



gleichstellungs - controlling

Kennzahlenvergleich 2008

Benchmarking-Bericht zum Gender- und Diversity- Management

(Anonymisierter Auszug der Pilotdurchführung)

Datum: 16. Oktober 2009

Verein Gleichstellungs-Controlling

Neugasse 40

9000 St. Gallen

www.gleichstellungs-controlling.org

ines.hartmann@sandersg.ch

Tel.: +41 76 572 15 43



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1 Legende.....	2
2 Management Summary	3
3 Input.....	5
4 Throughput	7
5 Output.....	9
6 Outcome.....	11
Schlussbemerkungen	13

1 Legende



Erfreuliche Werte



Handlungsbedarf



Textbausteine



Weitere Auswertungen im Anhang

2 Management Summary



Kennzahlen, auf die bei der Interpretation immer wieder verwiesen wird, im Überblick:



Zahl	Organisation 1	Organisation 2	Organisation3
Anteil Frauen gesamt	46.8 %	51.0 %	29.8 %
Anteil Männer gesamt	53.2 %	49.0 %	70.2 %
Anteil Frauen Kader gesamt	22.3 %	28.6 %	19.6 %
Anteil Männer Kader gesamt	77.7 %	71.4 %	80.4 %
Anteil Frauen oberstes und oberes Kader	25.0 %	30.0 %	8.1 %
Anteil Männer oberstes und oberes Kader	75.0 %	70.0 %	91.9 %
Anteil Frauen mittleres Kader	7.7 %	25.0 %	18.1 %
Anteil Männer mittleres Kader	92.3 %	75.0 %	81.9 %
Anteil Frauen unteres Kader	9.6 %	31.8 %	26.8 %
Anteil Männer unteres Kader	90.4 %	68.2 %	73.2 %
Anteil Frauen unterstes Kader	25.6 %		
Anteil Männer unterstes Kader	74.4 %		

Absolute Zahlen:

Zahl	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
Frauen insgesamt	345	331	484
Männer insgesamt	392	318	1138
Total Mitarbeitende	737	649	1622
Frauen Kader	73	50	194
Männer Kader	254	125	798
Total Kader	327	175	992



Die absoluten Zahlen zur Verteilung auf die einzelnen Kaderstufen sind dem Anhang zu entnehmen.

Durchschnittsalter der Mitarbeitenden:

Das Durchschnittsalter wurde den Angaben aus dem logib entnommen, diese Angabe fehlt deshalb für die Organisation 3.

Organisation 1: Das Durchschnittsalter der Frauen beträgt 38.9 Jahre, das der Männer 42.6 Jahre.

Organisation 2: Das Durchschnittsalter der Frauen beträgt 41.1 Jahre, das der Männer 47.5 Jahre.

3 Input



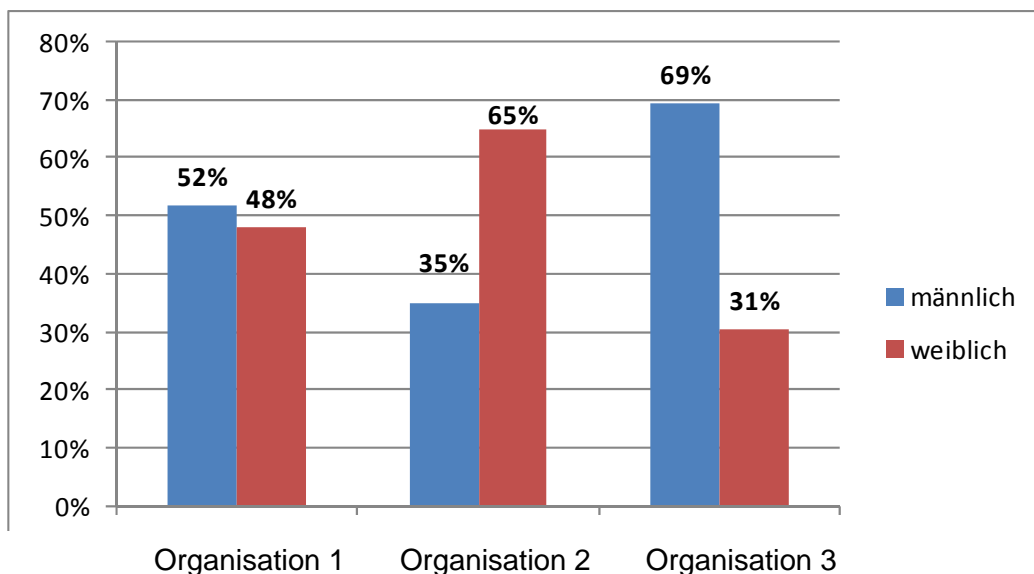
Die Input-Kennzahlen vermitteln ein Bild, wie viele Ressourcen eine Organisation ins Thema Diversity bzw. Gleichstellung investiert. Als Input-Kennzahlen werden erhoben:

- Bewerbungen nach Geschlecht und Kaderstufe
- Ausgaben für Kinderbetreuung pro MitarbeiterIn
- Ausgaben für Kinderbetreuung bezogen auf Gesamtpersonalaufwand
- Lernende nach Geschlecht
- Ausgaben für Gender / Diversity bezogen auf Gesamtaufwände
- Lohnkosten der Gender- / Diversityfachpersonen bezogen auf Gesamtpersonalaufwand

Beispiel:

Nachfolgend finden Sie als Beispiel die Auswertung der Kennzahl „Anzahl Lernende nach Geschlecht“ mit Interpretation.

Abbildung 1: Anzahl Lernende nach Geschlecht



Die Organisation 1 stellt in etwa gleich viele männliche (27) wie weibliche (25) Lernende ein. Bei der Organisation 2 werden mehr weibliche Lernende eingestellt (13 gegenüber 7 männlichen), bei der Organisation 3 mehr männliche (25 gegenüber 11 weiblichen).

Bei der Organisation 2 stellt sich die Frage, ob bewusst mehr Frauen eingestellt werden. Sie hat im Allgemeinen eine recht ausgeglichene Personalstruktur mit 51 % Frauen und 49 % Männern, eine Notwendigkeit zur stärkeren Berücksichtigung von Frauen lässt sich daraus nicht direkt ableiten.

Bei der Organisation 3 ist es hingegen so, dass der Frauenanteil in der Gesamtunternehmung lediglich knapp 30 % entspricht. Um dieses Verhältnis zwischen Frauen und Männern etwas

auszugleichen wäre es sinnvoll, auch bei den Lernenden darauf zu achten, dass mindestens gleich viele Frauen eingestellt werden, oder eher mehr Frauen, da der Männer-Überhang sonst weiter fortgeführt wird.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass es notwendig ist, bewusst mehr Frauen einzustellen, wenn die Frauen- und Männeranteile langfristig angeglichen werden sollen. Dies gilt insbesondere für die Organisation 3.

Zusammenfassung:

Im folgenden Abschnitt wird die Zusammenfassung der Ergebnisse aller Input-Kennzahlen dargestellt.



Pipeline besser auffüllen, sowohl bei den Bewerbungen als auch bei den Lernenden. Dies gilt vor allem für die Organisation 3.



Die Ressourcen für Gender- bzw. Diversity-Fachpersonen erhöhen, dies gilt für alle drei Organisationen.



Die öffentliche Verwaltung gibt mehr Geld für die Kinderbetreuung ihrer Mitarbeitenden aus.

4 Throughput



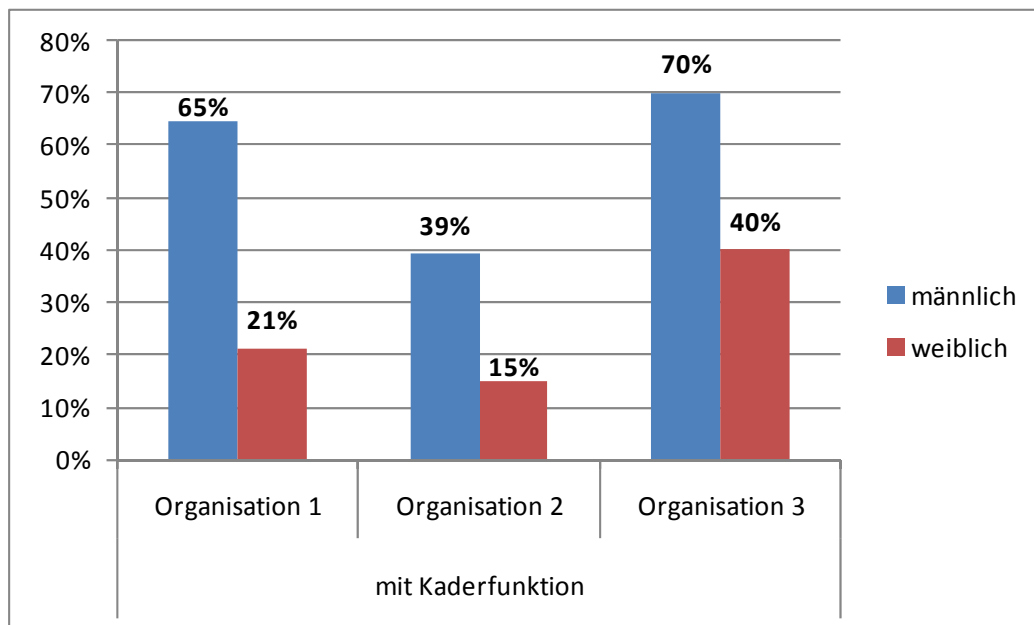
Im Zentrum dieser Kennzahlen steht die Frage nach der Effizienz der Leistungserbringung. Es werden also die Qualität der Leistungen und die Effizienz der Prozesse gemessen. Als Throughput-Kennzahlen werden erhoben:

- Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader nach Geschlecht (gesamt)
- Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader nach Geschlecht (je Kaderstufe)
- Durchschnittslöhne nach Geschlecht laut logib
- Beförderungsinde
- Weiterbildungsindex
- Durchschnittsalter nach Geschlecht laut logib
- Anteil Beförderungen nach Geschlecht und Alter

Beispiel:

Nachfolgend finden Sie als Beispiel die Auswertung der Kennzahl „Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader nach Geschlecht (gesamt)“ mit Interpretation.

Abbildung 2: Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader nach Geschlecht (gesamt)



Bei allen drei Organisationen haben die Männer grössere Chancen, ins Kader zu kommen. Die Differenz der Zutrittswahrscheinlichkeiten ist bei der Organisation 1 am grössten, d. h. dort kommen 65 % der Männer, aber lediglich 21 % der Frauen ins Kader, d. h. die Frauen haben im Verhältnis von 1 : 3.1 die schlechteren Chancen, ins Kader zu kommen. Bei der Organisation 1 ist die Differenz der Zutrittswahrscheinlichkeiten bereits beim untersten Kader sehr gross, bei den Organisationen 2 und 3 ist sie dort am kleinsten.

Bei der Organisation 2 kommen 39 % der Männer und 15 % der Frauen ins Kader, d. h. das Verhältnis dort beträgt 1 : 2.6 aus der Sicht der Frauen.

Bei der Organisation 3 ist dieses Verhältnis mit 1 : 1.75 am kleinsten, dort kommen 70 % der Männer und 40 % der Frauen ins Kader. Es muss aber festgehalten werden, dass die Organisation 3 auch die schlechteste Ausgangslage im Sinne des kleinsten Gesamtfrauenanteils hat (mit knapp 30 % gegenüber 47 % bzw. 51 % bei der Organisation 1 bzw. 2).

Dieses Bild zeigt, dass die Organisation 1 darauf achten muss, die doch recht gute Ausgangslage nicht zu verlieren. So beträgt der Frauenanteil im obersten Kader zwar 25 % und die Differenz der Zutrittswahrscheinlichkeiten (0.3 % der Frauen gegenüber 0.8 % der Männer, d. h. ein Verhältnis von 1 : 2.7) ist relativ klein, vor allem im mittleren und unteren Kader ist sie aber sehr viel höher (Mittleres Kader = 1 : 10.3, Unteres Kader = 1 : 8.6, Unterstes Kader = 1 : 2.6). Das heisst, mittelfristig wird wieder eine Verschlechterung eintreten, wenn die Zutrittswahrscheinlichkeiten vor allem ins untere Kader für Frauen nicht verbessert werden.

Im Gegensatz dazu bleibt dieses Verhältnis bei der Organisation 2 über alle Kaderstufen hinweg zwischen ca. 1 : 2.2 bis 1 : 3.2, bei der Organisation 3 nimmt das aus Frauensicht negative Verhältnis stetig zu, d. h. es wird mit jeder Kaderstufe schwieriger, die nächsthöhere Stufe zu erreichen.

Zusammenfassung:

Im folgenden Abschnitt wird die Zusammenfassung der Ergebnisse aller Throughput-Kennzahlen dargestellt.



Bessere Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader für Frauen bei der Organisation 3 und aktives Gegensteuern bei den Beförderungen.



Keine signifikante Lohndiskriminierung bei den Organisations 1 und 2 (Werte für Organisation 3 noch nicht vorhanden).



Organisation 1 darf sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen (Beförderungsindex und Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader sind schlechter als bei Organisation 3 und auch der Weiterbildungsindex ist nicht zugunsten der Frauen).

5 Output



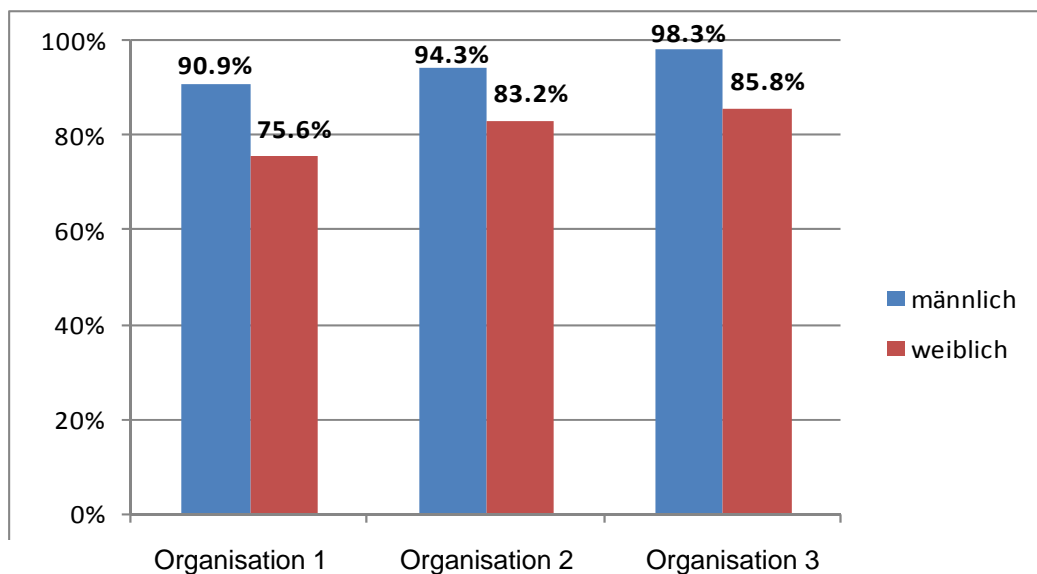
Output-Indikatoren zeigen auf, welche Resultate und Auswirkungen bestimmte Massnahmen gebracht haben. Typische Kennzahlen betreffen hier vor allem die Effektivität, die den Grad der Zielerreichung im Verhältnis zum Input misst. Output-Kennzahlen sind oft beschränkt auf quantitative Grössen. Als Output-Kennzahlen werden erhoben:

- Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe
- Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht
- Anteil Mitarbeitende nach Geschlecht und Kaderstufe
- Fluktuationsrate nach Geschlecht
- Finanzielle Kennzahlen (Return on Investment, Return on Equity, Cash Flow)
- Anteil Frauen / Männer im Verwaltungsrat
- Gender Index
- Glass Ceiling Index

Beispiel:

Nachfolgend finden Sie als Beispiel die Auswertung der Kennzahl „Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht“ mit Interpretation.

Abbildung 3: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht in %



Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad ist in allen drei Organisationen bei den Frauen tiefer als bei den Männern. Bemerkenswert ist, dass bei der Organisation 1 der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen mit 76 % am tiefsten von allen Organisationen ist. Auch die Differenz zu demjenigen der Männer (15 Prozentpunkte) ist bei der Organisation 1 am grössten. Dies kann zum Problem werden: Viele Frauen arbeiten in kleineren Pensen. Gleichzeitig

6 Outcome



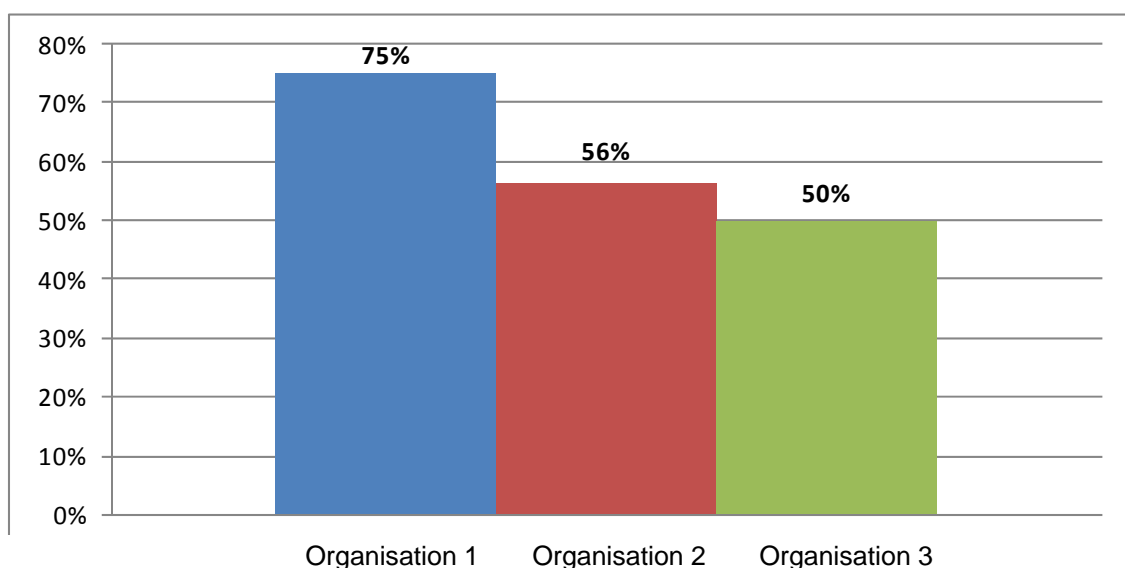
Die Aussagekraft der Output-Kennzahlen wird erweitert durch die meist qualitativen Outcome-Zahlen. Sie bewerten den nachhaltigen Erfolg einer Massnahme und stellen den tatsächlichen Wirkungsnachweis fest. Als Outcome-Kennzahlen werden erhoben:

- Anteil umgesetzter Diversity-Massnahmen
- Rückkehrate von Frauen nach Schwangerschaft
- Anteil Mitarbeitende in Gesamtarbeitsverträgen nach Geschlecht

Beispiel:

Nachfolgend finden Sie als Beispiel die Auswertung der Kennzahl „Anteil umgesetzter Diversity-Massnahmen“ mit Interpretation.

Abbildung 4: Anteil umgesetzter Diversity-Massnahmen



Insgesamt wurde nach 16 Massnahmen im Bereich von Gender- oder Diversity-Management gefragt. Für die Auswertung wurden nur „ja-Antworten“ gezählt, „teilweise“ wurde nicht gezählt.

Deshalb ist es umso erfreulicher, dass die Organisation 3 50 % (also 8) der nachgefragten Massnahmen umgesetzt hat, die Organisation 2 56 % (9 Massnahmen) und die Organisation 1 sogar 75 %, d. h. 12 Massnahmen.

Interessantere Ergebnisse liefert diese Kennzahl natürlich erst im Vergleich mit mehr Organisationen und über den Zeitvergleich, d. h. ob sich eine Zunahme des Anteils umgesetzter Massnahmen erkennen lässt.

Die nachgefragten Massnahmen sind:

- Ist Gleichstellung / Diversity im Leitbild der Unternehmung / Organisation verankert?
- Ist Gleichstellung / Diversity in der Gesamtstrategie verankert?
- Ist Gleichstellung / Diversity in der Personalstrategie verankert?
- Ist Gleichstellung ein Kriterium im Qualitätsmanagement?
- Gibt es ein Kompetenzzentrum für Gender / Diversity (Gleichstellungs-Fachpersonen) in der Organisationsstruktur?
- Gibt es eine ausformulierte Gleichstellungspolitik?
- Wird Gleichstellung / Diversity top-down unterstützt?
- Gibt es Präventionsmassnahmen, um sexuelle Belästigung zu verhindern?
- Gibt es ein Mentoring-Programm speziell für Frauen?
- Gibt es Frauennetzwerke in der Organisation?
- Gibt es Gay-Netzwerke in der Organisation?
- Gibt es Netzwerke für ältere Mitarbeitende in der Organisation?
- Wird die sprachliche Gleichstellung umgesetzt?
- Werden Produkte / Dienstleistungen speziell für Frauen oder Männer angeboten?
- Gibt es einen GAV in Ihrem Unternehmen?
- Gibt es im GAV eine Gleichstellungs- / Chancenförderungsklausel?

Zusammenfassung:

Im folgenden Abschnitt wird die Zusammenfassung der Ergebnisse aller Outcome-Kennzahlen dargestellt.

Erwartungsgemäss erhielten wir hier nur wenige Daten und Auskünfte, solche Zahlen werden meist wenig oder kaum erhoben.

Outcome-Kennzahlen zielen stark in Richtung Unternehmenskulturwandel und daher können sinnvolle Aussagen erst bei längeren Zeitvergleichen gemacht werden.

Schlussbemerkungen

- Alle drei Organisationen gelten in der Schweiz als vorbildlich in Sachen Gleichstellung. Die Organisationen 1 und 2 haben schon diverse Preise gewonnen.
- Die Organisation 3 startet mit vergleichsweise schlechterer Ausgangsposition, ergreift aber offensichtlich gegensteuernde Massnahmen.
- Die Organisation 1 muss ein Auge auf den Nachwuchspool bei den Frauen haben, besonders im unteren und mittleren Kader, um die gute Position nicht zu gefährden.
- Die Organisation 2 ist zurzeit in einer Reorganisation. Es muss darauf geachtet werden, dass diese keine Verschlechterung bringt.
- Je mehr Organisationen am Benchmarking teilnehmen und je mehr Zeitperioden verglichen werden können, umso aussagekräftiger werden die Ergebnisse.

Verteiler:

Organisation 1 (Fachstelle und Geschäftsleitung)

Organisation 2 (Fachstelle und Geschäftsleitung)

Organisation 3 (Fachstelle und Geschäftsleitung)