

Konzept Gender Equality Management 2025-2028

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)

Inhaltsverzeichnis

Konzept Gender Equality Management 2025-2028.....	1
1. Ausgangslage.....	2
2. Schwerpunkt A: Besetzung von Assistenzprofessuren und Professuren.....	2
2.1 Handlungsfeld HC-Marketing (Rekrutierung und Selektion).....	2
2.1.1 Geschlechtergerechter Rekrutierungsprozess	2
2.1.2 Stellenausschreibung	3
2.1.3 Findungskommission mit diversity-geschulten Mitgliedern	3
2.1.4 Active Sourcing und Direktansprache	4
2.1.5 Beratungspaket bei familiären Verpflichtungen	4
2.2 Handlungsfeld Kompetenzmanagement.....	4
2.3 Handlungsfeld Performance Management.....	5
3. Schwerpunkt B: Neubesetzung von Führungspositionen.....	5
3.1 Handlungsfeld Rekrutierung und Selektion	5
3.2 Handlungsfeld Kompetenzmanagement.....	6
3.3 Handlungsfeld Performance Management.....	7
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 Assistenzprofessuren Tenure Track und Professuren
- 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 die Periode 2025 bis 2028 formuliert. Die Wirkung der Massnahmen wird für die Periode 2029-2032 angepasst und fortgesetzt (mise à jour).

Die **Präferenzregel** gilt sowohl für die Besetzung von Professuren als auch für die Besetzung vakanter Führungspositionen: Bei vergleichbarer Qualifikation wird der Vorzug derjenigen Person gegeben, die dem untervertretenen Geschlecht angehört.

2. Schwerpunkt A: Besetzung von Assistenzprofessuren und Professuren

Die SML will das Geschlechterverhältnis und die Chancengleichheit zwischen Mann und Frau bei der Besetzung von Assistenzprofessuren Tenure Track und Professuren nachhaltig verbessern.

Die Assistenzprofessuren und Professuren der SML werden auf Basis der definierten Forschungsschwerpunkte bestimmt. Die Planung und Vergabe einer Assistenzprofessur oder Professur erfolgt gemäss der SML-Professurenliste und gemäss [Umsetzungsreglement Professuren ZHAW](#).

Die SML verfolgt bis zur Erreichung der Geschlechterparität (mind. 40% Frauenanteil bei Assistenzprofessuren und Professuren) das Ziel, möglichst jährlich mind. 1/2 der neu ernannten Assistenzprofessuren und Professuren von Frauen zu besetzen. Die Erreichung der quantitativen Zielerwartung wird 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-Rekrutierungsrichtlinien und die Wegleitung Chancengerechte Rekrutierung 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 gemäss [Umsetzungsreglement Professuren ZHAW](#)

b. Vorselektion und Interviewgespräche

In der Vorselektion werden die internen und externen Bewerbungen von der Findungskommission gesichtet und priorisiert (vgl. [Z-RE-Umsetzungsreglement Professuren ZHAW](#)). 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 [Wegleitung Chancengerechte Rekrutierung](#) und das [HR-Handbuch](#) wird angestrebt, dass Kandidierende beider Geschlechter in den Erstinterviews vertreten sind. Sollte für die erste Einladungsrunde keine valable Bewerbung einer Kandidatin vorliegen, entscheidet die Direktion, 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 Professuren werden öffentlich 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.

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.

Diversity-Rolle: Der Vorsitz der Findungskommission nominiert innerhalb der Findungskommission eine Person, die den Rekrutierungsprozess aus Diversity-Sicht beobachtet, begleitet und ggf. interveniert. Alternativ kann je nach Verfahren eine zusätzliche Person (z. B. Diversity-Beauftragte:r) diese Rolle wahrnehmen.



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.

Weitere Informationen zur Diversity-Rolle in Findungskommissionen sind der [Z-AA-Arbeitsanleitung Diversity-Rolle in FiKo](#) zu entnehmen.

2.1.4 Active Sourcing und Direktansprache

Bei einer Ausschreibung identifizieren die Abteilungsleitenden und ausgewählte interne Expert:innen aus dem Fachgebiet mehrere Kandidatinnen. Nach Möglichkeit kontaktiert die SML die Kandidatinnen direkt und spricht sie auf die neu zu besetzende Assistenzprofessur oder Professur an und motiviert sie, ihre Bewerbung einzureichen.

Gestaltet sich die Suche nach geeigneten Kandidatinnen als schwierig, wird ein Executive-Search-Unternehmen in Betracht gezogen. Es gelten die [AGB zur Zusammenarbeit zwischen der ZHAW und Personalvermittlungen](#).

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 Assistenzprofessuren Tenure Track und Professuren 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

Die SML führt jährlich ein [akademisches Mentoring-Programm](#) (AMP) durch, das zu einem ausgewogenen Geschlechter-Verhältnis bei der Besetzung von ausgeschriebenen Assistenzprofessuren Tenure Track und Professuren 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 2026-2028 folgende Ziele:

- das Lehr- und Forschungspersonal 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-Personalkategorie Lehr- und Forschungspersonal 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 Lehr- und Forschungspersonal aufgrund geschlechtsspezifischer Erwerbsunterbrüche (z.B. Mutterschaftsurlaub) nicht erfüllt, kann die Findungskommission die Kandidatin nach dem AR2O-Prinzip beurteilen.

3. Führungspositionen

Die SML verfolgt bis zur Erreichung der Geschlechterparität (mind. 40% Frauenanteil bei Führungspositionen) das Ziel, möglichst jährlich 1/2 der offenen Führungspositionen von Frauen zu besetzen. Die Erreichung der quantitativen Zielerwartung wird 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 Wegleitung Chancengerechte Rekrutierung wird berücksichtigt.

3.1.3 Findungskommission mit diversity-geschulten Mitgliedern

Die Abteilungs- oder Institutsleitenden 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.

Diversity Rolle: Der Vorsitz der Findungskommission nominiert innerhalb der Findungskommission eine Person, die den Rekrutierungsprozess aus Diversity-Sicht beobachtet, begleitet und ggf. interveniert. Alternativ kann je nach Verfahren eine zusätzliche Person (z.B. Diversity-Beauftragte:r) diese Rolle wahrnehmen.

Weitere Informationen zur Diversity-Rolle in Findungskommissionen sind der [Z-AA-Arbeitsanleitung Diversity-Rolle in FiKo](#) zu entnehmen.

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

3.1.4 Active Sourcing und Direktansprache auf Stufe FS II / FS III

Die direkte Ansprache von mehreren internen und/oder externen Kandidatinnen wird insbesondere bei der Neu- oder Nachbesetzung der FSII- und FSIII-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 AR2O-Prinzip

Wie bereits beim Schwerpunkt A (Assistenzprofessur Tenure Track und Professur) sollen auch bei Schwerpunkt B die Vorgesetzten die Leistung des weiblichen Lehr- und Forschungspersonals im Verhältnis zu ihren verfügbaren Möglichkeiten 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 26.03.2025 in Kraft.

5. Erlassinformationen

Die englische Übersetzung erfolgt nach Beschluss und Inkrafttreten der deutschen Fassung.

5.1 Metadaten Erlass

Betreff	Inhalt
Erlassverantwortliche:r	Diversity Beauftragte:r 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
3.0.0	18.04.2023	Geschäftsleitung	18.04.2023	Integration der HSL-GEM-Massnahmen 2023
4.0.0	26.03.2025	Geschäftsleitung	26.03.2025	Anpassungen der GEM-Massnahmen für 2025-2028