

# ADVANCE & HSG GENDER INTELLIGENCE REPORT 2019

[advance-hsg-report.ch](http://advance-hsg-report.ch)



Herausgegeben von Advance & HSG

---

# ACCELERATING DIVERSITY WITH GENDER INTELLIGENCE

## Gemeinsam zu mehr Gender Diversity in der Führung

Liebe Leserinnen und Leser

Wir freuen uns sehr, Ihnen den Advance & HSG Gender Intelligence Report 2019 zu präsentieren. Der Bericht erscheint zum dritten Mal und wir sind stolz, dass wir auch dieses Jahr die Anzahl teilnehmender Unternehmen und Organisationen weiter steigern konnten. Wir haben die Daten von 263'000 Mitarbeitenden aus 55 Unternehmen ausgewertet; ein grosses Sample, das aussagekräftige Schlüsse und Empfehlungen zur Verbesserung der Geschlechtergleichstellung in der Schweiz ermöglicht.

Während der Frauenanteil im Top Management bei den meisten teilnehmenden Unternehmen weiterhin tief bleibt, finden wir einige ermutigende Trends. Im Bericht weisen wir immer wieder auf diejenigen Unternehmen hin, die in den relevanten Bereichen beste Resultate erzielen. Das soll Sie inspirieren und Ihnen ermöglichen, von Best Practices zu lernen sowie erprobte Massnahmen schneller und einfacher auf Ihr Unternehmen anzupassen.

Mit der Rekrutierung, Retention und Beförderung von qualifizierten Frauen zeigen die "Top Performer"-Unternehmen und -Organisationen, dass es möglich ist, die gläserne Decke zu durchbrechen. Wie unsere Analysen zeigen, sind Beförderungen bei einer gut gefüllten Pipeline der wichtigste Hebel, um den Frauenanteil im Top Management zu erhöhen. Deshalb haben wir uns entschieden, im aktuellen Bericht auf faire und wirkungsvolle Beförderungsprozesse zu fokussieren, die Gleichstellung fördern und Chancengleichheit sicherstellen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende und aufschlussreiche Lektüre.  
Together **#weadvance** faster!

### **Alkistis Petropaki**

General Manager  
Advance



### **Prof. Dr. Gudrun Sander**

Direktorin Kompetenzzentrum  
für Diversity & Inklusion



# CONTENTS

<b>1.</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Transparente Beförderungsprozesse als wichtigster Hebel</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Best practices (nur auf Englisch)</b>	<b>10</b>
3.1	Empowering female trainees to foster their strengths and unleash their potential, ABB	11
3.2	Checking bias to advance the power of difference, Biogen	13
3.3	Retaining experienced female leaders, Dow	15
3.4	Gender equality in action, Nestlé	17
<b>4.</b>	<b>Ansatz für Analyse und Empfehlungen</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>Geschlechterverteilung je Kaderstufe</b>	<b>21</b>
5.1	Die gläserne Decke bleibt bestehen	21
5.2	Wissenswert: Die weibliche Talentpipeline ist eine grosse Chance für die Zukunft	24
5.3	Reflexion	25
<b>6.</b>	<b>Bewerbungen und Rekrutierung</b>	<b>26</b>
6.1	Positiver Trend bei der Rekrutierung von Kaderfrauen	26
6.2	Frauen bewerben sich vermehrt auf Kaderpositionen	28
6.3	Wissenswert: Geschlechtervielfalt in der Rekrutierung gezielt berücksichtigen	29
6.4	Reflexion	30
<b>7.</b>	<b>Beförderungen und Karriere</b>	<b>31</b>
7.1	Beim Thema Beförderung ist es immer noch gut, ein Mann zu sein	31
7.2	Wissenswert: Chancengleichheit bei den Beförderungen sicherstellen	33
7.3	Reflexion	36
<b>8.</b>	<b>Beschäftigungsgrad</b>	<b>37</b>
8.1	Vollzeitpensen sind im Kader noch immer die Norm – unabhängig vom Geschlecht	37
8.2	Wissenswert: Mit flexibler Arbeitskultur Vereinbarkeit fördern – für Frauen und Männer	41
8.3	Reflexion	43

<b>9.</b>	<b>Retention und Fluktuation</b>	<b>44</b>
9.1	Frauen und Männer sind gleich loyal	44
9.2	Wissenswert: Eine "inklusive" Unternehmenskultur zahlt sich aus	45
9.3	Reflexion	46
<b>10.</b>	<b>Ausblick: D&amp;I-Themen heute und in Zukunft</b>	<b>47</b>
<b>11.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>49</b>
<b>12.</b>	<b>Impressum</b>	<b>53</b>

# 1. EXECUTIVE SUMMARY

Unternehmen mit einer ausgeglichenen Geschlechterverteilung auf allen Hierarchiestufen sind erwiesenermassen erfolgreicher. Wenn es darum geht, eine D&I-Strategie zu entwickeln und wirkungsvoll umzusetzen, sehen sich viele Organisationen aber mit Herausforderungen konfrontiert. Dieser Bericht soll Unternehmen auf Basis von Zahlen und Fakten sowie mit Best-Practice-Beispielen und Empfehlungen erprobter Massnahmen konkret dabei unterstützen, schneller zum Ziel zu kommen. Die Analyse und Empfehlungen fokussieren dabei auf drei Hauptbereiche: Rekrutierung, Beförderungen und Retention. Entsprechend ist auch dieser Bericht strukturiert. Nachfolgend unsere Haupteckensteine in Kürze:

## **Organisationskulturen werden attraktiver für Frauen**

Hier sind die Unternehmen erfolgreich: Frauen werden verhältnismässig häufiger eingestellt. Damit wird die unternehmensinterne Pipeline von hochqualifizierten weiblichen Talenten aufgebaut. Frauen und Männer verlassen Unternehmen ähnlich häufig – auch in Managementpositionen. Das deutet darauf hin, dass Organisationskulturen “inkluisiver” und für Karrieren von Frauen attraktiver werden.

## **Die gläserne Decke hält sich hartnäckig – mit wenigen Ausnahmen**

Hier gilt es anzusetzen: Unternehmen nutzen ihre wachsende Pipeline an weiblichen Talenten (noch) nicht systematisch genug über alle Hierarchiestufen hinweg. Obwohl die Geschlechterverteilung auf Nicht-Kaderstufe 50-50 ist und die Frauen im untersten Kader mit 38% noch recht gut vertreten sind, sinkt der Frauenanteil im mittleren Kader auf 23% und sogar auf 18% im oberen und obersten Kader.

## **Verbesserung bei den Beförderungen als Haupthebel**

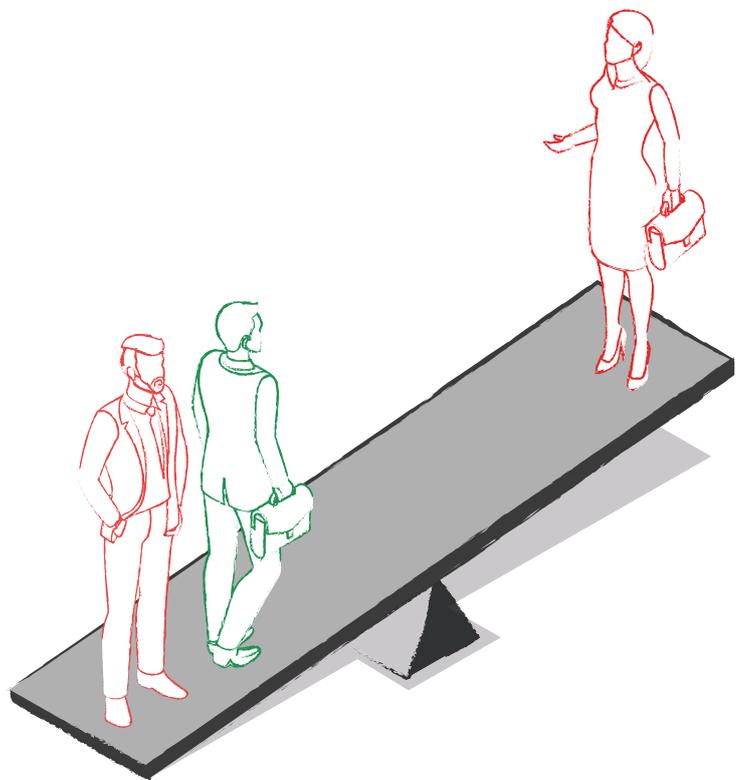
Die wichtigen Fortschritte bei der Rekrutierung und Retention von Frauen zeigen sich noch nicht bei den Beförderungen. Frauen werden im Verhältnis deutlich weniger oft befördert als Männer: Obwohl 42% der Mitarbeitenden Frauen sind, entfallen nur 36% der Beförderungen auf Frauen. 64% der Beförderungen fallen somit zugunsten von Männern aus. Das gilt auch für den wichtigen ersten Karriereschritt vom Nicht-Kader ins Kader. Der grösste Hebel zur Verbesserung der Geschlechtervielfalt bis in die obersten Führungsetagen ist daher eindeutig die interne Beförderung von Frauen.

### **Traditionelle Rollenbilder in Kombination mit Vollzeitkultur als grosse Hürde**

Die durchschnittlich klar tieferen Arbeitspensen von Frauen stellen eine grosse Hürde für die Überwindung der gläsernen Decke dar: Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen einem höheren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von Frauen und einer besseren Vertretung von Frauen im Kader. Allerdings arbeiten in den meisten Unternehmen vor allem Schweizer Frauen in tieferen Pensen als Männer, insbesondere im Alter von 31 bis 50 Jahren, einer Zeit, in der typischerweise wichtige Karriereschritte stattfinden. Gleichstellung funktioniert nur, wenn Männer und Frauen gleichermaßen dazu beitragen. Die Angleichung der Beschäftigungsgrade ist deshalb ein wichtiger Schritt zur nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils im Kader.

### **Advance-Mitgliedsunternehmen erzielen bessere Resultate**

Advance-Mitgliedsunternehmen scheinen besser in der Lage, eine Pipeline an weiblichen Talenten aufzubauen und zu nutzen als die Benchmarking-Organisationen. Zusätzlich sind die Beschäftigungsgrade der Frauen und Männer ähnlicher. Das deutet darauf hin, dass Frauen in Advance-Mitgliedsunternehmen günstigere Bedingungen antreffen, um ihre Karrieren zu entwickeln und aufzusteigen.



## 2. TRANSPARENTE BEFÖRDERUNGSPROZESSE ALS WICHTIGSTER HEBEL

Wie die Analyse zeigt, ist die Verbesserung der Beförderungsprozesse der Schlüssel zum Erfolg, um die Geschlechtervielfalt im Kader weiter zu erhöhen. Welche konkreten Massnahmen helfen dabei?

### Setzen Sie Ziele und beziehen Sie männliche Führungskräfte ein

#### - Verknüpfen Sie die Beförderungen mit Ihrer Unternehmensstrategie und den Diversity-Zielen:

Ausgehend von der Unternehmensstrategie sollten messbare Ziele im Bereich Beförderungen definiert werden. Brechen Sie diese Ziele dann auf Business Units, Abteilungen und wenn möglich auch auf Team-Level herunter. Eine systematische Analyse der Mitarbeitenden-Daten hilft dabei, realistische Ziele für die jeweiligen Führungskräfte zu formulieren.

#### - Setzen Sie Ziele für jeden Schritt im Beförderungsprozess:

Zusätzlich zum übergreifenden Beförderungsziel (z.B. "40% aller Beförderungen ins Kader sind Frauen.") sollten Sie weitere Ziele für die einzelnen Prozessschritte festlegen. Diese stellen sicher, dass Diversity ein Kriterium ist bei jeder Entscheidung, die im Verlauf des Prozesses gefällt wird. Beispiele für solche Ziele sind: Mindestens zwei Mitglieder im Entscheidungs-Komitee sollten weiblich sein; der High-Potential-Talentpool oder die Shortlist sollten in Bezug auf die Geschlechterverteilung immer ausgeglichen sein. Passen Sie solche Vorgaben – abhängig von der Ausgangslage in Ihrer Branche und im Unternehmen selbst – an. Zusätzlich können Sie spezifische Beförderungsziele für bestimmte Funktionen festlegen, wie beispielsweise für Funktionen mit Erfolgsverantwortung, da Frauen in solchen Positionen häufiger untervertreten sind.

#### - Schaffen Sie Verantwortlichkeit und Anreize für Führungskräfte durch verbindliche Diversity-Ziele:

Machen Sie Diversity-Ziele zu einem festen Bestandteil von Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozessen. Jede Führungskraft sollte messbare Beförderungsziele verantworten und die Zielerreichung sollte Teil des jährlichen Leistungsbeurteilungsgesprächs sein. Es ist belegt, dass individuelle Verantwortlichkeit den Erfolg von D&I Massnahmen erhöht (Dobbin & Kalev, 2016).

#### - Beziehen Sie Männer als Promotoren für Geschlechtervielfalt ein:

Die aktive Unterstützung von (Gender) Diversity durch Männer ist matchentscheidend. Sorgen Sie dafür, dass Männer im Unternehmen dafür verantwortlich sind, weibliche Talente zu entdecken, zu fördern und zu befördern.

## Geben Sie weiblichen Talenten Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit

- **Zeigen Sie weibliche Vorbilder in unterschiedlichen Rollen und auf verschiedenen Karrierewegen:**

Um weibliche Nachwuchstalente zu inspirieren und für eine Karriere zu motivieren, sollten Sie erfahrene und erfolgreiche Frauen mit unterschiedlichen Karrierewegen im Unternehmen als Vorbilder, Mentorinnen und Botschafterinnen sichtbar machen.

- **Führen Sie regelmässig Entwicklungs- und Feedbackgespräche mit jungen Frauen:**

Führungskräfte tragen die Hauptverantwortung für solche Gespräche, die mehrmals pro Jahr stattfinden sollten. Gleichzeitig sollten Frauen dazu ermutigt werden, solche Gespräche einzufordern und deutlich zu machen, was ihre Ziele und Bedürfnisse sind in Bezug auf ihre Karriereentwicklung.

- **Erhöhen Sie die Sichtbarkeit von Frauen im Unternehmen:**

Da wir dazu neigen, insbesondere jene Personen zu unterstützen, die uns ähnlich sind, ist es wahrscheinlicher, dass männliche Führungskräfte andere Männer unterstützen als Frauen. Ein spezifisches Sponsorship- oder Mentoringprogramm für Frauen kann dabei helfen, ihnen die nötige Sichtbarkeit im Unternehmen zu verschaffen. Je sichtbarer und bekannter Frauen sind, desto grösser sind ihre Chancen, befördert zu werden.

- **Stellen Sie einen gleichberechtigten Zugang zu Schlüsselfunktionen und karrierefördernden Einsätzen oder Projekten für Frauen sicher:**

Wichtige Funktionen, internationale Einsätze oder strategische Projekte sollten Frauen und Männern gleichermaßen übertragen werden. Sensibilisieren Sie Führungskräfte für die Wichtigkeit solcher Positionen und für den Einfluss von "Unconscious Bias" (unbewussten Vorurteilen) gegenüber Frauen oder Müttern, der dazu führen könnte, sie für solche Funktionen oder Projekte nicht zu berücksichtigen.

## Analysieren Sie den bestehenden Beförderungsprozess

- **Stellen Sie sicher, dass die Beförderungskriterien fair, transparent und ausgewogen sind:**

Analysieren Sie die aktuelle Beförderungspraxis im Unternehmen. Wie viele der Beförderungsentscheide basieren auf einem formalen Prozess? Sind die Kriterien für eine Beförderung ausgeglichen zwischen Führungskompetenzen und Fachexpertise? Wird das Verhalten gleichermaßen gewichtet wie die Leistung? Welche Richtlinien bzw. Massnahmen gibt es, um faire und objektive Entscheidungen zu ermöglichen? Hier kann eine externe Sicht hilfreich sein, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

- **Lernen Sie von Ihren internen Best Practices:**

Viele Unternehmen haben ihre Rekrutierungsprozesse bereits standardisiert, um den Einfluss von “Unconscious Bias” zu minimieren. Überprüfen Sie die Prozesse und Standards in Ihrem Unternehmen und nutzen Sie existierende Best Practices (z.B. im Bereich Rekrutierung), indem Sie diese auf den Beförderungsprozess übertragen.

- **Nutzen Sie das Potenzial einer gezielten Nachfolgeplanung:**

Überprüfen Sie Ihre momentane Praxis im Bereich Nachfolgeplanung: Welche Positionen müssen in den nächsten Jahren nachbesetzt werden? Wie kann der weibliche Nachwuchs optimal für diese Positionen vorbereitet werden? Ziehen Sie in Betracht, im Bereich Nachfolgeplanung spezifische Ziele festzulegen.

- **Halten Sie die gleichen Standards bei internen und externen Stellenbesetzungen ein:**

Stellen Sie sicher, dass für alle internen Besetzungen ein transparenter und standardisierter Prozess eingehalten wird. Andernfalls sollte klar kommuniziert werden, dass interne Beförderungen auf personenspezifischer Nachfolgeplanung basieren. Achten Sie darauf, dass auch dieser Prozess auf messbaren und transparenten Leistungskriterien aufbaut, statt auf persönlichen Beziehungen und Präferenzen.

- **Bieten Sie flexible Karrierewege an, welche die verschiedenen Lebensphasen von Mitarbeitenden berücksichtigen:**

Überdenken Sie Ihre Karrieremodelle und ziehen Sie neue Wege für das Weiterkommen im Unternehmen in Betracht. Identifizieren Sie Talente auch vor und nach den herkömmlichen “make or break”-Jahren. Berücksichtigen Sie bei der Karriereplanung von Mitarbeitenden deren aktuelle Lebensphase und richten Sie diese danach aus.

- **Überprüfen Sie regelmässig die Wirkung der umgesetzten Massnahmen:**

Stellen Sie ein periodisches Reporting sicher, für das Sie KPIs definieren, welche die Fortschritte bei der Zielerreichung messen. Ziehen Sie zudem eine Teilnahme am St. Gallen Diversity Benchmarking und am Advance & HSG Gender Intelligence Report in Betracht, um Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen und Organisationen Ihrer Branche zu vergleichen.

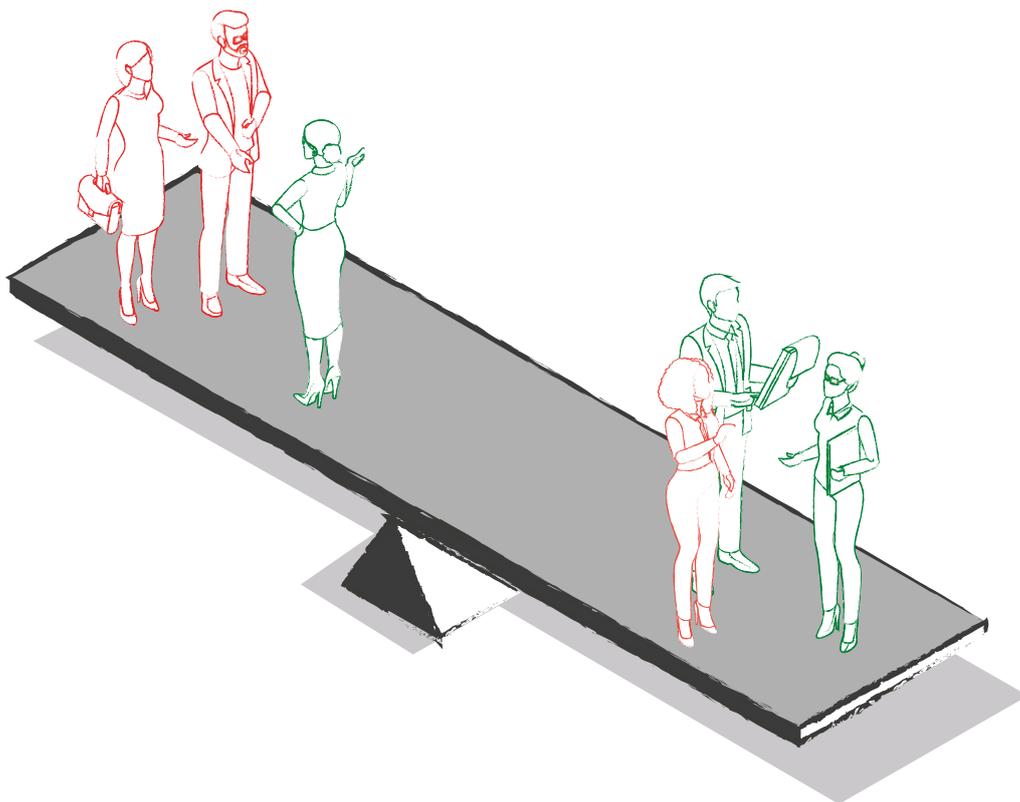
Im folgenden Kapitel finden Sie vier “Best Practice”-Beispiele erfolgreicher D&I Massnahmen von Advance-Mitgliedsfirmen.

### 3. BEST PRACTICES

Lassen Sie sich von praxiserprobten “D&I Best Practice”-Beispielen\* von Advance-Mitgliedsfirmen inspirieren.

Herzlichen Dank an die Unternehmen, welche ein Best Practice Beispiel beigesteuert haben.

\*Die Best Practices werden nur auf Englisch publiziert.



# Empowering female trainees to foster their strengths and unleash their potential



Edoardo Ambrosi, University Relations and Early Talent Manager, ABB

As a global technology leader with a history of more than 130 years in Switzerland, ABB has grown from roots in many different countries and cultures around the world. Cultural and gender diversity was built into ABB's DNA early on. "Like many technical companies, we would benefit greatly from having an even higher number of women in our business", states Edoardo Ambrosi, University Relations and Early Talent Manager, ABB. With "Excelle", ABB launched a program to promote and develop female trainees.

Diversity is of utmost importance for ABB. Several projects in recent years made the potential of female talents more obvious than ever before. At early stages, ABB in Switzerland raises the interest of girls in technology by carrying out "Girls Technician Days" and taking part in the annual national "Zukunftstag", addressing pupils of both genders. Furthermore, ABB has launched Excelle in 2018, a program dedicated to young female trainees who are part of the ABB graduate program across Europe. It was designed in close collaboration with the two expert partners Femtec and Catalyst.

## Strengthen women's empowerment in the high-tech world

Gender diversity is a key aspect to innovate and perform sustainably. "We are conscious of the need to open up the eyes of both male and female employees on gender diversity aspects, gender bias and highlight the positive impact of diversity", says Ambrosi. "Excelle offers young female talents the opportunity to develop and fully embrace their potential. Acting in the early stages of the career, the program helps female trainees understand how they are positioned in the company, how they can showcase their strengths and skills and how they can successfully act in today's high-tech environment being represented by mainly male colleagues", Ambrosi explained further.

## Learn, share and network

The program consists of three sessions, during which the trainees exchange ideas and expand their network. The sessions take place over a period of ten months, overlapping with the trainee program. They focus on communication skills, defining one's own role, diversity and agile working in a constantly changing environment. The topics are discussed in face-to-face and virtual sessions from a theoretical point of view, as well as directly implemented and practiced. In addition, the project fosters networking and experience sharing, making sure all trainees can rely on a sound network of peers.

### **Continuous development to stay up to date**

The Excelle program has reached its second round with some 20 participants across Europe and will be further developed based on feedback from the participants. “We constantly review and adapt the modules based on the feedback we get from participants and the business”, outlines Ambrosi. Based on this input, topics such as agility and self-reflection were given greater focus. Regular reviews and adjustments help the program evolve. “We constantly adjust the content, while maintaining the perspective of gender diversity. Our aim is to provide an original and “out of the box” experience to all participants,” concluded Ambrosi.

### **High grade of appreciation**

The female trainees feel empowered for having the opportunity to attend ABB’s Excelle program. The support from the business is crucial for the program’s success, as they embrace it, providing the trainees with opportunities to participate. As a matter of fact, the program was developed and introduced because the businesses voiced the need for greater gender diversity during the regular HR strategy meetings.

Currently, the program will be conducted for a total of three consecutive trainee groups, until 2020. The project team continues to gather feedbacks from the participants and regularly communicates internally with the business and externally via Social Media and Campus activities.

### **Embrace the full potential**

For ABB, Excelle is an important initiative to foster female talents in technical fields. It offers a unique opportunity to develop and realize the full potential of young female talents in order to contribute to a greater gender diversity in teams - and with that, to even better performance. Furthermore, it attracts young female talents to join the company. In the future, we at ABB are looking forward to continuing this learning experience and exciting journey with our young female talents.



Young female talent at ABB: Excelle participants 2019

# Checking bias to advance the power of difference

Jeffrey Herrera, Diversity & Inclusion Programs Manager, Biogen



As a data-centric company, we value data as one of the key sources of forward movement and innovation. While we often make human-informed decisions, we must recognize that bias can manifest itself in various ways in the decision making process. At Biogen, we aim to be intentional about the movement of talent in our organization, especially knowing that women continue to be underrepresented across the industry and are oftentimes overlooked for promotions. We ask ourselves, “how do we want to shape the future of talent management?”

## Talent management strategy for inclusion

In 2018, we launched a new Global Inclusion and Diversity strategy that called for Inclusive Talent Systems, which was presented to the organization alongside several unconscious bias trainings. With a workforce that was now more equipped to talk about bias and other barriers to inclusion, we decided it was time to further integrate our inclusion and diversity practices into all talent management processes. Overall, our goal was to provide resources on bias to leaders so that they could be accountable during key dialogues and decision-making moments around talent. We posited that this would lead to the equitable advancement of women and other underrepresented talent.

## Sensitizing leaders to unconscious biases

Over the past year, we have raised awareness of the different types of biases that can arise in the workplace, including the “mini-me” and “in-group/out-group” biases, which we find to be particularly challenging in a highly-specialized biotechnology industry. This was a fundamental step we needed to take, as it laid the terminological foundation needed to create common ground. Additionally, there was an intentional effort during these trainings to focus on the personal journey before addressing organizational efforts to counteract bias. This gave individuals the opportunity to reflect on why inclusion and diversity is important to them, and how difference has impacted their personal and professional lives.

What we believe we have done differently, and where we have observed the most success, is integrating unconscious bias trainings/reminders into various leadership discussions in order to interrupt the introduction of bias in the moments where decisions are made. As other companies have noted, a single standalone training on unconscious bias has yet to yield the long-term impact that one would hope. As with any behaviour change, the impact comes with simple, repeated reminders in forums where shared accountability exists.

## **Committing to a lens of inclusive leadership**

Once this was achieved, we included several topics on inclusion in our talent review materials, such as the role of care and candor in organizational culture, common biases that negatively affect the decision making process and pre- and post-calibration checks to ensure biases were effectively managed. It was important to commit to a lens of inclusive leadership so that we could have honest discussions of our talent, their potential and capabilities.

In addition to optimising the talent review process, we have implemented several other initiatives that have shown positive results in our efforts to support gender inclusion and advancement in the organization. These include a world-class Women's Leadership Program, our Women's Innovation Network (WIN), which aims to create an environment of inclusion and engagement for women and their male allies, and a global Talent Acquisition Strategy that calls for diverse interview panels, inclusive interview guides and conversations with hiring managers on bias and underrepresented talent before the hiring process begins. Biogen also created the Raising the Bar program, designed to close the gender gap at the Board of Directors level (now an industry-wide program re-titled 'Boardroom Ready', owned by Women in Bio).

## **Effecting measurable change**

Overall, our actions have seen an increase in the representation of women at the Director level and above from 40% in 2015 to 46% in 2019\*. We have ensured the sustainability of these programs over time by embedding inclusion and diversity into our talent systems and creating a culture of accountability and ownership across the organization.

To assure gender equality in the promotion process, we believe that companies must invest in efforts to develop female talent, and also create an environment where all are empowered to call out bias during key decision making conversations. Without the latter, women and other underrepresented groups will continue to face challenges as they climb the corporate ladder. To fully realise the potential of this future workforce, we must acknowledge the power of difference and inclusion. We hope you'll join us in this endeavor.

\* Data as of 31.12.2015 and 30.06.2019

# Retaining experienced female leaders

Margherita Fontana, Commercial Director EMEA, Dow Europe



Dow's vision is to become the most innovative, customer-centric, sustainable and inclusive material science company in the world. To this effect, we have made a conscious and targeted effort over the last few years to hire, develop and retain female leaders from entry level to senior level. We have been very successful at hiring new employees 50-50 and in retaining experienced female leaders. One key remaining challenge is to maintain a healthy pipeline at the middle management level.

## How to retain senior female leaders

How did we achieve these great results in retaining senior female leaders at Dow? We understand what keeps female leaders' ambitions and aspirations at the highest level: Continuous learning, career development opportunities and flexibility at work, which is possible at Dow thanks to a culture that praises results and outcomes and is not exclusively linked to face time in the office.

## Understanding why women leave Dow

In the last few years, we have systematically implemented the practice of holding exit interviews. This practice has helped us to really understand why women at the middle management level are leaving the company. The majority of the answers were linked to the desire to advance faster into senior roles and to have the necessary flexibility at work to maintain a family life.

## Changing more than just perceptions

While HR set up the new practice of holding exit interviews, the resulting insights have been shared with all leaders in the organization, including the Employee Resource Group leaders. This conversation took place during all meetings where talent development or I&D conversations took place. From this, it became clear that we had to change not only the commonly held perceptions of the needs of female leaders in the organization but also some of our practices in developing them and giving them the flexibility they need.

## Developing promising female talent

One of the key initiatives we implemented was a sponsorship program developed ad hoc for female leaders at Dow in collaboration with one of the top global business schools. The program, which lasted one week, was sponsored by all business leaders in the region and allowed 37 talented female leaders to kick off a leadership development journey that in most cases has accelerated their career progression in the last three years.

To implement more work flexibility, male leaders have played a key role. They have helped consciously shape a flexible working culture where performance and outcomes are praised.

Our journey in retaining female senior leaders is in continuous evolution and we are very proud that we have been able to increase the percentage of female leaders in EMEA significantly compared to five years ago. While we are celebrating a great step forward in retaining female senior leaders, we are conscious that we have to continue to focus on nurturing a healthy pipeline of female leaders at the middle management level of the organization. Since we believe that "where there is a will, there is a way," we will tackle the remaining challenges in our I&D journey to become the most inclusive material science company in the world.

# Gender equality in action

François-Xavier Pithon, Talent & Learning Manager, Nestlé Switzerland



As a global and multicultural company, Nestlé strives to create a business culture, environment and leadership structure that generates equal opportunities for everyone. Diversity and inclusion is an integral part of our company's culture and is one of the ways we bring our purpose and values to life.

Nestlé values are rooted in respect: respect for ourselves, for each other, respect for diversity and respect for the future. We aim to embed diversity and inclusion across everything we do, focused on three core areas: culture, innovation and society. This involves building an inclusive culture that values the different talents and experiences of our employees, innovating to serve the needs of our diverse consumers and customers and engaging with society in the diverse markets where we operate.

## Simply the right thing to do

Since 2008, gender diversity is a key priority for Nestlé. We believe that enhancing gender balance leads to better decisions, greater innovation and higher employee satisfaction. It is simply the right thing to do and a key component of our approach to diversity and inclusion. As such, we strive to create a workplace that provides equal opportunities for everyone. Nestlé has developed the **Nestlé Gender Balance Acceleration Plan** with specific actions. We believe that the combination of these actions has a positive impact on gender balance in all relevant areas from recruitment and retention right through to promotion of women to management. Specific actions include:

### 1. Supporting all managers to foster an inclusive workplace and ensuring that they are trained on unconscious bias.

Example: We are running regular unconscious bias trainings for all managers in order to make sure diversity and inclusion is on top of their minds when they are in discussion with their teams.

### 2. Encouraging the use of Nestlé's paid parental leave program and flexible work policies in place in all Nestlé operating companies.

Example: This includes flexible working hours as well as the possibility of working away from the office (e.g. at home) or temporarily interrupting one's career (sabbatical leave, family leave).

### **3. Enhancing mentoring and sponsorship programs to prepare high-potential women for senior executive positions.**

Example: Through our program “Women on the move” (WOM), we support young female talents through internal mentoring and coaching programs. We also leverage the offers of Advance to support women in their career development with skill building and networking events.

### **4. Hiring and promoting more women in senior executive positions.**

Example: We aim to increase the proportion of women in the group’s top 200 senior executive positions from around 20% currently to 30% by 2022. This target is a further step in Nestlé’s journey towards gender parity. We aim to achieve this thanks to all these actions, which are part of our Nestlé Gender Balance Acceleration Plan.

### **5. Reviewing results with senior leaders to promote gender balance and ensure progress.**

Example: We have at least one woman on the succession plan for every managerial position.

### **6. Continuing our efforts to champion equal pay and eliminate conditions that create gender pay gaps.**

Example: Even if the difference in salaries between men and women in similar positions at Nestlé Switzerland is already well below the tolerance level applicable in Switzerland, we are continuing our journey towards equal pay. In order to do that, we run regular internal analysis.

## **Efforts are paying off**

We are very happy to see that our efforts are paying off and are becoming visible. In 2018, Nestlé was awarded the ‘Gender Equality Prize’ offered by the Conférence romande de l’égalité ([www.egalite.ch](http://www.egalite.ch)) honoring its efforts for diversity and inclusion in the workplace. This prize is presented annually by the French-speaking business magazine BILAN. The selection criteria include childcare solutions, a flexible work environment which also applies to managerial positions, and a high proportion of women in managerial positions. More recently, Nestlé has been included in the 2019 Bloomberg Gender-Equality Index (GEI).

## **Actively engaging with Advance**

Furthermore, by joining the Advance Board in May 2019, Muriel Lienau, CEO of Nestlé Switzerland, has demonstrated her commitment to enhancing equal opportunities across the private sector and beyond. Muriel Lienau is a strong believer in a diverse and inclusive working environment. She will continue to actively advocate for a framework that provides equal opportunities for everyone in the Swiss society.

## 4. ANSATZ FÜR ANALYSE UND EMPFEHLUNGEN

Der Advance & HSG Gender Intelligence Report untersucht drei kritische Phasen im Mitarbeitenden-Lifecycle in Bezug auf die Gleichstellung am Arbeitsplatz, um herauszufinden, was gut funktioniert und wo Verbesserungspotenzial besteht. Den Ausgangspunkt der Analyse bildet dabei die Betrachtung der Geschlechterverteilung je Hierarchiestufe. Anschliessend werden Rekrutierung, Beförderungen in Kombination mit den Beschäftigungsgraden sowie Austritte und Fluktuationsraten näher untersucht.

So werden alle relevanten Faktoren analysiert, die einen Einfluss auf die Geschlechterverteilung und -vielfalt der teilnehmenden Unternehmen und Organisationen haben. Folgende drei Hauptbereiche stehen bei diesem systemischen Ansatz im Fokus:



Abbildung 1: Drei kritische Phasen im Mitarbeitenden-Lifecycle

### Hierarchiestufen

Die Analyse unterscheidet fünf Hierarchiestufen: Nicht-Kader, unterstes, unteres, mittleres und oberes bzw. oberstes Kader<sup>1</sup>. Diese Stufen basieren auf der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung und sind die gleichen wie bei Logib, dem "Equal Pay"-Überprüfungstool, das der Bund zur Verfügung stellt.

### Teilnehmende Unternehmen und Organisationen

Für die Studie haben wir die HR-Daten von 263'000 Mitarbeitenden aus 55 Unternehmen und Organisationen mit Schweizer Standort analysiert. Davon sind 86'000 Mitarbeitende in Kaderpositionen. 43 Firmen sind Advance Mitglieder (im weiteren Bericht wird jeweils von Advance-Mitgliedsunternehmen gesprochen), von ihnen haben 20 gleichzeitig auch am St. Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen. Das Benchmarking ist eine jährlich durchgeführte detaillierte Analyse der HR-Daten, bei der die Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen miteinander verglichen werden. 12 Organisationen haben ausschliesslich am St. Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen (im weiteren Bericht werden sie jeweils als Benchmarking-Organisationen bezeichnet) und sind keine Advance-Mitglieder.

<sup>1</sup> In der ganzen Studie bezieht sich "Kader" auf alle Kaderstufen (unterstes, unteres, mittleres und oberstes bzw. oberes Kader), sofern nichts anderes angegeben ist.

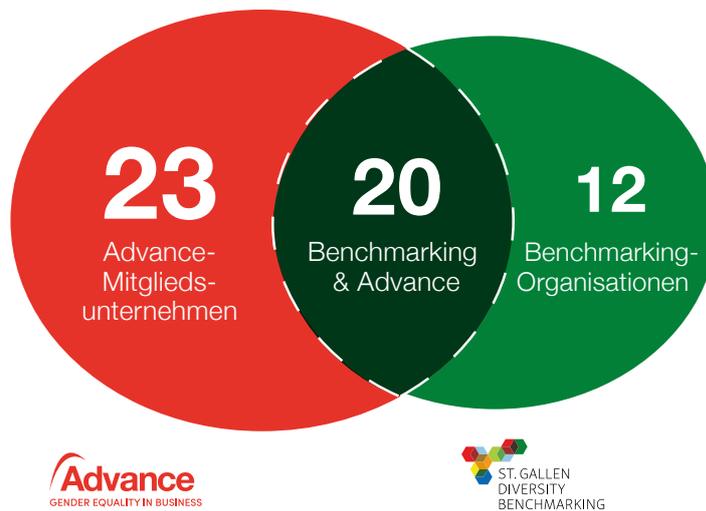


Abbildung 2: Advance-Mitgliedsunternehmen und Benchmarking-Organisationen

### Daten

Der Advance & HSG Gender Intelligence Report basiert auf anonymisierten Mitarbeitenden-Daten, welche die teilnehmenden Firmen jährlich zur Verfügung stellen. Daraus werden für alle Unternehmen und Organisationen KPIs nach der gleichen Formel und basierend auf derselben Datengrundlage berechnet.

Dies ermöglicht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und erhöht die Aussagekraft der Studie. Interessierten Firmen bietet das St. Gallen Diversity Benchmarking eine vertiefte Analyse der relevanten KPIs für den gezielten Vergleich unternehmensintern und mit anderen Organisationen.

### Auswertung

Um Fortschritte und Handlungsbedarf klar zu eruieren, vergleichen wir jeweils die Geschlechterverteilung eines bestimmten Prozesses (z.B. Rekrutierung, Beförderung, etc.) mit der bestehenden Geschlechterverteilung der relevanten Gruppe. Um beispielsweise zu überprüfen, ob Frauen zu einem angemessenen Anteil für Kaderpositionen rekrutiert werden, vergleichen wir die Geschlechterverteilung der Neueinstellungen in Kaderpositionen mit der bestehenden Geschlechterverteilung im Kader. Hierzu ein konkretes Beispiel: Ein Unternehmen hat einen Frauenanteil von 23% im Kader. Dieser Anteil wird erhöht, wenn mehr als 23% der Neueinstellungen für Kaderpositionen Frauen sind. Diese Art der Auswertung erlaubt es, die Ergebnisse von Rekrutierung, Beförderungen und Austritten der bestehenden Geschlechterverteilung in den Unternehmen gegenüberzustellen. So sehen Sie auf einen Blick, ob sich ein Ergebnis positiv oder negativ auf den Frauenanteil auswirkt.

Die hohe Datenqualität und die aussagekräftige Analyse ermöglicht es dieser Studie, konkrete Empfehlungen abzuleiten, die auf neusten Forschungsergebnissen basieren und mit Erfolgsgeschichten aus Unternehmen verknüpft werden.

# 5. GESCHLECHTERVERTEILUNG JE KADERSTUFE

## 5.1 Die gläserne Decke bleibt bestehen

Betrachtet man die Geschlechterverteilung auf allen Kaderstufen, zeigt sich deutlich: Die teilnehmenden Unternehmen haben noch einen langen Weg vor sich, wenn es um die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz geht. Ein Blick auf die Unternehmen im obersten Quartil<sup>2</sup> zeigt jedoch, dass es möglich ist, bedeutende Fortschritte zu erzielen.

Die Geschlechterverteilung auf Nicht-Kaderstufe ist sehr ausgeglichen. Obwohl Frauen dort zur Hälfte vertreten sind, liegt ihr Anteil im Kader mit 29% deutlich tiefer. Im Kader sind Männer nach wie vor stark übervertreten.

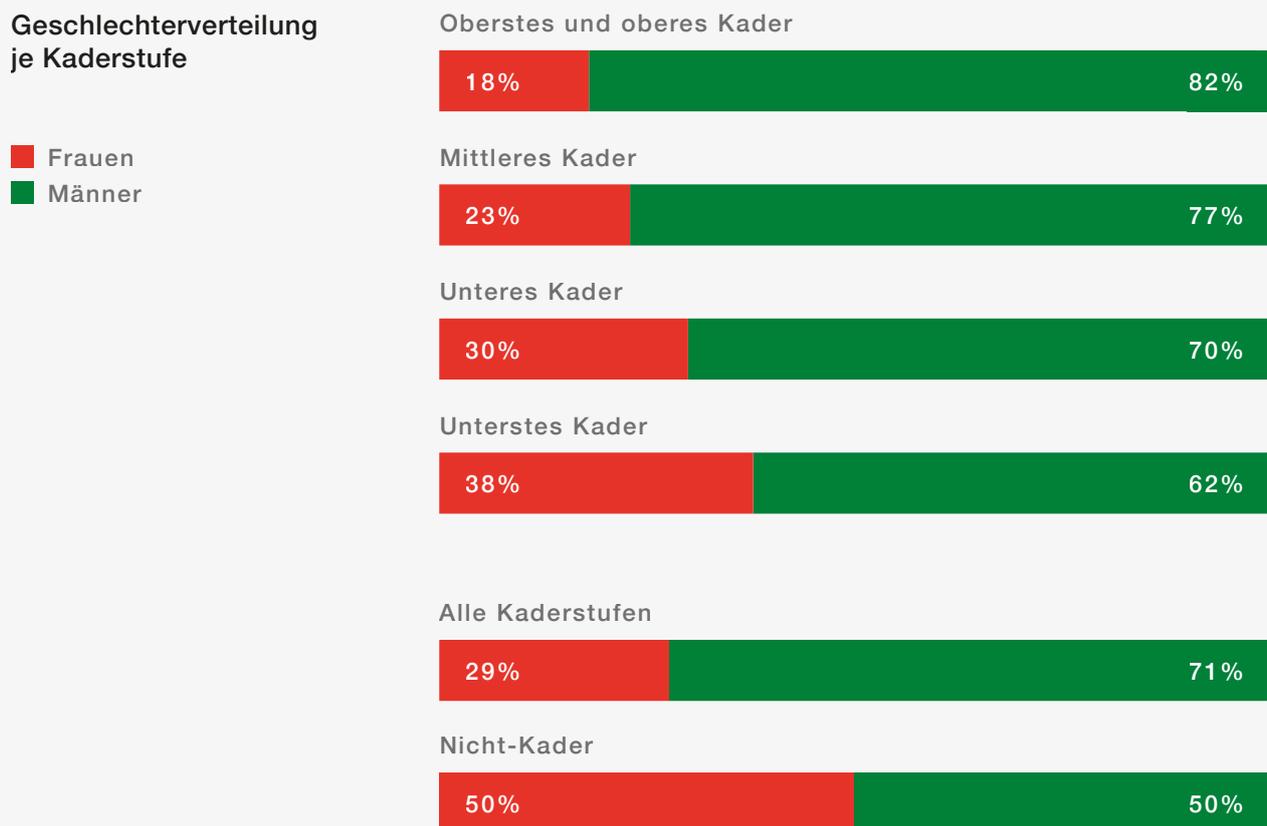


Abbildung 3: Geschlechterverteilung je Kaderstufe

<sup>2</sup> Wenn wir über "Unternehmen im obersten Quartil" sprechen, meinen wir die Unternehmen mit Werten im obersten Viertel aller teilnehmenden Organisationen. Analog sind "Unternehmen im untersten Quartil" jene, deren Werte im untersten Viertel liegen.

Positiv ist, dass Unternehmen die kritische Grenze von 30% in Bezug auf den Anteil von Frauen in Kaderpositionen so gut wie erreicht haben. Ab diesem Anteil sind sie in der Lage, die Unternehmenskultur zu beeinflussen. Die Forschung zeigt, dass Angehörige von Minderheitengruppen ab einem Anteil von 30% nicht mehr nur als Vertreterinnen und Vertreter dieser Gruppen betrachtet werden und entsprechenden Stereotypen ausgesetzt sind, sondern auch die Unterschiede zwischen den Angehörigen der Minderheitengruppen erkannt werden.

### **Unternehmen gelingt es zunehmend, eine weibliche Talentpipeline aufzubauen**

Ein ermutigender Trend zeigt sich darin, dass der durchschnittliche Frauenanteil im untersten und unteren Kader bei 38% bzw. 30% liegt. Das deutet darauf hin, dass es Unternehmen zunehmend gelingt, eine weibliche Talentpipeline aufzubauen und damit die vielversprechende Entwicklung der letzten Jahre fortzusetzen. Konkret bedeutet das: Es bestehen beste Voraussetzungen, um Frauen (heute und in den kommenden Jahren) kontinuierlich weiterzuentwickeln, zu halten und in höhere Kaderstufen zu befördern.

So erfreulich dieser Trend ist, nimmt der Unterschied zwischen Frauen und Männern im Schnitt jedoch immer noch mit jeder Hierarchiestufe zu und der Frauenanteil sinkt im oberen und obersten Kader auf 18%. Die gläserne Decke hält sich hartnäckig.

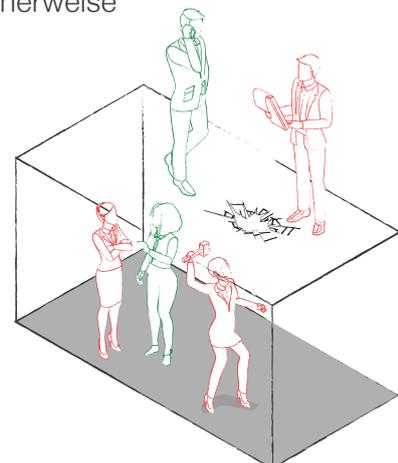
Dabei ist auf der positiven Seite zu vermerken, dass Unternehmen, die bereits beim letztjährigen Bericht teilgenommen haben, den Frauenanteil in Kaderpositionen erhöhen konnten. Damit demonstrieren sie, dass konkrete Fortschritte möglich sind.

### **Advance-Mitgliedsunternehmen heben sich ab**

Die Advance-Mitgliedsunternehmen haben mehr Frauen in den unteren Kaderstufen als die Benchmarking-Organisationen. Das zeigt, dass die Advance-Unternehmen in Bezug auf die Förderung von weiblichen Talenten auf dem richtigen Weg sind. Jetzt geht es darum, diese Gelegenheit optimal zu nutzen.

### **Unternehmen im obersten Quartil zeigen, dass es geht**

Unternehmen mit Werten im obersten Quartil zeigen, dass es möglich ist, deutlich über 30% Frauen im Kader zu haben. Der Frauenanteil über alle Kaderstufen beträgt in diesen Unternehmen 36%. Sie erreichen ausserdem auf jeder Kaderstufe einen Frauenanteil von über 30%, ausser im oberen bzw. obersten Kader. Typischerweise sind das Unternehmen, die den Aufbau ihrer Talentpipeline strategisch angegangen sind: Sie haben ihre Unternehmenskultur, Prozesse und Strukturen angepasst, um Frauenkarrieren gezielt zu fördern.



## Geschlechterverteilung im obersten und untersten Quartil

- Frauenanteil oberstes Quartil
- Frauenanteil alle Unternehmen
- Frauenanteil unterstes Quartil

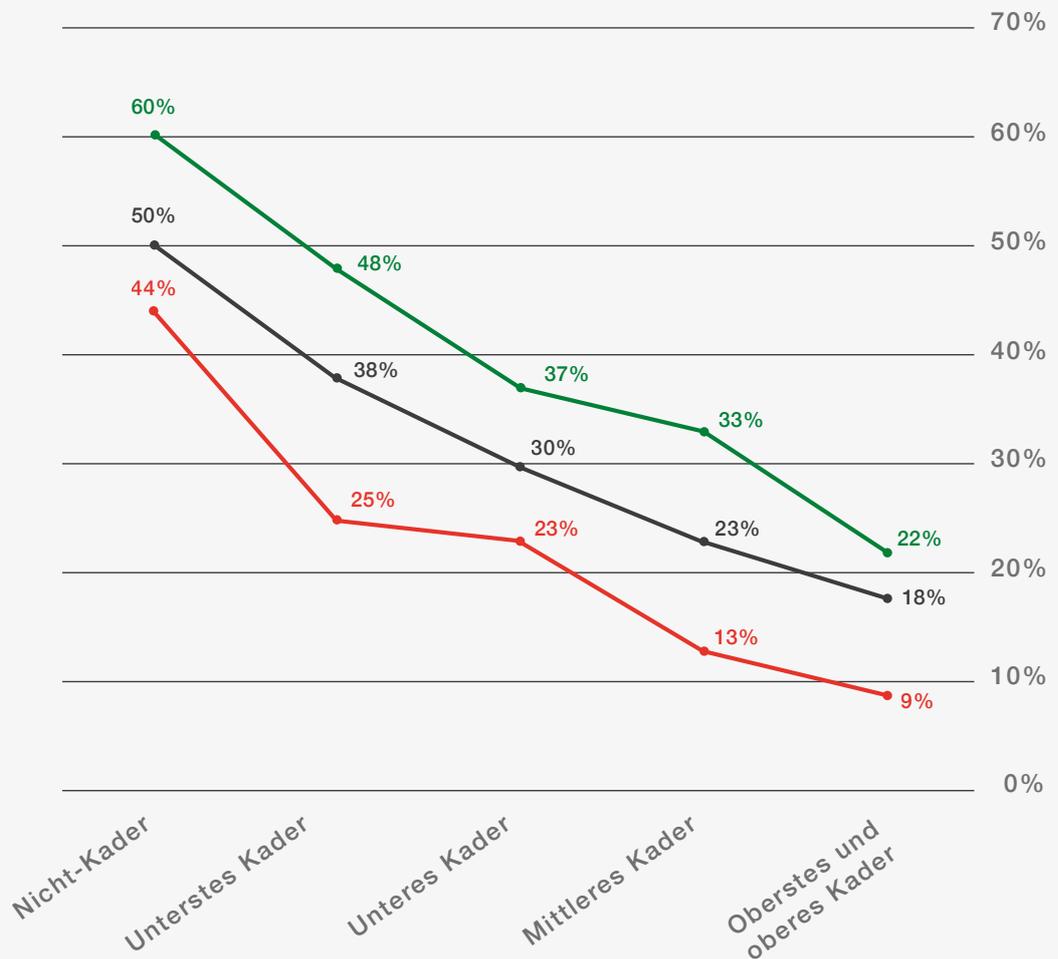


Abbildung 4: Geschlechterverteilung im obersten und untersten Quartil

Gleichzeitig verdeutlichen die Unternehmen des unteren Quartils, dass es noch ein langer Weg ist, Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz zu erreichen. Diese Unternehmen haben 9% Frauen im obersten bzw. oberen Kader und erreichen auch auf der untersten Kaderstufe nicht die kritische Menge von 30%. Das können Unternehmen sein, die noch am Anfang ihres D&I-Engagements stehen oder solche, die mit einem Arbeitsmarkt mit wenigen weiblichen Fachkräften konfrontiert sind. Im letzteren Fall ist es entscheidend, dass die Unternehmen auf die Rekrutierung, Beförderung und Retention der relativ wenigen Frauen, die der Markt zu bieten hat, fokussieren. Darüber hinaus sollten sie in die Nachwuchsförderung investieren und kritisch überdenken, welche Kompetenzen für die Erfüllung welcher Aufgaben künftig notwendig sind.

## 5.2 Wissenswert: Die weibliche Talentpipeline ist eine grosse Chance für die Zukunft

### **Mehr qualifizierte (junge) Frauen denn je**

Es gibt mehr qualifizierte junge Frauen, die einen höheren Abschluss (Master und PhD) haben, als je zuvor. Dies belegen Daten des Bundesamtes für Statistik (BfS, 2019) sowie das St. Gallen Diversity Benchmarking für Hochschulen. Das bedeutet, dass der weibliche Talentpool wächst, was für Unternehmen eine einzigartige Chance ist, ihre Pipeline für zukünftige Spitzenpositionen zu füllen. Die Gelegenheit ist auch deshalb besonders gut, weil die Unternehmen in den kommenden Jahren mit einer steigenden Pensionierungswelle von (männlichen) Babyboomern konfrontiert sein werden.

### **Besser auf interne Talententwicklung statt auf externe Rekrutierung fokussieren**

Die externe Rekrutierung für Führungspositionen birgt das Risiko, dass Führungskräfte eingestellt werden, die nicht zur Unternehmenskultur passen und das Unternehmen allenfalls auch schnell wieder verlassen. Unternehmen tendieren dazu, dieses Risiko zu kompensieren, indem sie eher "typische Führungskräfte" (oft Mann, 45 bis 50 Jahre alt, etc.) einstellen. Sie hoffen dabei, dass diese Person besser zum Unternehmen passt. Wenn sie jedoch Führungskräfte intern befördern, ist bereits klar, dass die Person zum Unternehmen passt. Interne Talententwicklung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Kandidatinnen oder Kandidaten mit Potenzial berücksichtigt werden, die auf den ersten Blick nicht der typischen Führungskraft entsprechen (z.B. Frau, jünger, anderer kultureller Hintergrund, etc.) (Georgakakis, Greve & Ruijgrok, 2018).

### **Frauen werden selbstbewusster**

Unternehmen müssen nicht zehn Jahre warten, um signifikante Verbesserungen ihres Frauenanteils an der Spitze zu sehen. Frauen sind zunehmend selbstbewusster und mutiger in Bezug auf ihre Karriereziele.

Eine häufige Erklärung für den Mangel an Frauen in Kaderpositionen war in der Vergangenheit, dass Frauen nicht so selbstbewusst seien wie Männer und sich nicht auf Positionen bewerben würden, wenn sie nicht alle Anforderungen erfüllen (Mohr, 2014). Männer hingegen bewerben sich, auch wenn sie nur 60-70% der Kriterien erfüllen.

Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren gewendet. Studien zeigen, dass sich Frauen zunehmend für höhere Positionen bewerben (Zukunftsinstitut, 2013).

“Das Advance-Programm spielt eine wichtige Rolle beim Auf- und Ausbau der Talentpipeline: Gezielte Kompetenzentwicklung, ein hochrangiges Mentoring-Programm sowie unternehmensübergreifende Networking-Möglichkeiten stärken weibliche Talente in den Mitgliedsunternehmen und unterstützen sie auf ihrem Karriereweg – bis ganz nach oben.”

– Alkistis Petropaki, General Manager, Advance

### 5.3. Reflexion

Wie vielfältig ist Ihr Top-Management-Team?

Welche Vorbilder “sehen” junge Talente, Frauen oder Angehörige von Minderheitengruppen?

Wie vielfältig sollte ein Führungsteam sein, um eine inklusive und für engagierte Talente offene Unternehmenskultur zu signalisieren? Wie gut repräsentiert Ihr Führungsteam Ihre Kundschaft, Ihre Anspruchsgruppen oder Mitarbeitenden?

Wie aktiv steuern Sie die Nachfolgeplanung und wie wichtig sind Diversity-Ziele in diesem Prozess?

Wo stehen Sie im Vergleich mit anderen Unternehmen Ihrer Branche, wenn es um Geschlechtervielfalt geht? Was sind die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?

# 6. BEWERBUNGEN UND REKRUTIERUNG

## 6.1 Positiver Trend bei der Rekrutierung von Kaderfrauen

Der Trend bei der Rekrutierung für Kaderpositionen ist sehr positiv: 35% der Neueinstellungen in Kaderpositionen sind Frauen im Vergleich zum bestehenden Frauenanteil im Kader von 29%. Der positive Index ist für höhere Kaderstufen sogar noch besser: 32% der Neueinstellungen sind Frauen im Vergleich zu 22%, die bereits im mittleren und oberen Kader beschäftigt sind.

Da sich die Fluktuationsraten von Frauen und Männern immer weiter annähern (vgl. 9.1), trägt die positive Entwicklung bei der Rekrutierung von Kaderfrauen dazu bei, die Geschlechterdiversität im Management zu erhöhen. Mit anderen Worten: Unternehmen nutzen die Rekrutierung als erfolgreiche Massnahme zur Steigerung der Gender Diversity in Kaderpositionen.



Abbildung 5: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

Im Durchschnitt ist der Frauenanteil an neu rekrutierten Kadermitarbeitenden 6 Prozentpunkte höher als der bestehende Frauenanteil im Kader. Bei den Top Performers<sup>3</sup> beträgt die positive Differenz gar 17 Prozentpunkte. Sie rekrutieren also signifikant mehr Frauen für Kaderpositionen als bereits im Kader vertreten sind. Bei den Low Performers ist der Frauenanteil an Rekrutierungen für Kaderpositionen 5 Prozentpunkte tiefer als der bestehende Frauenanteil im Kader. Das hat einen negativen Einfluss auf den Frauenanteil im Kader.

**Differenz zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader (in Prozentpunkten)**

- Top Performers
- Durchschnitt
- Low Performers

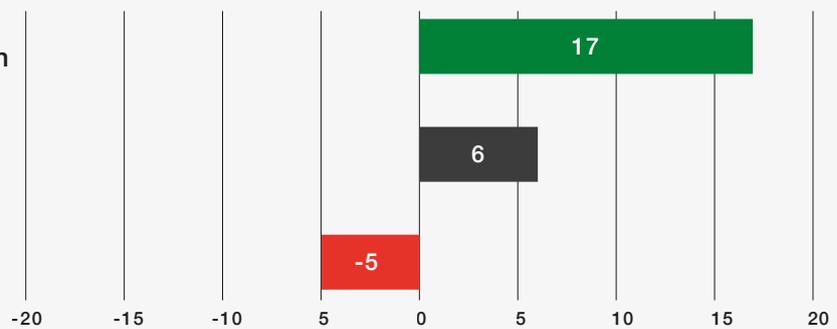


Abbildung 6: Differenz zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader (in Prozentpunkten)

In der Gesamtbetrachtung haben die Unternehmen im Durchschnitt etwas mehr Frauen eingestellt, als bereits in den Unternehmen beschäftigt sind (44% gegenüber 42%). Dies bedeutet, dass der derzeitige Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft leicht ansteigt, wenn Männer und Frauen die Unternehmen ähnlich häufig verlassen.

Während die Zahlen zu den Neueinstellungen weitgehend ermutigend sind, ist es wichtig zu betonen, dass die Mehrheit der neu eingestellten Mitarbeitenden immer noch Männer sind. In Kaderpositionen sind 65 % der Neueinstellungen männlich.

<sup>3</sup> Der Begriff "Top Performers" bezeichnet den Durchschnitt der Unternehmen mit den höchsten Indexwerten. Dasselbe gilt für Low Performers mit den tiefsten Indexwerten.

## 6.2 Frauen bewerben sich vermehrt auf Kaderpositionen

Mit 33% ist der durchschnittliche Frauenanteil an Bewerbungen für Kaderpositionen höher als der bestehende Frauenanteil an Kadermitarbeitenden (29%).<sup>4</sup>

Das ist eine gute Ausgangslage: Wenn diese Bewerbungen gut genutzt werden, haben Unternehmen die Möglichkeit, die Geschlechterverteilung im Kader zu verbessern. Dies scheint der Fall zu sein, da 35% der Neueinstellungen in Kaderpositionen Frauen sind (siehe Abbildung 5).

Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Bewerbungen für Kaderpositionen und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

- Bewerberinnen für Kaderpositionen
- Kaderfrauen

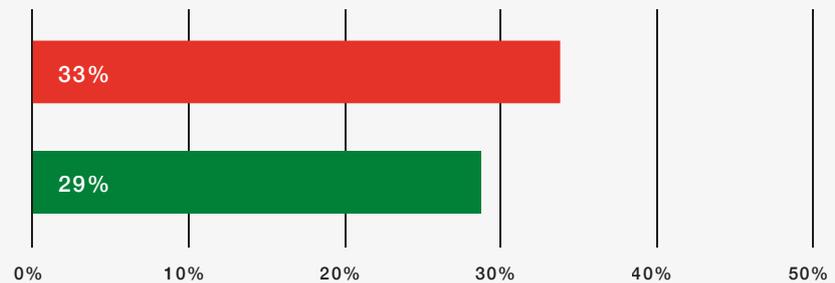


Abbildung 7: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Bewerbungen für Kaderpositionen und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

Betrachtet man die Bewerbungen von Frauen insgesamt, spiegeln diese die bestehende Geschlechterverteilung wider. 43% aller Bewerbenden sind weiblich, verglichen mit dem bestehenden Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft von 42%.

<sup>4</sup> 15 Unternehmen haben Informationen zu den Bewerbungen geliefert.

## 6.3 Wissenswert: Geschlechtervielfalt in der Rekrutierung gezielt berücksichtigen

### **Bewerbungen anonymisieren – wie und an welchem Punkt?**

Im Zuge aktueller Diskussionen über anonymisierte Bewerbungen und Datenschutz verlangen Bewerbungstools oft nicht mehr, dass Bewerbende ihr Geschlecht angeben. Das nimmt den Unternehmen aber die Möglichkeit, die Bewerbungen zu analysieren, um wichtige Informationen zur Arbeitgeberattraktivität gegenüber Frauen oder anderen untervertretenen Gruppen zu erhalten. Eine genügend grosse Zahl qualitativ guter Bewerbungen ist ein wichtiger erster Schritt, um den Frauenanteil insgesamt und im Kader zu erhöhen. Um hierzu jedoch Aussagen machen zu können, sind Daten zu den Bewerbungen notwendig.

Da die Anonymisierung von Bewerbungen allerdings ein Weg ist, um den Einfluss von “Unconscious Biases” (unbewussten Vorurteilen) im Rekrutierungsprozess zu reduzieren (Bösch, Alt, Krause, Rinne & Zimmerman, 2012), empfehlen wir, diese Informationen zwar abzufragen, die Bewerbungen vor der ersten Auswahlrunde aber zu anonymisieren. Diese Praxis sollte zudem im Bewerbungstool entsprechend kommuniziert werden. So ist es möglich, Benachteiligungen im Bewerbungsprozess zu verhindern und trotzdem die Bewerbungsdaten zu analysieren (Sander, 2019).

### **Diversity-Ziele in der Rekrutierung und im Bewerbenden-Management**

Unternehmen mit Diversity-Zielen in der Rekrutierung sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Zielsetzungen, weil sie bei der Bewertung von Bewerbungen die Aufmerksamkeit der verantwortlichen Führungskräfte auf Diversity lenken.

Es reicht jedoch nicht aus, allgemeine Diversity-Ziele für die Rekrutierung zu haben. Vielmehr sollten Unternehmen für die einzelnen Schritte des Rekrutierungsprozesses Ziele festlegen. Zum Beispiel zeigt die Forschung, dass die Chancen für eine Frau, eingestellt zu werden, praktisch null sind, wenn sie die einzige Frau auf der Shortlist ist. Wenn die Hälfte der Top-Kandidaten Frauen sind, beträgt die Chance, dass eine Frau eingestellt wird, 50% (Johnson, Hekman & Chan, 2016). Daher ist es wichtig, bei den verschiedenen Rekrutierungsschritten auf (Geschlechter-)Vielfalt zu achten.

Entscheidend ist auch, dass die für die Rekrutierung Verantwortlichen die Diversität widerspiegeln, die Unternehmen in ihrer Belegschaft anstreben; Frauen werden wesentlich häufiger eingestellt, wenn auch das Rekrutierungsteam vielfältig ist (Williams, 2018).

## 6.4 Reflexion

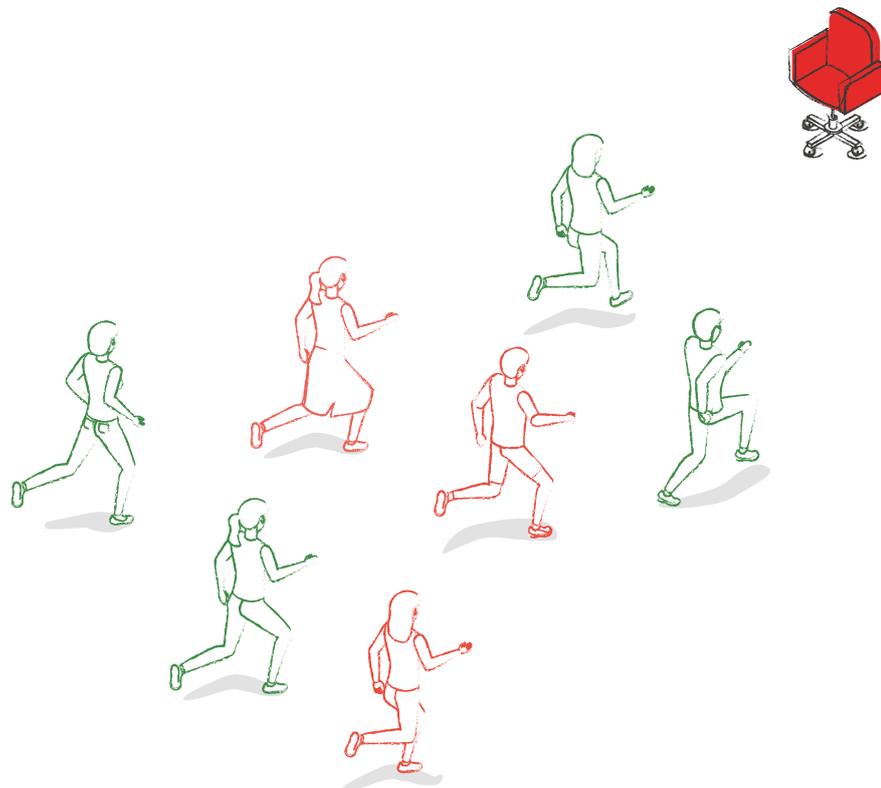
Wie vielfältig ist Ihr Pool an Bewerbenden? Ist Vielfalt ein Auswahlkriterium bei der Suche nach neuen Talenten? Welche Massnahmen haben Sie ergriffen, um den Pool an qualifizierten (weiblichen) Talenten stärker zu erschliessen?

Sprechen Sie mit Ihren Stellenanzeigen bewusst einen vielfältigen Talentpool an?

Welche Sprache und welche Bilder verwenden Sie in Ihren Stellenanzeigen? Sind sie geschlechtsneutral bzw. einschliessend?

Welche Massnahmen ergreifen Sie, um die Auswirkungen potenzieller “Unconscious Biases” bei der Rekrutierung zu minimieren? Haben Sie z.B. bei den ersten Bewerbungsschritten an eine Anonymisierung der Bewerbenden gedacht?

Wie berücksichtigen Sie die Vielfalt bei der Zusammensetzung von Rekrutierungs- oder Auswahlkomitees?



# 7. BEFÖRDERUNGEN UND KARRIERE

## 7.1 Beim Thema Beförderung ist es immer noch gut, ein Mann zu sein

Dank der guten Ergebnisse bei der Rekrutierung haben Unternehmen den Grundstein für den Aufbau einer weiblichen Talentpipeline gelegt. Jedoch nutzen die meisten Unternehmen das Potenzial dieser Pipeline noch nicht genügend, weil sie Frauen nicht entsprechend befördern.

Im Vergleich zu ihrem Anteil an Mitarbeitenden werden Männer deutlich häufiger befördert als Frauen. Bei einem Anteil von durchschnittlich 42% an Mitarbeiterinnen beträgt der Frauenanteil an Beförderungen nur 36% (negativer Index).

Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden

- Beförderte Frauen
- Mitarbeiterinnen



Abbildung 8: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden

Die Top Performers zeigen, dass es möglich ist, mehr Frauen zu befördern: Der Frauenanteil an Beförderungen liegt in diesen Unternehmen 8 Prozentpunkte höher als der bestehende Frauenanteil an Mitarbeitenden. Die Low Performers hingegen befördern prozentual viel weniger Frauen, als bereits eingestellt sind. Die Differenz beträgt hier 18 Prozentpunkte zuungunsten der Frauen.

Differenz zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden (in Prozentpunkten)

- Top Performers
- Durchschnitt
- Low Performers

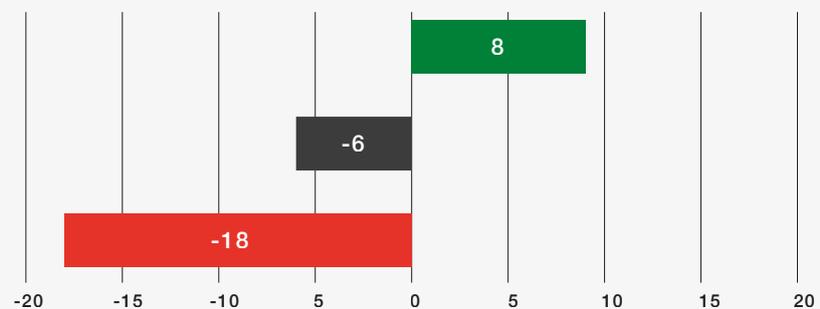


Abbildung 9: Differenz zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden (in Prozentpunkten)

## Frauen haben schlechtere Chancen, ins Kader befördert zu werden

Frauen werden im Vergleich zu Männern verhältnismässig weniger häufig in Kaderpositionen befördert. Obwohl Frauen im Nicht-Kader 50% ausmachen, liegt ihr Anteil an Beförderungen ins Kader lediglich bei 40%. Hier zeigt sich also grosses Verbesserungspotenzial. Wenn Unternehmen den Frauenanteil in Kaderpositionen erhöhen wollen, sollten sie sich vermehrt auf Beförderungen als zentralen Hebel konzentrieren.

### Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen ins Kader und dem Frauenanteil im Nicht-Kader

- Ins Kader beförderte Frauen
- Frauen im Nicht-Kader



Abbildung 10: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen ins Kader und dem Frauenanteil im Nicht-Kader

## Die Top Performers befördern mehr Frauen ins Kader

Die Top Performers zeigen auch bei den Beförderungen ins Kader, dass es möglich ist, Frauen stärker zu berücksichtigen. In diesen Unternehmen liegt der Frauenanteil an Beförderungen ins Kader um 9 Prozentpunkte höher als der bestehende Frauenanteil im Nicht-Kader. Frauen werden hier also verhältnismässig häufiger ins Kader befördert. Die Low Performers befördern Frauen – im Vergleich zu ihrem Anteil im Nicht-Kader – deutlich seltener ins Kader.

### Differenz zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen ins Kader und dem Frauenanteil im Nicht-Kader (in Prozentpunkten)

- Top Performers
- Durchschnitt
- Low Performers

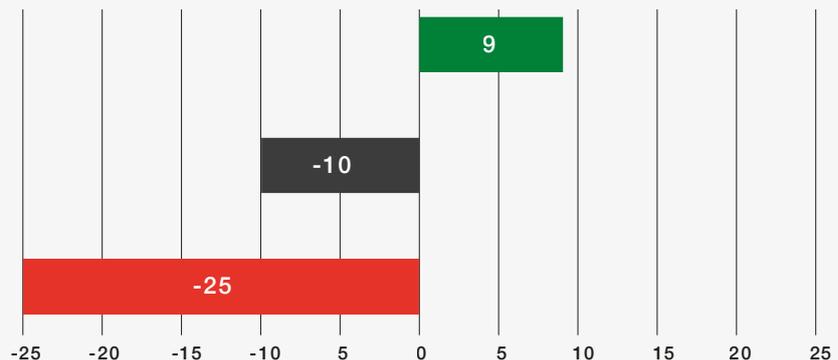


Abbildung 11: Differenz zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen ins Kader und dem Frauenanteil im Nicht-Kader

Was machen Top Performers bei der Förderung von Frauenkarrieren anders? Was können andere Organisationen von ihnen lernen? Die in diesem Bericht auf S. 10-18 enthaltenen Best Practice Beispiele geben mögliche Antworten auf diese Fragen.

## 7.2 Wissenswert: Chancengleichheit bei den Beförderungen sicherstellen

### **Beförderungsprozess formalisieren**

HR-Prozessanalysen durch das CCDI haben ergeben, dass die meisten Unternehmen zwar über formale und gut standardisierte Rekrutierungsprozesse verfügen, ihre Beförderungsprozesse sind jedoch viel weniger formalisiert und oft nicht transparent. Ein Grund dafür ist, dass die Personalabteilung bei der externen Rekrutierung eine zentrale Rolle spielt, während Beförderungen oftmals ausschliesslich von einzelnen Vorgesetzten abhängen. Wenn eine Entscheidung nur von einer Person getroffen wird, erhöht das die Gefahr, dass (unbewusste) Vorurteile die Entscheidung beeinflussen.

### **Den Einfluss von “Unconscious Bias” minimieren**

Beförderungsprozesse sind sehr komplex und mehrere Faktoren wie Leistungs- und Potenzialbewertungen, Beschäftigungsgrad, Betriebszugehörigkeit, internes Talentmanagement usw. beeinflussen die Entscheidungen. Unbewusste Vorurteile können bei jedem dieser Faktoren eine Rolle spielen.

Um die potenziell negativen Auswirkungen unbewusster Vorurteile zu minimieren, ist es daher wichtig, dass Beförderungsprozesse standardisiert sind und auf messbaren Kriterien basieren sowie dass mehrere Personen bzw. Perspektiven an der Entscheidungsfindung beteiligt sind (Vier- oder sogar Sechs-Augenprinzip). Konkrete Richtlinien und Empfehlungen zur Entwicklung eines möglichst objektiven Beförderungsprozesses finden Sie unter den Empfehlungen auf S. 7-9.

“Wir alle haben sogenannte ‘Biases’, also unbewusste Vorurteile. Die Frage ist, wie wir mit diesen bei wichtigen Entscheidungen – wie Beförderungen – umgehen. Sich der eigenen ‘Biases’ bewusst zu werden, ist ein wichtiger erster Schritt hin zu einer inklusiveren Organisationskultur. Zweitens können kleine Veränderungen im Verhalten und in der täglichen Zusammenarbeit Führungskräfte dabei unterstützen, bessere und bewusstere Entscheidungen zu treffen. Drittens sollten Prozesse so angepasst werden, dass unbewusste Vorurteile so wenig Einfluss wie möglich haben können.”

– Prof. Dr. Gudrun Sander, Director CCDI

## “Unconscious Bias-Trainings: Dos & Don’ts”

Was können Unternehmen tun, um den Einfluss von “Unconscious Bias” zu minimieren? Die regelmässige Durchführung von “Unconscious Bias”-Trainings kann entscheidend sein. Viele der teilnehmenden Unternehmen setzen bereits gezielt auf diese Massnahme: 30 der 52 Organisationen bieten Diversity-Trainings für ihre Mitarbeitenden an, 29 Unternehmen speziell für Führungskräfte.

Dabei ist es wichtig zu wissen, dass “Unconscious Bias”-Trainings besonders dann Wirkung zeigen, wenn sie freiwillig sind (i.S.v. “Ich habe mich entschieden es zu besuchen - also will ich für Vielfalt eintreten”), wohingegen obligatorische Trainings negative Auswirkungen haben können (Teilnehmende reagieren mit Unmut und Widerstand) (Dobbin & Kalev, 2016). Eine aktuelle Studie zeigt, dass solche Trainings nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Mitarbeitende aus benachteiligten Gruppen von Vorteil sind: Trainings sensibilisieren sie für D&I-Themen und motivieren sie, für sich selbst und andere einzustehen (Chang et al., 2019).

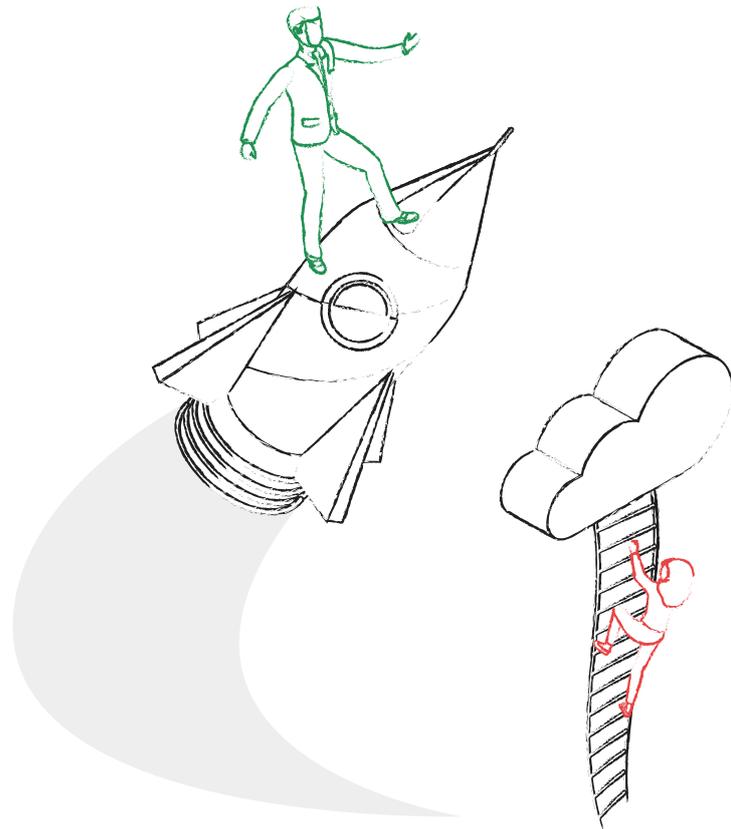
Aus eigenen Erfahrungen mit “Unconscious Bias”-Trainings wissen wir beim CCDI auch, dass diese Trainings nur dann ihre volle Wirkung entfalten können, wenn sie Verhaltensänderungen bei Führungskräften zur Folge haben und diese eine einschliessende, Diversity-bewusste Führung praktizieren.

## Die grosse Herausforderung: Leistungsbeurteilungen

Für das Schaffen gleicher Bedingungen für Frauen und Männer sind Leistungsbeurteilungen von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig können sie stark von Wahrnehmungsverzerrungen beeinflusst sein. Oftmals wenden Führungskräfte bei der Leistungsbeurteilung unbewusst einen Doppelstandard an: So wird beispielsweise ein gut durchgeführtes Projekt bei der Beurteilung von Männern eher auf ihre Fähigkeiten und Anstrengungen zurückgeführt, bei Frauen eher auf Glück (Garcia-Retamero & Lopez-Zafra, 2006). Es zeigt sich auch, dass Fehler von Frauen länger in Erinnerung behalten werden als Fehler von Männern. Darüber hinaus werden Fehler bei Frauen oft auf Unfähigkeit oder mangelnde Kompetenz zurückgeführt, während die Fehler eines Mannes als “Einzelfälle” abgeschrieben werden (Bauer & Baltes, 2002). Schliesslich zeigen Forschungen des CCDI, dass Teilzeitbeschäftigte und Minderheitengruppen aufgrund von (unbewussten) Vorurteilen oft schlechtere Leistungsbeurteilungen erhalten als Vollzeitbeschäftigte.

## **Umgang mit dem potenziellen Alters-Handicap jüngerer Frauen**

Studien des CCDI zeigen, dass Frauen in Kaderpositionen im Durchschnitt deutlich jünger sind als ihre männlichen Kollegen, in einigen Fällen um bis zu 5 Jahre. Diese Erkenntnis könnte zum Teil erklären, warum Frauen weniger oft in höhere Kaderpositionen befördert werden, insbesondere in Unternehmen, in denen langjährige Erfahrung mit höheren Kaderfunktionen einhergeht. Das kann dazu führen, dass Männer mit mehr Erfahrung auf dem Papier häufiger für den Wechsel in höhere Führungspositionen in Betracht gezogen werden. Wenn Leistung, Führungskompetenz und das Potenzial einer Person jedoch Schlüsselkriterien bei Beförderungsentscheidungen sind, kann das für den Aufstieg von Frauen förderlich sein (Zenger & Folkman, 2019). Das ist besonders wahrscheinlich, wenn die objektiven Beförderungskriterien kombiniert werden mit Diversity-fokussiertem Talentmanagement.



## 7.3 Reflexion

Wenden Sie bei Beförderungen die gleichen formalen Auswahlkriterien an wie bei der Rekrutierung? Was können Sie aus Ihren eigenen Best Practices lernen?

Wie sensibilisieren Sie Vorgesetzte für die Folgen von Doppelstandards oder von unterschiedlichen Masstäben bei Männern und Frauen?

Wie ausgewogen gewichten Sie Führungskompetenz und Expertise bzw. Fachwissen, wenn es um Beförderungen geht? Fördern Sie Expertinnen und Experten oder Führungskräfte? Sind alle Expertenkriterien tatsächlich notwendig, um den Job gut zu machen?

Wie stark beeinflusst Erfahrung – und damit das Alter – Ihre Vorstellung einer “guten Führungskraft”? Inwieweit ist dieser Faktor wirklich relevant?

## 8. BESCHÄFTIGUNGSGRAD

### 8.1 Vollzeitpensen sind im Kader noch immer die Norm – unabhängig vom Geschlecht

Männer arbeiten in deutlich höheren Beschäftigungsgraden als Frauen: Auf Nicht-Kaderstufe arbeiten Männer durchschnittlich 94%, während Frauen 84% arbeiten. Im Gegensatz dazu arbeiten Männer in Kaderpositionen durchschnittlich 98% und Frauen 91%. Auffallend ist, dass die Beschäftigungsgrade von Männern über alle Unternehmen hinweg kaum variieren, d.h. die Ergebnisse sind für alle teilnehmenden Unternehmen ähnlich.

#### Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad

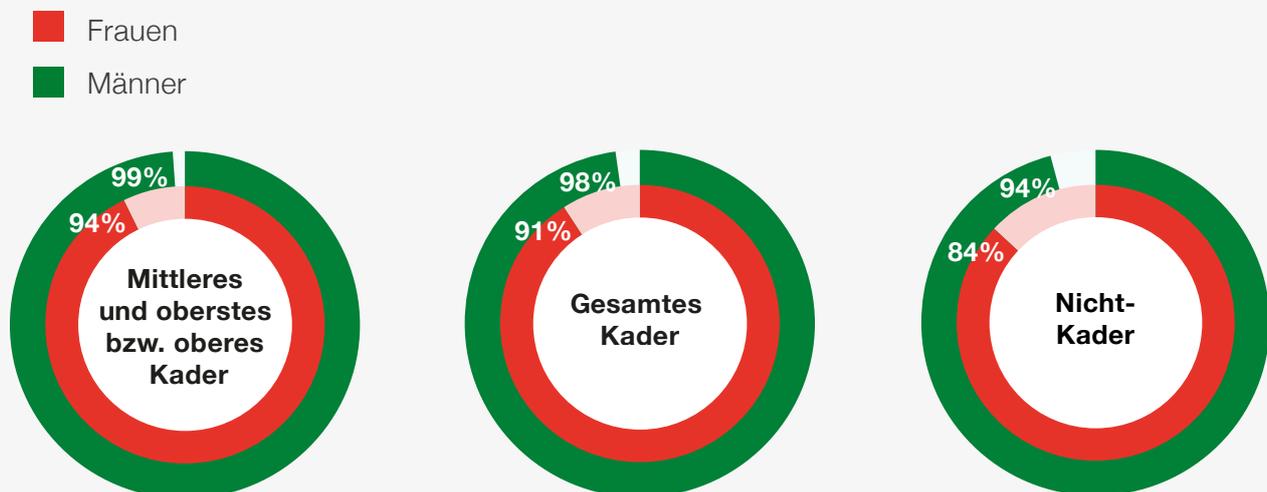


Abbildung 12: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad

#### Teilzeit in höheren Kaderstufen ist immer noch eine Illusion

In den höheren Kaderstufen nähern sich die Beschäftigungsgrade an: Frauen arbeiten hier durchschnittlich 94% und Männer 99%. Das bedeutet, dass Frauen derzeit ihren Beschäftigungsgrad stärker erhöhen müssen als Männer, wenn sie in einer höheren Kaderposition arbeiten wollen. Dies ist eine Herausforderung, da ein hoher Beschäftigungsgrad von Frauen der nach wie vor bestehenden kulturellen Norm widerspricht, Familienaufgaben fast ausschliesslich Frauen zuzuschreiben (vgl. unten).

Ein Schritt zur Erhöhung des Frauenanteils in Kaderpositionen könnte deshalb die Annäherung der Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen sein: Im Zuge der bestehenden Vollzeitkultur müssen Frauen ihren Beschäftigungsgrad erhöhen, um für Kaderpositionen in Frage zu kommen. Gleichzeitig sollten Männer ermutigt und es ihnen ermöglicht werden, ihren Anteil an ausserberuflicher Verantwortung zu übernehmen, um eine partnerschaftliche Arbeitsteilung zu ermöglichen. Gleichstellung funktioniert letztlich nur, wenn Männer und Frauen gleichermaßen dazu beitragen.

### Ab 31 Jahren arbeiten Frauen in tieferen Pensen

Zwischen 21 und 30 Jahren sind die durchschnittlichen Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen mit 93% bzw. 91% praktisch identisch. Im Gegensatz dazu fällt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad von Frauen ab 31 Jahren deutlich unter jenen von Männern und auch unter den durchschnittlichen Beschäftigungsgrad in Kaderpositionen.

#### Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Alter

- Frauen
- Männer

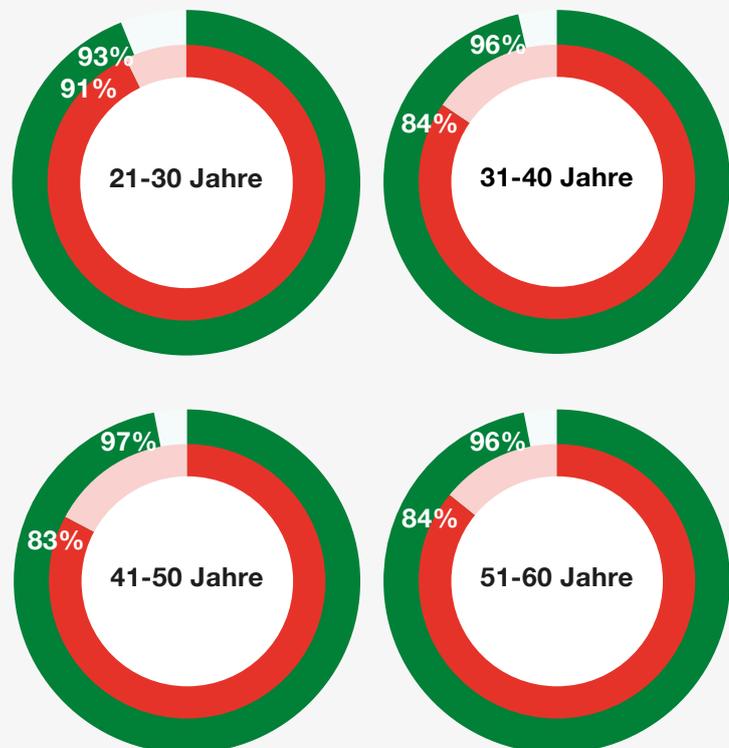


Abbildung 13: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Alter

Bei Frauen über 30 Jahren gibt es auch zwischen den teilnehmenden Unternehmen erhebliche Unterschiede im Beschäftigungsgrad. Bei Männern ist dies bei keiner Altersgruppe der Fall.

## **Die Familienbetreuung liegt nach wie vor weitgehend in den Händen der Frauen**

Es ist zu vermuten, dass der Rückgang des Beschäftigungsgrads bei Frauen mit der Familienplanung verbunden ist, da die Reduktion etwa in dem Alter geschieht, in dem viele Frauen Kinder haben. Auffällig ist dabei, dass die Reduktion des Beschäftigungsgrads nach wie vor fast ausschliesslich Frauen (Mütter) und nicht Männer (Väter) betrifft. Diese Tatsache verdeutlicht, dass die kulturelle Norm in der Schweiz, Familienbetreuung den Frauen zuzuschreiben, nach wie vor fest verankert ist.

Besonders problematisch ist, dass viele Frauen, die einmal Teilzeit arbeiten, ihr Pensum später nicht wieder erhöhen, wie Daten belegen. Da die meisten Teilzeitbeschäftigten keine (höheren) Kaderpositionen erreichen können, gelangen hochqualifizierte Frauen oftmals in eine Sackgasse.

Ein weiteres Problem ist, dass vertikale Karrieren in den meisten Unternehmen gerade in diesem Alter an Fahrt gewinnen. Mit anderen Worten, wenn Frauen ihr Pensum senken, verringern sie damit gleichzeitig die Chancen auf eine Beförderung bzw. auf den nächsten Karriereschritt.

## **Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad von Frauen ist in den Advance-Mitgliedsunternehmen deutlich höher**

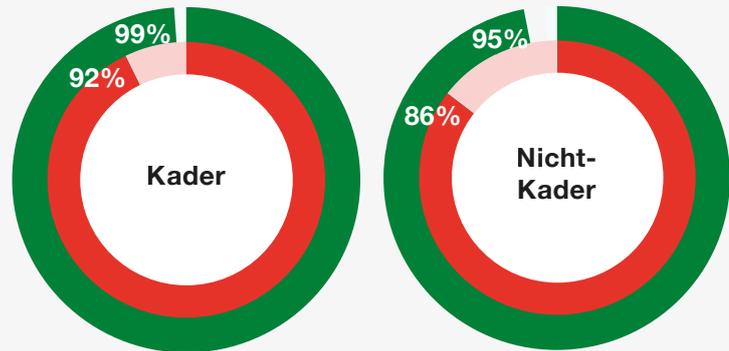
Analysen des CCDI zeigen eine signifikante Korrelation zwischen einem höheren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von Frauen und einer stärkeren Frauenvertretung im Kader. Frauen mit tieferen Pensen haben also einen Nachteil in Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten. In den Advance-Mitgliedsunternehmen ist der durchschnittliche Beschäftigungsgrad von Frauen im Nicht-Kader deutlich höher als in den Benchmarking-Organisationen. Zudem ist in den Advance-Mitgliedsunternehmen die Differenz zwischen dem Beschäftigungsgrad im Nicht-Kader und Kader bei den Frauen geringer. Frauen scheinen in den Advance-Mitgliedsunternehmen also bessere Aufstiegschancen zu haben und selbstverständlicher in höheren Pensen zu arbeiten als in den Benchmarking-Organisationen.

Das deutet darauf hin, dass Advance-Mitgliedsunternehmen ihren weiblichen Talenten besser ermöglichen, höhere Beschäftigungsgrade mit anderen Tätigkeiten wie Familienbetreuung zu vereinbaren (z.B. durch flexible Arbeitszeitmodelle) und / oder, dass es ihnen besser gelingt, ihre Mitarbeiterinnen für die "Teilzeitstrafe" zu sensibilisieren.

**Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad in Advance- und Benchmarking-Unternehmen**

- Frauen
- Männer

**ADVANCE-MITGLIEDSUNTERNEHMEN**



**BENCHMARKING-ORGANISATIONEN**

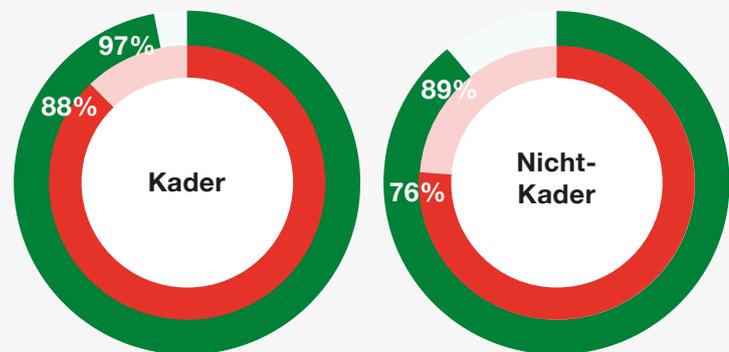


Abbildung 14: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad in Advance- und Benchmarking-Unternehmen

## 8.2 Wissenswert: Mit flexibler Arbeitskultur Vereinbarkeit fördern – für Frauen und Männer

### **Beschäftigungsgrad hängt mit Beförderungen in Kaderpositionen zusammen**

Die vom CCDI analysierten Daten deuten auf eine signifikante Korrelation zwischen einem höheren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von Frauen und einem höheren Frauenanteil in Kaderpositionen hin. Die Angleichung der Beschäftigungsgrade von Frauen und Männern ist demzufolge ein wichtiger Schritt, um den Frauenanteil in Kaderpositionen nachhaltig zu erhöhen. Niedrigere Beschäftigungsgrade bei Frauen sind wahrscheinlich eine grosse Hürde, die zum Erhalt der gläsernen Decke beiträgt.

Eine Möglichkeit, dieses Hindernis zu überwinden, besteht darin, sowohl Männern als auch Frauen flexible Arbeitsmöglichkeiten anzubieten, damit Mitarbeitende ihre Arbeit und ihr Privatleben so weit wie möglich – gleichberechtigt! – in Einklang bringen können. Advance-Mitgliedsunternehmen sind hier führend.

### **Teilzeit zeigt sich als Karrierehürde vor allem für Schweizer Frauen**

Die Nationalität hat ebenfalls einen Einfluss auf den Beschäftigungsgrad: Es zeigt sich deutlich, dass Schweizer Frauen den tiefsten durchschnittlichen Beschäftigungsgrad haben. Frauen mit EU-Nationalität arbeiten in höheren Pensen und Ausländerinnen mit Nicht-EU-Nationalität haben oft den höchsten durchschnittlichen Beschäftigungsgrad. Diese Unterschiede sind bei den Männern kaum feststellbar. Die tieferen Pensen der Schweizerinnen haben also einen negativen Einfluss auf ihre Aufstiegsmöglichkeiten – nicht nur im Vergleich zu den Männern, sondern auch im Vergleich zu Ausländerinnen.

Das zeigen auch die Zahlen: Der Ausländeranteil bei den Männern ist vom Nicht-Kader bis in die höheren Kaderstufen gleichbleibend bei ungefähr 30%. Bei den Frauen hingegen nimmt der Anteil an Ausländerinnen mit steigender Kaderstufe zu. Von 27% im Nicht-Kader steigt er auf 35% in den unteren Kaderstufen und auf 39% in den höheren Kaderpositionen. Insgesamt haben Ausländerinnen eine rund 30% höhere Wahrscheinlichkeit, eine Kaderposition zu erreichen, als Schweizerinnen.

## **Arbeitswelten werden immer flexibler**

Flexible Arbeitsmodelle sind eine der am häufigsten umgesetzten D&I-Massnahmen. Beispiele für entsprechende Angebote in den Unternehmen sind unter anderem flexible Arbeitszeiten, fixe Home-Office-Tage, Telearbeit und Jobsharing.

45 der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass sie mindestens eine flexible Arbeitsoption anbieten. Neben flexiblen Arbeitsmöglichkeiten haben 45 Unternehmen auch angegeben, dass es grundsätzlich möglich ist, Teilzeit in Führungspositionen zu arbeiten. Die Ergebnisse zu den durchschnittlichen Beschäftigungsgraden zeigen aber, dass in der Praxis nur wenige Führungskräfte diese Möglichkeiten zu nutzen scheinen.

Flexibles Arbeiten funktioniert nur, wenn es mit einem Leistungsbeurteilungsschema einhergeht, das Ergebnisse und nicht physische Präsenz belohnt. Darüber hinaus sollte die Genehmigung von flexiblen Arbeitsmodellen nicht von einzelnen Vorgesetzten abhängen, sondern auf entsprechenden Richtlinien basieren.

## **Warum wir die Teilzeit- versus Vollzeit-Dichotomie überwinden sollten**

Wenn Mitarbeitende als Teilzeit- oder Vollzeitangestellte betrachtet werden, entsteht ein künstlicher Graben und eine "In-Group"- / "Out-Group"-Dynamik. Zuträglicher wäre es, eine Unternehmenskultur zu fördern, die offene Kommunikation und Ergebnisse höher gewichtet als physische Präsenz. Eine wichtige Massnahme hierbei ist es, dass Führungskräfte als Vorbilder agieren und erbrachte Leistungen – statt physische Präsenz – wertschätzen.

In den letzten Jahren sind die Leistungsanforderungen an Mitarbeitende deutlich gestiegen. Der Arbeitsrhythmus ist schneller und die Reaktionszeiten sind kürzer geworden (Chesley, 2014). Das bedeutet, dass Mitarbeitende oft viel mehr Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen müssen. Damit sollte auch ein Umdenken in Bezug darauf einhergehen, wie viel arbeiten überhaupt sinnvoll und effektiv ist. Das zeigt, dass die traditionelle Teilzeit- und Vollzeiterminologie den modernen Arbeitsplatz nicht mehr angemessen beschreibt.

## 8.3 REFLEXION

Was bedeutet "gute Leistung" in Ihrem Unternehmen? Wie weit hängt Ihre Vorstellung von "guter Leistung" mit physischer Präsenz (und einem 100%-Arbeitspensum) zusammen?

Welche Vorbilder gibt es in Ihrem Unternehmen, die flexible Arbeitsmodelle fördern und selber auch nutzen? Fallen Ihnen Führungskräfte ein, oder sogar Top-Manager?

Unternehmen Sie gezielte Anstrengungen, um Frauen zu motivieren, ihren Beschäftigungsgrad nach der ersten Familienphase wieder zu erhöhen? Schaffen Sie gleichzeitig Anreize für Männer, in den ersten Jahren der Elternschaft nicht zwingend Vollzeit zu arbeiten?

Müssen Alter und Karriere miteinander verknüpft sein? Ist es wirklich notwendig, dass die wichtigsten Karriereschritte zwischen 30 und 40 stattfinden? Gibt es Möglichkeiten, die beruflichen Entwicklungsschritte auf früher oder später zu verschieben, um den Bedürfnissen unterschiedlicher Lebensphasen besser gerecht zu werden?

# 9. RETENTION UND FLUKTUATION

## 9.1 Frauen und Männer sind gleich loyal

Die Fluktuationsrate beträgt durchschnittlich 13%, bei Männern wie bei Frauen. Sie verlassen Unternehmen also gleich häufig. Dieser Trend zur Angleichung bei den Fluktuationsraten lässt sich auch im Kader mit 11% für Männer und 12% für Frauen feststellen.

Die Annäherung der Fluktuationsraten von Männern und Frauen zeigt sich seit einigen Jahren. Selbst bei den obersten bzw. untersten Quartilen der Unternehmen sind die Fluktuationsraten von Frauen und Männern sehr ähnlich (16% bei Männern und 15% bei Frauen bzw. 9% bei Frauen und 8% bei Männern).

### Fluktuationsrate insgesamt und im Kader

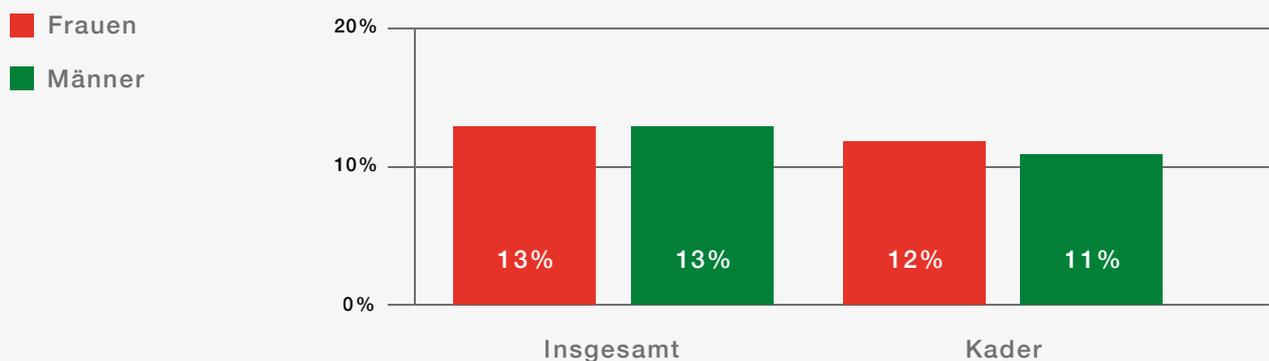
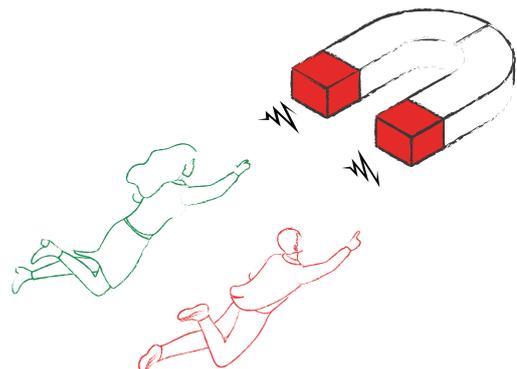


Abbildung 15: Fluktuationsrate insgesamt und im Kader

### Auch die Fluktuationsraten nach Altersgruppen sind für beide Geschlechter ähnlich

Wie bei der Fluktuationsrate für die Gesamtbelegschaft liegen auch die Fluktuationsraten nach Geschlecht und Altersgruppe sehr nahe beieinander. Sie sind für beide Geschlechter zwischen 21 und 30 Jahren am höchsten und sinken dann mit zunehmendem Alter.



## 9.2 Wissenswert: Eine “inklusive” Unternehmenskultur zahlt sich aus

### **Fördern Sie eine Unternehmenskultur, die Vielfalt wertschätzt**

Unternehmen, welche die Fluktuationsrate ihrer weiblichen Beschäftigten senken konnten, ist es gelungen, ihre Unternehmenskultur zu verbessern und für Frauen attraktiver zu machen. Welche Faktoren beeinflussen eine “inklusive” Organisationskultur?

Forscher argumentieren, dass Unternehmen “inklusive” Arbeitsumgebungen schaffen und pflegen müssen (Holvino, Ferdman & Merrill-Sands, 2004), um die mit der demografischen Vielfalt verbundenen Herausforderungen – wie z.B. Konflikte oder hohe Fluktuationsraten – zu reduzieren und von den Vorteilen der (Geschlechter-)Vielfalt profitieren zu können. In einer solchen Organisationskultur werden alle Mitarbeitenden fair behandelt, für ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten wertgeschätzt und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Nishii, 2013). Studien zeigen, dass “inklusive” Arbeitsumgebungen zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und geringerer Fluktuation führen (Fiol, Pratt & O’Connor, 2009). Mitarbeitende, die sich in ihrem Team integriert und von ihren Vorgesetzten wertgeschätzt fühlen, sind zufriedener, identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und haben eine geringere Kündigungsabsicht. Ähnliche Ergebnisse einer aktuellen Studie des CCDI bestätigen diese Zusammenhänge.

### **Wege, um mit Alters-“Bias” und geringer Fluktuation im Kader umzugehen**

Ältere Arbeitnehmende verlassen ihren Arbeitsplatz weniger häufig als jüngere, was zu einer niedrigen Fluktuationsrate bei älteren Mitarbeitenden führt. Da Männer in Kaderpositionen einen grossen Teil dieser älteren Mitarbeitenden ausmachen, führt dies oft auch zu einer geringen Fluktuation im Kader. Das liegt teilweise daran, dass ältere Arbeitnehmende geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben (“Age Bias”). Diese tiefere Fluktuationsrate hat auch zur Folge, dass Unternehmen weniger Möglichkeiten haben, Frauen für Kaderpositionen zu rekrutieren oder in höhere Positionen zu befördern, auch wenn dies ein erklärtes Ziel sein mag.

Eine Massnahme, die hier helfen kann, ist die Trennung von Führungsverantwortung von Privilegien und Prestige. Unternehmen sollten versuchen, mehr Führungsmöglichkeiten auf Zeit zu schaffen (z.B. projektbezogen), um mehr Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, Führungserfahrung zu sammeln und ihre Führungsqualitäten zu entwickeln und zu verbessern. Die Vergabe temporärer projektbezogener Führungsrollen hat den zusätzlichen Vorteil, dass Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, so dass auch Angehörige von Minderheitengruppen ein grösseres Netzwerk aufbauen können. Das trägt unter anderem zu einer “einschliessenden” Unternehmenskultur bei. Darüber hinaus sind die Anforderungen an modernes agiles Arbeiten sehr gut geeignet für solche neuen Führungsansätze.

## 9.3 REFLEXION

Wie würde es in Ihrem Unternehmen aussehen, wenn Führungsverantwortung vorübergehend übernommen werden könnte?

Weshalb sind Führungspositionen so stark mit Privilegien und Prestige verbunden? Ist das wirklich notwendig? Welche Massnahmen könnten Sie ergreifen, um diese Verknüpfung zu schwächen?

Wer verlässt Ihr Unternehmen am häufigsten? Männer? Frauen? Wie alt sind sie? Wie wirkt sich das auf Ihre Talentpipeline aus?

Was brauchen Frauen und andere Minderheitengruppen, um sich in Ihrem Unternehmen integriert und wertgeschätzt zu fühlen? Haben Sie sie danach gefragt?

# 10. AUSBLICK: D&I-THEMEN HEUTE UND IN ZUKUNFT

## Status Quo

D&I steht auf der Agenda der meisten Unternehmen und wird als Führungsaufgabe anerkannt: 30 von 39 Unternehmen gaben an, dass sie die Top-down-Unterstützung für das Thema auf einer Skala von 1-10 bei mindestens 7 einstufen.

“What gets measured, gets done.” Von 46 Unternehmen, die Angaben dazu gemacht haben, haben 32 D&I-Ziele und 25 haben D&I-Ziele für Vorgesetzte. In 14 Unternehmen ist die Erreichung dieser Ziele lohn- oder bonusrelevant.

## Debatte zur Lohngleichheit

Unternehmen sind sich der Bedeutung und ihrer Verantwortung beim Thema Lohngleichheit bewusst. 43 Unternehmen gaben an, dass sie bereits Massnahmen zur Gewährleistung von Lohngleichheit ergriffen haben. Gemäss Angaben des Bundesamtes für Statistik besteht aber nach wie vor ein Lohnunterschied von 7.7%, der sich durch keinen anderen Faktor als das Geschlecht erklären lässt (EBG, o.D.). Nach der aktuellen Revision des Gleichstellungsgesetzes wird der Bund von Arbeitgebern mit mehr als 100 Vollzeitstellen verlangen, die Löhne ihrer Mitarbeitenden periodisch mit Hilfe des vom Bund zur Verfügung gestellten Instruments (Logib) zu analysieren.

Es gibt Lohnunterschiede, die erklärt werden können und solche, die nicht erklärt werden können. Lohnungleichheit und Diskriminierung betreffen Frauen in gut bezahlten und in schlecht bezahlten Berufen gleichermaßen. Generell gilt: Je höher die berufliche Stellung und das Anforderungsniveau, desto höher der Lohn und desto geringer der Frauenanteil – was zu einem noch grösseren Lohnunterschied insgesamt zwischen Frauen und Männern beiträgt (EBG, o.D.). Dies ist ein Beispiel für einen erklärbaren Lohnunterschied; andere Unterschiede können nicht bzw. nur durch Diskriminierung erklärt werden. Lohngleichheit wird weiterhin ein stark diskutiertes Thema bleiben. Unternehmen haben mit zunehmendem Druck von Medien, Konsumenten und Bund zu rechnen.

Es ist wichtig, diesen Entwicklungen einen Schritt voraus zu sein, indem Löhne proaktiv auf potenziell unerklärbare geschlechtsbedingte Lohnunterschiede hin überprüft werden. Kein Unternehmen möchte wegen Lohndiskriminierung aufgrund des Geschlechts einen Rechtsstreit oder einen vernichtenden Zeitungsbericht riskieren. Sollten sich bei einer Analyse problematische Unterschiede zeigen, empfiehlt es sich, diese nachhaltig zu beheben.

## Vaterschafts- und Adoptionsurlaub zeichnen sich ab

Während viele Unternehmen die Möglichkeit bieten, den Mutterschaftsurlaub über die gesetzlich vorgeschriebene Dauer hinaus zu verlängern, sind die Richtlinien für Vaterschafts- und Adoptionsurlaub noch lange nicht auf demselben Stand. 45 von 52 Organisationen bieten Vaterschaftsurlaub an, und fast ebenso viele gewähren auch Adoptionsurlaub. Grundsätzlich ist dies vielversprechend. Die am häufigsten genannte Dauer für den Vaterschaftsurlaub liegt jedoch bei zehn Tagen, was deutlich kürzer ist als der vom Bund vorgeschriebene Mutterschaftsurlaub.

Es gibt mehrere Gründe, warum Vaterschafts- und Adoptionsurlaub in den nächsten Jahren in der Schweiz ein Top-Thema sein dürften und warum Unternehmen sich vorbereiten sollten:

**LGBTQ+-Rechte:** Die Ehe zwischen gleichgeschlechtlichen Paaren ist in Sicht; die Adoption von Stiefkindern ist bereits legal. Die Debatten über andere Formen von Adoption und die Unterstützung in Sachen Reproduktion bei gleichgeschlechtlichen Paaren nehmen zu. Das bedeutet, dass Unternehmen eine Diskussion über ihre Elternurlaubsregelung führen müssen, um bei diesen Entwicklungen mithalten zu können.

**Wachsende politische Forderungen nach Vaterschaftsurlaub:** Bald werden die Schweizerinnen und Schweizer über einen obligatorischen vierwöchigen Vaterschaftsurlaub abstimmen. Der politische Druck, Vaterschaftsurlaub anzubieten, dürfte daher weiter zunehmen – und es ist besser, der Zeit voraus zu sein.

**Der Werkplatz Schweiz wird immer internationaler.** Dementsprechend sollte auch unsere Elternzeitpolitik ausgerichtet sein. Globale Unternehmen wie Ikea, Volvo, Novartis oder Google bieten bereits freiwillig einen mehrmonatigen Vaterschaftsurlaub an. Im benachbarten Deutschland besteht die Möglichkeit eines Elternurlaubs von bis zu 14 Monaten. Wenn Schweizer Unternehmen attraktive Arbeitgeber für hochqualifizierte junge und internationale Talente bleiben wollen, könnte es von Vorteil sein, das Thema Elternurlaub ernst zu nehmen und proaktiv anzugehen.

**Eine für alle Geschlechter gerechte Politik des Elternurlaubs könnte zudem Frauen helfen, die Teilzeitfalle zu vermeiden:** Wenn nicht mehr nur Frauen Elternurlaub nehmen, könnte sich dies positiv auf die Unterschiede bei den durchschnittlichen Beschäftigungsgraden zwischen Männern und Frauen auswirken. Mit anderen Worten: Es könnte für Frauen vorteilhaft in Bezug auf ihre berufliche Laufbahn sein.

Unternehmen haben die Möglichkeit, sich bei dieser wichtigen Thematik als Vorreiter zu positionieren und sich von der grossen Masse abzuheben.

# 11. LITERATURVERZEICHNIS

Bauer, Cara C. & Baltes, Boris (2002): Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations, *Sex Roles*. 47(9):465-476. DOI: 10.1023/A:1021652527696

Böschen, Ines, Alt, Ramona, Krause, Annabelle, Rinne, Ulf & Zimmermann, Klaus F. (2012): "Pilotprojekt, Anonymisierte Bewerbungsverfahren" – Abschlussbericht", Abgerufen von: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile)

Bundesamt für Statistik [BfS] (2019): Studierende und Abschlüsse der Hochschulen (SHIS- studex), Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/erhebungen/sahs.html>

Chang, Edward H., Milkman, Katherine L., Zarrow, Laura J., Brabaw, Kasandra, Gromet, Dena M., Rebele, Reb, Massey, Cade, Duckworth, Angela L. & Grand, Adam (2019): Does Diversity Training Work the Way It's Supposed To?, *Harvard Business Review*, Abgerufen von: <https://hbr.org/2019/07/does-diversity-training-work-the-way-its-supposed-to>

Chesley, Noelle (2014): Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress, *SAGE Journals*, Abgerufen von: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0950017013500112>

Dobbin, Frank & Kalev, Alexandra (2016): "Why Diversity Programs Fail", *Harvard Business Review* 94 (7), Abgerufen von: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann [EBG] (n.D): Zahlen und Fakten, Abgerufen von: <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/arbeits-lohngleichheit/grundlagen/zahlen-und-fakten.html>

Fiol, C. Marlene, Pratt, Michael G. & O'Connor, Edward J. (2009): Managing Intractable Identity Conflicts, DOI: 10.5465/amr.2009.35713276

Garcia-Retamero, Rocio & Lopez-Zafra, Esther (2006): Prejudice against Women in Male- Congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership, *Sex Roles*. 55. 51-61, DOI: 10.1007/s11199-006-9068-1

Georgakakis, Dimitrios, Greve, Peder & Ruigrok, Winfried (2018): Differences that matter: hiring modes and demographic (dis)similarity in executive selection, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2018.1496126

Holvino, Evangelina, Fredman, Bernardo M. & Merrill-Sands, Deborah (2004): Creating and Sustaining Diversity and Inclusion in Organizations: Strategies and Approaches, Abgerufen von: <http://bernardoferdman.org/Articles/Holvino%20Ferdman%20and%20Merrill-Sands%202004.pdf>

Johnson, Stefanie K., Hekman, David R. & Chan, Elsa T. (2016): If There's Only One Woman in Your Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired, *Harvard Business Review*, Abgerufen von: <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>

Mohr, Tara Sophia (2014): Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified, *Harvard Business Review*, Abgerufen von: <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>

Nishii, Lisa Hisae (2013): The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups, *Academy of Management Journal*, 50(6), 1754-1774. DOI: 10.5465/amj.2009.0823"

Sander, Gudrun (2019): Kein Name, kein Alter, kein Foto – was bringen anonymisierte Bewerbungen?, *Vista Blog*, Abgerufen von: <https://www.vista.blog/kein-name-kein-alter-kein-foto-was-bringen-anonymisierte-bewerbungen>

Williams, Jamillah Bowman (2018): Accountability as a Debiasing Strategy: Testing the Effect of Racial Diversity in Employment Committees, Abgerufen von: [https://heinonline.org/HOL/Page?collection=journals&handle=hein.journals/ilr103&id=1633&men\\_tab=srchresults](https://heinonline.org/HOL/Page?collection=journals&handle=hein.journals/ilr103&id=1633&men_tab=srchresults)

Zenger, Jack & Folkman, Joseph (2019): "Research: Women Score Higher than Men in Most Leadership Skills", *Harvard Business Review*, Abgerufen von: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

Zukunftsinstitut (2013). Generation Y - Das Selbstverständnis der Generation von morgen. Abgerufen von: [https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y\\_signium.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf)

# Über Advance

Advance ist der führende Schweizer Unternehmensverband für Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz und setzt sich aktiv ein für mehr Frauen im Management. Gemischte Teams treffen bessere Entscheidungen, sind innovativer, produktiver und profitabler. Geschlechter-diversität ist ein Wettbewerbsvorteil und Win-Win für Männer und Frauen. Advance unterstützt seine Mitgliederfirmen mit einem integrierten Programm, Chancengleichheit im Unternehmen gezielt zu fördern. Heute – sechs Jahre nach der Gründung – zählt Advance bereits über 100 Mitgliedsfirmen. Als Verein organisiert, ist Advance gemeinnützig und allein durch Mitgliederbeiträge finanziert. [www.weadvance.ch](http://www.weadvance.ch)

## Gründungsmitglieder

ABB, Cembra Money Bank, Credit Suisse, IKEA, McKinsey & Company, PwC, Sandoz, Siemens, Swiss Re, Impact

## Mitglieder

Accenture, The Adecco Group, Alcon, AlixPartners, Allianz, AstraZeneca, Avaloq, AXA XL, Axpo, Bain & Company, Bank for International Settlements, Banque Lombard Odier, Bär & Karrer, The Boston Consulting Group, BDO, Binelli Group, Biogen, Bühler, Citi, Clariant, Cognizant, CSS, DART, Dein Deal, Deloitte, Deutsche Bank, Dow, DSM, Emmi, Eidgenössisches Personalamt EPA, EY, Franke, Generali, Google, Greentech Capital Advisors, GSK, Helvetia, Hilti, HSBC Private Bank, Huber+Suhner, Implenla, Johnson & Johnson, J.P. Morgan, Kanton Zürich – Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann, KPMG, Leathwaite, LGT Capital Partners, Lonza, Manpower, Merck, Migros, MSD, Nestlé, Novartis, NZZ Mediengruppe, Partners Group, P&G, Pestalozzi Rechtsanwälte, Pfizer, Philip Morris International, Pictet, Die Schweizerische Post, Raiffeisen, Randstad, Ricola, RobecoSam, Robert Walters, Roche, Rothschild & Co, Russell Reynolds, SAP, SBB CFF FFS, Schneider Electric, Scor, SIX Group, Skyguide, Sonova, SRG SSR, Straumann Group, Swisscard AECS, Swisscom, Synpulse, Tag Heuer, Takeda, Tamedia, Thomson Reuters, UBS, UPC, Vontobel, Walderwyss Rechtsanwälte, Zühlke Engineering, Zurich Insurance, Zürcher Kantonalbank

## Über das Kompetenzzentrum für Diversity und Inklusion (CCDI), Universität St. Gallen

Das Kompetenzzentrum für Diversity und Inklusion (CCDI) ist eines der führenden Forschungsinstitute im Bereich Diversity & Inclusion (D&I) in der Schweiz. Es bietet Organisationen gezielte Unterstützung, Beratung sowie Training, um D&I organisationsintern zu stärken und zu managen. Das CCDI-Team greift dabei auf über 20 Jahre Erfahrung in diesem Gebiet zurück. [www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch), [www.diversitybenchmarking.ch](http://www.diversitybenchmarking.ch)

# 12. IMPRESSUM

Erschienen: 28. August 2019

Beauftragt von:

**Alkistis Petropaki**

General Manager Advance

Advance - Gender Equality in Business

Mail: [alkistis.petropaki@weadvance.ch](mailto:alkistis.petropaki@weadvance.ch)

Web: [www.weadvance.ch](http://www.weadvance.ch)

Forschung:

**Prof. Dr. Gudrun Sander**

Direktorin Kompetenzzentrum

für Diversity & Inklusion (CCDI)

Forschungsstelle für Internationales Management

Universität St. Gallen

Mail: [gudrun.sander@unisg.ch](mailto:gudrun.sander@unisg.ch)

Web: [www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch),  
[www.diversitybenchmarking.ch](http://www.diversitybenchmarking.ch)

**Dr. Ines Hartmann**

Senior Project Manager CCDI

Mail: [ines.hartmann@unisg.ch](mailto:ines.hartmann@unisg.ch)

**Dr. Nora Keller**

Project Manager CCDI

Mail: [nora.keller@unisg.ch](mailto:nora.keller@unisg.ch)

Illustrationen & Layout:

Sandra Medeiros

Art Direction, Illustration

[www.wildfactory.ch](http://www.wildfactory.ch)

## KONTAKT

Advance –  
Gender Equality in Business

Freigutstrasse 27  
8002 Zürich

contact@weadvance.ch  
+41 (0)76 295 56 64  
www.weadvance.ch

Kompetenzzentrum für Diversity & Inklusion  
Forschungsstelle für Internationales Management  
Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen

info@ccdi-unisg.ch  
+41 (0)71 224 24 18  
www.ccdi-unisg.ch  
www.diversitybenchmarking.ch

