



## **Konzept Gender Equality Management 2021-2023**

Konzept und Massnahmen für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an der ZHAW School of Management and Law und die Chancengleichheit von Frau und Mann bei der Neubesetzung von Professor:innenstellen (A) und Führungspositionen (B)

1.	Ausgangslage .....	2
2.	Schwerpunkt A: Besetzung von Professor:innenstellen .....	2
2.1	Handlungsfeld HC-Marketing (Rekrutierung und Selektion).....	2
2.2	Handlungsfeld Kompetenzmanagement.....	4
2.3	Handlungsfeld Performance Management .....	4
3.	Schwerpunkt B: Neubesetzung von Führungspositionen.....	5
3.1	Handlungsfeld Rekrutierung und Selektion.....	5
3.2	Handlungsfeld Kompetenzmanagement.....	6
3.3	Handlungsfeld Performance Management .....	6
4.	Schlussbestimmungen .....	7
5.	Erlassinformationen.....	7
5.1	Metadaten Erlass .....	7
5.2	Erlassverlauf .....	7

## 1. Ausgangslage

Der ZHAW School of Management and Law (SML) ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau ein Anliegen und sie nimmt damit ihren gesetzlichen Auftrag wahr. Zur Erreichung dieses Ziels erlässt die SML ein Konzept mit Massnahmen in zwei Themenfeldern:

- a. Besetzung von Professor:innenstellen
- b. Besetzung vakanter Führungspositionen

Bei den beiden Themenfeldern A (Besetzung von Professor:innenstellen) und B (Neubesetzung Führungspersonen) fokussiert das Konzept auf folgende Handlungsfelder des Human Capital Managements der SML:

- Human Capital Marketing (Rekrutierung, Selektion, Sourcing und Onboarding)
- Kompetenzmanagement (Personal- und Kompetenzentwicklung)
- Performance Management (Zielsetzung und Beurteilung)

Das Konzept und die Massnahmen werden für 2022 und 2023 formuliert. Die Wirkung der Massnahmen wird Ende 2023 evaluiert und für die Periode 2023-2025 angepasst und fortgesetzt (mise à jour).

## 2. Schwerpunkt A: Besetzung von Professor:innenstellen

Die SML will das Geschlechterverhältnis und die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau bei der Besetzung von Professor:innenstellen nachhaltig verbessern.

Die Professor:innenstellen der SML werden auf Basis der definierten Forschungsschwerpunkte bestimmt. Die Planung und Vergabe der Titel erfolgt auf Basis der vom FHR genehmigten Professor:innenstellenplanung und unter Massgabe der FHR-sowie ZHAW-Vorgaben.

Die SML verfolgt bis zur Erreichung der Geschlechterparität (mind. 40% Professor:innen pro Geschlecht) folgende quantitative Zielvorgaben:

Im Jahr 2022 sind mindestens 1/3 der neu ernannten Professor:innen Frauen.

Ab dem Jahr 2023 sind jährlich mindestens 1/2 der neu ernannten Professor:innen Frauen. Die Erreichung der quantitativen Zielvorgaben wird jährlich evaluiert.

### 2.1 Handlungsfeld HC-Marketing (Rekrutierung und Selektion)

#### 2.1.1 Geschlechtergerechter Rekrutierungsprozess

Sämtliche offenen Positionen werden öffentlich ausgeschrieben. Bei der Suche von geeigneten Kandidatinnen sind die ZHAW Gender-Equality-Richtlinien ([Z-R-Rekrutierungsrichtlinien](#)) zu berücksichtigen. Das ordentliche Rekrutierungsverfahren wird durch die nachfolgenden Empfehlungen der SML ergänzt:

##### a. Vorbereitungsphase

In die Vorbereitungsprozesse sind die zuständige Führungsperson und die Recruiting-Person involviert. Dabei wird über die Zusammensetzung der Findungskommission entschieden und der Inhalt des Stelleninserates verfasst. Folgende Empfehlungen zum Stelleninserat und zur Zusammenstellung der Findungskommission sind zu berücksichtigen:

- Empfehlungen zur geschlechtergerechten Stellenausschreibung
- Empfehlungen zur Zusammensetzung der Findungskommission



## b. Vorselektion und Interviewgespräche

In der Vorselektion werden die internen und externen Bewerbungen von der Findungskommission gesichtet und priorisiert. Für die Einschätzung der Kompetenzprofile wird auf das Prinzip des "Achievement Relative to Opportunity" (AR2O) (Leistung im Verhältnis zur Chance) hingewiesen.

Die SML will ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei der ersten Einladungsrunde. In Anlehnung an die [Z-R-Rekrutierungsrichtlinien](#) wird angestrebt, dass Kandidierende beider Geschlechter in den Erstinterviews vertreten sind. Sollte für die erste Einladungsrunde keine valable Bewerbung einer Kandidatin vorliegen, entscheidet die Direktor:in, ob alternative/ ergänzende Suchstrategien (wie z.B. Active Sourcing, Executive-Search-Mandat) angewandt oder die Stelle neu ausgeschrieben wird.

### 2.1.2 Stellenausschreibung

Alle offenen Positionen für Professor:innenstellen werden öffentlich auf Deutsch und Englisch ausgeschrieben und es können sich interne und externe Kandidierende bewerben.

Bei der Stellenausschreibung ist in Abstimmung mit dem Recruiting auf geschlechtsspezifische Formulierungen zu achten.

Zudem wird bei der Ausschreibung explizit darauf hingewiesen, dass die Bewerbung von Kandidatinnen erwünscht ist.

Als Ergänzung zu den Empfehlungen im HR-Merkblatt erfolgt eine Prüfung mit dem [Deutschen Gender Decoder](#) oder englischsprachigen [English Gender Decoder](#), um die stereotypischen geschlechtsspezifischen Worte zu reduzieren. Gerade Stellenanzeigen für männlich dominierte Positionen scheinen zumeist sehr viele agentische (männlich konnotierte) und nur wenige kommunale Worte (weiblich konnotierte) zu enthalten (Gaucher et al., 2011). Studien belegen, dass stark männlich konnotierte Formulierungen in Stellenanzeigen dazu führen, dass sich Frauen weniger angesprochen fühlen und eine geringere Bewerbungsintention zeigen.

Ebenso ist bei der Bilderauswahl auf Geschlechtsdiversität und ethnische Diversität im internationalen Kontext zu achten. Bilder mit traditionellen stereotypischen Rollenvorstellungen sind zu vermeiden.

### 2.1.3 Findungskommission mit diversity-geschulten Mitgliedern

Die Abteilungsleitenden wählen als Mitglieder für die Findungskommission (FiKo) interne und externe Expert:innen aus dem Fachgebiet. Bei den internen Expert:innen werden diejenigen nominiert, die einen Unconscious-Bias- Workshop besucht haben.

Es wird zusätzlich empfohlen, dass die Findungskommission zu Beginn des Selektionsprozesses einen Zielwert zum Geschlechterverhältnis bestimmt. Dieser Indikator erfolgt in Anlehnung an die Geschlechterverhältnisse in den Fachbereichen und bei den Studiengängen. In der Schlussrunde sollten wenn immer möglich beide Geschlechter vertreten sein.

### 2.1.4 Active Sourcing und Direktansprache

Bei einer Ausschreibung identifizieren die Abteilungsleitenden und ausgewählte interne Expert:innen aus dem Fachgebiet mindestens zwei valable Kandidatinnen. Nach Möglichkeit kontaktiert die SML die Kandidatinnen direkt und spricht sie auf die neu zu besetzende Professoren:innenstelle an und motiviert sie, ihre Bewerbung einzureichen.

Gestaltet sich die Suche nach geeigneten Kandidatinnen als schwierig, wird ein Executive- Search-Unternehmen in Betracht gezogen.

### 2.1.5 Beratungspaket bei familiären Verpflichtungen

Bei ausländischen Wunsch-Kandidierenden mit familiären Verpflichtungen bietet die SML ein inhaltliches Beratungspaket an, das die Kandidierenden bei der Auswahl von familiären, schulergänzenden Betreuungsangeboten unterstützt. Bei hohem Bedarf wird ein Dienstleistungspaket einer internen Beratungsstelle oder einer externen Beratungsfirma im Umfang von CHF 5'000.— angeboten. Für diese Beratungsdienstleistung wird in Absprache mit ZHAW HR ein Single Point of Contact nominiert.

## 2.2 Handlungsfeld Kompetenzmanagement

### 2.2.1 Kompetenzprofile im Kontext geschlechtsspezifischer Erwerbsverläufe

Bei der Festlegung der Kompetenzprofile von Kandidat:innen für die Professor:innenstellen ist darauf zu achten, dass das Soll-Kompetenzprofil nicht ausschliesslich nach der Produktivität (Output) definiert wird. Die Anforderungen bei den wissenschaftlichen Qualifikationen sowie der Führungs- und Praxiserfahrung müssen im Verhältnis zu den geschlechtsspezifischen Erwerbsverläufen von Mann und Frau definiert werden.

### 2.2.2 Akademisches Mentoring-Programm für Frauen

Die SML führt jährlich ein [akademisches Mentoring-Programms](#) (AMP) durch, das zu einem ausgewogenen Geschlechter-Verhältnis bei der Besetzung von offenen Professor:innenstellen an der SML beitragen soll. Im Rahmen des AMP will die SML die Forscherinnen gezielt auf die Kandidatur für Post-Docs, Assistenz-, Brücken-Professuren und Professuren z.B. im Rahmen des [Forschungsclusters DIZH](#) und der [SNF-Förderungsinstrumente](#) vorbereiten.

Das AMP verfolgt für den Zeitraum bis 2025 folgende Ziele:

- Frauen in ihrer akademischen Laufbahn chancengerecht zu begleiten,
- die wissenschaftliche Kompetenzprofile der Mentees nach ihren Bedürfnissen zu schärfen,
- die Attraktivität der SML als diversitätsgerechte und inklusive Arbeitgeberin zu stärken.

## 2.3 Handlungsfeld Performance Management

### 2.3.1 Leistungsbeurteilung im Verhältnis zum «Achievement-Relative-to-Opportunity- Prinzip»

Das Prinzip "Achievement Relative to Opportunity" (AR2O, Hill et al., 2014) besagt, dass eine Leistung einer Person im Verhältnis zu ihren verfügbaren Chancen, Leistungen zu erbringen, beurteilt werden muss. Zum Beispiel ist nicht nur die Gesamtanzahl der peer-reviewed Artikel einer Forschungslaufbahn einer Dozentin zu beurteilen, sondern diese Zahl ist im Verhältnis zu ihrer nicht-linearen Laufbahn (infolge von Unterbrüchen wegen Mutterschaftsurlaub) und ihrer Teilzeitanstellung zu beurteilen. Dies ermöglicht eine angemessene Berücksichtigung der relativen Eignung, Fähigkeiten und Fertigkeiten dieser Person im Hinblick auf die tatsächlichen Anforderungen der Position.

Die Leistungsbewertung muss daher im Verhältnis zu den verfügbaren Möglichkeiten erfolgen. Dies beinhaltet die Betrachtung der Produktivität im Verhältnis zu den Umständen, der tatsächlichen Zeit und den spezifischen Möglichkeiten, die ihr zur Verfügung stehen. Dabei soll der Schwerpunkt auf den einschlägigen Leistungsstandards liegen, insbesondere auf denen, die

sich auf die Qualität und die Auswirkungen der Leistungen beziehen. Bei der Bewertung der Quantität werden die Gesamtqualität und die Auswirkungen der Beiträge und Leistungen sowie Talent und Exzellenz gewichtet.

In Bezug auf die ZHAW-Personalkategorien Dozierende I/II/III kann die Vorgabe einer bestimmten Anzahl Jahre Berufserfahrung bei Frauen mit typisch geschlechtsspezifischen Erwerbsunterbrüchen hinderlich sein. Hier wird empfohlen, die Leistung der Kandidatin während der beruflichen Zeitspanne zu evaluieren. Wenn zum Beispiel eine Kandidatin trotz exzellenten Forschungsqualifikationen die Voraussetzung der drei Jahre Berufserfahrung bei der Personalkategorie Dozentin II aufgrund geschlechtsspezifischer Erwerbsunterbrüche (z.B.

Mutterschaftsurlaub) nicht erfüllt, kann die Findungskommission die Kandidatin nach dem AR20-Prinzip beurteilen.

### 3. Schwerpunkt B: Neubesetzung von Führungspositionen

Die SML will das Geschlechterverhältnis und die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau bei der Neu- und Nachbesetzung von Führungspositionen verbessern.

Die SML verfolgt folgende quantitative Zielvorgaben:

Im Jahr 2022 sind mindestens 1/3 der neuen Führungspersonen pro Führungsstufe Frauen.

Ab dem Jahr 2023 sind mindestens 1/2 der neuen Führungspersonen pro Führungsstufe Frauen. Die Erreichung der quantitativen Zielvorgaben wird jährlich evaluiert.

#### 3.1 Handlungsfeld Rekrutierung und Selektion

##### 3.1.1 Förderung von Co-Leitungen (Topsharing) und Teilzeit

Im Rahmen der [Gender-Equality-Management-Initiative](#) der ZHAW wird als Massnahme die Förderung der Teilzeitanstellungen und Co-Leitungspositionen empfohlen.

Bei der Neu- oder Nachbesetzung einer Führungsposition oder einer strategischen Programmleitungsposition (z.B. Studiengangleitung) wird jeweils eine Co-Leitung ermöglicht. Dies wird insbesondere dann empfohlen, wenn die bevorzugten Kandidatinnen

- verschiedene Kompetenzprofile haben, welche die Co-Leitung strategisch bereichern
- in Teilzeit (<80%) zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie arbeiten wollen
- eine bessere Vereinbarung von Führung und Forschung/Lehre beabsichtigen
- zur Förderung des Führungsnachwuchses und Nachfolgeplanung
- wenn die zwei Personen eine Führungsposition als Co-Leitende generell bevorzugen.

##### 3.1.2 Stellenausschreibung

Alle offenen Positionen werden öffentlich ausgeschrieben. Es wird eine geschlechtergerechte Stellenbeschreibung formuliert. Die HR-Richtlinien zur geschlechtergerechten Darstellung von Inseraten werden berücksichtigt.

##### 3.1.3 Findungskommission mit diversity-geschulten Mitgliedern

Die Abteilungs- und/oder Institutsleitenden wählen als Mitglieder für die Findungskommission Expertinnen und Experten aus dem Fachgebiet, die den Unconscious-Bias-Workshop besucht haben.

Bei einer Ausschreibung einer Führungsposition als Co-Leitung wird insbesondere auf die Motivation der Kandidatinnen und Kandidaten geachtet. Die Anforderungs- und Kompetenzprofile können sich bei Co-Leitungen ergänzen.

### 3.1.4 Active Sourcing und Direktansprache auf Stufe FS II

Die direkte Ansprache von internen und externen Kandidatinnen wird insbesondere bei der Neu- oder Nachbesetzung der FSII-Positionen empfohlen. Gestaltet sich die Suche nach geeigneten Kandidatinnen als schwierig, wird ein Executive-Search-Mandat in Betracht gezogen.

## 3.2 Handlungsfeld Kompetenzmanagement

### 3.2.1 Kompetenzprofile von Co-Leitungspositionen

Die Kompetenzprofile von Kandidatinnen für Co-Leitungspositionen sind in Abhängigkeit von der empfohlenen Aufgabenorganisation der Co-Leitung festzulegen. Dabei wird primär zwischen «splitting» und «sharing» unterschieden (vgl. Ellwarte, Russell, und Blanke, 2015,

S. 1). Bei «splitting» teilen sich die Co-Leitenden die Führungsaufgaben. Dies ist in der Regel bei der Mitarbeiterführung der Fall. Bei «sharing» bearbeiten sie gemeinsam die Führungsaufgaben (z.B. bei strategischen Projektaufgaben).

### 3.2.2 Identifizierung und Mentoring des weiblichen Führungsnachwuchses

Bei den jährlichen Ziel- und Beurteilungsgesprächen fragen die Führungspersonen die Dozentinnen nach ihrer Motivation für eine Führungslaufbahn. Dabei beurteilen sie die Chancen und das Potenzial für eine Führungsposition. Ziel ist es, jährlich eine Mindestanzahl von drei Frauen als interne Nachwuchs-Kandidatinnen für Führungspositionen zu nominieren, die am [Mentoring FFF](#) teilnehmen. Nach Abschluss des Mentoring FFF sollen Vorgesetzte die weiteren Entwicklungsschritte mit den Kandidatinnen definieren, sofern die Kandidatinnen sich für keine Führungsposition bewerben können. Kandidatinnen, die eine neue Führungsposition besetzen, werden für die Führungsausbildung der ZHAW nominiert.

Zudem können Mitarbeiterinnen auf schriftliche Empfehlung der Führungsperson an einem Event bei [Advance – Gender Equality in Business](#) teilnehmen. Die ZHAW hat eine Kooperation mit dem Verband unterzeichnet. Advance setzt sich im Bereich Gleichstellung in Schweizer Firmen und Bildungsinstitutionen ein und fördert die berufliche und persönliche Entwicklung qualifizierter Frauen durch Workshops, Mentoringprogramme und Networking-Veranstaltungen. Advance bietet auch Anlässe für Führungspersonen (Peer-Austausch von Best Practices für Gendergleichheit in der Führung).

## 3.3 Handlungsfeld Performance Management

### 3.3.1 Leistungsbeurteilung im Verhältnis zum AR20-Prinzip

Wie bereits beim Schwerpunkt A (Professor:innenstelle) sollen auch bei Schwerpunkt B die Vorgesetzten die Leistung der Dozentinnen und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen im Verhältnis zu ihren verfügbaren Möglichkeiten, ihre Leistung zu erbringen, beurteilen. Bei der Bewertung der Quantität werden die Gesamtqualität und die Auswirkungen der Beiträge und Leistungen sowie Talent und Exzellenz gewichtet.



#### 4. Schlussbestimmungen

Dieser Erlass tritt per 06.09.2022 in Kraft.

#### 5. Erlassinformationen

Die englische Übersetzung des Erlasses finden Sie unter: [W FK Management Concept GEM.pdf](#)

##### 5.1 Metadaten Erlass

Betreff	Inhalt
Erlassverantwortliche:r	Diversity BeauftragteR SML
Beschlussinstanz	Geschäftsleitung SML
Themenzuordnung	1.04.01 Führungsgrundlagen
Publikationsart	Public

##### 5.2 Erlassverlauf

Version	Beschluss	Beschlussinstanz	Inkrafttreten	Beschreibung Änderung
1.0.0	31.08.2021	Geschäftsleitung	31.08.2021	Originalversion Strategie
2.0.0	06.09.2022	Geschäftsleitung	06.09.2022	Neu: Konzept und inhaltliche Anpassungen
2.0.1				Verlinkung mit englischer Version