen mit ausserberuflichen Verpflichtungen zu verbessern. Es braucht weitere Angebote im Bereich Vereinbarkeit wie beispielsweise flexible Arbeitsmodelle, Top- und Jobsharing Möglichkeiten, Verlängerung des Vater- und Mutterschaftsurlaubes, Unterstützung bei der Kinderbetreuung etc. Gerade in Bezug auf flexibles Arbeiten von zu Hause aus hat die Covid-19 Pandemie im letzten Jahr klassische Arbeitsmodelle stark aufgeweicht und gezeigt, dass Flex Work in sehr vielen Bereichen gut möglich ist. Trotz des positiven Einflusses von flexiblen Arbeitsformen auf die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen, bringen sie gerade in Bezug auf die Geschlechtergleichberechtigung auch negative Aspekte mit sich. Frauen übernehmen in flexiblen Arbeitsmodellen eher mehr Aufgaben Zuhause, während Männer tendenziell die Arbeit priorisieren. Die flexiblen Arbeitsmodelle können ausserdem dazu führen, dass Frauen weniger oft im Büro sind, dafür mehr im Home-Office arbeiten als Männer und deshalb weniger sichtbar sind. Gleichzeitig könnte Home.Office vor allem Frauen den Zugang zu informellen Netzwerken weiter erschweren (Ibarra, Gillard, Chamorro-Premuzic, 2021).

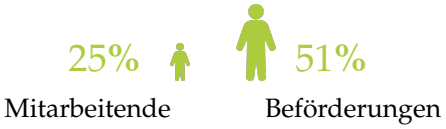
Die Beförderungen erfolgen grossteils zugunsten der Mitarbeitenden zwischen 31 und 40 Jahren

Betrachtet man die Beförderungen nach Alterskategorien, so zeigt sich, dass 31- bis 40-Jährige bei fast allen Versicherungen den grössten Anteil an den Beförderungen ausmachen. Dies, obwohl sie nur etwas mehr als einen Viertel der Belegschaft ausmachen.

Anteil 31-40-jährige Frauen



Anteil 31-40-jährige Männer



Diese Beförderungsmuster im Zusammenhang mit Alter deuten darauf hin, dass Mitarbeitende im Alter zwischen 31 und 40 Jahren eine Art "Make or break"-Zeit durchlaufen. Rund 50% aller Beförderten sind zwischen 31 und 40 Jahre alt, damit vollziehen sich die wichtigen Karriereschritte vor allem in dieser Alterskategorie. Dies kann mitunter die Untervertretung von Frauen in Kaderpositionen erklären, denn bei vielen fällt dieser Altersabschnitt mit der Familienphase zusammen und wie oben bereits ausgeführt, übernehmen in der Schweiz immer noch mehrheitlich die Frauen familienbezogene Care-Aufgaben (BFS, 2021b).

1.3 Handlungsempfehlungen

Inclusive Leadership in der direkten und indirekten Führung

Strukturelle Massnahmen:

Um D&I ganzheitlich und systematisch in der Organisation zu verankern, ist eine **Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie** zu empfehlen. Aus den von der Unternehmensstrategie abgeleiteten D&I Zielen lassen sich konkrete Massnahmen definieren, die aufeinander abgestimmt und auf die Zielerreichung ausgerichtet sein sollten. Dies führt auch zu einem effizienten Ressourceneinsatz. Der Grad der Zielerreichung und damit auch die Wirksamkeit der Massnahmen sollte dabei regelmässig mittels Kennzahlen evaluiert werden **(D&I Controlling)**.
Wird D&I in einer Unternehmung tatsächlich gelebt, kann das beispielsweise bedeuten, dass die Bedürfnisse einer vielfältigen Kundschaft besser verstanden und befriedigt werden können, wenn diese Vielfalt auch in der Belegschaft berücksichtigt ist oder auch zur Förderung von Innovation durch den Einbezug der Perspektivenvielfalt der Mitarbeitenden beitragen.

Lösungen schaffen, von denen möglichst alle profitieren: Massnahmen, die für eine bestimmte Personengruppe sinnvoll sind, sind oft für alle Mitarbeitenden von Vorteil. Es ist z. B. besser, in einer Organisation ganz generell eine Lösung für Führung in Teilzeitpensen zu suchen, von der Männer wie Frauen, Ältere und Jüngere profitieren, als "Sonderangebote für Mütter" einzuführen. Das führt gesamthaft zu mehr Inklusion und breiterer Akzeptanz socher Massnahmen.

Kulturelle Massnahmen:

D&I ist Aufgabe der Führungskräfte. Wird eine systematische Verankerung von D&I angestrebt, sollte die Verantwortung für die Umsetzung bei den Führungskräften liegen. Das Commitment der Führungskräfte zu den D&I-Zielen und -Massnahmen ist damit essentiell. Um den Kulturwandel hin zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit weiter zu fördern, wird empfohlen, Führungskräfte an entsprechenden Zielen zu messen. Wir empfehlen, Vergütung und Boni wie bei jedem anderen Ziel von dessen Erreichen abhängig zu machen. Das hilft, die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf das Thema zu lenken, persönliche Verantwortlichkeit zu stärken und entsprechende Verhaltensweisen zu verankern. Bei der Evaluierung ist es wichtig darauf zu achten, nicht auf "alte Standards" zurückzugreifen - soll eine neue Norm gelten, dann braucht es auch neue Qualitätsstandards.

Die strukturellen Massnahmen geben einen Rahmen vor, **der Raum darin will genutzt und gestaltet werden**. Nutzen Sie als Führungskraft ihre (Entscheidungs-)Spielräume, um Anliegen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden entgegenzukommen und ermuntern Sie die Mitarbeitenden, von den bestehenden Angeboten Gebrauch zu machen.

Um von der Vielfalt in Teams zu profitieren, ist **eine Führung, welche die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden berücksichtigt**, hilfreich. Elemente einer inklusiven Führung sind:

- Empathie – aktives Zuhören
- Gewaltfreie Kommunikation
- Unterstützung und Befähigung der Mitarbeitenden
- Vorbildfunktion
- Psychologische Sicherheit fördern: Feedback-Kultur, Fehlerkultur

In heterogenen Teams prallen oftmals verschiedene Denk- und Verhaltensmuster aufeinander. Führungskräfte mit Inklusionskompetenz fördern den Zusammenhalt durch Klarheit in Bezug auf die Ziele, Verantwortlichkeiten und die Entwicklungsrichtung einer Abteilung / eines Teams. Wenn Klarheit bezüglich der Erwartungen, Ziele und Aufgaben besteht, können heterogene Teams effizienter zusammenarbeiten.

Da Führungskräfte die Kultur in ihren Teams prägen, sollten sie dabei nicht nur selbst Vorbilder in Bezug auf inklusives Verhalten sein, **sondern auch aktiv Minderheiten fördern und unfaires Verhalten anderer ansprechen**. Entscheidend ist zudem, dass sie das Thema in ihren Teams authentisch vertreten können, weil ihnen der Wert der vorhandenen Vielfalt und die Wichtigkeit von Inklusion bewusst ist.

Inklusion durch faire und transparente Prozesse fördern

Strukturelle Massnahmen:

Beförderungen

Setzten sie **verbindliche, erreichbare Ziele**. Um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen, wäre bereits eine ausgewogene Berücksichtigung von Frauen und Männern bei Beförderungen ins Kader ein Schritt in diese Richtung. Konkrete und transparente Zielvorgaben sind eine mögliche Massnahme (z.B. immer 50/50 Auswahl an Frauen und Männer für eine Beförderung). Zielführend wäre es sicher auch Personen mit Teilzeitpensen (80-99%) in den Pool für Beförderungen (auch für höhere Kaderstufen) aufzunehmen.

Transparenz und objektive Entscheidungskriterien stellen faire Beförderungsprozesse sicher. Das hat nicht nur den Vorteil, dass die zur Verfügung stehenden Kandidat*innen anhand derselben Kriterien gemessen werden, sondern dient auch dazu, dass diese Kriterien transparent kommuniziert werden können. So wissen die Mitarbeitenden, was sie erfüllen müssen, um für eine Beförderung in Frage zu kommen. Zudem vermindert die Verwendung messbarer Kriterien den Einfluss von unbewussten Vorurteilen massgeblich und erhöht somit die Chancen, dass die geeignetsten Kandidat*innen befördert werden.

Im Rahmen des Beurteilungsprozesses kann eine **Analyse der Leistungs- und Potentialbeurteilungen** Aufschluss darüber geben, ob bereits hier Wahrnehmungsverzerrungen vorliegen (z.B. erhalten Vollzeit-Mitarbeitende bessere Beurteilungen als Teilzeit-Mitarbeitende?, Mitarbeitende auf höheren Hierarchieebenen bessere als solche auf tieferen Stufen?). Auf Basis dieser Erkenntnisse empfehlen wir, die Beurteilungsprozesse anzupassen (z.B. Wer beurteilt? Welche Kriterien werden angewendet? Sind diese transparent und messbar?)

Vielfältig zusammengesetzte Entscheidungsgremien unterstützen eine faire Auswahl, sei dies bei den Beförderungen oder bei der Rekrutierung. Auch eine Sensibilisierung der Entscheidungsträger*innen auf unbewusste Vorurteile hilft dieselben zu reduzieren.

Drehen Sie die Beförderungslogik um. Gehen Sie grundsätzlich davon aus, dass Sie alle Frauen befördern wollen und begründen Sie dann, warum eine bestimmte Frau nicht befördert werden soll.

Kulturelle Massnahmen:

Beförderungen
Bei der Personalbeurteilung wird ein **Vier-Augen-Prinzip oder gar ein 360-Grad-Feedback** empfohlen. Damit kann auch das Feedback von Peers (und allenfalls internen oder externen Kund*innen) in die Leistungsbeurteilung einfliessen.

Die **Leistungen** der zu beurteilenden Person sollten über die Zeit hinweg **schriftlich festgehalten** (anhand eines transparenten Kriterienkataloges) und vor dem Beurteilungsgespräch konsultiert werden. Denn wir neigen dazu, Erinnerungslücken mit stereotypen Beurteilungen zu füllen. Klare Zielsetzungen ("smarte" Ziele) bei den Mitarbeitendengesprächen helfen, die erbrachten Leistungen besser einordnen zu können.

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass **zwischen Leistung und Potential unterschieden** und beides bewusst in den Blick genommen wird (tendenziell werden Männer eher nach ihrem Potential beurteilt und Frauen nach ihren bisherigen Leistungen).

"The new normal" - Flex Work nach COVID-19

Strukturelle Massnahmen:

Die Corona Pandemie stellt mit den eingeführten flexiblen Arbeitsmodellen und insbesondere der verbreiteten Nutzung von Home-Office eine Chance für eine neue Arbeitskultur dar. Gleichzeitig gilt: Um nicht neue Ungleichheiten (z.B. zwischen Frauen und Männern hinsichtlich Care-Arbeit) zu fördern, ist es wichtig, dass **flexibles Arbeiten von allen Mitarbeitenden in Anspruch genommen** wird. Es sollte zudem darauf geachtet werden, dass die Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen nicht zu Benachteiligungen führt, z.B. bei Beförderungen durch geringere Sichtbarkeit im Home-Office.

Um flexibles Arbeiten zu leben, ist es wichtig, die notwendigen **Kommunikationsstrukturen und -praktiken zu definieren**. Entsprechende Regeln oder Leitlinien helfen, gegenseitige Erwartungen (bspw. wer wann erreichbar sein muss oder wie Kommunikation gestaltet wird) zu klären. Diese können unternehmensweit definiert (z.B. welche Software wird für die Kommunikation verwendet; 4-Tage-Woche; keine Meetings vor 9 Uhr und nach 16 Uhr), teilweise aber auch von den Teams selbst festgelegt werden.

Kulturelle Massnahmen:

Können Mitarbeitende ihre Arbeit flexibel erledigen, kann das die Zufriedenheit steigern und Stress reduzieren (Godart et al., 2016). Zusätzlich wird Vertrauen in die Mitarbeitenden signalisiert (Williams et al., 2018). Denn für vielfältige Mitarbeitende **gibt es keine Einheitslösung**, wenn es um Fragen der flexiblen Arbeitsgestaltung geht. Flexibles Arbeiten fordert aber auch Führungskräfte wie Mitarbeitende: es braucht ein Umdenken von einer Präsenzkultur zu einer Ergebnisorientierung. Leistung und Ergebnisse sind wichtiger als die Anwesenheit vor Ort. **Dazu müssen Erwartungen und Ziele klar kommuniziert werden.** Verlieren Sie dabei nicht aus den Augen, was Ihr Team benötigt, damit trotz hoher Flexibilität eine gute Zusammenarbeit möglich ist (z.B. ein gemeinsamer Team-Tag pro Woche).

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