



Universität St.Gallen

Forschungsstelle für
Internationales Management



ASA | SVV



St.Gallen Diversity Benchmarking

Benchmarking 2023 - Versicherungen

5. Juli 2023

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI)

From insight to impact.

Editorial

Wie steht es um den Schweizer Arbeitsmarkt? Die Arbeitslosenquote ist auf einem Rekordtief und Medien sprechen von einem «historischen Arbeitskräftemangel». Die Anzahl der Rentner:innen steigt von Jahr zu Jahr. Gleichzeitig spitzt sich die Nachfrage nach Fachkräften zu. Dies zeigt auch die soeben veröffentlichte Studie zur Fachkräftesituation in der Versicherungswirtschaft. Danach weist sie einen gegenüber der Gesamtwirtschaft überdurchschnittlichen Fachkräftemangel auf.

Talentgewinnung ist zur Herausforderung geworden: Jobs nur auf Plattformen auszuschreiben, gehört der Vergangenheit an. Unternehmen werben via «corporate influencing», «mobile recruiting» etc. um jeden Klick von potenziellen Kandidat:innen und müssen mehr Ressourcen in die Rekrutierung investieren.

Hinzu kommt, dass die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) für den Arbeitsmarkt kaum abzuschätzen sind. Die Automatisierung hat bereits Stellenprofile und Anforderungen verändert oder neue geschaffen. Mit KI-Systemen kommt ein Katalysator ins Spiel, der Unternehmen zum Handeln zwingt.

Auf der Ebene der Individuen manifestieren sich die gewandelten Wertvorstellungen der jüngeren Generationen. Während Status, Karriere oder Vollzeitjob heute eher der älteren Generation wichtig sind, hat die jüngere Generation neue Erwartungen an Arbeitgebende: sinnstiftende Arbeit, das Image des Unternehmens und die persönliche und fachliche Weiterentwicklung stehen im Vordergrund. Zudem spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine sehr wichtige Rolle.

Im diesjährigen St.Gallen Diversity Benchmarking untersuchen wir die Auswirkungen des Arbeitsmarktes auf die Vielfalt der Belegschaft. Gleichzeitig fokussieren wir auf die Chance «Arbeitszeit neu zu denken». New Work Angebote, Topsharing, Teilzeit in verschiedensten Formen, etc. sind heute massgebend bei der Wahl der Arbeitgeberin. «Unternehmen, die New Work in ihre Unternehmenskultur integrieren und dabei gleichzeitig die Inclusion, im Sinne von Zugehörigkeit und Fairness, fördern, haben einen klaren Vorteil im Wettbewerb um talentierte und spezialisierte Fachkräfte.»



Gudrun Sander

Prof. Dr. Gudrun Sander
Direktorin
Forschungsstelle Internationales Management
Co-Direktorin
Competence Centre for Diversity & Inclusion



B. Zimmermann-Gerster

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

Haben Sie Fragen? Wir helfen Ihnen gerne.



Dr. Ines Hartmann
Co-Direktorin und
Senior Projektleiterin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
Universität St. Gallen (FIM-HSG)
☎ +41 71 224 24 18
✉ ines.hartmann@unisg.ch
🌐 www.ccdi-unisg.ch



Nicole Niedermann, M.Sc.
Mitglied des Management Teams und
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, MMAG.
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.A.
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



Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitszeit neu denken – wo stehen die Versicherungen?	8
1.1	Ansprüche an Arbeitszeitmodelle – Lebensphasen und Alter sind massgebend	9
1.2	Weshalb lohnen sich flexible Arbeitsmodelle?	14
1.3	Ausblick	17
1.4	Handlungsempfehlung 1: Topsharing	18
1.5	Handlungsempfehlung 2: Hybrides Arbeiten	21
2	Zentrale Branchenergebnisse	23
2.1	Vielfalt der Belegschaft	23
2.2	Rekrutierung	29
2.3	Beförderungen	33
2.4	Retention	36
3	Erläuterungen und Definitionen zum Bericht	41

Executive Summary

Dieses Jahr haben 11 Versicherungen am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen. Ihre anonymisierten Personaldaten der Jahre 2021 und 2022 werden in den Bereichen Rekrutierung, Beförderungen und Retention analysiert und einander gegenübergestellt. Die Auswertungen erfolgen in Bezug auf Geschlecht, Alter und Ausbildung und sind dieses Jahr schwerpunktmässig ergänzt mit detaillierteren Auswertungen zu unterschiedlichen Beschäftigungsgraden, Teilzeit, vollzeitnahen Pensen und Vollzeit. Zusammengefasst ergeben sich 2023 folgende Haupteckdaten für die Versicherungen:

Wichtigste Ergebnisse zu den verschiedenen Diversity-Dimensionen:

- **Geschlecht: Beförderungen werden genutzt, bei den Rekrutierungen besteht noch Potenzial** Während im Nicht-Kader die Frauen in der Mehrheit sind, schrumpft der Frauenanteil mit steigender Hierarchiestufe. Die Versicherungen verzeichnen in den unteren Kaderstufen einen Frauenanteil von 36%, in den höheren Kaderstufen liegt dieser Anteil bei 21%. Verglichen mit der nationalen Bankbranche mit 14% Frauenanteil in den höheren Kaderstufen schneiden die Versicherungen besser ab. Die Rekrutierungen werden von den Versicherungsgesellschaften aber noch zu wenig genutzt: Während Neueintritte in die unteren Kaderstufen leicht zu einer Erhöhung des Frauenanteils beitragen, beeinflussen sie den Anteil in den höheren Kaderstufen kaum. Damit verpassen die Versicherungen eine Chance: Da die Fluktuationsrate der Männer in den höheren Kaderstufen höher ist als die der Frauen, könnte dies bei den Neubesetzungen genutzt werden, um den Frauenanteil zu erhöhen. Hingegen ist der Frauenanteil an den Beförderungen in allen Stufen klar höher als der bestehende Anteil in den jeweiligen Stufen, was sich zugunsten der Vertretung der Frauen auswirkt.
- **Alter: Rekrutierungen und Beförderungen können zur Verjüngung beitragen** Kadermänner sind in der Versicherungsbranche deutlich älter als Kaderfrauen. Fast die Hälfte aller Männer in den höheren Kaderstufen ist älter als 50 Jahre. Eine ähnliche Altersverteilung zeigt sich auch in der nationalen Bankbranche. Während bei den Versicherungen zwar sowohl die Rekrutierungen als auch die Beförderungen zu einer Verjüngung der Belegschaft im Nicht-Kader und Kader beitragen, zeigt sich, dass ins Kader beförderte Personen im Durchschnitt älter sind als solche, die von extern rekrutiert wurden. Auffallend ist, dass fast die Hälfte aller beförderten Mitarbeitenden zwischen 31 und 40 Jahre alt ist. Es zeigt sich zudem, dass Mitarbeitende zwischen 25 und 35 Jahren die Versicherungen häufiger wieder verlassen als ältere Mitarbeitende.
- **Ausbildung: Braingain bei den Kadermännern und Kaderfrauen ohne Ausbildungshürde** Bei den Versicherungen zeigt sich, dass im Nicht-Kader Männer in der Tendenz höher qualifiziert sind die Frauen, in den höheren Kaderstufen hingegen ist der Anteil Tertiärabschlüsse bei den Frauen etwas höher als bei den Männern. Es zeigt sich zudem ein Trend, dass Personen, die neu ins Kader rekrutiert werden, höher ausgebildet sind als die Belegschaft im Kader. Dabei sind die neu rekrutierten Männer – sowohl im Kader als auch im Nicht-Kader – höher ausgebildet als die neu rekrutierten Frauen. Auch die beförderten Männer haben im Durchschnitt einen höheren Abschluss als die beförderten Frauen. Generell zeigt sich, dass von extern ins Kader rekrutierte Personen höher qualifiziert sind als intern beförderte Personen.
- **Intersektionalität: Achtung vor möglichen Bruchlinien!** Legt man das Augenmerk auf die intersektionelle Perspektive fällt vor allem die folgende Konstellation im Kader auf: Jüngere, eher höher qualifizierte Frauen (oft noch mit niedrigeren Arbeitspensen) stehen älteren, etwas weniger hoch qualifizierten Männern (mit Vollzeitpensen) gegenüber. Solche «Diversity Faultlines» (sinngemäss könnte man diese mit «Bruchlinien durch Häufung von Diversity-Merkmalen» übersetzen) können zur Subgruppenbildung mit höherem Konfliktpotential zwischen den Gruppen und negativen Folgen für die Organisation führen, wenn ihnen nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Fokusthema «Arbeitszeit neu denken»: Viele vereinbarkeitsfördernde Angebote aber gleichzeitig Tendenz zu Vollzeit (insb. in den unteren Kaderstufen der Frauen)

Die Befragung zu den umgesetzten D&I Massnahmen bei den Versicherungen zeigt, dass bereits eine Vielfalt an flexiblen Arbeitsangeboten bestehen, z.B. Home-Office, Teilzeitmodelle mit fixen freien Tagen und solche mit flexiblen freien Tagen, flexible Arbeitsstunden (z.B. Gleitzeit) oder Modelle, die mehr freie Zeit am Stück ermöglichen. Auch Topsharing (bei 45% der Versicherungen) und insbesondere Jobsharing (bei 82%) gehören dazu. 10 von 11 Versicherungen schreiben zudem ihre Führungspositionen sowie auch Stellen ohne Führungsfunktion mit Teilzeit-Option aus. Während die Mehrheit Unterstützung für Kinderbetreuung anbietet, ermöglicht nur eine Versicherung Elternzeit.

Trotz vereinbarkeitsfördernder Massnahmen zeigt die Rekrutierungs- und Beförderungspraxis der Versicherungen (insbesondere bei den Frauen) einen Trend zu einer Vollzeitskultur. So ist der Anteil Vollzeitmitarbeitenden an den Rekrutierungen (ins Nicht-Kader und Kader) sowie an den Beförderungen höher als in der bestehenden Belegschaft in der entsprechenden Stufe. Bei einer differenzierter Betrachtung wird deutlich, dass sich dies ausschliesslich auf die unteren Kaderstufen, nicht aber auf die höheren Kaderstufen der Frauen bezieht. Bei den Frauen verlassen aber Vollzeitmitarbeiterinnen sowohl im Nicht-Kader wie Kader die Versicherungen häufiger als Teilzeitmitarbeiterinnen. Das könnte ein Hinweis sein, dass ein Vollzeitpensum für Frauen eine Herausforderung darstellt. Bei den Männern hingegen sind es die Teilzeitmitarbeiter, die eine höhere Fluktuation aufweisen.

Ausblick: Entwicklung hin zu einer inklusiven und zukunftsorientierten Versicherungsbranche

Insgesamt sieht sich die Versicherungsbranche mit einigen Herausforderungen konfrontiert wie beispielsweise die von älteren Männern dominierte Führungsebene oder die begrenzten Beförderungsmöglichkeiten für gewisse Altersgruppen. Der Trend bei den Frauen in unteren Kaderpositionen in höheren Pensen zu arbeiten, kann ein Vorteil bedeuten für die Weiterentwicklung in die nächst höheren Kaderstufen, wo Vollzeit- bzw. vollzeitnahe Pensen die Norm sind. Mit Blick aber auf die häufigeren Austritte dieser Kaderfrauen, die Vollzeit beschäftigt sind, stellt sich die Frage, ob die Frauen mit diesem Pensum in Konflikt geraten mit Themen wie Care-Verantwortung und / oder traditionellen Rollenerwartungen. Unabhängig davon ist als positiv zu werten, dass der Frauenanteil zumindest in den unteren Kaderstufen die kritische Masse von 30% klar überschritten hat, die nötig ist, damit Frauen die Unternehmenskultur beeinflussen können und nicht mehr als Minderheitengruppe wahrgenommen werden. Die Beförderungen werden ausserdem genutzt, um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen. Zudem zeigt sich eine Tendenz, dass jüngere Mitarbeitende die Vielfalt im Kader erhöhen. Weiter haben die Versicherungen bereits zahlreiche Angebote zu Vereinbarkeit implementiert, was dabei unterstützt, dass Frauen und Männer gleichermaßen ihre Karriereziele verfolgen können. Diese Fortschritte zeigen das Bestreben der Branche, Vielfalt und Chancengleichheit zu fördern. Es liegt nun an den Versicherungsunternehmen, diesen positiven Trend fortzusetzen und weiterhin aktiv an der Entwicklung einer inklusiven und zukunftsorientierten Versicherungsbranche zu arbeiten.

1 Arbeitszeit neu denken – wo stehen die Versicherungen?

Am diesjährigen St.Gallen Diversity Benchmarking haben 11 Versicherungen teilgenommen. Für die Analyse wurden Daten von rund 34'500 Mitarbeitenden per 31. Dezember 2022 ausgewertet. Davon waren etwa 15'500 Kadermitarbeitende. Die Versicherungen beschäftigen insgesamt ungefähr 16'100 Frauen und etwa 18'400 Männer, wovon rund 16'900 Mitarbeitende bis 40 Jahre alt und ca. 17'600 über 40 Jahre alt sind. 23'400 sind Vollzeit beschäftigt, 11'100 Mitarbeitende arbeiten Teilzeit.

Megatrend “New Work”

4-Tage-Woche, Agile Working, Work-Life-Blending, Top- und Jobsharing – der Megatrend “New Work” ist in aller Munde und verändert spätestens seit der Covid-Pandemie, wie wir arbeiten (Zukunftsinstitut, 2023)¹. Warum bietet sich gerade jetzt eine vertiefte Betrachtung an, wie und wo sich “New Work” auf Arbeitszeit und Beschäftigungsmodelle auswirkt?

Tatsache ist, dass seit der Industrialisierung die wöchentliche Arbeitszeit fortlaufend gesunken ist. Seit den 1980er-Jahren hat sich die vertragliche Vollzeit bei durchschnittlich 41.8 Wochenstunden eingependelt (BFS, 2022a). Ein weiteres Sinken der Wochenarbeitszeit in den kommenden Jahren ist nicht ausgeschlossen, denn die Digitalisierung und der technologische Fortschritt könnten die Arbeitsproduktivität noch weiter steigern.

Diese Effizienzsteigerung hat ihren Preis: Arbeiten ist komplexer, schneller und damit viel belastender geworden. Gemäss dem Job-Stress-Index Schweiz 2022 fühlen sich 30% aller Arbeitnehmenden emotional erschöpft und laufen damit Gefahr, ein Burnout zu erleiden. Arbeitsbezogener Stress kostet die Schweizer Wirtschaft schätzungsweise rund 6.5 Mrd. Franken pro Jahr. (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022)

Technologische Entwicklungen, aber auch gesellschaftliche Strömungen (wie die wachsende Forderung nach Gleichstellung der Geschlechter), prallen mit festgefahrenen Normen und Strukturen zusammen, und setzen Arbeitnehmende sowie Arbeitgebende zusätzlich unter Druck. So beruht die derzeit gültige 42-Stunden-Woche auf dem traditionellen “Ernährer-Hausfrau-Modell” mit der Folge, dass wir heute trotz aller Bemühungen nach wie vor weit davon entfernt sind, Erwerbsarbeit und Haus- und Familienarbeit auf Männer und Frauen gleichberechtigt aufzuteilen. Zwar war 2020 die zeitliche Gesamtbelastung für bezahlte und unbezahlte Arbeit bei Frauen und Männern (ab 15 Jahren) mit rund 46 Stunden pro Woche etwa gleich. Allerdings leisteten Frauen durchschnittlich 28.7 Stunden pro Woche an Haus- und Familienarbeit, Männer dagegen nur 19.1 Stunden. Der Anteil an Haus- und Familienarbeit steigt für Frauen deutlich, wenn Kinder im Haushalt sind, während der Anteil der bezahlten Arbeit sinkt (BFS, 2021a). Dies mit negativen Konsequenzen hinsichtlich Vereinbarkeit und Karriere für beide Geschlechter: Frauen erfahren Nachteile bei der Erwerbsarbeit, Stichwort “Teilzeitfalle” oder “Pension Gap” und Männer werden benachteiligt, wenn sie als Väter mehr Care-Arbeit übernehmen und Teilzeit arbeiten möchten.

Auch mit Blick auf Lebensphasen und Alter zeigen sich in Zusammenhang mit der Arbeitszeit (noch) ungelöste Widersprüche. Die Forderungen nach Vereinbarkeit aller Lebensbereiche (Weiterbildung, Familienarbeit, Pflege alternder Angehöriger, soziales Engagement, ...) kollidieren mit Unternehmenskulturen, in welchen Präsenzzeit, Konkurrenzdenken und traditionelle Karrieresysteme fest verankert sind. Wie können wir Arbeit und Arbeitszeit so gestalten, dass sie unter dem Druck des demografischen Wandels Erwerbsarbeit bis 70 oder darüber hinaus ermöglichen?

¹Fast alle im Bericht aufgeführten Quellen sind direkt verlinkt und führen über einen Klick auf den Text in der Klammer zur entsprechenden Quelle.

1.1 Ansprüche an Arbeitszeitmodelle – Lebensphasen und Alter sind massgebend

Millennials und Generation Z: Bedürfnis nach Teilzeit, Flexibilität und Vereinbarkeit

Daten des Bundesamt für Statistik (BFS) zu Teilzeitarbeit nach Generation und Geschlecht zeigen, dass Männer in jüngeren Generationen öfter Teilzeit arbeiten. Mit 35 Jahren arbeiteten 6% der Babyboomer² in einem Teilzeitpensum, 9% der Generation X³, bei den Millennials (Generation Y)⁴ sind es bereits 14% (BFS, 2019). Bei den 35-jährigen Frauen arbeiten etwas mehr als 60% Teilzeit, wobei es nur geringe Unterschiede zwischen den Generationen gibt. Dafür hat die Arbeitsmarktteilnahme der Frauen mit Kindern bei den jüngeren Generationen deutlich zugenommen.

Gerade bei den jüngeren Generationen können Arbeitgebende mit Flexibilität und Auszeiten, z.B. in Form von Sabbaticals, Elternzeit oder Kinderbetreuung punkten. Während für Generation Z⁵ die strikte Trennung von Beruf und Privatleben wichtig ist, ist für Millennials ein Work-Life-Blend völlig in Ordnung. Starre Arbeitszeiten empfinden sie allerdings eher als unattraktiv. (Mercer, 2022)

Seit den Millennials gewinnen Vereinbarkeit und ein "gleichberechtigtes" Familien-Modell, bei welchem beide Elternteile entweder Vollzeit oder Teilzeit arbeiten, zunehmend an Bedeutung (Karaca, 2019; Jugendbarometer, 2020). So sprechen sich sieben von zehn Männern unter 25 für eine Elternzeit von mehreren Monaten aus, welche Elternpaare flexibel gestalten und beziehen können. Dies sind deutlich mehr als bei den 35- bis 64-jährigen Männern (43%) (Sotomo, 2021a).

Wie die Daten aus der diesjährigen Befragung zu umgesetzten D&I Massnahmen^a zeigen, bieten alle der teilnehmenden Versicherungen die Möglichkeit für Home Office sowie Teilzeitarbeit mit fixen freien Tagen an. 10 von 11 Versicherungen gewähren ihren Mitarbeitenden zudem flexible Arbeitsstunden, freie Zeit am Stück (z.B. Sabbaticals, zusätzliche Ferien) sowie Teilzeit mit flexiblen freien Tagen. Weiter ermöglichen die Mehrheit der Versicherungsunternehmen das Modell Jobsharing, Ferieneinkauf sowie Vertrauensarbeitszeit.

^aDie Daten zu den umgesetzten Diversity-Massnahmen in den Organisationen wurden gesondert über eine Online-Umfrage erhoben. Es handelt sich dabei um eine subjektive Einschätzung durch die Organisationen selbst, ohne eine Prüfung seitens CCDI. Das gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten.

Generation X und Babyboomer: Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit und Teilzeit

Die Babyboomer und die auf sie folgende Generation X gelten oft als "einfache" Arbeitnehmende. Beide Generationen werden als leistungsfähig und motiviert gesehen, die Generation X zudem als loyal dem/der Arbeitgebenden gegenüber. Für die Babyboomer-Generation ist Arbeitsplatzsicherheit ein wichtiger Wert. Gerade die älteren Generationen verweilen oft länger bei den gleichen Arbeitgebenden als die jüngeren. (Oertel, 2014; Manzin, 2016)

²Babyboomer: geboren zwischen 1946 und 1964, 17% der Erwerbsbevölkerung. (BFS, 2023a)

³Generation X: geboren zwischen 1965 und 1980, 36% der Erwerbsbevölkerung. (BFS, 2023a)

⁴Millennials (Generation Y): geboren zwischen 1981 und 1996, 35% der Erwerbsbevölkerung. (BFS, 2023a)

⁵Generation Z: geboren zwischen 1997 und 2012, 12% der Erwerbsbevölkerung. (BFS, 2023a)

Viele Arbeitnehmende steigen bereits vor dem Erreichen des offiziellen Rentenalters aus dem Berufsleben aus. Während (in der Periode 2018-2020) von den 57-Jährigen⁶ noch 90% der Männer und 82% der Frauen auf dem Arbeitsmarkt aktiv waren, lag die Erwerbsquote bei den 64-jährigen Männern und den 63-jährigen Frauen noch etwas über 50%. Mit 65 Jahren waren noch 36% der Männer und mit 64 Jahren noch 28% der Frauen aktiv. Allerdings gibt es hier grosse branchenspezifische Unterschiede bei den Erwerbsquoten (BFS, 2021b). Die "Frühaussteiger" und der hohe Anteil an Vollzeitangestellten in der Altersgruppe bis 65 Jahre, der danach rapide abnimmt, könnte ein Hinweis darauf sein, dass flexible Arbeitsmodelle entweder fehlen, unattraktiv sind oder nur von wenigen Arbeitnehmenden in Anspruch genommen werden und so frühzeitig wertvolle Arbeitskräfte verloren gehen (BFS, 2023b).

Gleichzeitig zeigen Auswertungen des BFS, dass die Altersgruppe der 65- bis 74-Jährigen immer noch mit einer Erwerbsquote von fast 18% am Arbeitsmarkt vertreten ist. Die Daten belegen aber auch, dass Teilzeit in dieser Lebensphase die Norm ist: Fast 80% aller Personen dieser Altersgruppe arbeiten in einem Teilzeitpensum, die meisten davon in Pensen unter 50% (BFS, 2021c; BFS, 2023b). Damit wird deutlich, dass Unternehmen spezifische Modelle (z.B. Altersteilzeit, Downshifting, Teilrente, etc.) anbieten müssen, wenn sie ältere, hochqualifizierte Mitarbeitende erfolgreich binden möchten.

Die aktuellen Diversity Benchmarking Auswertungen zeigen für die Versicherungsbranche, dass hier noch Potenzial besteht: Der Anteil der Mitarbeitenden, die älter als 65 Jahre sind, beträgt im Durchschnitt aktuell 0,2%. Mehr als ein Drittel dieser Mitarbeitenden arbeitet in einem Pensum tiefer als 50% und ein Fünftel arbeitet Vollzeit.

Wie die Daten aus der diesjährigen Befragung zu umgesetzten D&I Massnahmen zeigt, bieten 6 von 11 Versicherungen Altersteilzeit als flexibles Arbeitsmodell an.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Mitarbeitende je nach Lebensphase und Alter unterschiedliche Bedürfnisse mitbringen, die sich in gewissen Aspekten voneinander unterscheiden. Das verdeutlicht, dass in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung ein einziges Idealmodell ("one size fits all") nicht denkbar ist. Arbeitsmodelle, die eine Vereinbarkeit mit allen Lebensbereichen ermöglichen, sind aber durchgehend gefragt. Eine besondere Anspruchsgruppe werden dabei immer werdende Eltern bzw. Mitarbeitende mit Kindern sein.

Familienphase: Wenn Eltern ihr Pensum frei wählen könnten

Obwohl das Arbeitsteilungs-Modell in Schweizer Familien mit Kindern oftmals noch sehr traditionell gelebt wird – wobei der Partner Vollzeit erwerbstätig und die Partnerin Teilzeit (ca. 41%) oder nicht erwerbstätig (ca. 11%) ist – (BFS, 2021d; BFS, 2022b), zeigen Umfragen, dass die Wunschvorstellung sowohl bei Frauen als auch Männern (in der Deutschschweiz) eine andere ist. Ein 80%-Pensum wäre für Vollzeit arbeitende Väter ein ideales Pensum, als ideales Teilzeitpensum für die Mutter erachten die Männer eine 50%-Erwerbstätigkeit. Männer, die bereits Teilzeit erwerbstätig sind (Beschäftigungsgrad <90%), sehen für beide Elternteile ein Idealpensum von 60% (Sotomo, 2021a). Die Frauenbefragung weist auf eine ähnliche Idealvorstellung hin, teilzeitarbeitende Frauen würden das 80:50-Modell und vollzeitarbeitende Frauen das 80:60-Modell bevorzugen, d.h. einen Vater, der ein 80%-Pensum innehat und eine Mutter in einem 50%- bzw. 60%-Pensum (Sotomo, 2021b).

Die Männer-Befragung belegt zudem, dass besonders die jüngeren Männer (bis 34 Jahre) es als Belastung empfinden, der "Haupternährer" in der Familie zu sein. Etwa die Hälfte der Männer würden ihr Pensum reduzieren, können es aber aus finanziellen oder beruflichen Gründen nicht. (Sotomo, 2021a)

⁶d.h. ein Jahr vor dem Mindestalter für den Bezug einer Rente aus der 2. Säule

Viel brachliegendes Potenzial für Arbeitgebende gibt es bei den hochqualifizierten Frauen in der Schweiz. Diese geben an, meistens wegen der Familie und wegen ungünstiger Rahmenbedingungen Teilzeit zu arbeiten. 37% der Frauen (Pensum <80%) würden ihr Pensum gern erhöhen, wenn es flexiblere und bessere Kinderbetreuungsstrukturen gäbe, 25% würden es erhöhen, wenn die Arbeitszeitgestaltung flexibler wäre, 15%, wenn es Homeoffice gäbe. Aber auch steuerliche Fehlanreize (Zweiteinkommen) spielen eine Rolle (25%). (Sotomo, 2021c)

Elternzeit – gleichgestellt in die “Family Primetime”

Studien aus Nachbarländern belegen, dass die Elternzeit (d.h. einen geteilten Urlaubsanspruch) die psychischen Belastungen bei Müttern verringert und die Bindung zwischen beiden Elternteilen und dem Kind stärkt. Elternzeit bietet Vätern und Müttern die Möglichkeit, sich in der neuen Rolle zu finden und die bezahlte und unbezahlte Arbeit egalitärer aufzuteilen. Gemäss der Studien kehren bei geteilter Elternzeit Frauen schneller und in höheren Pensen in den Beruf zurück – diese Wirkung zeigt sich jedoch erst ab einer längeren Elternzeit der Väter (ab zwei Monaten). Weiter belegen Daten aus Ländern mit Elternzeit, dass die gesamte volkswirtschaftliche Arbeitsproduktivität mit der Einführung einer Elternzeit steigt. (Pro Familia Schweiz, 2021; IAB, 2023; EKFF, 2017)

Eine der am Benchmarking teilnehmenden Versicherungen bietet Elternzeit (d.h. einen geteilten Urlaubsanspruch) an und 10 Versicherungen Unterstützung für Kinderbetreuung.

Exkurs: Das Ernährer-Hausfrau-Modell: Überholte Norm oder (un)bequeme Realität?

Wie wir gesehen haben, besteht in der heutigen Gesellschaft der Wunsch nach Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten, mehr Vereinbarkeit und gleichberechtigten Familienmodellen. Die gelebte Realität sieht allerdings etwas anders aus. So prägt die im Zuge der Industrialisierung etablierte Arbeitsteilung, mit einer strikt nach Geschlechtern getrennten Aufteilung von Erwerbs- und Familienleben, unser Verständnis von Arbeit und Arbeitszeit nach wie vor (vgl. Baumgarten et al., 2017).

Frauen übernehmen den grösseren Teil der Hausarbeit und sind in geringerem Masse erwerbstätig

Besonders in Haushalten mit Kindern übernehmen Frauen den grösseren Anteil der Hausarbeit. So wird bei knapp 70% der Paare (im Alter von 25 bis 54 Jahren) die Hausarbeit hauptsächlich von der Frau erledigt. Bei Paaren ohne Kinder ist die Aufteilung etwas ausgeglichener. Etwa die Hälfte erledigt die Hausarbeit gemeinsam, bei gut 40% ist hauptsächlich die Frau zuständig und nur bei 8% hauptsächlich der Mann. (BFS, 2021d)

Kinder zu haben beeinflusst aber nicht nur die Verteilung der Hausarbeit, sondern wirkt sich auch auf die Erwerbstätigkeit der Frauen aus. In über 60% der Familien wird nach wie vor am häufigsten das Modell mit vollzeiterwerbstätigem Vater und teilzeiterwerbstätiger (hier: Beschäftigungsgrad <89%) Mutter gelebt. Weniger als 10% der Paare mit Kindern wählen ein Modell, bei welchem beide teilzeiterwerbstätig sind, bei ca. 15% arbeiten beide Vollzeit (hier: Beschäftigungsgrad 90-100%) (BFS, 2022c). Auf die Erwerbsquote der Väter hat die Geburt eines Kindes nur einen geringen Einfluss.

Ein Umdenken beim Thema Care-Arbeit ist gefragt

Wunschvorstellung und Realität bezüglich Familienmodellen klaffen also stark auseinander. Derzeit gültige Rahmenbedingungen und Anreizsysteme führen dazu, dass die Frauen bezüglich Karriere nach wie vor benachteiligt sind und den Grossteil der Haus- und Familienarbeit erbringen. Auf der anderen Seite "bestraft" das heutige System Männer, wenn diese eine Anstellung in Teilzeit suchen, weil sie sich im Bereich Familien- und Hausarbeit engagieren wollen. Väter beschreiben zudem, dass sie am Arbeitsplatz diskriminiert werden, wenn sie Elternurlaub in Anspruch nehmen wollen (Kopp, 2021; Antidiskriminierungsstelle, 2022).

Hinzu kommt, dass die Alterung der Bevölkerung und die demographischen Veränderungen in den nächsten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewinnen und sowohl die Vorsorgesysteme, die sozialen Institutionen als auch die Wirtschaft vor grosse Herausforderungen stellen. Das BFS hat für das Jahr 2020 errechnet, dass von der ständigen Wohnbevölkerung ab 15 Jahren in der Schweiz bereits 9.8 Milliarden Stunden unbezahlte Care-Arbeit geleistet wurde und diese Zahl wird künftig weiter ansteigen (BFS, 2022d).

Es braucht folglich alternative Modelle, die nicht nur die Erwerbs-Arbeitszeit, sondern auch unbezahlte Arbeit mitdenken und zulassen, dass Frauen wie Männer gleichermaßen an beiden Arbeitsformen beteiligt sind, bei gleichzeitiger finanzieller Sicherung des Lebensunterhalts. Hier liegt der nächste Schritt hin zu einer egalitären, gleichberechtigten Gesellschaft.

Führen in Teilzeit? Oder besser: geteilte Führung?

Jede Lebensphase kann bei Arbeitnehmer:innen ein Bedürfnis nach flexibler Arbeit in Bezug auf Ort und Zeit, aber auch nach Arbeitszeitverkürzung mit sich bringen. Während ein Teilzeitpensum in Positionen ohne Führungsaufgaben in vielen Branchen mittlerweile problemlos möglich ist, bleibt für Führungspositionen die Vollzeithnorm häufig ungebrochen. In Kaderpositionen liegt das Mindestpensum oft bei 80% bis 90%.

Bei den Versicherungen liegt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad für Kaderpositionen bei 88% für Frauen (zum Vergleich: im Nicht-Kader 84%) und 97% bei Männern (im Nicht-Kader 94%).

10 der 11 Versicherungsunternehmen schreiben grundsätzlich alle ihre Führungspositionen mit Teilzeioption aus.

Das Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensinhalten verschwindet nicht mit der Übernahme einer Führungsposition. Wenn dieser Wunsch mit der Vollzeit-Kultur in Kaderpositionen kollidiert, laufen Unternehmen Gefahr, Schlüsseltalente auszuschliessen, oder gar nicht erst zu gewinnen. Werden Führungskräfte anonym befragt, wünschen sich zwischen 20 und 40% die Möglichkeit auf Teilzeit, wenn sie dadurch keine beruflichen Nachteile befürchten müssen (Abrell, 2015). Eine andere Studie gibt an, dass in der Schweiz beinahe 50% der männlichen und nicht ganz 40% der weiblichen Führungskräfte den Wunsch nach einer Arbeitsstundenreduktion von mindestens 5 Stunden haben (Hipp et al., 2022). Wenn der Anspruch auf Teilzeit auch für Führungskräfte zutrifft, Unternehmen aber gleichzeitig darauf angewiesen sind, dass eine Führungsposition Vollzeit besetzt ist, dann müssen Unternehmen gezielter auf "geteilte Führung" (Topsharing bzw. Co-Leadership) setzen und dieses Modell fördern.

Topsharing im Sinne von "zwei Kadermitarbeitende teilen sich eine leitende Funktion, die nicht nur durch gemeinsame Aufgaben verbunden ist, sondern auch mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Führungsverantwortung" (Kuark, 2003⁷), bietet Unternehmen die Chance, Teilzeit auch in Führungspositionen zu ermöglichen. Allerdings sind Job- und Topsharing Modelle in der Schweiz bisher nur wenig verbreitet und erforscht. 2021 arbeiteten nur 3.6% aller Arbeitnehmenden (bzw. 9.6% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden) im Jobsharing. Frauen (10.3%) nutzen Jobsharing-Angebote öfter als Männer (7.1%). Jobsharing ist bisher vor allem in den Branchen Erziehung und Unterricht, in intellektuellen und wissenschaftlichen Berufen oder bei Bürokräften stark verbreitet (BFS, 2022e).

Gleichzeitig zeigt die aktuelle Befragung im Rahmen des Diversity Benchmarking, dass 45% der Versicherungen Topsharing grundsätzlich anbieten. Wenn Organisationen noch kein entsprechendes Topsharing-Angebot haben, sind die häufigsten Gründe, dass das Konzept neu ist, aber Interesse besteht, es einzuführen sowie, dass das Know-How zur Implementierung fehlt.

Topsharing ist ein Modell mit viel Potenzial: Es kann Teil der Lösung sein bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen, gezielt für den Wissenstransfer im Unternehmen eingesetzt werden (z.B. bei der Nachfolgeplanung durch intergenerationelles Jobsharing) oder es kann die Weiterbildung parallel zur Führungstätigkeit ermöglichen. Arbeitgebende profitieren u.a. durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen von zwei Mitarbeitenden, die miteinander im Austausch sind und dadurch ausgereifere Entscheidungen treffen. Zudem können durch die Teilung der Verantwortung und des Wissens Risiken reduziert und Kontinuität (z.B. gegenseitige Stellvertretung) gewährleistet werden.

⁷Kuark, J. K. (2003). Das Modell TopSharing – Gemeinsam an die Spitze, Brugg.

Für Organisationen der Versicherungsbranche sind folgende Gründe ausschlaggebend, weshalb sie Job- und Topsharing anbieten: Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern, Employer Branding sowie die Anzahl von Frauen in Führungspositionen erhöhen. Weniger wichtig erachtet werden: Die Innovationskraft durch Komplementarität im Tandem erhöhen, kooperative Unternehmenskultur fördern, Risikomanagement (z.B. geteiltes Wissen / 4-Augen-Prinzip) und hohe Führungsspanne abfedern.

Fazit: Vielfältige Arbeitszeitmodelle – ein “Muss” beim Werben um neue Talente

Um zu Zeiten des Fachkräftemangels Mitarbeitende zu gewinnen und erfolgreich zu halten, ist es für Arbeitgebende unabdingbar auf die Bedürfnisse verschiedener Lebensalter und Lebensphasen einzugehen. Flexible Arbeitsformen und -modelle sollten gefördert und bereits bei der Rekrutierung von neuen Talenten transparent angeboten werden. Es zeigt sich auch, dass Stellen schneller besetzt werden können, wenn ein Teilzeitpensum vorgesehen oder ein flexibles Pensum (z.B. “60% bis 80%”) möglich ist (BSS/KOF, 2023).

Von den am Benchmarking teilnehmenden Versicherungsunternehmen schreiben bereits 10 von 11 Unternehmen ihre Stellen (ohne Führungsfunktion) mit Teilzeitoption aus. Dabei wird bei der Hälfte der Versicherungsunternehmen eine Spanne zwischen 80% und 100% ausgeschrieben, bei 40% wird dies stellenabhängig festgelegt und 10% wählen eine andere Spanne.

1.2 Weshalb lohnen sich flexible Arbeitsmodelle?

Das BFS weist als wöchentliche Normalarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte in der Schweiz 41.8 Stunden aus (BFS, 2022a). Damit gehören wir in Europa zu denjenigen Ländern, welche bei einem 100% Pensum mit die längsten Arbeitszeiten haben. Zum Vergleich: Bei den am Benchmarking teilnehmenden Versicherungsunternehmen hat eine Arbeitswoche bei einem Beschäftigungsgrad von 100% im Durchschnitt 41.2 Arbeitsstunden. Angesichts der vergleichsweise hohen wöchentlichen Normalarbeitszeit in der Schweiz stellt sich die Frage, ob sich – sowohl für Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende – eine Reduktion der Arbeitszeit (z.B. in Form von Teilzeitarbeit oder einer 4-Tage-Woche) hinsichtlich verschiedener Aspekte mehr “lohnen” würden als die übliche 42-Stunden-Woche.

Arbeitnehmende profitieren von mehr Vereinbarkeit, Zufriedenheit und Gesundheit - aber nicht ohne negative Konsequenzen

Work-Life-Balance und Zufriedenheit

Mitarbeitende, die von flexiblen Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit profitieren, sind mit ihrer Work-Life-Balance wie auch ihrem Privat- und Berufsleben zufriedener, was wiederum die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber positiv beeinflusst (Feierabend et al., 2010).

Wird die Arbeitszeit verkürzt, während die Leistungsanforderungen dieselben bleiben, kann dies allerdings zu Mehrbelastungen bei den Arbeitnehmenden und zu einer Erhöhung des Stresslevels führen. Hier ist es wichtig sicherzustellen, dass eine Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichbleibender Leistungsanforderung sich nur dann positiv auswirken kann, wenn die Rahmenbedingungen für eine verbesserte Effektivität (z.B. durch Prozessoptimierung) gegeben sind.

Das St.Gallen Diversity Benchmarking zeigt zudem, dass in vielen Branchen Teilzeitmitarbeitende bei Beförderungen in mittlere und obere Kaderstufen aufgrund der oftmals vorherrschenden Vollzeitnorm benachteiligt werden, was ebenfalls zu Unzufriedenheit führen kann. Aktuell beträgt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad in den höheren Kaderstufen der Versicherungsbranche 97,8%.

Ausserdem sind Arbeitgebende bei Teilzeitmitarbeitenden weniger bereit in Aus- und/oder Weiterbildung zu investieren als bei Vollzeitmitarbeitenden. Diese fehlende Unterstützung können Teilzeitbeschäftigte teilweise mit einer hohen Lernmotivation kompensieren (Nelen et al., 2009; Frey et al., 2011).

Gesundheit

Studien zeigen, dass zu lange Arbeitszeiten gesundheitliche Folgen haben. So sind lange Arbeitszeiten mit mehr als 55 Stunden pro Woche im Vergleich zu normalen Arbeitszeiten (35 bis 40 Stunden pro Woche) mit einem erhöhten Risiko für koronare Herzkrankheiten und Schlaganfall verbunden (Kivimäki et al., 2015). Eine Studie in Australien kommt zu dem Ergebnis, dass es eine allgemeine Schwelle von 39 Stunden pro Woche gibt, ab der die psychische Gesundheit leidet (Dinh et al., 2017).

Durch kürzere Arbeitszeiten kann die Stressbelastung reduziert werden, wodurch die Mitarbeitenden seltener krank sind. Dies wirkt sich insbesondere in Berufsbranchen mit sehr hohen Anforderungen und/oder körperlicher Belastung wie zum Beispiel bei Ärzt:innen, in Pflege- und Therapieberufen, bei Lehrpersonen oder in Berufen des Baugewerbes positiv aus. Hier können reduzierte Arbeitszeiten massgeblich zum physischen und psychischen Wohlbefinden der Beschäftigten beitragen und Überbelastung und Burnouts vorbeugen (Bergner, 2017). Beispielsweise konnte bei Unternehmen mit einer 4-Tage-Woche gezeigt werden, dass reduzierte Arbeitszeiten dazu führen, dass die Mitarbeitenden glücklicher und weniger gestresst sind (Henley Business School, 2019).

Einkommen und Altersvorsorge

Heute sehen wir die finanziellen Folgen von Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz hauptsächlich bei Frauen (da sie öfter Teilzeit arbeiten bzw. Erwerbsunterbrüche aufgrund von Kinderbetreuung aufweisen). Die ungleiche Aufteilung von Erwerbs-, Haus- und Familienarbeit wirkt sich auf die angesparten Beträge in der 2. und 3. Säule aus und führt zu Differenzen bei den entsprechenden Leistungen ("Gender Pay Gap", "Gender Pension Gap"; BFS, 2022f). Teilzeitmodelle können analog dazu zu einem "Parttime Pay Gap" und einem "Parttime Pension Gap" führen. Meist wählen Familien mit Kindern Teilzeitmodelle, aber nur wenige machen sich dabei Gedanken über das Haushaltsbudget (39% der Schweizer Eltern) und noch weniger über die Folgen für die Altersvorsorge (27%) (SwissLife, 2019).

Für Arbeitgebende zahlt sich ein initiales Investment aus: Gesteigerte Produktivität, vielversprechende Talente und tiefere Fluktuation

Arbeitgebendenattraktivität

Reduzierte Arbeitszeiten wirken sich positiv auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihren Arbeitgebenden und ihr Commitment aus. Zusätzlich zieht die Möglichkeit, in einem reduzierten Arbeitspensum zu arbeiten, eine Vielfalt an Talenten (sowohl jüngere als auch oder ältere Mitarbeitende) an. Bieten Arbeitgebende also Modelle mit reduzierten Arbeitszeiten an, können sie sich als “Employer of Choice” positionieren und damit Talente für sich gewinnen. (Ganzfried et al., 2022; Baumgarten et al., 2017; Randstad, 2021)

Produktivität

Zwar bedeutet die Umstellung auf reduzierte Arbeitszeiten (und insb. Modelle wie die 4-Tage-Woche) für Arbeitgebende, dass bestehende Arbeitsprozesse neu organisiert werden müssen, was einen zeitlichen und finanziellen Aufwand darstellt (Henley Business School, 2019). Allerdings zeigen Experimente mit der 4-Tage-Woche in Grossbritannien, dass die Produktivität in etwas weniger als der Hälfte der untersuchten Fälle (46%) zumindest gleichgeblieben ist, und etwa in der Hälfte der Fälle (49%) sogar leicht verbessert werden konnte (Lockhart, 2020).

Arbeitgebende profitieren aber auch von flexiblen und Teilzeit-Arbeitsmodellen, da sie die Work-Life-Balance und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden erhöhen. Diese sind daraufhin produktiver und weniger geneigt, ihre Arbeit aufzugeben (Anderson et al., 2002; Golden, 2012). Zudem fehlen sie auch seltener bei der Arbeit. Vollzeitangestellte (hier: 90-100% Beschäftigungsgrad) haben 2021 in der Schweiz im Durchschnitt 62.2 Stunden krankheits- oder unfallbedingt gefehlt, Teilzeitangestellte (hier: <90% Beschäftigungsgrad) nur 41.3 Stunden (Obsan, 2022; Bergner, 2017). Die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS geht davon aus, dass der Ausfall einer/eines Mitarbeitenden zwischen 600-1'000.- Franken pro Tag kostet (EKAS, 2018).

Auch generell scheinen kürzere Arbeitstage sinnvoll. Denn mit zunehmender Länge der täglichen Arbeitszeit sinkt die Produktivität und die Qualität der Arbeitsergebnisse (Seifert, 2007; Collewet et al., 2017). Erwachsene können nur etwa für vier bis sechs Stunden produktiv sein und komplexe Aufgaben verrichten. Übrigens: auch bei Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit sind Produktivität und Innovationskraft besser als in Betrieben ohne Vertrauensarbeitszeit (Godart et al., 2017; Beckmann et al., 2011).

Von den am Benchmarking teilnehmenden Versicherungen bieten 73% Vertrauensarbeitszeit an.

Retention

Unternehmen, die Teilzeit oder flexible Arbeitsmodelle anbieten, punkten nicht nur bei der Rekrutierung und der Produktivität. Es kommt auch zu weniger Kündigungen. Mitarbeitende bleiben langfristig angestellt und Erfahrung und wichtiges Wissen bleiben dem Unternehmen erhalten. Flexible Arbeitsmodelle tragen dazu bei, motivierte und langjährige Fachkräfte zu halten. (Ganzfried et al., 2022)

“Weniger arbeiten” und flexible Arbeitsmodelle als Positivspirale für Arbeitnehmende und Arbeitgebende

Flexible Arbeitsmodelle und Modelle, die den Arbeitnehmenden eine Reduktion der Arbeitszeit gestatten (z.B. Teilzeit, 4-Tage-Woche, reduzierte Wochenarbeitszeiten), ermöglichen es den Arbeitnehmenden, dem Wunsch nach Vereinbarkeit und Flexibilität nachzukommen, was wiederum ihre Zufriedenheit stärkt. Da zufriedene Mitarbeitende leistungsstärker, motivierter und treuer sind, profitieren auch Unternehmen unmittelbar von den positiven Effekten. Das heisst, sobald die Positivspirale erst einmal in Gang gesetzt ist, werden diese Modelle zu einem Win-Win für beide Seiten.

Übrigens: Nebst den positiven Effekten für Arbeitgebende und Arbeitnehmende könnte eine Verkürzung der Arbeitszeit auch Kohlenstoffemissionen reduzieren und sich folglich positiv auf das Klima auswirken. Eine Analyse von Daten aus mehr als zwei Dutzend Ländern aus den Jahren 1970 bis 2007 ergab, dass bei einer Reduzierung der Arbeitszeit um 10% der ökologische Fussabdruck, der Kohlendioxid-Fussabdruck und die Kohlendioxid-Emissionen um 12.1%, 14.6% bzw. 4.2% sinken könnten (Knight et al., 2012).

1.3 Ausblick

Der Ökonom John Maynard Keynes sagte 1930 voraus, dass der technologische Fortschritt bis 2030 in einer 15-Stunden-Woche resultieren würde (Keynes, 1963). Er ging davon aus, dass der Einsatz von Maschinen und daraus resultierend die Produktivität steigen würde und Arbeitszeitverkürzungen ohne Verzicht auf einen hohen Lebensstandard möglich sein würden.

Von einer 15-Stunden-Woche sind wir noch weit entfernt. Wo sehen Sie das grösste Potenzial für Ihre Organisation? Reduzierte Wochenarbeitszeiten? Job- und Topsharing und damit Teilzeitarbeit (auch im Kader) ermöglichen? Oder könnte es sogar eine Pionierrolle sein, indem Sie das Modell der 4-Tage-Woche austesten?

1.4 Handlungsempfehlung 1: Topsharing

Ein Muss für erfolgreiche Organisationen: Topsharing – oder geteilte Führung

Topsharing – auch bekannt als Führungstandem, Co-Leadership, doppelte Führungsspitze – birgt das Potenzial, eine neue Art von Führung zu prägen. Es bietet die Möglichkeit, Führungsverantwortung und Teilzeitarbeit zu kombinieren und so Karriere und Anforderungen des Privatlebens miteinander zu vereinbaren.

Warum sollten Unternehmen handeln? Die Vorteile von Führungstandems aus Sicht der Arbeitgeberin:

- **Mitarbeitengewinnung:** Organisationen, die Topsharing-Modelle anbieten, können sich als attraktive Arbeitgeber:innen positionieren und eine grössere Vielfalt an Bewerber:innen anziehen. Insbesondere für hochqualifizierte Fachkräfte, die nach flexiblen Arbeitsmodellen suchen, kann Topsharing ein entscheidendes Kriterium sein. Gleiches gilt für weibliche Talente: Es kann zu einem positiven Imagetransfer führen, wenn mehr Frauen Teil von Führungsteams sind.
- **Mitarbeitendenbindung und Arbeitsproduktivität:** Geteilte Führung und Führen in Teilzeit fördert die Zufriedenheit und Motivation der Führungskräfte. Dies wirkt sich positiv auf ihre Leistungsbereitschaft aus und führt zu einer besseren Bindung qualifizierter Mitarbeitender. Deren Fachwissen bleibt der Organisation somit länger erhalten.
- **Förderung von Vielfalt und Inklusion:** Topsharing erleichtert die Teilhabe von Männern und Frauen in Führungspositionen, da Karriere und Familienverantwortung besser vereinbart werden können. Zudem öffnet Topsharing auch anderen Mitarbeitendengruppen wie Senior:innen, Menschen mit Beeinträchtigungen oder jüngeren Mitarbeitenden die Möglichkeit, eine Führungsposition einzunehmen.
- **Steigerung der Innovations- und Problemlösungsfähigkeit:** Durch die Zusammenarbeit in Topsharing-Teams kommen verschiedene Perspektiven und Ideen zusammen. Das Zusammentreffen von unterschiedlichen Erfahrungen und Denkweisen fördert die Kreativität, Innovation und die Fähigkeit, komplexe Probleme anzugehen. Ausserdem kann ein gelebtes Vier-Augen-Prinzip Fehler verhindern. Ein weiterer Vorteil: Die Stellvertretung ist sichergestellt und das Risiko von Ausfällen im Falle von Urlaub und Krankheit minimiert.
- **Kostensparnis und Ressourceneffizienz:** Durch die Teilung von Arbeitsstellen können, insbesondere bei Positionen mit hoher Verantwortung oder Spezialisierung, Kosten reduziert werden. Mit Topsharing können vorhandenen Ressourcen optimal ausgeschöpft und auf Nachfrage flexibel reagiert werden. Die Arbeitszeit wird effizienter genutzt und die Mitarbeitenden besser ausgelastet.
- **Veränderung der „alten“ Führungskultur:** Die gezielte Förderung von Führungstandems stärkt eine Führungskultur, die auf Vertrauen, Kollaboration, Feedback und Vielfalt setzt – weg von möglicherweise bestehenden Werten wie Konkurrenzdenken, Kontrolle und Eigenverdienst.
- **Intergenerationelle Tandems – eine Chance für Nachfolgeplanung und Wissenstransfer:** ein generationenübergreifendes Führungs-Duo (Altersunterschied mind. 10 Jahre) sichert den Wissenstransfer von einer erfahrenen Person an jüngere Mitarbeitende und bildet damit auch eine Nachwuchsförderungsmassnahme. Gleichzeitig profitiert die erfahrene Person von „frischem“ Wissen und Kompetenzen der jüngeren Person. Wenn sich die beiden Personen in unterschiedlichen Lebensphasen (z.B. Familienphase vs. Vorruhestand) befinden, kann das beiden mehr Flexibilität bieten, weil die altersbezogenen Verpflichtungen unterschiedlich sind.

Weitere Vorteile, insbesondere auch mit Blick auf die Arbeitnehmer:innen finden Sie online:

- Go For Jobsharing, Job- und Topsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer, 2020, S. 10.
- WShare1, Nutzen von Jobsharing und Topsharing, 2023. Siehe: "Nutzen für Arbeitnehmende"

Wie kann Topsharing erfolgreich umgesetzt werden? Eine kurze Handlungsanleitung:

- **Schaffen Sie Fakten und prüfen Sie die Machbarkeit:** Evaluieren Sie, ob Topsharing zu Ihrer Organisationskultur passt (wenn beispielsweise von Führungskräften immer erwartet wird, dass sie Vollzeit arbeiten, ist dies für die Umsetzung eines Topsharing-Programmes eher hinderlich). Eine Befragung der Führungskräfte und der Geschäftsleitung kann in Bezug auf mögliche Widerstände oder erwartete Nachteile Transparenz schaffen. Identifizieren Sie zudem Führungspositionen im Unternehmen, die für Topsharing geeignet sind. Sammeln und bewerten Sie die Vorteile, potenzielle Herausforderungen und die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation (Arbeitslast, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten). Stellen Sie sicher, dass Ihr HR-System die Abbildung und das Reporting dieses Arbeitsmodells ermöglicht.
- **Ohne Commitment der Unternehmensführung geht es nicht:** Sorgen Sie dafür, dass sich die Unternehmensleitung klar zur Einführung von Topsharing bekennt. Stellen Sie die (potenziellen) Vorteile für das Unternehmen sowie für die Arbeitnehmer:innen den (potenziellen) Nachteilen gegenüber. Idealerweise beziffern Sie den potenziellen Mehraufwand seitens der Führung und der HR-Administration. Identifizieren Sie Vorbilder, die geteilte Führung bereits leben – verschaffen Sie diesen Vorbildern Sichtbarkeit unternehmensintern sowie -extern.
- **Verknüpfen Sie Topsharing mit den Sustainable Development Goals (SDGs) und DEI-Zielen:** Die Einführung von Topsharing kann dazu beitragen, die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und die Ziele zur Förderung von Diversity, Equity und Inclusion (DEI) zu erreichen.
- **Schulen Sie Ihre Führungskräfte:** Bieten Sie Schulungen an, um Führungskräfte auf Topsharing vorzubereiten. Vermitteln Sie ihnen das Verständnis und die notwendigen Fähigkeiten, um die Zusammenarbeit in Führungs-Duos zu fördern. Ermutigen Sie Führungskräfte, selbst Topsharing-Modelle zu nutzen und dadurch eine positive Einstellung gegenüber diesem Arbeitsmodell zu entwickeln.
- **Kommunizieren Sie mit den Mitarbeitenden:** Kündigen Sie die Einführung von Topsharing an und erläutern Sie die Gründe für diese Entscheidung sowie die erwarteten Vorteile. Gehen Sie auf Bedenken oder Fragen ein.
- **Bestimmen Sie Kriterien für Rekrutierung und Auswahl:** Stellen Sie sicher, dass Sie in Stellenanzeigen und Bewerbungsgesprächen Topsharing offen unterstützen. Suchen Sie Kandidat:innen nach klar definierten Kriterien bzw. Eigenschaften aus (z.B. Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Flexibilität, Fähigkeit zu Selbstreflexion etc.) und erheben Sie diese im Auswahlprozess.
- **Definieren Sie Richtlinien und bieten Sie Ressourcen an:** Definieren Sie klare Rahmenbedingungen und Erwartungen für Topsharing-Positionen. Stellen Sie Vorlagen für Vereinbarungen bereit, in denen Verantwortlichkeiten, Arbeitszeiten, Aufteilungsvarianten, Vergütung und Entscheidungsprozesse festgelegt werden. Richten Sie kollaborative Plattformen und ein internes Topsharing-Netzwerk ein, um den gegenseitigen Austausch und das gemeinsame Lernen zwischen Führungs-Duos zu fördern.
- **Messen Sie Ergebnisse und verbessern Sie Arrangements fortlaufend:** Holen Sie Feedback von den Topsharer:innen, ihren Teams und von Kund:innen ein. Identifizieren Sie Herausforderungen und Bereiche, die verbessert werden können, und nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor.

Quellen und weiterführende Informationen:

- Weshare1, Voraussetzungen für Jobsharing und Topsharing, 2023.
- Webseite Go-for-jobsharing: Knowhow zur Umsetzung von Job- und Topsharing Modellen auf mittlerer und höherer Management-Ebene für beide Geschlechter
- Brigitte Abrell, Führen in Teilzeit, 2015.
- John Gerzema/Will Johnson, Is CEO a Two-Person Job?, HBR 2020.
- Go For Jobsharing, Job- und Topsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer, 2020.
- Personio, HR Lexikon: Jobsharing

1.5 Handlungsempfehlung 2: Hybrides Arbeiten

Inklusion fördern in einer hybriden Arbeitsumgebung

Das hybride Arbeiten, also eine zeitlich und örtlich unabhängige Form des Arbeitens, fördert Inklusion, wenn damit den unterschiedlichen Bedürfnissen von Mitarbeitenden und deren diversen Lebensmodellen Rechnung getragen wird. Gleichzeitig birgt das hybride Modell Gefahren: Beispielsweise kann wahrgenommene Ungleichbehandlung (zwischen Personen, die mehr im Büro sind und jenen, die mehr remote arbeiten) die Zugehörigkeit negativ beeinflussen. Oder bei einem Gefühl des "ständig verfügbar sein" zu müssen kann die mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden leiden.

Um diese Risiken zu minimieren und Fairness und Zugehörigkeit in hybrid arbeitenden Teams zu fördern, gilt es Folgendes zu beachten:

1. Rahmenbedingungen sicherstellen und Regeln des hybriden Zusammenarbeitens definieren

- **Workshops auf Team-Ebene, um teamspezifische Regeln zu definieren:** Stellen Sie sicher, dass die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Teammitglieder transparent werden und das Team darüber spricht, inwieweit sich Projekte gut mit örtlich und zeitlich flexibler Arbeit vereinbaren lassen. In einem zweiten Schritt gilt es dann, dass das Team für sich spezifische Regeln zu hybrider Arbeit definiert und dass festgehalten wird, was es braucht, damit diese Regeln im Alltag von allen gelebt und respektiert werden.
- **Generell gilt, Extreme sind zu vermeiden:** Eine stark ausgeprägte Präsenzkultur kann die Wahrnehmung von Chancengleichheit verringern und das Risiko für emotionale Erschöpfung erhöhen. Gleichzeitig laufen Mitarbeitende, die ausschliesslich remote arbeiten, Gefahr, dass sie sich dem Team weniger zugehörig fühlen.
- **Virtuelles Onboarding verbessern:** Vermitteln Sie Onboarding-Themen (z.B. zu IT-Systemen oder Mitarbeitendenbenefits) in kurzen Videos und bringen Sie Neueintretende virtuell in kleinen Gruppen zusammen, um Fragen zu stellen. Fragen Sie nach, ob neue Mitarbeitende IT-Unterstützung benötigen, um den Remote-Arbeitsplatz einzurichten. Damit Mitarbeitende, die häufiger remote arbeiten, das informelle Lernen von Kolleg:innen nicht verpassen, können Sie ein Buddy-System einrichten und so neue mit erfahrenen Mitarbeitenden in Austausch bringen.
- **In Informationstransparenz und gleichberechtigten Zugang zu technischer Ausstattung investieren:** Sind Prozesse und Entscheidungen klar dokumentiert und Ablagesysteme sowie Dokumenthandhabungen nachvollziehbar? Alle Arbeitsmittel müssen für alle effizient zur Verfügung stehen. Dadurch kommt es weniger zu "in-group"-Bildungen (z.B. unter jenen, die öfter im Büro sind) und es entstehen weniger Ungleichheiten aufgrund von fehlendem Zugang zu relevanten Informationen. Fördern Sie die Chancengleichheit, indem Sie allen Mitarbeitenden das gleiche Mass an Home-Office Ausstattung garantieren, um Benachteiligungen aufgrund unterschiedlicher finanzieller Möglichkeiten zu unterbinden.

2. Alte Normen aufbrechen und virtuelle Führungskompetenzen fördern

- **Mind-Set Wandel vorantreiben und sicheren Raum für das gemeinsame Lernen bieten:** Stellen Sie das gemeinsame Lernen unter Führungskräften in den Fokus. Schulen Sie diese zu den Chancen und konkreten Möglichkeiten hybriden Arbeitens. Bieten Sie online Formate für den gegenseitigen Austausch an (z.B. in Form einer Lunch & Learn Session), ermöglichen Sie Führungskräften überdies Zugang zu spezifischer Beratung und Coaching (ggf. in Zusammenarbeit mit externen Expert:innen).
- **Weg von Präsenz- hin zu einer Leistungskultur:** Definieren Sie klare Kriterien für die Leistungsbewertung (neu) und beziehen Sie die Mitarbeitenden in diesen Prozess ein. Leistungskriterien sollten dabei aufgabenbezogen sein (z.B. Kund:innenfeedback, Qualität einer Leistung usw.) und sich auf das Ergebnis ("Output") und nicht auf die Eigenschaften der Mitarbeitenden ("Input") beziehen. Verwenden Sie die "SMART"-Methode, um Ziele zu formulieren ("specific" – "measurable" – "achievable" – "relevant" – "time-bound")
- **Reale, In-Person Meetings bewusst planen und Kollaboration anregen:** Um Zugehörigkeit, Verbundenheit und psychologische Sicherheit zu fördern, braucht es das physische Zusammenkommen als Team. Gleichzeitig eignen sich informelle, physische Treffen besonders gut, um gemeinsam kreativ und innovativ zu sein. Vereinbaren Sie daher bewusst Teamtage vor Ort im Office, um die Zeit für das gemeinsame Generieren von Ideen zu nutzen und inspirierende Begegnungen zu ermöglichen. Neben informellen Begegnungen führen arbeitsbezogene Kollaborationen dazu, dass sich die Mitarbeitenden kennenlernen und weniger isoliert fühlen. So können bspw. kleinere Nebenprojekte initiiert werden, in denen mehrere Personen zusammenarbeiten.
- **"Check-in" Kultur pflegen und Verfügbarkeit anzeigen:** Setzen Sie regelmässige Check-Ins mit Ihren Mitarbeitenden auf, stellen Sie eine geteilte Meeting-Agenda sicher und machen Sie sich immer wieder bewusst "virtuell sichtbar", indem Sie Ihren Status auf verfügbar setzen und dazu eine Nachricht schreiben wie "Ich bin offen für Chat-Nachrichten."
- **Review-Meetings einplanen und bestehende Vereinbarungen bewerten:** Thematisieren Sie mit Ihrem Team ein- bis zweimal pro Jahr die bestehenden Teamregeln bezüglich des hybriden Arbeitens. Sind die Erwartungen hinsichtlich Erreichbarkeit und Verfügbarkeit gegenseitig klar? Werden Pausen gemacht und Fokuszeiten (ohne Meetings) respektiert? Sind Mitarbeitende in der Lage, abwesend und nicht erreichbar zu sein? Leben Sie das als Führungskraft vor? Ermöglichen Sie einen vertrauensvollen Austausch, in dem Sie bewusst alle Stimmen abholen, vor allem zuhören und Raum lassen, damit Mitarbeitende ihre Ängste oder allfällige Bedenken äussern können (z.B. die Angst, immer sofort auf Nachrichten antworten zu müssen).

Wollen Unternehmen die Chancen und positiven Auswirkungen des hybriden Arbeitens voll ausschöpfen, braucht es das aktive Ausgestalten spezifischer Regeln auf Teamebene und ein gezieltes Fördern von Kompetenzen, die notwendig sind, um hybride Teams erfolgreich zu führen und Inklusion zu fördern.

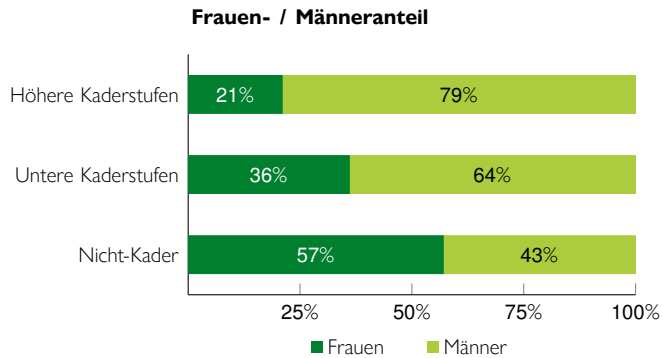
Quellen und weiterführende Informationen:

- Whitepaper "Evolution of Work bei der AUDI AG", 2022.
- Regelrecht besser: Wie Teams bei Audi hybride Arbeit gestalten, 2023.
- Grace Lordan, Teresa Almeida, Lindsay Kohler, 5 Practices to Make Your Hybrid Workplace Inclusive, HBR 2021.
- T. Chamorro-Premuzic, K. Berg, Fostering a Culture of Belonging in the Hybrid Workplace, HBR 2021.

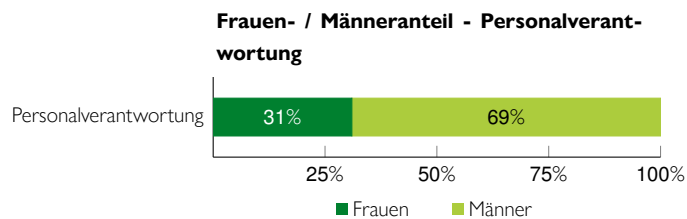
2 Zentrale Branchenergebnisse

2.1 Vielfalt der Belegschaft

Frauen sind ausserhalb des Kadern leicht in der Mehrheit - der Frauenanteil schrumpft aber mit steigender Hierarchiestufe auf 36% (untere Kaderstufen) bzw. 21% (höhere Kaderstufen)



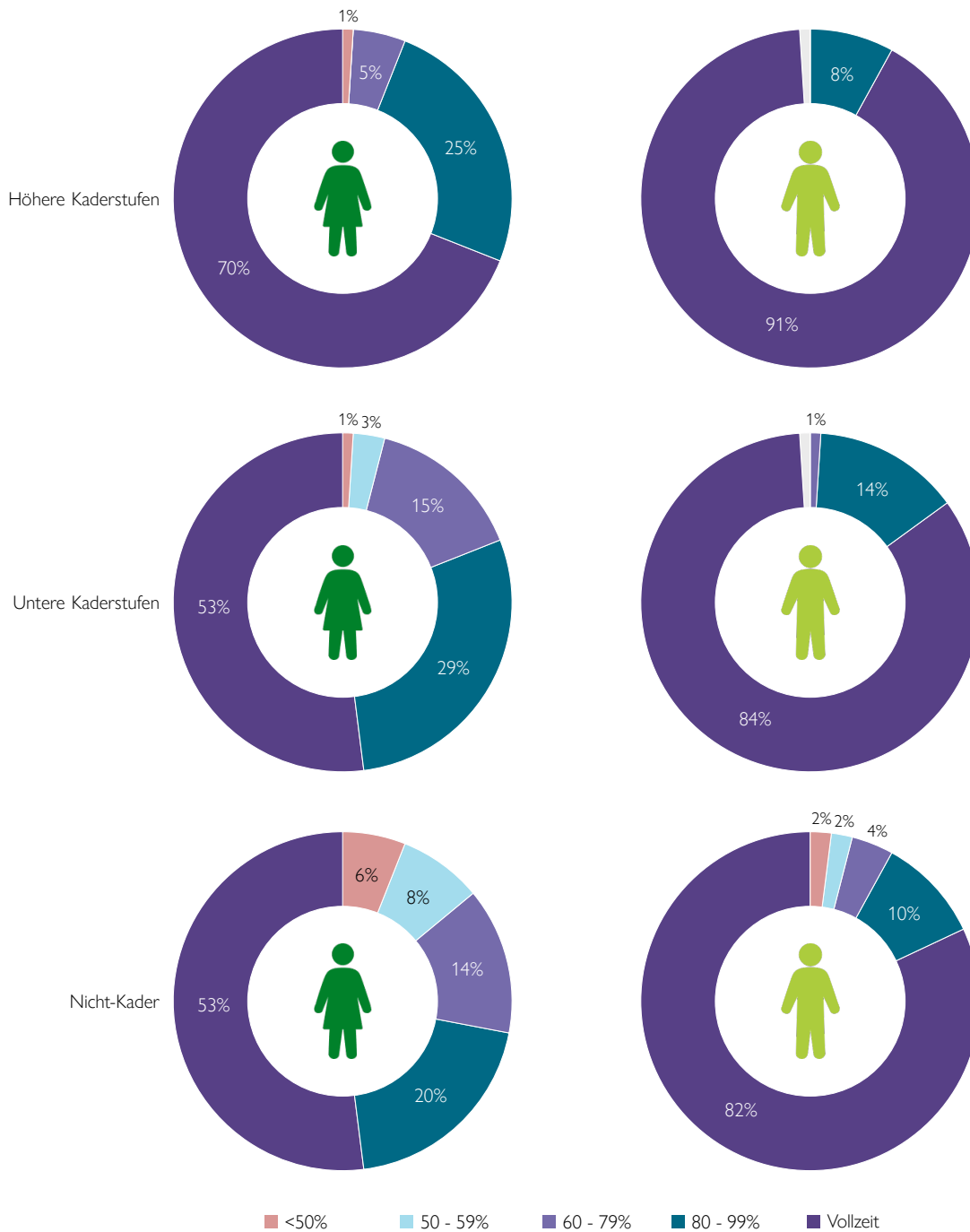
Zwar sind Frauen in den höheren Kaderstufen der Versicherungsbranche noch deutlich untervertreten und die kritische Masse von 30% ist noch nicht erreicht. Im Vergleich zur nationalen Bankbranche (14% Frauenanteil) schneiden die Versicherungen aber deutlich besser ab. Dasselbe gilt für Positionen mit Personalverantwortung, wo der Frauenanteil in der nationalen Bankbranche lediglich 22% beträgt.



Wie die Umfrage zu den umgesetzten Diversity & Inclusion-Massnahmen zeigt, haben 8 von 11 Versicherungen messbare Ziele in Bezug auf Diversity. 5 von 11 Organisationen haben zudem für Führungskräfte Ziele in Bezug auf Diversity. Das hilft, bei den Führungskräften eine Verantwortung für D&I und entsprechende Verhaltensweisen zu verankern.

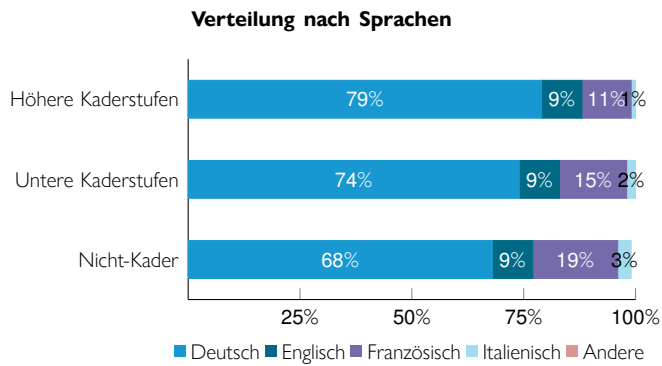
Im Nicht-Kader arbeitet knapp die Hälfte aller Frauen in Teilzeit. Dieser Anteil bleibt in den unteren Kaderstufen gleich, wobei tiefere Pensen seltener sind. Während bei Frauen der Beschäftigungsgrad in den höheren Kaderstufen deutlich ansteigt, ist dieser bei den Männern über alle Stufen hinweg hoch und Teilzeit wenn, dann in Form von vollzeitnahen Pensen in Anspruch genommen.

Verteilung nach Beschäftigungsgrad

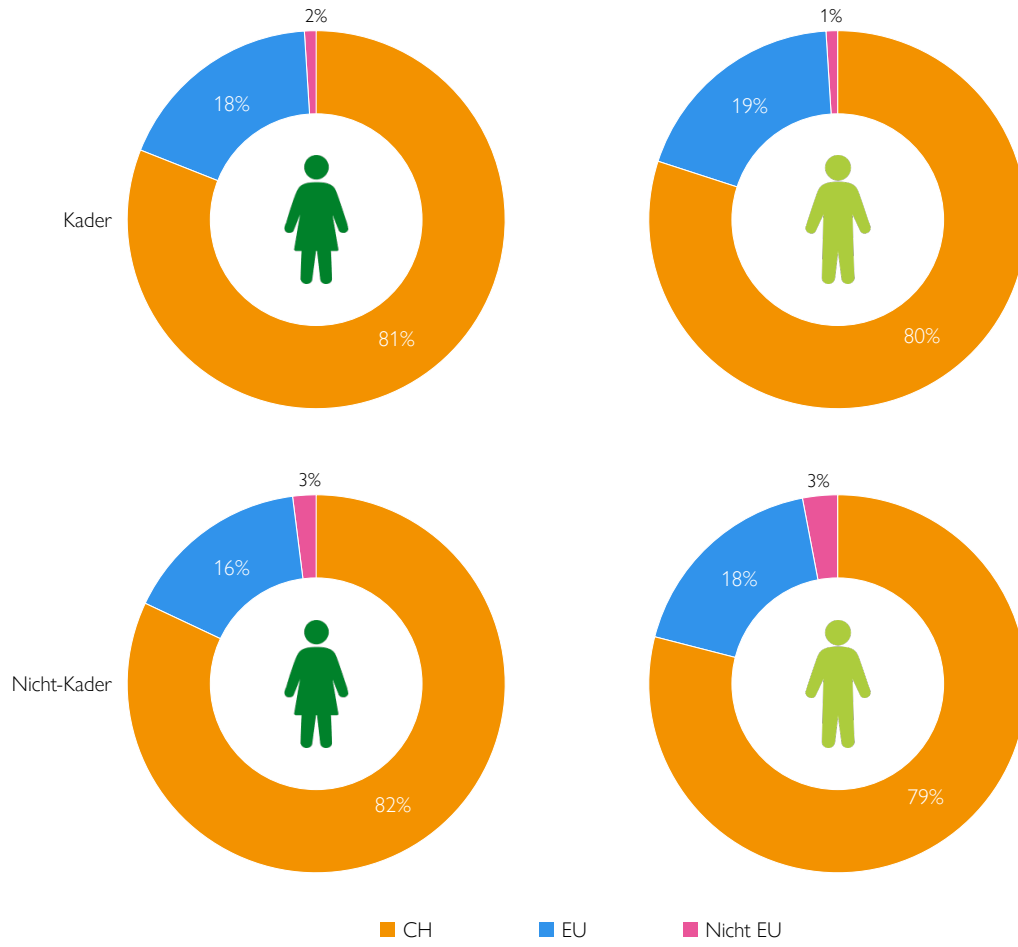


Frauen arbeiten in allen Stufen in deutlich geringeren Pensen als Männer. Der Geschlechterunterschied reduziert sich aber in den höheren Kaderstufen. In Pensen unter 80% arbeiten hauptsächlich Frauen im Nicht-Kader und in den unteren Kaderstufen. Im Vergleich zur nationalen Bankbranche arbeiten bei den Versicherungen beide Geschlechter über alle Hierarchiestufen hinweg (mit Ausnahme der höheren Kaderstufen bei den Männern) in höheren Pensen.

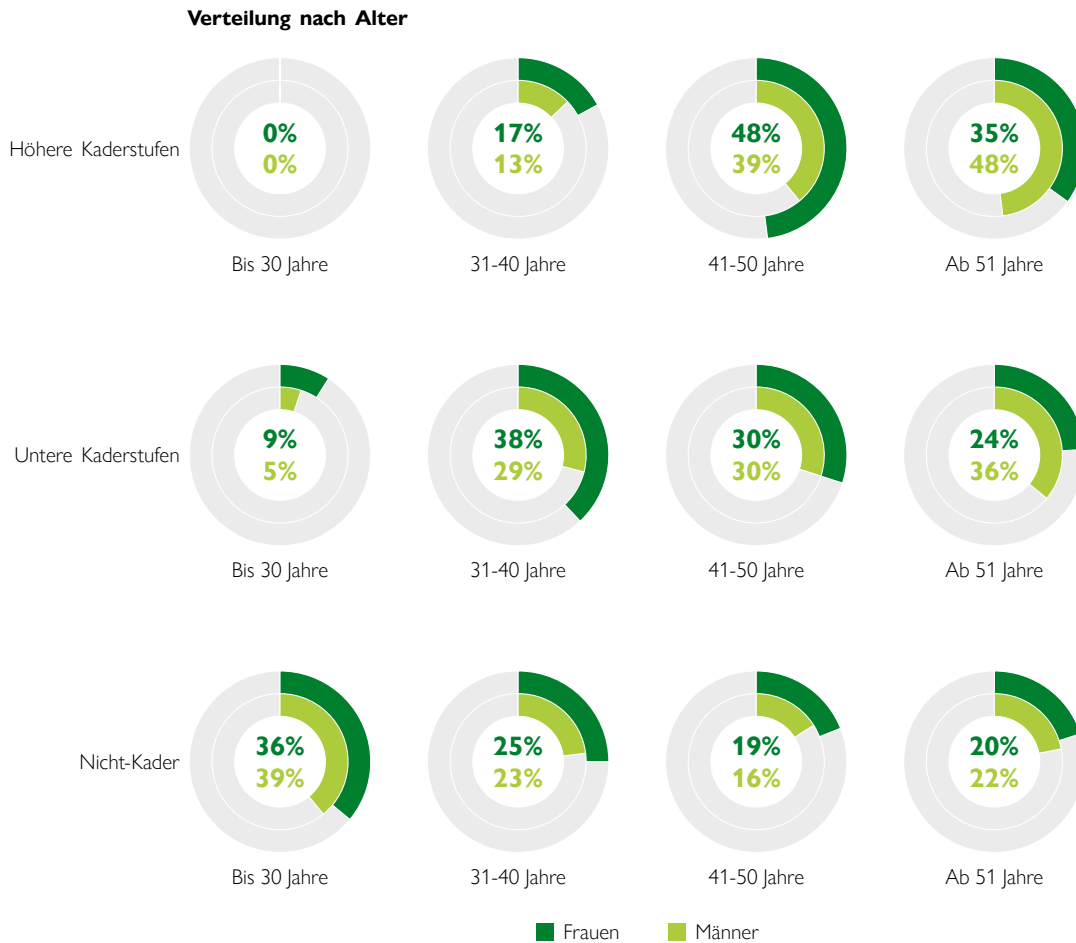
Mit steigender Hierarchiestufe nimmt der Anteil Deutschsprachiger zu und der Anteil Französischsprachiger ab, wobei Deutschsprachige in allen Stufen klar in der Mehrheit sind. Die Nationalitätenverteilung im Kader repräsentiert die Verteilung im Nicht-Kader.



Verteilung nach Nationalität



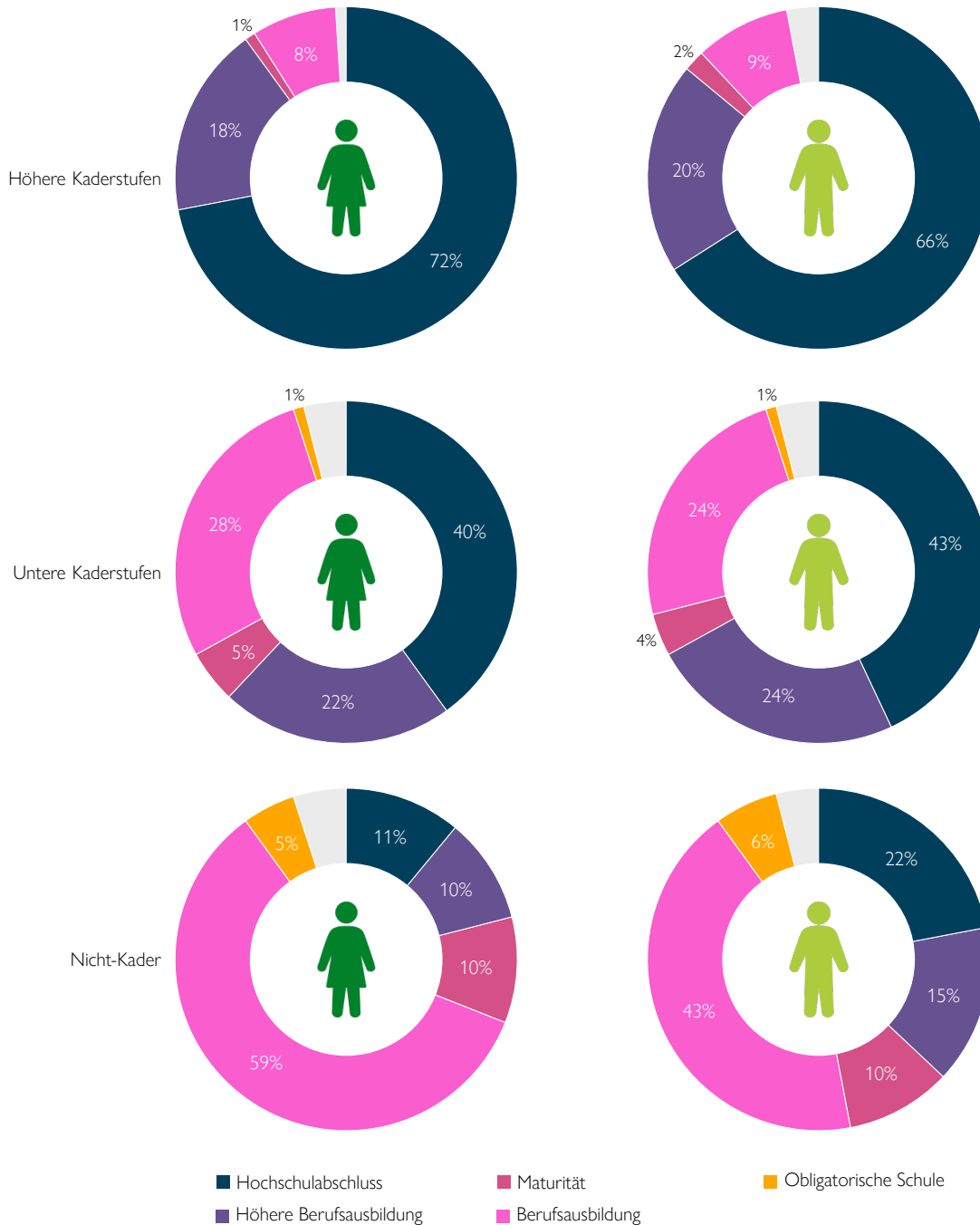
Im Nicht-Kader ist die Altersverteilung bei den Geschlechtern relativ ähnlich, wohingegen Kadermänner deutlich älter sind als Kaderfrauen. Fast die Hälfte aller Männer in den höheren Kaderstufen ist älter als 50 Jahre.



Eine ähnliche Altersverteilung zeigt sich auch bei den nationalen Banken.

Während der Anteil an Mitarbeitenden mit Tertiärabschluss bei den Männern im Nicht-Kader höher ist als bei den Frauen, verfügt ein etwas grösserer Anteil an Frauen in den höheren Kaderstufen über einen Hochschulabschluss

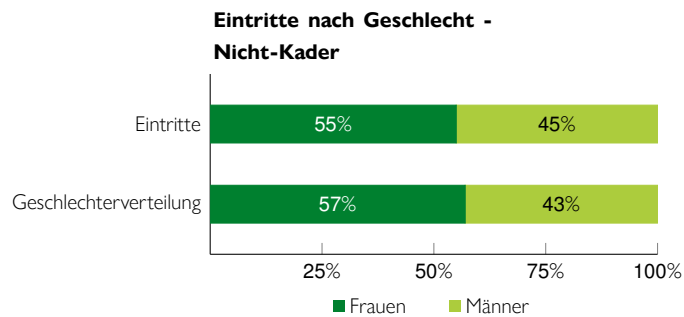
Verteilung nach Ausbildung



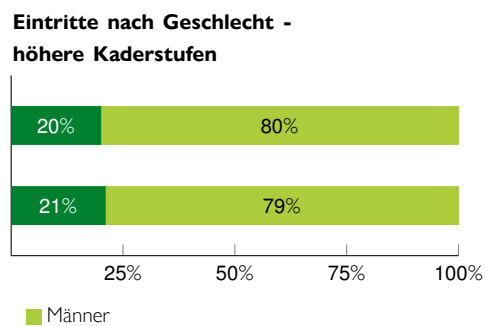
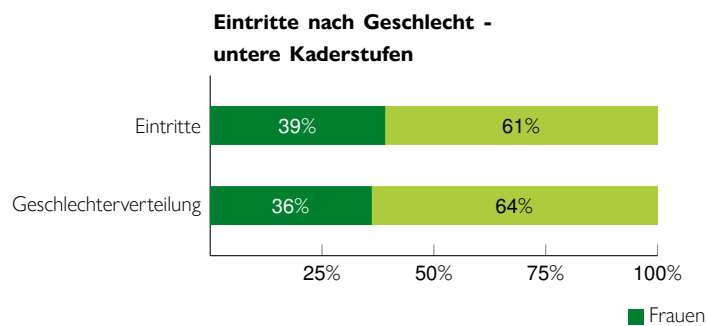
In der nationalen Bankbranche haben Frauen in den höheren Kaderstufen im Durchschnitt eine tiefere Ausbildung als in der Versicherungsbranche. Hingegen ist der Anteil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Tertiärabschluss in den unteren Kaderstufen höher als bei den Versicherungen.

2.2 Rekrutierung

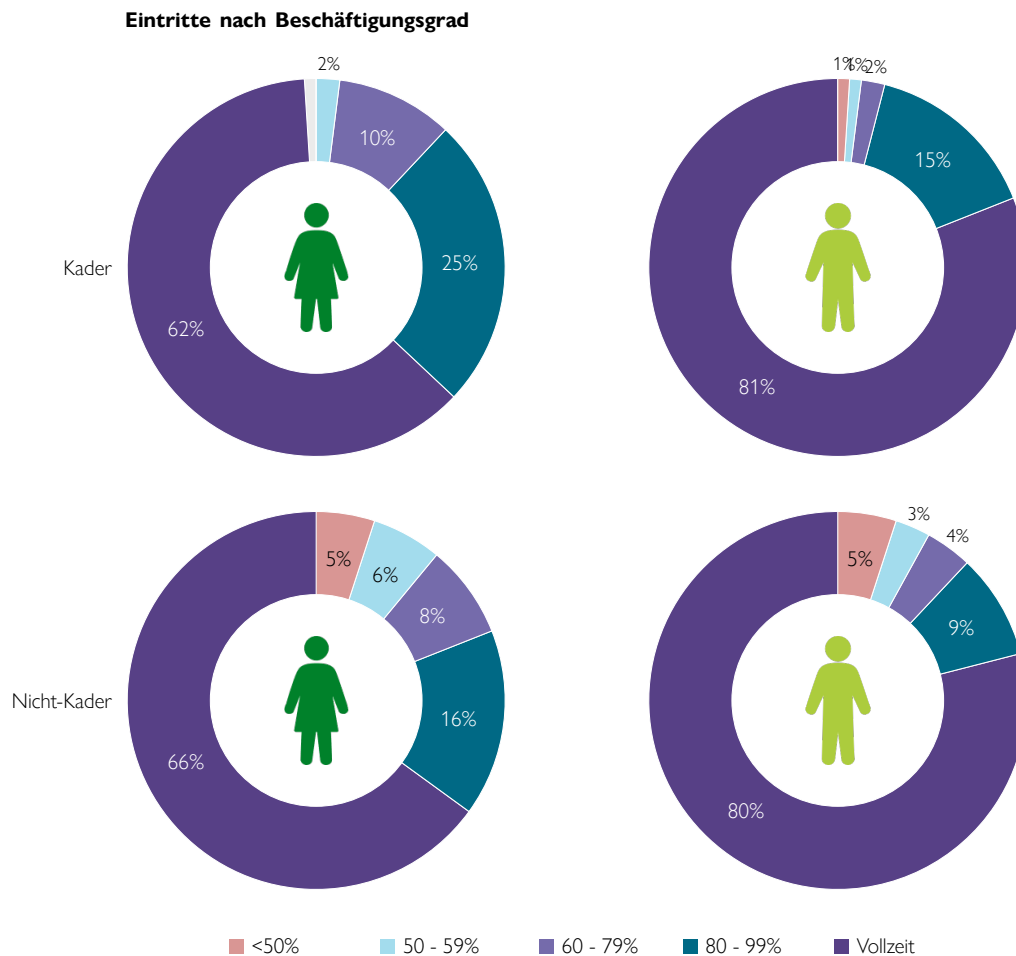
Während die Eintritte in die unteren Kaderstufen leicht zu einer Erhöhung des Frauenanteils beitragen, beeinflussen sie den Anteil in den höheren Kaderstufen kaum (und wenn dann negativ)



Der Frauenanteil an den Eintritten in die unteren Kaderstufen ist bei den Versicherungen höher als bei den nationalen Banken, wohingegen der Anteil an den Eintritten in die höheren Kaderstufen minimal tiefer ist.

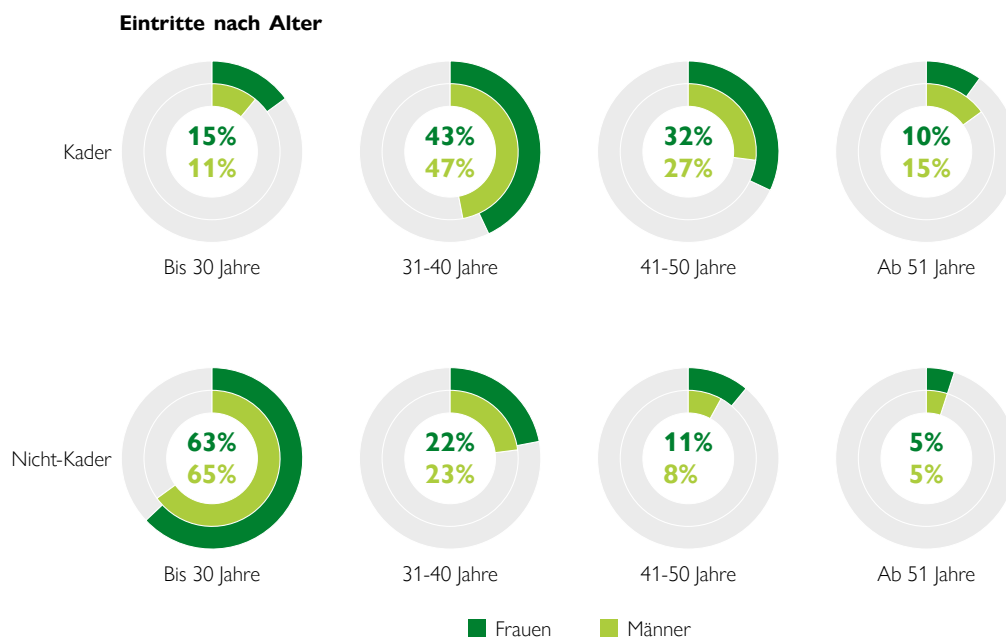


Männer steigen in höheren Pensen ein als Frauen, wobei bei beiden Geschlechtern der Anteil eintretender Vollzeitmitarbeitenden ins Nicht-Kader ähnlich ist wie ins Kader - Eintritte in Pensen unter 60% gibt es hauptsächlich in Nicht-Kaderpositionen



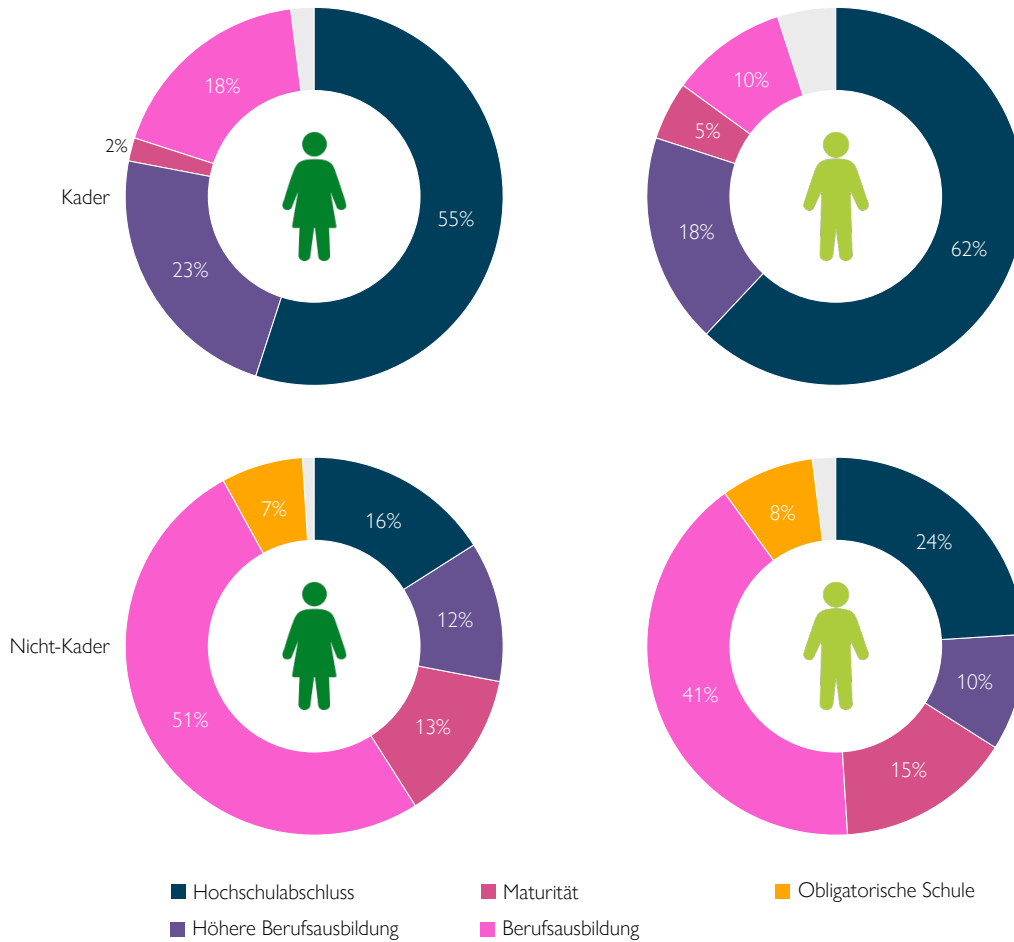
Bei den Versicherungen zeigt sich, dass der Anteil Vollzeitmitarbeiterinnen bei den Eintritten sowohl im Nicht-Kader als auch in Kaderpositionen deutlich höher ist als in der bestehende Anteil an Vollzeitmitarbeiterinnen in diesen Stufen. (Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass sich dies ausschliesslich auf die unteren Kaderstufen, nicht aber auf die höheren Kaderstufen bezieht.) Bei den Männern zeigt sich derselbe Trend, wenn auch nicht ganz so stark. Es ist bei den Rekrutierungen somit eine Tendenz in Richtung Vollzeitkultur erkennbar.

Zwei Drittel aller Neueintritte ins Nicht-Kader sind 30 Jahre alt oder jünger, was zu einer Verjüngung der Belegschaft beiträgt. Im Kader sind insbesondere die eintretenden Männer jünger als in der bestehenden Belegschaft.



Ein deutlich höherer Anteil an eintretenden Kaderfrauen und -männern verfügt über einen Hochschulabschluss als in der bestehenden Belegschaft im Kader. Bei den eintretenden Männern sowohl ins Nicht-Kader als auch Kader ist der Anteil Hochschulabsolventen höher als bei den Frauen.

Eintritte nach Ausbildung

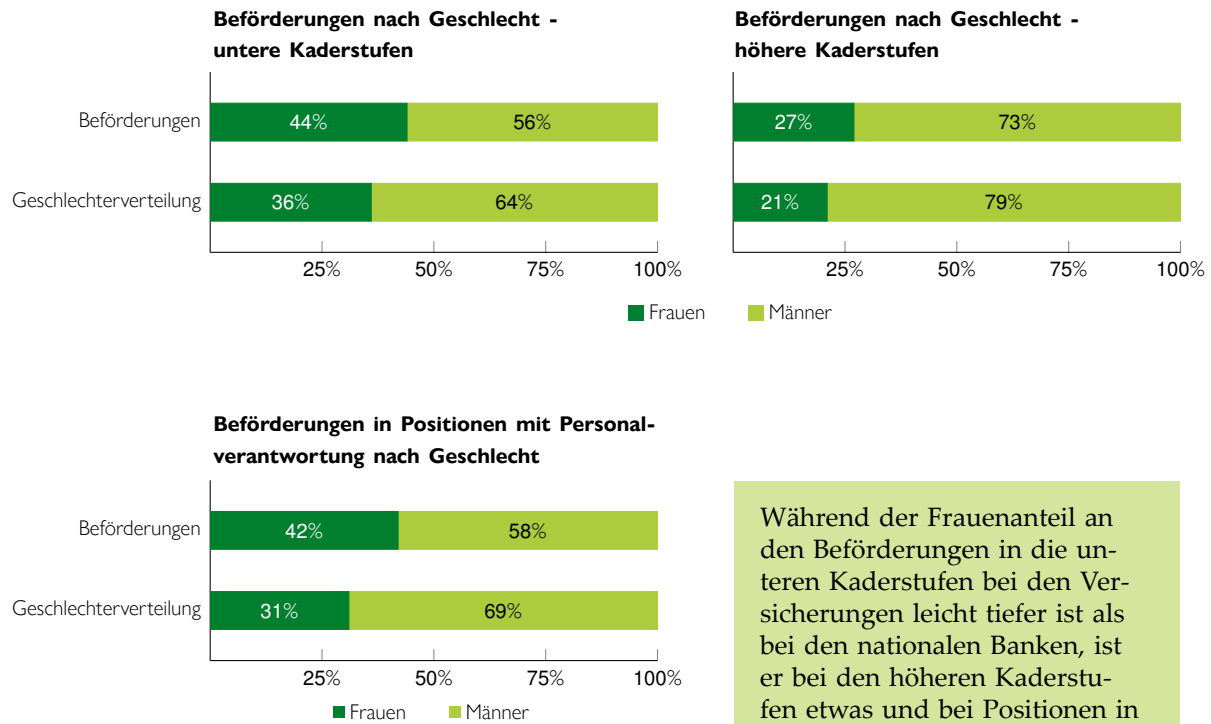


Bei den Versicherungen ist der Anteil eintretender Mitarbeitender mit einem Tertiärabschluss an den Eintritten ins Kader etwas tiefer als bei den nationalen Banken.

2.3 Beförderungen



Die Versicherungen nutzen die Beförderungen, um zu einer Erhöhung des Frauenanteils im Kader und in Positionen mit Personalverantwortung beizutragen

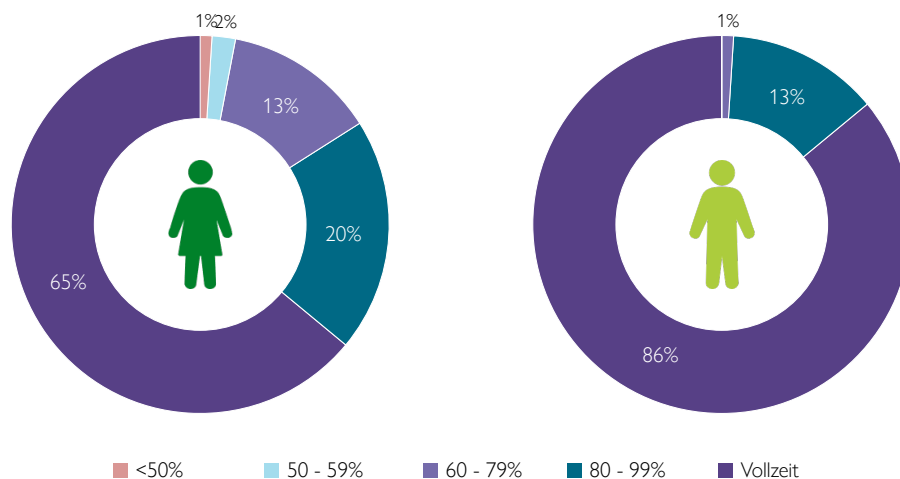


Während der Frauenanteil an den Beförderungen in die unteren Kaderstufen bei den Versicherungen leicht tiefer ist als bei den nationalen Banken, ist er bei den höheren Kaderstufen etwas höher und bei Positionen in Personalverantwortung deutlich höher.

Wie die Umfrage zu den umgesetzten Diversity & Inclusion-Massnahmen zeigt, haben 6 von 10 Versicherungen bereits eine Analyse der HR-Prozesse aus D&I-Perspektive durchgeführt. (Eine Versicherung hat die Frage nicht beantwortet.)

Der Anteil an Vollzeitmitarbeiterinnen an den Beförderungen ins Kader ist deutlich höher als der Anteil Vollzeitmitarbeiterinnen in der bestehenden Belegschaft der Frauen in diesen Stufen - bei den Männern wird hingegen ähnlich der bestehenden Belegschaft befördert

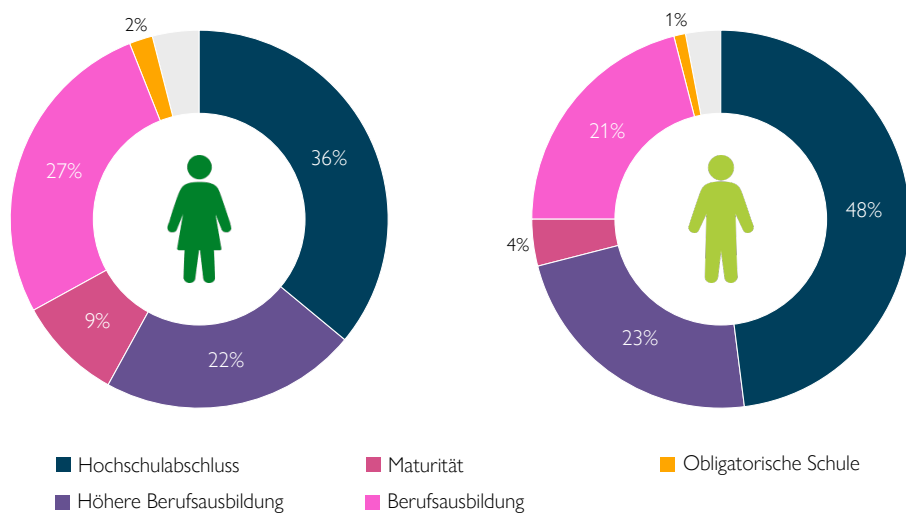
Beförderungen nach Beschäftigungsgrad



Wie bei den Rekrutierungen, zeigt sich auch bei den Beförderungen bei näherer Betrachtung, dass diese bei den Frauen ausschliesslich zu einer zunehmenden Vollzeitkultur in den unteren Kaderstufen beitragen.

Beförderte Männer haben eine höhere Ausbildung als beförderte Frauen

Beförderungen nach Ausbildung

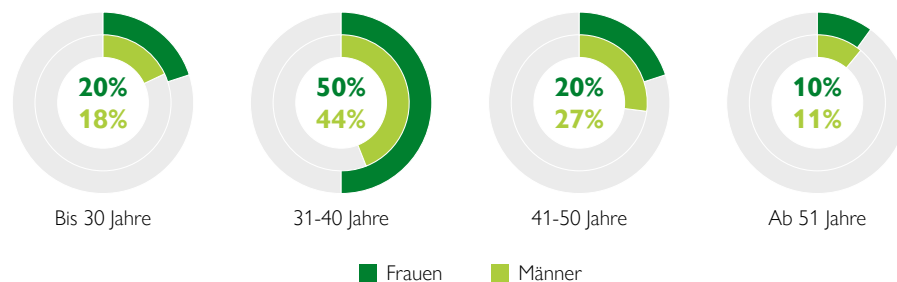


Dass rekrutierte und beförderte Kaderfrauen tendenziell über einen weniger hohen Abschluss verfügen als Männer, ist grundsätzlich positiv zu beurteilen. Es bedeutet, dass Frauen z.B. durch Familienzeit oder durch Teilzeitarbeit fehlende Berufserfahrung nicht durch bessere Ausbildung wettmachen müssen. Allerdings ist in den höheren Kaderstufen der Versicherungen ein Tertiärabschluss die Norm, was bedeutet, dass die beförderten Kaderfrauen in den unteren Kaderstufen stecken bleiben könnten.

Es zeigt sich zudem sowohl bei den beförderten Frauen als auch bei den Männern, dass der Anteil Tertiärabschlüsse deutlich geringer ist als bei Personen, die von ausserhalb rekrutiert werden. Möglicherweise konnten sich intern beförderte Personen bereits beweisen (stärkere Gewichtung der bisherigen Leistungen bzw. der Leistungsbeurteilungen), während bei extern rekrutierten Personen stärker auf objektive Kriterien, wie Nachweise über Abschlüsse, geachtet wird.

Fast die Hälfte aller beförderter Personen ist zwischen 31 und 40 Jahre alt - beförderte Männer sind tendenziell älter als beförderte Frauen

Beförderungen nach Alter



Bei den Versicherungen zeigt sich bei beiden Geschlechtern, dass ins Kader beförderte Personen tendenziell älter sind als solche, die von extern rekrutiert wurden. Die beförderten Personen sind im Durchschnitt aber jünger als in der nationalen Bankbranche.

2.4 Retention

Männer verlassen das Nicht-Kader und die höheren Kaderstufen verhältnismässig etwas häufiger als Frauen

Fluktuationsrate nach Geschlecht

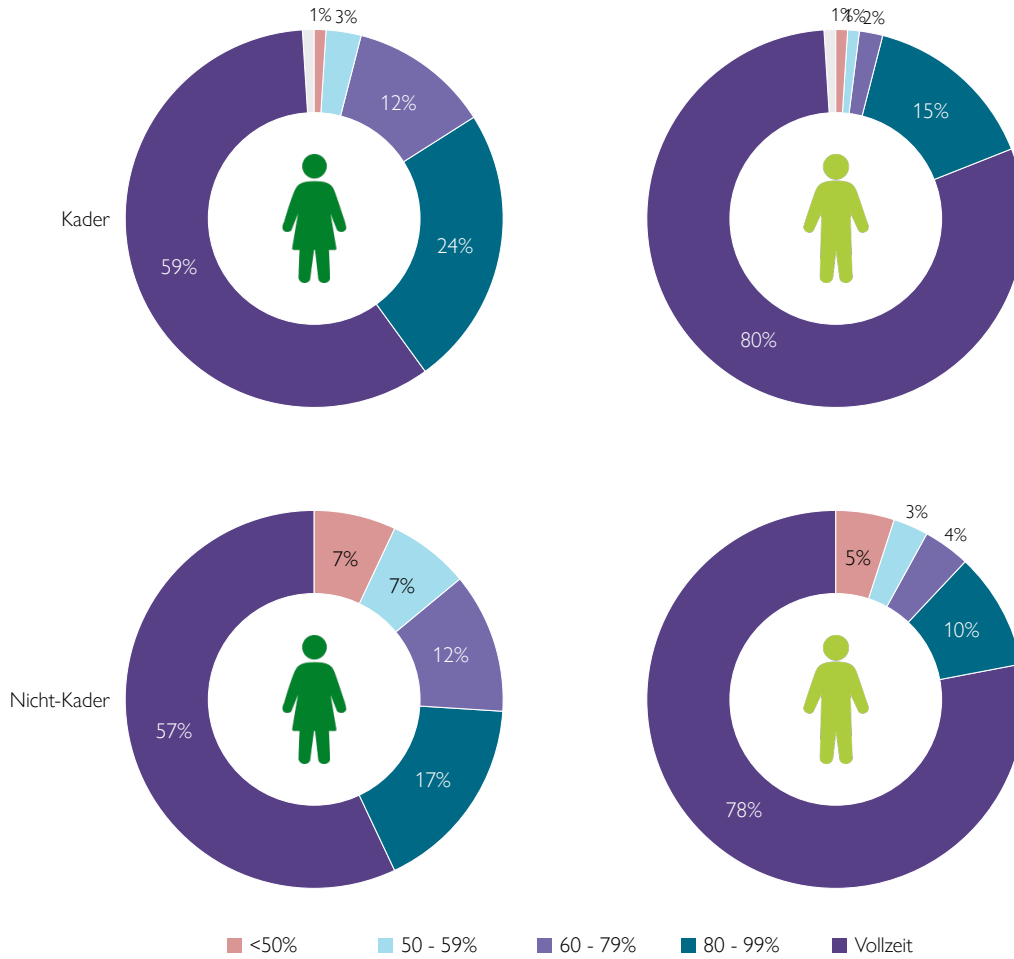


Dieselbe Tendenz zeigt sich auch bei den nationalen Banken.

Wie die Umfrage zu den umgesetzten Diversity & Inclusion-Massnahmen zeigt, erheben 10 von 11 Versicherungen die Austrittsgründe von Mitarbeitenden. Die Daten werden dabei mehrheitlich über Austrittsgespräche mit HR oder einer schriftlichen internen Umfrage erfasst. 5 von 10 Versicherungen (ein Unternehmen hat die Frage nicht beantwortet), werten die Ergebnisse regelmässig aus, 30% analysieren die Daten nicht und 30% konnten keine Auskunft darüber geben.

Bei den Frauen treten sowohl im Nicht-Kader als auch im Kader verhältnismässig mehr Vollzeitmitarbeiterinnen als Teilzeitarbeiterinnen aus - bei den Männern ist das Gegenteil der Fall: Teilzeitmitarbeiter verlassen beide Stufen häufiger

Austritte nach Beschäftigungsgrad



Fluktuationsrate nach Geschlecht und Beschäftigungsgrad

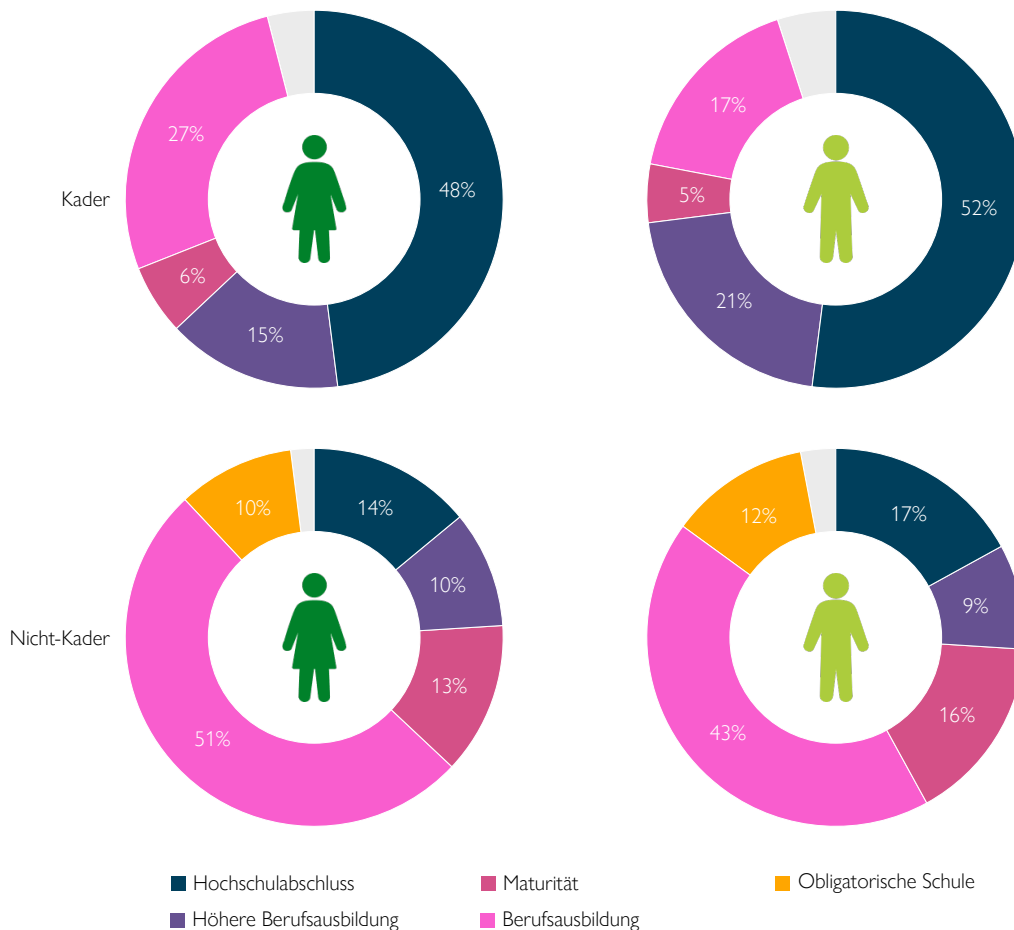
	Nicht-Kader		Kader	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Vollzeit	15%	15%	9%	9%
80 - 99%	13%	14%	8%	11%
< 80%	14%	24%	9%	21%

Auffallend sind die hohen Fluktuationsraten bei Männern mit einem Pensum tiefer als 80% sowohl im Nicht Kader als auch Kader. Sie könnten auf eine Unternehmenskultur hindeuten, wo Teilzeit bei Männern noch nicht ausreichend akzeptiert ist. Auch Studien zeigen, dass Männer Nachteile erfahren, wenn sie nicht den traditionellen Rollenbildern entsprechen, sondern sich dazu entscheiden, ihren Beschäftigungsgrad zu reduzieren oder in Elternurlaub zu gehen (L&R Sozialforschung, 2021).

Die gleiche Tendenz zeigt sich im Übrigen auch bei den nationalen Banken.

Während bei den Frauen verhältnismässig mehr Mitarbeiterinnen mit Berufsausbildung das Kader verlassen, ist bei den Männern der Anteil Hochschulabsolventen an den Austritten aus dem Kader grösser

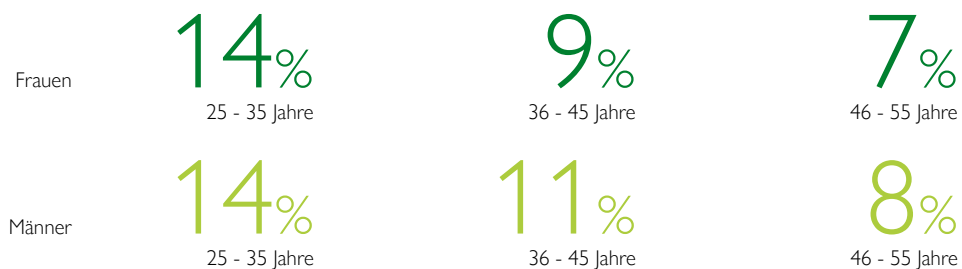
Austritte nach Ausbildung



Bei beiden Geschlechtern ist der Anteil Hochschulabsolvierenden an den Austritten aus dem Kader (bei den Frauen auch aus dem Nicht-Kader) grösser als der bestehende Anteil Hochschulabsolvierenden in dieser Stufe. Dasselbe gilt für Personen mit obligatorischem Schulabschluss im Nicht-Kader.

Die Versicherungen haben Mühe jüngere Mitarbeitende zu halten

Fluktuationsrate nach Geschlecht und Alter



Dass jüngere Mitarbeitende noch häufiger Unternehmenswechsel vornehmen, ist ein bekanntes Phänomen. Ähnliche Fluktuationsraten zeigen sich auch bei den nationalen Banken.

3 Erläuterungen und Definitionen zum Bericht

Das Diversity Benchmarking wird jährlich durchgeführt und ist ein unabhängiges, anerkanntes Instrument zur Bestandsaufnahme und zum Vergleich von Diversity und Inclusion Kennzahlen zwischen Unternehmen und Branchen.

Daten

Die Auswertungen dieses Berichts basieren auf den anonymisierten Mitarbeitendendaten der Jahre 2021 und 2022. Der Stichtag für die Erhebungen ist jeweils der 31. Dezember. Für alle teilnehmenden Organisationen werden ausgehend von den Rohdaten Kennzahlen nach derselben Formel und basierend auf den gleichen Daten berechnet.

Dies ermöglicht einen objektiven Vergleich der Ergebnisse und erhöht sowohl die Aussagekraft als auch die Transparenz der Ergebnisse.

Hierarchiestufen

Die Bezeichnung "Kader" bezieht sich jeweils auf alle Kaderstufen, d.h. unterstes, unteres, mittleres und oberes bzw. oberstes Kader. Diese 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 = **Nicht-Kader:** Mitarbeitende ohne Kaderfunktion

Da es sich, insbesondere beim obersten und oberen Kader, in vielen Organisationen um geringe absolute Zahlen handelt, werden die Kaderstufen 1 und 2, also mittleres und oberes bzw. oberstes Kader, bei der Auswertung gemeinsam analysiert. Das reduziert den Einfluss von sehr geringen absoluten Zahlen, bspw. Rekrutierung *einer* Person für das obere bzw. oberste Kader, auf den Prozentwert. Wo die absoluten Zahlen auch für die Kaderstufen 1 und 2 zusammen noch gering sind, wird punktuell auf die Auswertung für Kader gesamt zurückgegriffen.

Ebenfalls werden die Kaderstufen 3 und 4, also unterstes und unteres Kader, gemeinsam analysiert. Dies insbesondere deshalb, weil es einige Organisationen gibt, welche keine Kaderstufe 4 haben.

Entsprechend werden im Bericht mehrheitlich folgende zwei "Kadergruppen" unterschieden:

Hierarchiestufen 1+2 = "**Höhere Kaderstufen**" bzw. "**mittleres und oberes / oberstes Kader**"

Hierarchiestufe 3+4 = "**Untere Kaderstufen**" bzw. "**unterstes und unteres Kader**"

Alterskategorien

Im diesjährigen Bericht verwenden wir zwei unterschiedliche Einteilungen bei den Alterskategorien. Die erste der beiden ist ein wenig detaillierter und umfasst folgende Altersgruppen:

<21 Jahre
21 bis 30 Jahre
31 bis 40 Jahre
41 bis 50 Jahre
51 bis 60 Jahre und
>60 Jahre

Die zweite Kategorisierung fokussiert, dass sich bei den Übergängen zwischen den folgenden Altersgruppen deutliche Änderungen in den Karriereverläufen und den Beschäftigungsgraden der Mitarbeitenden zeigen. Gleichzeitig werden dadurch Personalbewegungen, welche sich traditionell aufgrund von Ausbildung und Pensionierung ergeben (z.B. befristete Verträge oder häufige Wechsel während der Ausbildungs- / Studienzeit, Frühpensionierungen) von der Analyse ausgeklammert. Dabei werden die folgenden Altersgruppen unterschieden:

25 - 35 Jahre
36 - 45 Jahre
46 - 55 Jahre

Nationalitäten

Wir verwenden drei Bezeichnungen:

CH: umfasst Schweizer:innen, aber auch Bürger:innen mit mehreren Staatsbürgerschaften, wenn eine davon schweizerisch ist.

EU: umfasst bei uns die EU-Staaten und die EFTA-Staaten (Liechtenstein, Norwegen und Island zählen somit zu dieser Gruppe). Mitarbeitende mit mehreren Staatsbürgerschaften, wovon eine der EU oder einem EFTA-Staat zugehört, werden in diese Gruppe gezählt.

Non-EU: umfasst alle anderen Nationalitäten.

Staatenlose oder Personen, bei denen die Angaben zur Nationalität fehlen, werden keiner der drei Gruppen zugerechnet.

Beschäftigungsgrad

Wir unterscheiden zwischen **Vollzeit (100% Pensum)**, **vollzeitnahen Pensen (80-99% Pensen)** und folgenden **Teilzeitpensen: 60-79%, 50-69% und <50%**. Bei anderen Untersuchungen haben wir festgestellt, dass sich bereits ein Beschäftigungsgrad von nur leicht unter 100% negativ auf Aufstiegsmöglichkeiten auswirken kann, weshalb Vollzeit nur als 100% definiert wird, nicht als 90-100%, wie das in anderen Studien häufig der Fall ist.

Ausbildung

Im Rahmen des Fokusthemas des diesjährigen Berichts beziehen wir neu Daten zur Ausbildung der Mitarbeitenden ein. Die Einteilung folgt auch hier der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung. Ausgewertet wird jeweils die höchste abgeschlossene Ausbildung einer Person. Wir unterscheiden folgende fünf Ausbildungskategorien:

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 Lehrer:innenpatent 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.

Auswertungen

Um die Veränderungen in den Organisationen in Bezug auf die Diversity-Dimensionen Geschlecht, Beschäftigungsgrad, Alter, Sprache, Nationalität und Ausbildung zu veranschaulichen, werden entsprechende Kennzahlen entlang des Mitarbeitenden-Zyklus (d.h. Bewerbungen und Rekrutierung, Beförderungen und Austritte) analysiert. Dabei wurde für diesen Bericht eine Auswahl an Kennzahlen getroffen, die sich als besonders interessant und erkenntnisreich erwiesen hat. Es werden nicht bei allen Auswertungen alle Dimensionen und Kennzahlen gezeigt. Entscheidend für diese Auswahl ist, welche Kennzahlen für welche Dimensionen interessante Ergebnisse aus der Diversity-Perspektive zeigen.

Verschiedene Auswertungen werden als Index berechnet. Diese vergleichen jeweils zwei Verhältnisse miteinander. Bspw. vergleicht der Eintrittsindex das Geschlechterverhältnis der Eintritte eines Jahres mit dem bestehenden Geschlechterverhältnis im Personalbestand. Indices können nicht berechnet werden, wenn eine Zahl in der Formel Null ist. D.h. wenn bspw. nur Frauen rekrutiert werden, ist der Männeranteil an den Eintritten 0%. In diesem Fall kann der Index nicht berechnet werden und die entsprechende Auswertung ist leer.

In manchen Fällen bleibt die Auswertung leer, wenn die Daten zu einem Auswertungskriterium fehlen, z.B. weil die betreffende Organisation diese Daten nicht liefern konnte. Wurden unvollständige Daten geliefert (z.B. bei den Angaben zur Ausbildung oder Sprache), dann werden nur die vorhandenen Daten angezeigt. Die Gesamtsumme kann in diesem Fall stark von 100% abweichen, obwohl die Summe 100% ergeben müsste. Die Gesamtsummen in den Grafiken können sich ausserdem durch Rundungsfehler leicht vom tatsächlichen Ergebnis unterscheiden. Die Gesamtsumme liegt dann ebenfalls nicht bei genau 100%.

Interpretation der Ergebnisse

In den folgenden Absätzen werden einige Ausführungen gemacht, wann Ergebnisse tendenziell als "positiv" oder "negativ" beurteilt werden. Dies soll die Interpretation der Ergebnisse unterstützen.

Basiskennzahlen

Es ist als eher kritisch zu erachten, wenn eine bestimmte Gruppe dominiert, da sie dann die Organisationskultur stark prägen kann. Bei den Basiskennzahlen zur Geschlechtsverteilung gehen wir davon aus, dass eine Verteilung von ungefähr 50% zu 50% bei den Männern und Frauen ideal wäre. Bei den Altersverteilungen werten wir es als positiv, wenn die Altersverteilung der Frauen und Männer für eine Hierarchiestufe ähnlich ausfällt. Eine Herausforderung ist zudem, wenn (bspw. in einer Hierarchiestufe) Mitarbeitende über 50 bzw. insbesondere über 60 Jahren besonders stark vertreten sind, da in diesem Fall in den nächsten Jahren mit vielen Pensionierungen zu rechnen ist. Das bietet Organisationen allerdings auch die Möglichkeit, durch Neubesetzungen dieser Positionen die Vielfalt der Belegschaft zu erhöhen.

Bei den Basiskennzahlen wird zudem grundsätzlich als positiv beurteilt, wenn die Verteilungen in allen Hierarchiestufen ähnlich sind wie die Verteilung bei den Mitarbeitenden insgesamt. Wenn zum Beispiel der Männeranteil in der Gesamtbelegschaft 50% beträgt, der Männeranteil im oberen Kader aber 85%, dann deutet das darauf hin, dass für Frauen Hürden bestehen, diese Stufe zu erreichen. Das gilt ähnlich auch für die Nationalitäten-, Alters- und Sprachenverteilung.

Eintritte, Austritte und Fluktuation

Bei den Eintritten und Austritten wird als positiv erachtet, wenn sie ungleiche Verteilungen nicht verstärken bzw. zu einer stärkeren Angleichung der Verteilungen beitragen. Wenn z.B. 30% der Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung weiblich sind, so ist ein Frauenanteil von über 30% an den Eintritten in diese Stufe als positiv zu beurteilen, da dies den Frauenanteil auf dieser Hierarchiestufe erhöhen kann. Eine ähnliche Beurteilung gilt auch für die Austritte bzw. Fluktuation. Grundsätzlich werden ähnlich hohe Fluktuationsraten der analysierten Gruppen als positiv beurteilt. Ungleiche Fluktuationsraten können ein Hinweis darauf sein, dass sich gewisse Mitarbeitendengruppen in der Organisationskultur nicht inkludiert fühlen. Andererseits kann eine höhere Fluktuation der dominanten Gruppe auch dazu führen, dass der Anteil der Minderheiten-Gruppe an der Belegschaft steigt. Beim obigen Beispiel würde somit eine höhere Fluktuation der männlichen Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung die Zunahme des Frauenanteils auf dieser Stufe tendenziell begünstigen.

Beförderungen

Bei den Beförderungen wird als positiv beurteilt, wenn die analysierten Gruppen (z.B. Frauen und Männer) entsprechend ihrer Anteile am grundsätzlich zur Verfügung stehenden "Pool" an Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Das ist bei der Betrachtung aller Beförderungen die Gesamtbelegschaft, bei der Betrachtung von einzelnen Beförderungsschritten die Mitarbeitenden in der darunterliegenden Ebene. Bei den Beförderungen in höhere Kaderstufen sind das also bspw. die Mitarbeitenden in den unteren Kaderstufen. Ist eine Gruppe in höheren Positionen – im Vergleich zur Gesamtbelegschaft – stark untervertreten (z.B. Frauen in Positionen mit Personalverantwortung), kann auch als positiv gewertet werden, wenn die Beförderungen zugunsten dieser Gruppe ausfallen, weil sie dann eine ausgeglichene Verteilung auf diesen Positionen unterstützen.

Beschäftigungsgrad

Insgesamt ist es als positiv zu sehen, wenn die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade der untersuchten Gruppen, also z.B. von Schweizer:innen und Ausländer:innen, ähnlich sind. Da gerade in höheren Positionen tendenziell höhere Pensen üblich sind, können tiefere Pensen eine Aufstiegshürde für diese Positionen darstellen. Betrifft dies insbesondere eine Gruppe stark (z.B. Frauen), ist diese Hürde für sie grösser.

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