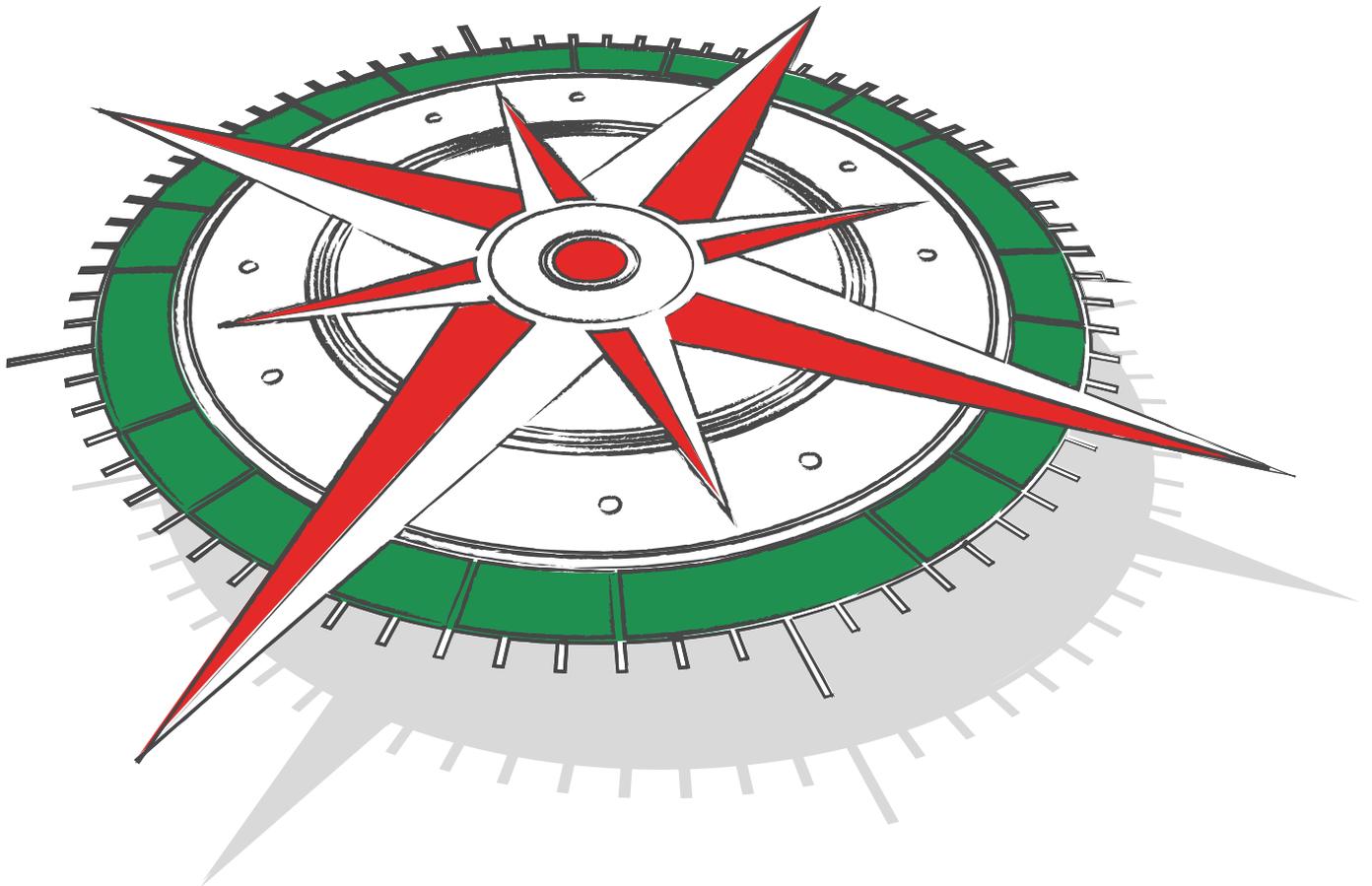


ADVANCE & HSG GENDER INTELLIGENCE REPORT 2020

Zu mehr Vielfalt in der Führung
mit dem Gender Maturity Compass



Zu mehr Vielfalt in der Führung mit dem Gender Maturity Compass

Liebe Leser*innen

Willkommen zur 4. Ausgabe des Gender Intelligence Reports. Der diesjährige Bericht ist ein besonderer, denn wir lancieren ein neues Modell: den Gender Maturity Compass. Er zeigt vier organisationale Reifegrade in Diversity & Inclusion (D&I), die mit klaren Kennzahlen und D&I-Massnahmen hinterlegt sind. Dieses innovative Modell unterstützt Unternehmen dabei zu verstehen, wo sie auf ihrer Reise genau stehen und welche weiteren Schritte zu unternehmen sind, um auf die nächste Stufe zu gelangen. Das Ziel ist eine inklusive Organisation, in der die Geschlechterverteilung über alle Hierarchiestufen anteilmässig ausgeglichen verläuft.

Es freut uns enorm, dass wir die Zahl der teilnehmenden Firmen erneut erhöhen konnten, und zwar um 20 Organisationen gegenüber dem Vorjahr. Für die Studie haben wir anonymisierte Rohdaten von 302'000 Mitarbeitenden, davon 103'000 in Kaderpositionen, aus 75 Organisationen analysiert – eine in der Schweiz in Bezug auf Quantität und Qualität einzigartige Datenbasis.

Sehen wir Fortschritte? Ja, absolut. Unsere Auswertung zeigt eine Zunahme bei den Beförderungsraten von Frauen in Unternehmen, die seit mehreren Jahren teilnehmen. Ausserdem weisen diese Firmen eine Zunahme von 6 Prozentpunkten bei den Frauen im obersten und oberen Kader auf. Engagement zeigt klar Wirkung. Insgesamt ergibt unsere Analyse jedoch, dass sich die meisten Unternehmen in den unteren Gender Maturity-Stufen bewegen. Es liegt also noch ein weiter Weg vor uns. Dabei sind Beförderungen nach wie vor der grösste Hebel.

In diesem Bericht finden Sie Zahlen und Fakten zur Entwicklung der Geschlechterdiversität in Schweizer Unternehmen sowie detaillierte Empfehlungen und inspirierende Best Practice Fallstudien von Advance Mitgliedsunternehmen. Es ist deshalb der perfekte Zeitpunkt, den Gender Maturity Compass anzuwenden und die richtigen Massnahmen zu lancieren. Werden Sie zu einer fairen und inklusiven Arbeitgeberin, bei der alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben, ihre Talente zu entfalten und ihr Bestes zu geben.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre.



Alkistis Petropaki
General Manager
Advance



Prof. Dr. Gudrun Sander
Direktorin Kompetenzzentrum
für Diversity & Inclusion

Inhaltsverzeichnis

1.	Executive Summary	5
2.	Auswertung & Analyse	7
3.	Gender Maturity Compass von Advance & der Universität St.Gallen	9
3.1	Die vier Stufen der Gender Maturity: Der Weg zu mehr Geschlechtervielfalt in Unternehmen	10
3.2	Verteilung der Unternehmen entlang der vier Stufen	12
4.	An der Spitze sind Frauen noch rar, aber es bestehen Chancen zur Verbesserung	13
4.1	Nach wie vor ein weiter Weg	13
4.2	‘Top Performers‘ zeigen: es geht wesentlich mehr	14
4.3	Engagement zeigt Wirkung	15
4.4	Pensionierungswelle der Babyboomer als einmalige Chance	16
5.	Stufe I, ‘we commit’: Die meisten teilnehmenden Unternehmen haben sich formal verpflichtet	17
5.1	Ergebnisse: Die KPIs der Stufe I im Detail	18
5.2	Handlungsempfehlungen Stufe I, ‘we commit’	21
5.3	Denkanstoss Stufe I: Warum inklusive Führung von oben vorgelebt werden muss	22
6.	Stufe II, ‘we act’: Ein Fünftel der Unternehmen hat griffige Massnahmen eingeführt, viele stehen kurz davor	24
6.1	Ergebnisse: Die KPIs der Stufe II im Detail	25
6.2	Handlungsempfehlungen Stufe II, ‘we act’	30
6.3	Denkanstoss Stufe II: Durch Rekrutierung die Geschlechtervielfalt erhöhen	32
7.	Stufe III, ‘we promote’: Frauen werden immer noch unterproportional befördert	33
7.1	Ergebnisse: KPIs der Stufe III im Detail	34
7.2	Handlungsempfehlungen Stufe III, ‘we promote’	40
7.3	Denkanstoss Stufe III: Gleiche Voraussetzungen schaffen	42
8.	Stufe IV, ‘we advance’: 5% der Unternehmen haben die gläserne Decke durchbrochen	43
8.1	Ergebnisse: KPIs der Stufe IV im Detail	44
8.2	Handlungsempfehlungen Stufe IV, ‘we advance’	49
8.3	Denkanstoss Stufe IV: Über den Tellerrand hinausschauen	51

9.	Best Practices von Advance Mitgliedsunternehmen	53
■	Accenture - Actively Shaping Career Paths: The Accenture FeMale Mentoring Program	55
■	Avaloq - Leading the Fintech Industry in Gender Diversity	58
■	AXA - Smart Working: Part-Time is not a Career Killer	62
■	Bain - Staying at the Forefront of Gender Parity	65
■	Bühler - Venturing Beyond our Biases Towards a Culture of Inclusive Diversity	69
■	Deloitte - Driving Gender Balance by Empowering both Mothers and Fathers	72
■	Die Post - Neue Rahmenbedingungen werden moderneren Rollenbildern gerecht	74
■	Dow - Turning Male Leaders into Allies	76
■	EY - Inspiring EY Leaders to be Accountable for Creating an Inclusive Culture	80
■	Johnson & Johnson - Building a Swiss-Wide Network to Advance	84
■	MSD - Unparalleled Commitment from the Top	87
■	P&G - Shifting Cultural Norms – Gender Equality Begins at Home	90
■	PwC - Data Tells the Story as The PwC D&I Dashboard Demonstrates	94
■	SIX - How to Consciously Attract More Female Talent	98
■	Skyguide - Mentoring Boosts Careers in the Air Navigation Industry	101
■	SRG SSR - Chancengleichheit und Diversität in der DNA verankern: Top-down & Bottom-up	106
■	UBS - Equal Pay for Equal Value	109
■	ZKB - Neue Perspektiven aus dem ‘Driver Seat’	111
10.	Literaturverzeichnis	114
11.	Impressum	118

1. Executive Summary

NEU: Gender Maturity Compass lanciert

Auf dem Weg zu Geschlechterdiversität und Inklusion (D&I) durchlaufen Unternehmen typischerweise vier Stufen. Darauf basierend haben wir ein innovatives Modell entwickelt, das einerseits als Massstab für den Fortschritt im D&I-Reifegrad von Organisationen dient sowie andererseits Orientierung bietet und gezielt hilft, eine ausgeglichene Geschlechterverteilung zu erreichen.

Stufe I, 'we commit': Der erste Schritt ist eine klare Absichtserklärung, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Stufe II, 'we act': Das Unternehmen hat konkrete Massnahmen ergriffen und misst deren Fortschritt und Wirkung. Der Fokus liegt in dieser Stufe üblicherweise auf der Rekrutierung und der Entwicklung eines inklusiven 'Mindsets'.

Stufe III, 'we promote': Dieser fortgeschrittene Reifegrad zeigt sich darin, dass Diversität und Inklusion in Interaktionen und Prozessen, insbesondere auch bei Beförderungprozessen, integriert sind. Die Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen nähern sich dabei mehr und mehr an.

Stufe IV, 'we advance': In Unternehmen mit dem höchsten D&I-Reifegrad werden Vielfalt und Inklusion selbstverständlich als Vorteil anerkannt und geschätzt. Der Frauenanteil über alle hierarchischen Ebenen verläuft in einer zylindrischen Form anstatt entlang einer Pyramide.

Geschlechtervielfalt in Schweizer Unternehmen oft noch im Anfangsstadium

Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen erreicht Stufe I. 20% bzw. 11% erreichen die Stufen II bzw. III, wobei viele Unternehmen diese beiden Stufen fast erreichen. Nur 5% hingegen erreichen den höchsten Reifegrad. Die Verteilung der Unternehmen auf die vier Stufen zeigt deutlich: Geschlechtervielfalt in Führungsetagen von Schweizer Unternehmen befindet sich meist noch im Anfangsstadium.

Advance Mitglieder weisen im Schnitt einen wesentlich höheren D&I-Reifegrad auf

Alle Unternehmen, welche die Stufen III und IV des Gender Maturity Compass erreicht haben, sind Advance Mitglieder. Dasselbe gilt für mehr als 90% der Unternehmen in der Stufe II.

Drei Unternehmen haben die gläserne Decke durchbrochen!

Gute Neuigkeiten: Unter den teilnehmenden Firmen weisen drei einen sehr hohen Grad an Gender Maturity auf. Der Glass Ceiling Index dieser Unternehmen liegt nahe bei 1. Das heisst, die Geschlechterverteilung ist auf allen Hierarchieebenen ähnlich. Mit anderen Worten: Auf dem Weg nach oben gehen kaum Frauen verloren. Diesen Unternehmen gelingt es, Frauen mindestens proportional zu den Männern einzustellen, zu befördern und sie dank einer inklusiven Unternehmenskultur auch zu halten. – Werfen Sie einen Blick auf die Best Practices von Advance Mitgliedsunternehmen und lassen Sie sich von erfolgreichen Massnahmen inspirieren ([S. 53 ff.](#))

Nach wie vor tiefer Frauenanteil an der Spitze

Betrachten wir die teilnehmenden Unternehmen insgesamt, sehen die Ergebnisse anders aus: Während im Durchschnitt fast die Hälfte der Mitarbeitenden im Nicht-Kader Frauen sind (49%), sinkt ihr Anteil im Kader (29%) um 20 Prozentpunkte. Im obersten und oberen Kader liegt ihr Anteil mit lediglich 18% sogar um über 30 Prozentpunkte tiefer. Fazit: Das Erreichen von (höheren) Kaderpositionen ist für Frauen nach wie vor mit grossen Hürden behaftet. Die Gründe dafür sind unterschiedlich.

Karriereleiter für Frauen ist brüchig

Im Vergleich zum Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft (40%) werden Frauen durchschnittlich immer noch unterproportional befördert (37%). Damit einher geht ein grosser Potenzialverlust, denn zu viele weibliche Talente gehen auf dem Weg nach oben verloren. Stabilisieren Sie deshalb die Karriereleiter. Legen Sie sinnvolle Ziele für Beförderungen und Nachfolgeplanung fest und setzen Sie auf Inklusion.

Ernsthaftes Engagement zeigt Wirkung: Sechs Prozentpunkte mehr Frauen in höheren Kaderstufen

Unternehmen, die seit mehreren Jahren am Gender Intelligence Report teilnehmen, verzeichnen einen Anstieg des Frauenanteils im höheren und mittleren Kader: Während in diesem Sample im Jahr 2018 durchschnittlich 20% Frauen im mittleren und oberen Kader vertreten waren, stieg diese Zahl bis 2020 um drei Prozentpunkte auf 23%. Betrachtet man nur das oberste und obere Kader, liegt der Anstieg sogar bei sechs Prozentpunkten von 15% im Jahr 2018 auf 21% im Jahr 2020.

Altersfalle am Arbeitsplatz: Grosse Unterschiede bei Beschäftigungsgraden bremsen Frauen aus

Die meisten Beförderungen finden in der 'Rush Hour' des Lebens bzw. zwischen 31 und 40 Jahren statt. Das ist die Zeit, in der viele Menschen eine Familie gründen. Betrachtet man die Beschäftigungsgrade in dieser Altersgruppe, so nehmen jene der Frauen stark ab, während sie bei Männern gleichbleiben. Dies hängt höchstwahrscheinlich mit der Familien- und Betreuungsarbeit zusammen, die in der Schweiz immer noch weitgehend von Frauen übernommen wird. Solange Vollzeit in der Führung die Norm ist und die Familien- und Betreuungsarbeit ungleichmässig verteilt bleibt, stellt dies eine der grössten Hürden für die Karriere von Frauen dar. - Wir sind überzeugt, dass sich dies ändern kann.

Pensionierungswelle der Babyboomer als einmalige Chance

Während Frauen zwar auf allen Kaderstufen untervertreten sind, machen sie im untersten Kader immerhin bereits 36% aus. In Unternehmen wächst also die Pipeline an weiblichen Talenten. Ein Blick auf die Altersstruktur zeigt: Ein Drittel der Kadermänner ist über 50 Jahre alt, wohingegen fast 80% aller Kaderfrauen wesentlich jünger sind. Damit ergibt sich eine einzigartige Gelegenheit, die Geschlechtervielfalt in Führungsteams zu erhöhen. Jetzt ist der Moment, um Frauen in die Pole-Position zu bringen, damit sie die kommende Pensionierungswelle der Babyboomers nutzen und aufsteigen können.

2. Auswertung & Analyse

Auf dem Weg zu einem nachhaltig hohen D&I-Reifegrad durchlaufen Unternehmen erfahrungsgemäss vier Stufen. Jede dieser Stufen haben wir mit Kennzahlen und Massnahmen hinterlegt und den Gender Maturity Compass entwickelt. In diesem Bericht finden Sie die Auswertung unserer Analyse neu entlang der vier Stufen des Gender Maturity Compass. Dieser systematische Ansatz identifiziert Schlüsselbereiche, die Unternehmen gezielt verbessern können, um Geschlechtervielfalt auf allen Hierarchiestufen zu stärken.

Nach der Einführung in den Gender Maturity Compass und einem Blick auf die aktuelle Verteilung der Firmen über die vier Stufen des Modells, behandelt der Bericht jede Stufe im Detail entlang folgender Struktur:

Ergebnisse

Übersicht, wie viele Unternehmen die jeweilige Stufe erreicht haben und wie die teilnehmenden Unternehmen bei den verschiedenen Kennzahlen abschneiden. Dieser Abschnitt betrachtet sowohl Personaldaten als auch D&I-Massnahmen und zeigt eine Momentaufnahme der Gender Maturity in Schweizer Unternehmen.

Handlungsempfehlungen

Stufengerechte Empfehlungen basierend auf den neuesten Forschungserkenntnissen

Denkanstoss

Wissen aus der Forschung, das sowohl Ergebnisse als auch Handlungsempfehlungen mit Kontext anreichert

Best Practice Fallstudien

Im letzten Teil des Berichts finden Sie 18 Fallstudien mit Best Practices von Advance Mitgliedsunternehmen als Inspiration und mit Tipps zur Umsetzung.

Sample

Diesem Bericht liegen die Rohdaten von 302'000 Mitarbeitenden, davon 103'000 in Kaderpositionen, aus 75 Unternehmen und Organisationen in der Schweiz zugrunde. 55 Unternehmen sind Advance Mitgliedsunternehmen, wovon 22 auch am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen haben, d.h. sie investieren in eine jährliche detaillierte Analyse ihrer Personaldaten und vergleichen ihre Ergebnisse mit denjenigen ihrer Peers. 20 Organisationen nahmen ausschliesslich am St.Gallen Diversity Benchmarking teil und sind nicht Mitglied von Advance.

Daten

Der Advance & HSG Gender Intelligence Report basiert auf anonymisierten Rohdaten, die von teilnehmenden Unternehmen jährlich zur Verfügung gestellt werden. Daraus werden für alle Unternehmen und Organisationen Kennzahlen (KPIs) nach der gleichen Formel und basierend auf derselben Datengrundlage berechnet. Dies ermöglicht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse, erhöht die Aussagekraft der Studie und schafft Transparenz über den aktuellen Stand von Gender Diversity in Schweizer Unternehmen. Das St.Gallen Diversity Benchmarking bietet Firmen, die an einer vertieften Analyse der relevanten KPIs interessiert sind, einen gezielten Vergleich sowohl mit Peers als auch unternehmensintern, z.B. zwischen Departementen.

Hierarchiestufen

Die Analyse unterscheidet fünf Hierarchiestufen: Nicht-Kader, unterstes Kader, unteres Kader, mittleres Kader und oberstes bzw. oberes Kader¹. Diese Stufen basieren auf der Definition des Bundesamtes für Statistik bei der Lohnstrukturerhebung und sind die gleichen wie bei Logib, das vom Bund zur Verfügung gestellte Selbsttestinstrument zur Überprüfung der Lohngleichheit.

So interpretieren Sie die Kennzahlen Ihres Unternehmens

Zur Veranschaulichung von Fortschritten oder Rückschlägen verwenden wir Indikatoren, die wir Ihnen für die Interpretation der Diversity-KPIs Ihres eigenen Unternehmens ebenfalls empfehlen. Wir werden oft gefragt, wie Ergebnisse eingeordnet, interne Diversity-Benchmarks gesetzt oder Personalkennzahlen beurteilt werden sollen. So gehen wir in diesem Bericht vor:

Wir vergleichen die Entwicklung der Geschlechterverteilung entlang des Mitarbeitenden-Life-Cycles (z.B. Neueinstellungen, Beförderungen, Austritte usw.) mit der bestehenden Geschlechterverteilung. Um beispielsweise zu beurteilen, ob ein angemessener Anteil an Frauen für Führungspositionen eingestellt wird, vergleichen wir das Geschlechterverhältnis neu eingestellter Kadermitarbeitenden mit dem Geschlechterverhältnis der bereits im Unternehmen tätigen Führungskräfte. Konkret: Ein Unternehmen hat heute einen Frauenanteil von 23% im mittleren Kader. Dieser Anteil liesse sich erhöhen, wenn mehr als 23% der Neueinstellungen auf dieser Ebene Frauen wären. Mit diesem Ansatz können wir feststellen, wie sich die Ergebnisse von Neueinstellungen, Beförderungen und Fluktuation auf die bestehende Geschlechterverteilung in den Unternehmen auswirken. Es lässt sich somit auf einen Blick erkennen, ob sich ein Ergebnis positiv oder negativ auf die Repräsentation von Frauen wirkt.

¹ Im gesamten Bericht bezieht sich der Begriff 'Kader' auf alle Kaderstufen (unterstes, unteres, mittleres und oberstes bzw. oberes Kader), sofern nicht anders angegeben

3. Gender Maturity Compass von Advance & der Universität St.Gallen

Der Gender Maturity Compass zeigt vier Reifegrade auf, die Unternehmen auf ihrem Weg zu Geschlechtervielfalt auf allen Führungsebenen typischerweise durchlaufen. Die vier Stufen leiten sich aus der langjährigen Erfahrung des CCDI mit Projekten zu Diversity & Inclusion in verschiedensten Organisationen sowie aktuellen Forschungserkenntnissen ab. Auch wenn es keinen 'One-Size-Fits-All'-Universalansatz gibt und jedes Unternehmen einzigartig ist, hilft Ihnen dieses Modell, stufengerechte und wirkungsvolle Massnahmen zu definieren sowie deren Fortschritt zu messen. Es zeigt Ihnen, wie Sie ein starkes Fundament schaffen, darauf aufbauen und Ihr D&I-Engagement weiterentwickeln können. Unabhängig von Ihrem Status quo können Sie mit diesen Richtlinien D&I in Ihrem Unternehmen gezielt vorantreiben.

Die vier Stufen bauen aufeinander auf. Das bedeutet, dass alle Anforderungen der vorherigen Stufen erfüllt sein müssen, um auf eine höhere Stufe zu gelangen. Wichtig ist das Bewusstsein dafür, dass Unternehmen die Reifegrade mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und auf unterschiedliche Weise durchlaufen, da ihre Ausgangslagen verschieden und sie in unterschiedlichen Märkten und Umfeldern tätig sind.

– In welchem D&I-Reifegrad würden Sie Ihr Unternehmen im Moment ansiedeln?

Und wo würden Sie es gerne in 2-3 Jahren sehen?



3.1 Die vier Stufen der Gender Maturity: Der Weg zu mehr Geschlechtervielfalt in Unternehmen

Stufe I: We commit

Der erste Schritt ist eine klare Absichtserklärung, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Es gibt eine Strategie, die auf einem klaren Verständnis des Status quo beruht.

Hier sind die wichtigsten Indikatoren dieser Stufe:

- Das Unternehmen hat durch die Teilnahme am St.Gallen Diversity Benchmarking eine vertiefte D&I-Analyse durchgeführt
- Das Unternehmen hat eine Lohnanalyse durchgeführt
- Das Unternehmen hat eine Gender Diversity Strategie formuliert
- Das Unternehmen hat messbare D&I-Ziele
- Top-Down-Unterstützung für Gender Diversity wird in der Organisation stark wahrgenommen
- Das Unternehmen hat sich öffentlich zu Gender Diversity verpflichtet

Stufe II: We act

In der zweiten Gender Maturity Stufe hat das Unternehmen mit der Umsetzung konkreter Massnahmen und der Messung der Fortschritte begonnen. Die Fortschritte in dieser Stufe konzentrieren sich in der Regel auf zwei Bereiche: Rekrutierung und Entwicklung eines inklusiven 'Mindsets'. Sie können nicht zu einem vielfältigeren Unternehmen werden, ohne Mitarbeitende mit vielfältigem Hintergrund einzustellen, d.h. eine vielfältigere Belegschaft zu haben. Gleichzeitig sollten Unternehmen aktiv am Aufbau einer inklusiven Unternehmenskultur arbeiten. Es ist nicht zielführend, mehr Frauen einzustellen, wenn die Fluktuation bei weiblichen Angestellten aufgrund mangelnder Inklusion weit höher ist als jene von Männern. Hier sind die wichtigsten Indikatoren dieser Stufe:

- Das Unternehmen stellt im Vergleich zur bestehenden Geschlechterverteilung mehr Frauen ein, auch in Kaderpositionen²
- Es existieren keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Fluktuationsraten von Männern und Frauen
- Es gibt D&I- oder 'Unconscious Bias'-Trainings für Arbeitnehmende und Führungskräfte
- Das Unternehmen bietet mindestens drei flexible Arbeitsmodelle an
- Es erfolgt ein regelmässiges Reporting zu Gender Diversity & Inclusion





Stufe III: We promote

Die alltäglichen Prozesse und Interaktionen innerhalb des Unternehmens spiegeln allmählich seine Geschlechtervielfalt und die zunehmende Inklusionskultur wider. Die Wertschätzung von Vielfalt hat sich auch in Beförderungsprozessen durchgesetzt. Teilzeitarbeit – oder Vollzeit! – ist sowohl für Männer als auch für Frauen, sowohl in Nicht-Kader- als auch in Kaderpositionen möglich. Weder für Frau noch Mann mindert eine Teilzeitbeschäftigung die Aufstiegschancen – vielmehr wird die Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Hintergrund und Lebensstil als Vorteil gesehen. Hier sind die wichtigsten Indikatoren dieser Stufe:

- Die Beförderungsraten von Frauen spiegeln ihren Anteil an der Gesamtbelegschaft wider
- Frauen und Männer haben ähnliche Beschäftigungsgrade; um Führungspositionen zu erreichen, müssen Frauen ihren Beschäftigungsgrad nicht stärker erhöhen als Männer
- Diversity ist Teil und Anforderung des Talentmanagements und es werden Programme zur Unterstützung weiblicher Karrieren wie Empowerment-Trainings, Coaching und Mentoring angeboten

Stufe IV: We advance

Das Unternehmen bietet einen vielfältigen und inklusiven Arbeitsplatz³: Es gibt keine dominierende Kultur und die Mitarbeitenden fühlen sich dafür geschätzt, wer sie sind und was sie beitragen. Die Geschlechterverteilung auf allen hierarchischen Ebenen ähnelt eher einem Zylinder als einer Pyramide: Frauen und Männer sind auf allen Hierarchiestufen gleich stark vertreten.

Das Unternehmen sollte nun erhebliche Vorteile aus seiner D&I-Kultur in Form von gesteigerter Kreativität, einem klareren Verständnis der Kundenbasis und einem besseren Risikomanagement erfahren. Das bedeutet: Der Geschäftserfolg des Unternehmens und seine D&I-Kultur sind untrennbar miteinander verbunden, da das Unternehmen einen tiefgreifenden strukturellen und kulturellen Wandel durchlaufen hat, der sich unter dem Strich bezahlt macht.⁴

Hier sind die wichtigsten Indikatoren dieser Stufe:

- Frauen sind auf allen Hierarchieebenen ähnlich stark vertreten
- Mindestens ein Drittel der Geschäftsleitung sind Frauen
- Führungskräfte haben D&I-Ziele; dies spiegelt sich idealerweise in der Leistungsbeurteilung und in Bonusprogrammen wider
- D&I ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie
- Das Unternehmen bietet Elternzeit über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus an
- Das Unternehmen verwendet eine geschlechtsneutrale Sprache

² Es sei denn, das Unternehmen hat bereits eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in der Belegschaft

³ Dieses Modell kann die Erreichung dieser Stufe nur annähernd messen – für die umfassendere Messung von Inklusion empfehlen wir eine Umfrage oder Fokusgruppen, um ein besseres Verständnis für die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu erhalten.

⁴ Dass & Parker, 1999

3.2 Verteilung der Unternehmen entlang der vier Stufen

Um die erste Stufe zu erreichen, muss ein Unternehmen alle im Modell definierten Anforderungen erfüllen. Die Stufen sind kumulativ. Um Stufe II zu erreichen, muss ein Unternehmen alle Kriterien für die Stufen I und II erfüllen. Für jede Stufe haben wir auch Unternehmen identifiziert, welche die Stufe beinahe erreicht haben (Unternehmen, die bis auf eine alle Anforderungen erfüllen).

Betrachtet man die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen, so wird deutlich, dass sich die Schweizer Unternehmen in Bezug auf D&I zumeist noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden. Dies sollte nicht überraschen: Bewusstes D&I-Engagement hat in der Schweiz vergleichsweise spät begonnen und liegt für 'Early Adopters' erst ca. 10 bis 15 Jahre zurück. Das Erreichen eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses ist ein langfristiges Ziel. Der Gender Maturity Compass bietet einen Rahmen, um diesen Weg systematisch zu beschreiten.

Advance Mitglieder zeigen eine wesentlich höhere Gender Maturity

Alle Unternehmen, welche die Stufen III und IV des Gender Maturity Compass erreicht haben, sind Advance Mitglieder. Dasselbe gilt für mehr als 90% der Unternehmen, welche die Stufe II erreicht haben.

Verteilung der teilnehmenden Unternehmen über die Stufen des Gender Maturity Compass

- Advance Mitgliederfirmen die alle Anforderungen erfüllen
- Nicht-Advance Mitgliederfirmen die alle Anforderungen erfüllen
- Unternehmen, die bis auf eine alle Anforderungen erfüllen

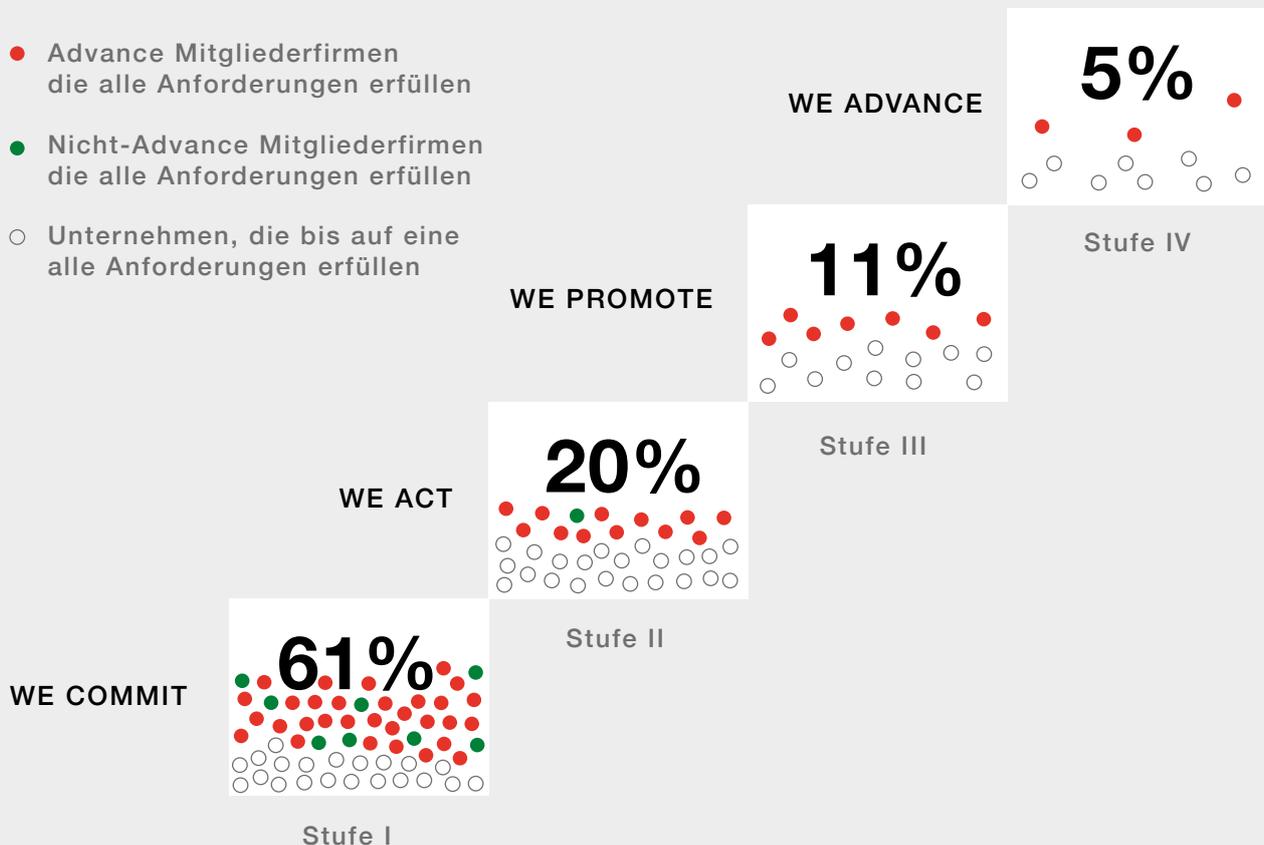


Abbildung 1: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen über die Stufen des Gender Maturity Compass

4. An der Spitze sind Frauen noch rar, aber es bestehen Chancen zur Verbesserung

Genauso wie Unternehmen mit einer fundierten D&I-Analyse beginnen sollten, nehmen wir die Geschlechterverteilung aller teilnehmenden Unternehmen als Ausgangspunkt, um anschliessend die Gender Maturity der Schweizer Privatwirtschaft genauer zu beleuchten.

4.1 Nach wie vor ein weiter Weg

Während fast die Hälfte der Mitarbeitenden in Nicht-Kaderpositionen in allen teilnehmenden Organisationen Frauen sind,⁵ sinkt diese Zahl um 20 Prozentpunkte bei der Betrachtung aller Kaderstufen. Bei der Betrachtung des obersten und oberen Kadern steigt der Unterschied auf über 30 Prozentpunkte – eine enorme Hürde für Frauen.

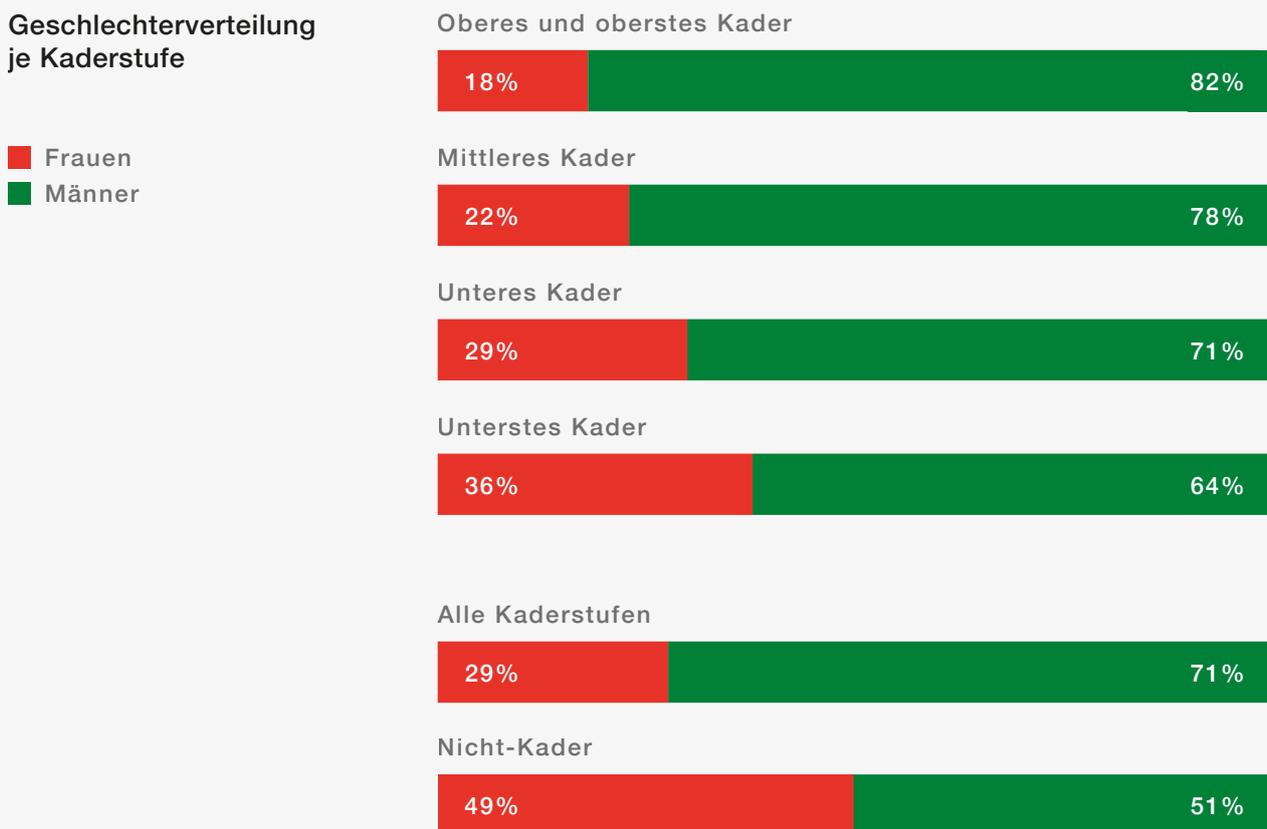


Abbildung 2: Geschlechterverteilung je Kaderstufe

⁵Im Allgemeinen gilt ein Anteil von 40-60% als relativ ausgewogen (Moss Kanter, 1977)

4.2 'Top Performers' zeigen: es geht wesentlich mehr

Die gute Nachricht: Ein vielfältigeres Management ist möglich. 'Top Performer'-Unternehmen haben mindestens 33% Frauen im mittleren und 24% im obersten und oberen Kader.

Frauenanteile im obersten und untersten Quartil

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



Abbildung 3: Frauenanteile im obersten und untersten Quartil

4.3 Engagement zeigt Wirkung

Unternehmen, die seit mehreren Jahren am Gender Intelligence Report teilnehmen, verzeichnen im Durchschnitt steigende Zahlen im obersten bzw. oberen sowie mittleren Kader: Während in diesem Sample (163'000 Personaldaten von 32 Unternehmen) im Jahr 2018 durchschnittlich 20% Frauen im mittleren und oberen Kader vertreten waren, stieg diese Zahl bis 2020 um drei Prozentpunkte auf 23%. Betrachtet man nur das oberste und obere Kader, liegt der Anstieg sogar bei sechs Prozentpunkten von 15% im Jahr 2018 auf 21% im Jahr 2020. Die Verpflichtung zu Gender Diversity & Inclusion sowie der bewusste Ausbau der eigenen Pipeline und der Gender Maturity zeigen also eine positive Wirkung.

Fortschritte von langjährigen GIR-Teilnehmenden im obersten und oberen Kader

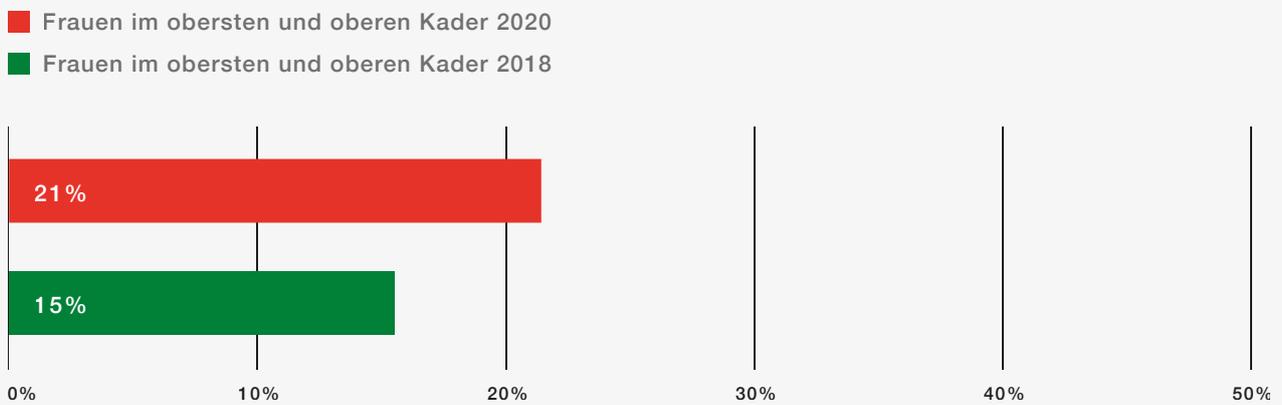


Abbildung 4: Fortschritte von langjährigen GIR-Teilnehmenden im obersten und oberen Kader

4.4 Pensionierungswelle der Babyboomer als einmalige Chance

Unternehmen und Organisationen in der Schweiz befinden sich in einem besonderen Wandel: Die Babyboomer-Generation tritt in den Ruhestand ein, wodurch viele Führungspositionen frei werden, die mit vielfältigen Talenten besetzt werden können. Dies ist eine einzigartige Gelegenheit, weibliche Talente einzustellen, zu entwickeln und zu befördern. Die Pipeline füllt sich mit mehr weiblichen Führungskräften unter 40 Jahren, während der Anteil an männlichen Führungskräften über 50 Jahren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit bald in den Ruhestand treten werden, deutlich höher ist.

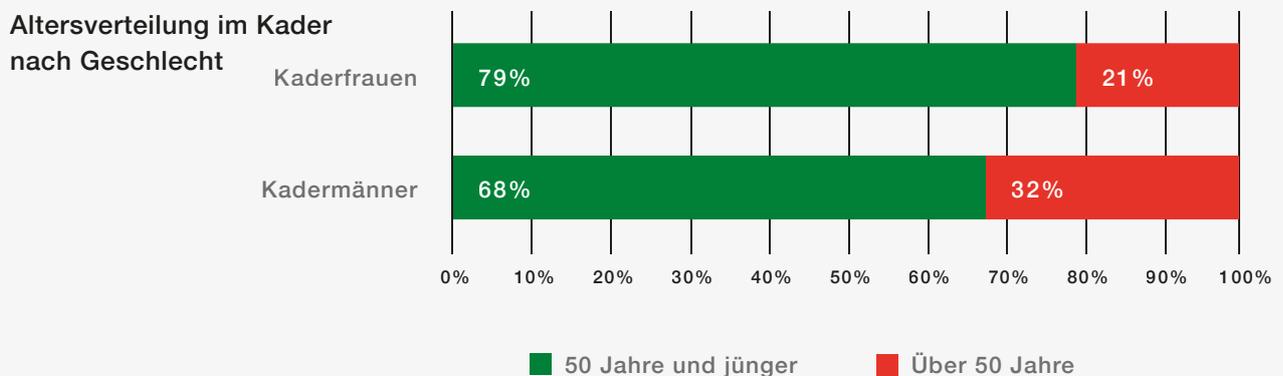
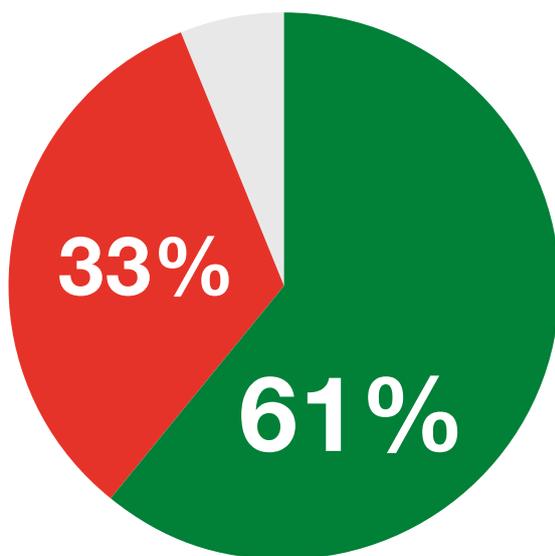


Abbildung 5: Altersverteilung im Kader nach Geschlecht

Da diese jüngeren Kaderfrauen meist in den unteren Führungsebenen tätig sind, bedeutet dies, dass die Unternehmen eine starke Basis weiblicher Talente aufgebaut haben, die in den kommenden Jahren in die oberen Kaderstufen befördert werden können. Diese Situation ist vielversprechend und sollte von den Unternehmen genutzt werden.

5. Stufe I, 'we commit': Die meisten teilnehmenden Unternehmen haben sich formal verpflichtet

61% der teilnehmenden Unternehmen erfüllen alle für Stufe I nötigen KPIs. Weitere 33% erfüllen lediglich eine Voraussetzung nicht.



- Unternehmen, die alle Anforderungen erfüllen
- Unternehmen, die bis auf eine alle Anforderungen erfüllen

Die kleine Gruppe an Unternehmen, welche Stufe I noch nicht erreicht haben, sollte sich nicht entmutigen lassen: Das bedeutet nicht, dass sie noch nicht damit begonnen haben, D&I voranzutreiben, sondern vielmehr, dass sie zum Zeitpunkt der Datenerhebung ihre Absicht, Strategie und/oder Massnahmen noch nicht formalisiert oder kommuniziert haben.

Abbildung 6: Snapshot der Schweizer Gender Maturity Landkarte für 'We commit' (Stufe I)

Unternehmen mit Bewusstsein für D&I unter den teilnehmenden Organisationen: Unser Sample besteht aus in der Schweiz ansässigen Organisationen, die bewusst begonnen haben – einige erst seit kurzem, andere bereits seit vielen Jahren – Geschlechtervielfalt zu einer gelebten Realität werden zu lassen. Ausserhalb dieses Samples finden sich vermutlich zahlreiche Organisationen, die Stufe I des Gender Maturity Compass nicht erreichen würden.

Während Sie die Ergebnisse lesen, möchten Sie vielleicht darüber nachdenken, in welchem D&I-Reifegrad Sie Ihr Unternehmen im Moment ansiedeln würden. Wo würden Sie es gerne in 2-3 Jahren sehen?

Zur Erinnerung: KPIs der Stufe I

- ✓ Das Unternehmen hat durch die Teilnahme am St.Gallen Diversity Benchmarking eine vertiefte D&I-Analyse durchgeführt
- ✓ Das Unternehmen hat eine Lohnanalyse durchgeführt
- ✓ Das Unternehmen hat eine Gender Diversity Strategie formuliert
- ✓ Das Unternehmen hat messbare D&I-Ziele
- ✓ Top-Down-Unterstützung für Gender Diversity wird in der Organisation stark wahrgenommen
- ✓ Das Unternehmen hat sich öffentlich zu Gender Diversity verpflichtet

5.1 Ergebnisse: Die KPIs der Stufe I im Detail

Mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen hat eine vertiefte D&I-Analyse durchgeführt

Seine Ausgangslage kennen: Der erste Schritt ist die Beurteilung, wo ein Unternehmen in Bezug auf D&I steht. Mehr als die Hälfte der analysierten Unternehmen hat durch die Teilnahme am St.Gallen Diversity Benchmarking oder mithilfe einer anderen systematischen Analyse⁶ eine solche Standortbestimmung vorgenommen.



Vertiefte D&I-Analyse durchgeführt

Fast alle Unternehmen führen Lohngleichheitsanalysen durch

Bemerkenswert: Fast alle teilnehmenden Unternehmen sind der neuen Vorgabe des Bundes einen Schritt voraus. Gemäss dem revidierten Gleichstellungsgesetz (GIG) sind Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden ab Juli 2020 verpflichtet, alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen. 93% haben bereits eine solche Analyse durchgeführt.



Lohngleichheitsanalyse durchgeführt



⁶ Gezählt werden Unternehmen, die am St.Gallen Diversity Benchmarking teilgenommen haben

Die Mehrheit der Unternehmen hat eine Gender Diversity Strategie formuliert

Die strategische Verankerung ist da:

Eine D&I-Strategie umfasst das Leitbild, eine Vision und eine erste Roadmap mit klar definierten Zielen und Meilensteinen, die beschreiben, wie das Unternehmen Diversity und Inklusion umsetzen möchte. Dadurch wird die Aufmerksamkeit auf das Thema gelenkt und den Führungskräften und Mitarbeitenden wird die Richtung zur Erreichung der Ziele vorgegeben. Die Ziele sollten Schritt für Schritt heruntergebrochen werden, so dass das Unternehmen die Ressourcen gezielt dort einsetzen kann, wo sie am meisten benötigt werden.⁷

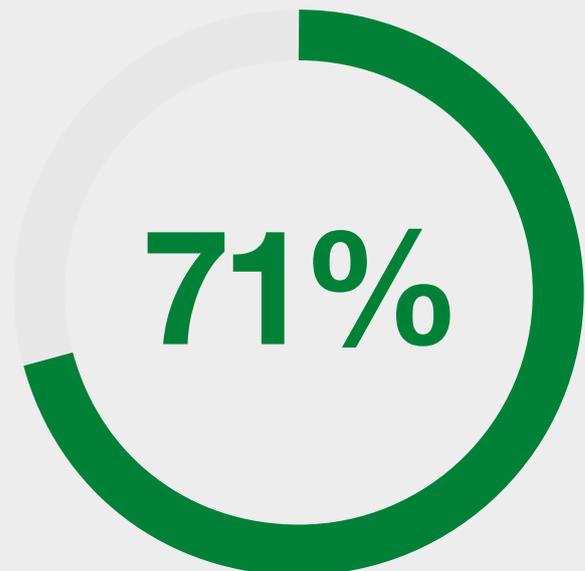


Gender D&I Strategie

Noch mehr Unternehmen haben messbare D&I Ziele gesetzt

Messung von Fortschritt als Schlüssel:

71% der Unternehmen haben sich D&I-Ziele gesetzt, um den Fortschritt im Hinblick auf Geschlechtervielfalt zu messen. Recherchen des CCDI basierend auf der für diesen Bericht gesammelten Daten zeigen, dass eine D&I-Strategie in Kombination mit konkreten D&I-Zielen mit geringeren Hürden für Frauen bei der Erreichung höherer Kaderpositionen korrelieren.



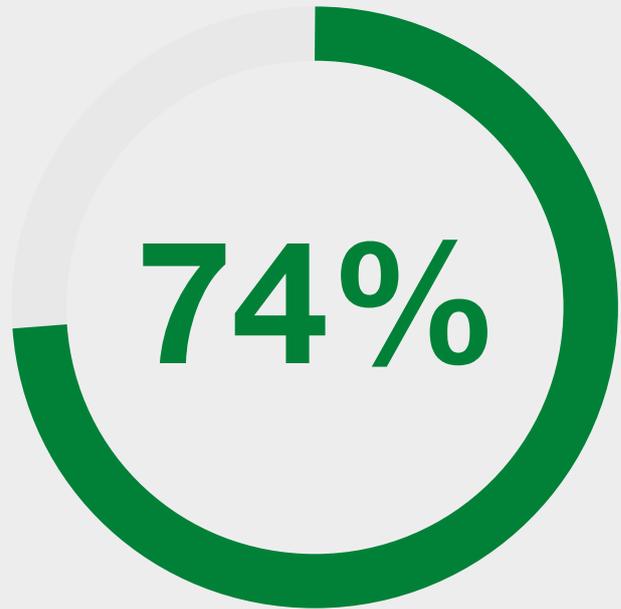
Messbare D&I Ziele



⁷ Virick & Greer, 2012, pp. 575-600

Drei Viertel der Unternehmen haben eine relative starke Top-Down-Unterstützung für D&I ⁸

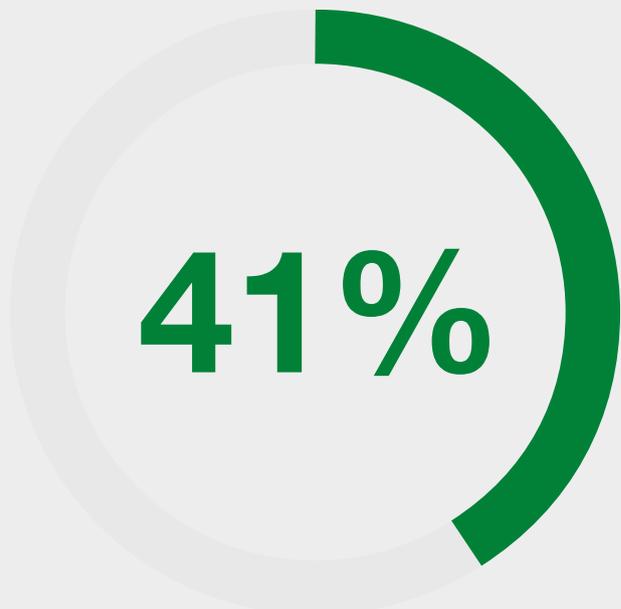
Es beginnt an der Spitze: Die Forschung zeigt, dass Initiativen wirksamer sind, wenn sie von der Führung initiiert werden.⁹ 74% der Unternehmen geben an, dass sie eine (relativ) starke Top-Down-Unterstützung für D&I wahrnehmen. Ein öffentliches Bekenntnis der Geschäftsleitung, sich bewusst für die Förderung von Gender Diversity & Inclusion einzusetzen, ist einer der stärksten Hebel, um Fortschritte zu erzielen.



Wahrgenommene Top-Down-Unterstützung
7 oder höher

Mehr als 40% der teilnehmenden Unternehmen haben sich öffentlich zu Gender Diversity verpflichtet

Externe Kommunikation verstärkt die Wirkung: Mit der Unterzeichnung einer öffentlichen Erklärung wie der Advance Charta oder den Women's Empowerment Principles (WEPs), haben sich mehr als 40% der teilnehmenden Unternehmen zu Diversity & Inclusion verpflichtet. Eine öffentliche Verpflichtung erhöht nicht nur das Verantwortungsbewusstsein der Führung, sondern signalisiert den Mitarbeitenden auch, dass sie für ihre Vielfalt geschätzt werden.



Öffentlich zu Gender Diversity verpflichtet



⁸ Top-Down-Unterstützung wird auf einer Skala von 1 bis 10 gemessen, wobei 1 für keine Unterstützung und 10 für sehr starke Unterstützung steht | ⁹ Johnson, 2017

5.2 Handlungsempfehlungen Stufe I, 'we commit'

Präzisieren Sie, warum Sie sich für Gender Diversity & Inclusion einsetzen wollen und zeigen Sie auf, was das für Ihr Unternehmen bedeutet. Formulieren Sie Ihre D&I-Vision und -Ziele. Konkretisieren Sie die Vorteile, die Sie sich von einer vielfältigen Belegschaft und Führungsteams sowie einer inklusiven Kultur erwarten.

Machen Sie sich ein klares Bild von Ihrer Ausgangslage: Bestimmen Sie Ihre D&I-Position, indem Sie ein externes und internes Benchmarking durchführen, um sich Ihrer Stärken und Ihres Verbesserungspotenzials bewusst zu werden. Nutzen Sie die Erkenntnisse, um einen konkreten Massnahmenplan festzulegen.

Definieren Sie messbare und ambitionierte Ziele für die Geschlechtervielfalt entlang des HR-Prozesses: Legen Sie zum Beispiel für Positionen und Kaderstufen, in denen Frauen untervertreten sind, die Rekrutierung von Männern und Frauen im Verhältnis 50:50 als Ziel fest.

Motivieren Sie besonders männliche D&I Champions, die Gleichstellung der Geschlechter in Ihrem Unternehmen voranzubringen. Stellen Sie sicher, dass an Gleichstellungsinitiativen sowohl Frauen als auch Männer als aktive Partner*innen beteiligt sind.

Beziehen Sie den/die CEO aktiv als D&I Champion mit ein. Belassen Sie es aber nicht dabei: Beziehen Sie auch den Rest der Geschäftsleitung mit ein, um D&I-Champions zu werden und den 'Trickle-Down-Effekt' zu maximieren.

Stellen Sie sicher, dass Ihre D&I-Fachpersonen über die erforderlichen Ressourcen verfügen, Zugang zur obersten Führungsebene sowie die nötige Sichtbarkeit im Unternehmen haben, um einen nachhaltigen Wandel hin zu mehr Geschlechtervielfalt und Inklusion herbeizuführen.



5.3 Denkanstoss Stufe I: Warum inklusive Führung von oben vorgelebt werden muss

Hohe Sichtbarkeit und Zugang zum Top Management

Eine vom CCDI eigens für diesen Bericht durchgeführte Recherche zeigt: Wenn Sie bereit sind, Ressourcen für die Umsetzung Ihrer Vision von Inklusion und Vielfalt bereitzustellen, wird sich dies positiv auswirken. Unsere Analyse zeigt eine Korrelation zwischen Vollzeitäquivalenten (FTE), die für D&I-Fachpersonen eingesetzt werden und einem höheren Anteil von Frauen im Kader. Daher sollte diese Stelle an einem Ort mit hoher Sichtbarkeit im Unternehmen und mit Zugang zur Geschäftsleitung verankert sein, statt tief im Personalwesen 'vergraben' zu werden¹⁰.

Positionieren Sie Gender Diversity als ein strategisches Kernthema, nicht als 'Frauensache'

Wenn männliche Führungskräfte nicht als D&I-Champions mit an Bord sind, wird Geschlechterdiversität als 'Frauensache' abgestempelt und nicht als strategisch wichtiges Thema betrachtet, das alle Mitarbeitenden - unabhängig vom Geschlecht - betrifft. Forschung und Praxis zeigen, dass bei der aktiven Beteiligung von Männern an Massnahmen und Programmen zur Förderung der Geschlechtervielfalt, diese nicht mehr als 'Frauenprogramme' abgetan, sondern als eine gemeinsame Verantwortung behandelt werden. D&I-Programme werden zur Normalität und erreichen breite Akzeptanz. Positionieren Sie deshalb Geschlechterdiversität als ein strategisches Kernthema und bewusst nicht als 'Frauensache'.



The role we have as men in supporting and demanding equality and demanding a shift is really, really important.¹¹

– Justin Trudeau, Canadian Prime Minister

Darüber hinaus zeigt die experimentelle Forschung, dass die Gestaltung dieser Initiativen von entscheidender Bedeutung ist: Wenn Männer als treibende Kräfte im Wandel zur Gleichstellung der Geschlechter wirken und das Thema so formuliert wird, dass es sowohl Männer als auch Frauen betrifft, erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass auch Männer sich einsetzen.¹² Warum sind Männer für den Erfolg von D&I-Initiativen und letztlich für dauerhafte Veränderungen so wichtig? Die Führungsexpertin Elisabeth Kelan argumentiert, dass Männer die grosse Mehrheit der Führungskräfte ausmachen und sie deshalb in der Lage sind, die Geschlechterverhältnisse am Arbeitsplatz durch Anpassung ihrer Arbeitspraktiken zu verändern.¹³

Ein aktuelles Forschungsprojekt an der Universität St.Gallen untersucht, mit Hilfe welcher Strategien Unternehmen männliche Führungskräfte effektiv als D&I-Champions positionieren können.¹⁴



¹⁰Sander & Hartmann, 2019 | ¹¹Geller & Crimmins, 2016 | ¹²Subašić, et al., 2018, pp. 707-724

¹³Kelan, 2016 | ¹⁴Nentwich, Schambach, Steingruber & Wyss, 2020

Lohntransparenz und Gender Pay Gap

Eine Studie von 526 Schweizer Unternehmen im Jahr 2018 ergab, dass nur 23% dieser Organisationen ihren Mitarbeitenden Informationen über Löhne und Lohnerhöhungen der Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.¹⁵ Lohntransparenz ist ein entscheidendes Instrument, um das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen zu eliminieren.¹⁶ Warum? Zum einen stellt die Lohntransparenz die 'Unconscious Biases' in Frage, die den Gehaltsentscheidungen zugrunde liegen. Frauen fordern mit dem Wissen, dass Andere mehr Geld für die gleiche Arbeit erhalten, eher höhere Gehälter. Umgekehrt bieten Vorgesetzte weniger niedrigere Löhne für gleiche Arbeit an, wenn solche Informationen öffentlich zugänglich sind.

Lohntransparenz kann auch die Leistung der Mitarbeitenden steigern: Wenn eine Mitarbeiterin Zweifel hegt, dass sie genauso viel verdient wie ihre männlichen Kollegen, kann dies ihre Motivation verringern.¹⁷ Schliesslich fördert Gehaltstransparenz die Vielfalt bei der Rekrutierung: Eine kürzlich durchgeführte Studie zeigt, dass das Wissen um Entlohnung und Zusatzleistungen für Frauen wichtig ist und sie sich eher bei Unternehmen bewerben, die Löhne transparent kommunizieren.¹⁸



6. Stufe II, 'we act': Ein Fünftel der Unternehmen hat griffige Massnahmen eingeführt, viele stehen kurz davor

20% der teilnehmenden Unternehmen und Organisationen erfüllen alle Anforderungen für Stufe II, 34% erfüllen lediglich eine nicht¹⁹. Insgesamt schneiden 54% der Unternehmen gut ab, wenn es um Rekrutierung, Fluktuationsraten, 'Unconscious Bias' Trainings, flexible Arbeitszeitmodelle und D&I-Reporting geht.

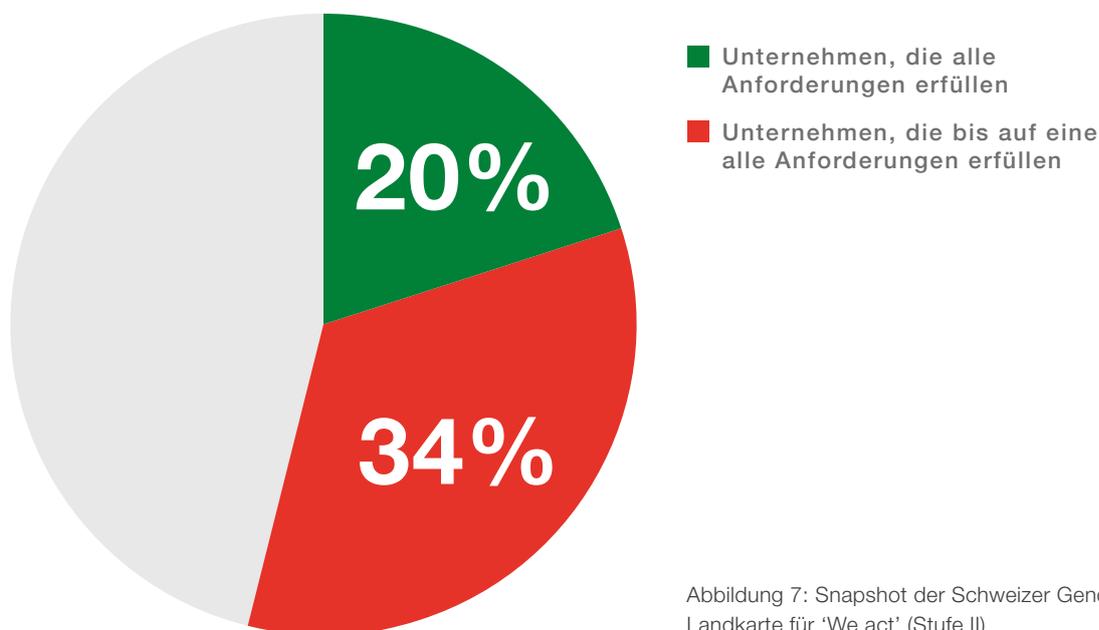


Abbildung 7: Snapshot der Schweizer Gender Maturity Landkarte für 'We act' (Stufe II)

Zur Erinnerung: KPIs der Stufe II

- ✓ Das Unternehmen stellt im Vergleich zur bestehenden Geschlechterverteilung mehr Frauen ein, auch in Kaderpositionen²⁰
- ✓ Es existieren keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Fluktuationsraten von Männern und Frauen
- ✓ Es gibt D&I- oder 'Unconscious Bias'-Trainings für Arbeitnehmende und Führungskräfte
- ✓ Das Unternehmen bietet mindestens drei flexible Arbeitsmodelle an
- ✓ Es erfolgt ein regelmässiges Reporting zu Gender Diversity & Inclusion

¹⁹Die Stufen sind kumulativ. Um Stufe II zu erreichen, muss ein Unternehmen alle Kriterien für die Stufen I und II erfüllen

²⁰Es sei denn, das Unternehmen hat bereits eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in der Belegschaft

6.1 Ergebnisse: Die KPIs der Stufe II im Detail

Über zwei Drittel der Unternehmen stellen mehr Frauen ein als bereits beschäftigt sind, auch im Kader

Es ist nicht möglich, die Geschlechtervielfalt in einem Unternehmen zu erhöhen, ohne gezielt mehr qualifizierte Frauen mit Entwicklungspotenzial einzustellen. Einerseits sind die Rekrutierungsprozesse oft stark formalisiert, so dass sie verändert werden können, ohne dass ein grundlegender Kultur- oder ‚Mindset‘-Wandel stattfindet. Deshalb ist dieser Prozess ein geeigneter Ansatzpunkt für erste D&I-Interventionen. Andererseits kann die Rekrutierung ein sehr wirksames Mittel sein, um eine gewünschte kulturelle Veränderung einzuleiten, vorausgesetzt, dass neue Mitarbeitende auch die gewünschte Kultur und die gewünschten Werte vertreten.²¹

Vielversprechend: Die teilnehmenden Unternehmen stellen im Durchschnitt etwas mehr Frauen ein, als bereits beschäftigt sind. Weniger positiv ist, dass beide Zahlen immer noch unter 50% liegen, was bedeutet, dass Frauen sowohl in der Gesamtbelegschaft als auch bei den Rekrutierungen immer noch untervertreten sind.

Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen und dem bestehenden Frauenanteil

■ Neueinstellungen von Frauen
■ Mitarbeiterinnen



Abbildung 8: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen und dem bestehenden Frauenanteil ²²



²¹ Sackmann, 2017 | ²² Die deskriptiven Statistiken enthalten Daten von allen teilnehmenden Unternehmen, nicht nur von Unternehmen, die Stufe II erreichen

Die Unternehmen stellen auch mehr Frauen für Kaderpositionen ein, als bereits beschäftigt sind. Während nur 29% der bestehenden Kadermitarbeitenden weiblich sind, sind 34% der Neueinstellungen für Kaderpositionen Frauen. Das trägt zu einer ausgeglicheneren Geschlechterverteilung in Führungsteams bei.

Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

- Neueinstellungen von Kaderfrauen
- Kaderfrauen

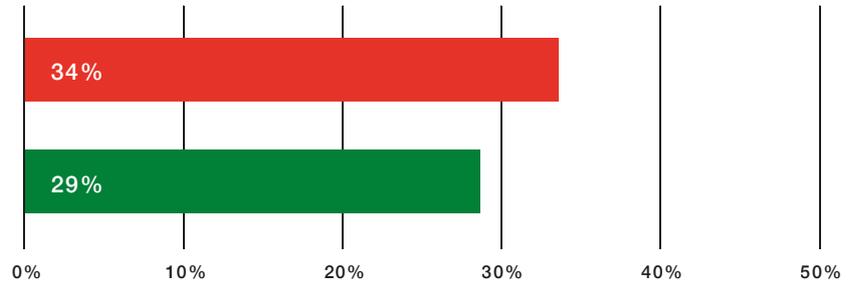


Abbildung 9: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader

‘Top Performer’-Unternehmen²³ zeigen, dass es möglich ist, das Kader durch Neueinstellungen erheblich zu diversifizieren: Sie haben es geschafft, im Verhältnis zur bestehenden Geschlechterverteilung 20 Prozentpunkte mehr Frauen ins Kader zu rekrutieren.

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

- Top Performers
- Durchschnitt
- Low Performers

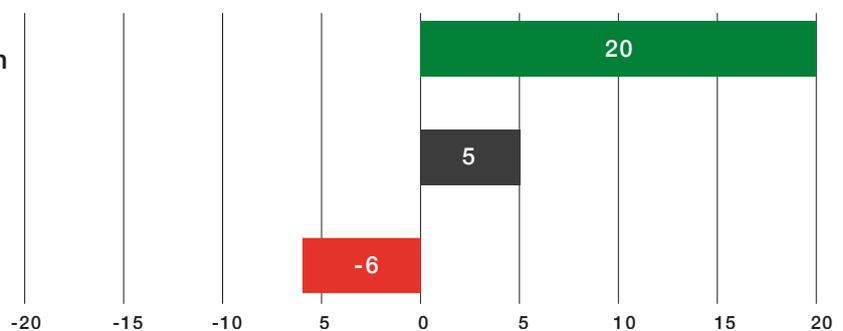


Abbildung 10: Differenz zwischen dem Frauenanteil an Neueinstellungen ins Kader und dem bestehenden Frauenanteil im Kader (in Prozentpunkten)



²³ Mit ‘Top Performer’-Unternehmen oder ‘Top Performers’ sind jene Unternehmen gemeint, deren Werte im obersten Quartil liegen. Analog dazu liegen die ‘Low Performer’-Unternehmen im untersten Quartil der teilnehmenden Unternehmen.

In den meisten Unternehmen bestehen nach wie vor Unterschiede zwischen den Fluktuationsraten der Frauen und Männer

Fluktuationsraten, die sich zwischen den Geschlechtern kaum unterscheiden, signalisieren, dass sich Frauen integriert fühlen und für ihre Erfolge belohnt werden. Wenn Frauen in Unternehmen bleiben, können sie mit der Zeit auch die Unternehmenskultur beeinflussen.

Positiv: Die Fluktuationsraten von Männern und Frauen liegen im Durchschnitt nahe beieinander (ein Prozentpunkt Unterschied sowohl in der Gesamtbelegschaft, als auch im Kader und ebenfalls im mittleren und obersten bzw. oberen Kader).

Aber: Nur 32% der teilnehmenden Unternehmen haben eine Differenz zwischen den Fluktuationsraten von Frauen und Männern, die unter 15% liegt (z.B. Fluktuationsrate von Männern: 8.5%, von Frauen: 10%; dies bedeutet eine Differenz zwischen den Fluktuationsraten von 15%). Deutlich höhere Fluktuationsraten bei Frauen wirken zumindest teilweise den durch die Rekrutierung erzielten Fortschritten entgegen. Darüber hinaus zeigt dieser Unterschied, dass viele Unternehmen beim Aufbau einer inklusiven Unternehmenskultur noch einen Weg vor sich haben.

Differenz zwischen den Fluktuationsraten der Frauen und Männer

- Mindestens 15% Differenz
- Weniger als 15% Differenz

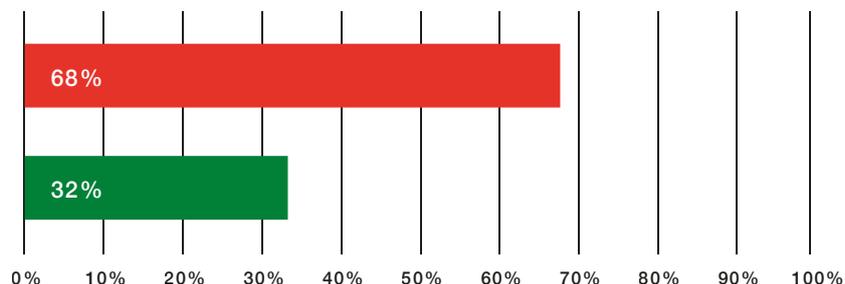


Abbildung 11: Differenz zwischen den Fluktuationsraten der Frauen und Männer



Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen bietet D&I- oder 'Unconscious Bias'-Trainings für Mitarbeitende und Führungskräfte an

Im Trend: Unsere Analyse zeigt, dass 56% der teilnehmenden Unternehmen ihren Mitarbeitenden und 60% ihren Führungskräften Trainings zu D&I oder 'Unconscious Bias' anbieten. Wir vermuten, dass diese Zahl in den nächsten Jahren noch zunehmen wird.

Um eine inklusive Unternehmenskultur zu erreichen, ist es entscheidend, dass Führungskräfte, Rekrutierungspersonal und Mitarbeitende durch Kampagnen, Trainings und erfahrungsbasierte Ansätze (Antidiskriminierung, 'Unconscious Bias', inklusive Führung usw.) für D&I-Themen und -Chancen sensibilisiert werden. Mit anderen Worten: Die Bedeutung von D&I muss von den oberen und mittleren Führungsebenen bis an die Basis 'durchsickern', um sich fest in der DNA eines Unternehmens zu verankern.



56%

D&I-Training für Mitarbeitende



60%

D&I-Training für Führungskräfte



Nahezu alle Unternehmen im Sample bieten mindestens drei flexible Arbeitsmodelle an

Erfreulich: Für die Rekrutierung und das Halten vielfältiger Talente im Unternehmen ist es wichtig, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse in Bezug auf die Arbeitsweise zu berücksichtigen. 93% der Unternehmen bieten mindestens drei flexible Arbeitsmodelle an. Dies signalisiert auch das Vertrauen der Unternehmen in ihre Mitarbeitenden, dass diese ihre Arbeit ohne Präsenz vor Ort erledigen, sowie die Wertschätzung der Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden.



Mindestens drei flexible Arbeitsmodelle

Fast 80% der Unternehmen haben ein regelmässiges D&I-Reporting

Wichtig zu wissen: Ein regelmässiges Reporting und der Aufbau eines D&I-Dashboards zur Messung und Steuerung des Fortschritts bei der Erreichung der in der ersten Stufe definierten Ziele sind wichtig. 78% der teilnehmenden Unternehmen führen ein solches Reporting durch.



Regelmässiges D&I-Reporting



6.2 Handlungsempfehlungen Stufe II, 'we act'

Analysieren Sie Ihren Rekrutierungsprozess Schritt für Schritt. Ist dieser darauf ausgerichtet, Diversität zu erhöhen? Besteht in einzelnen Schritten die Gefahr, dass sie Raum für 'Unconscious Bias' (unbewusste Vorurteile) und Stereotype lassen, welche die Entscheidung beeinflussen können? Zum Beispiel: Haben Sie bei einer Stellenausschreibung mit einem Beschäftigungsgrad von 80-100% definiert, welche Verantwortlichkeiten wegfallen, wenn die neu eingestellte Person zu 80% arbeitet? Haben Sie den Personalplanungsprozess angepasst (d.h. Führungskräfte 'verlieren' die 20% nicht, sondern können sie mit einer anderen Person besetzen)?

Um eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, bieten Sie nicht nur den Führungskräften, sondern allen an der Rekrutierung beteiligten Mitarbeitenden, D&I- und 'Unconscious Biases'-Trainings. Machen Sie dies auch für externe Personalvermittelnde zur Voraussetzung.

Analysieren Sie Ihre Sourcing-Strategie: Hinterfragen Sie, ob Sie durch interne Empfehlungen wirklich den vielfältigsten Pool an Bewerbenden erhalten und diversifizieren Sie falls nötig Ihr Sourcing. Wenn Sie mit Personalvermittlungen arbeiten, stellen Sie sicher, dass auch diese Diversity-Ziele erhalten.

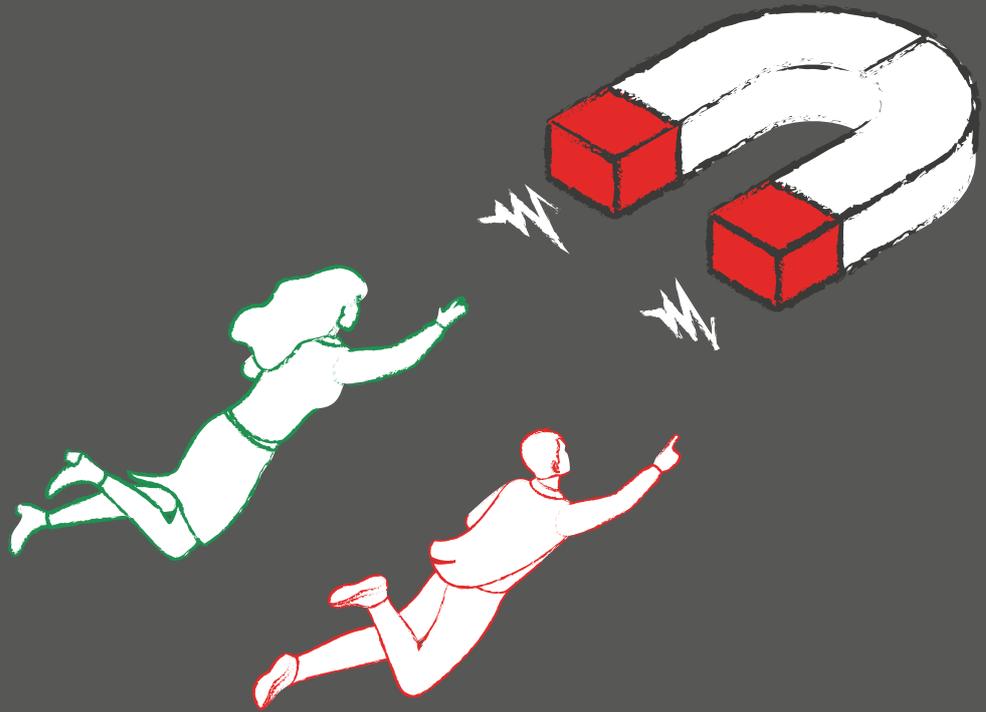
Hinterfragen Sie Ihre Anforderungen: Welche Fähigkeiten sind für welche Position erforderlich? Nutzen Sie die Gelegenheit, die Stellenanforderungen zu überdenken. Brauchen Sie wirklich eine*n Ingenieur*in für diese Stelle? Oder wäre jemand mit themenrelevanter Projektmanagement-Erfahrung besser geeignet? Erhöhen Sie damit gleichzeitig die Vielfalt von Fähigkeiten und Perspektiven in Ihrem Unternehmen.

In die Rekrutierung involvierte Personen sollten ein offenes 'Mindset' gegenüber einem partnerschaftlichen Lebensphasen-Modell mitbringen. Je nach Lebensphase bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten und bestehen unterschiedliche Bedürfnisse. Wichtig zu beachten: Lebensphasen korrelieren nicht zwingend mit dem Alter.

Erwägen Sie, Gehälter in Stellenausschreibungen zu kommunizieren, um vielfältigere Talente anzuziehen. Dies ist auch eine wichtige Gelegenheit, um Lohngleichheit und Transparenz zu signalisieren. Damit zeigen Sie Ihr Engagement für Vielfalt und Inklusion. Ähnlich verhält es sich mit der Nennung von Zusatzleistungen und flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Stellenausschreibung.

Untersuchen Sie die Fluktuationsraten, indem Sie ausscheidende (oder bereits ausgetretene) Mitarbeitende befragen: Warum haben sie das Unternehmen verlassen? Welche Aspekte der Unternehmenskultur nehmen sie als inklusiv wahr und welche als ausgrenzend? Inwiefern unterscheiden sich die Wahrnehmungen von weiblichen Austretenden gegenüber jenen der Männer? Decken Sie Muster auf, um potenzielle Probleme gezielt angehen zu können.





6.3 Denkanstoss Stufe II: Durch Rekrutierung die Geschlechtervielfalt erhöhen

Während Unternehmen im Vergleich zum bestehenden Frauenanteil mehr Frauen für Führungspositionen einstellen, sind Frauen bei den Neueinstellungen ins Kader mit 34% noch immer deutlich in der Minderheit. Ein Grund dafür, warum die Rekrutierung von Frauen eine Herausforderung darstellt, liegt darin, dass Frauen bevorzugt in Unternehmen einsteigen, die bereits vielfältig sind.²⁴ Im Folgenden finden Sie Anregungen, wie Sie unabhängig von Ihrer Vielfalt mehr weibliche Talente anziehen können.

Wie Sie suchen, ist wen Sie finden

Wie Sie nach geeigneten Kandidat*innen suchen mag wie eine technische Frage basierend auf Klicks und Analysen klingen, hat aber in Wirklichkeit einen tiefgreifenden Einfluss auf Ihren potenziellen Talentpool. Im Vergleich zu Männern bitten Frauen weniger häufig um eine Empfehlung für eine für sie interessante Stelle, selbst wenn sie jemanden im Unternehmen kennen. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende eines männlich dominierten Unternehmens mit grösserer Wahrscheinlichkeit berufliche Kontakte zu anderen Männern haben.²⁵ Rekrutierungsverantwortliche in diesen Unternehmen klicken daher eher auf die LinkedIn-Profile von Männern als auf jene von Frauen.²⁶ Das Screening von Kandidat*innen durch einen Algorithmus kann Zeit sparen und scheint eine attraktive Alternative zu potenziell voreingenommenen Bewertungen durch den Menschen zu sein. Es gibt jedoch immer mehr Belege dafür, dass solche Tools die menschlichen 'Biases' in den Datensätzen, auf deren Basis die Tools entwickelt wurden, reproduzieren und gar verstärken können.²⁷ Entscheidungen, die 'technisch' oder 'datengetrieben' erscheinen mögen, sind oft nicht geschlechtsneutral und wirken sich deshalb auf die Vielfalt des erreichten Talentpools aus. Daher ist das Suchen im richtigen Pool - und sei er noch so klein - entscheidend für den Erfolg.

Was Sie ausschreiben, ist was Sie bekommen

Eine Analyse von Milliarden von Interaktionen zwischen Unternehmen und Kandidat*innen auf LinkedIn zeigt, dass Frauen dazu neigen, sich aus dem Rennen zurückzuziehen und sich am Ende auf weniger Stellen bewerben als Männer. Die auf Stellenausschreibungen aufgeführten Informationen können die Vielfalt Ihres Talentpools erheblich einschränken (oder erweitern!). Die zitierte Studie zeigt, dass Frauen dazu neigen, sich erst dann auf Stellen zu bewerben, wenn sie alle oder nahezu alle Anforderungen erfüllen und über das 'richtige' Erfahrungsniveau verfügen, wohingegen Männer sich auch bei wesentlich niedrigerer Übereinstimmung des angeforderten Profils bewerben.²⁹

Geschlechtsneutrale Sprache zieht vielfältige Kandidat*innen an

Stellenanzeigen sind der erste Eindruck, den Kandidat*innen von einem Unternehmen und einer Unternehmenskultur gewinnen. Beim generischen Maskulinum (man denke an 'Verkäufer') in Stellenbeschreibungen fühlen sich Frauen - unbewusst oder bewusst - nicht angesprochen und bewerben sich mit geringerer Wahrscheinlichkeit auf eine Stelle.³⁰ Des Weiteren stellen Rekrutierungsverantwortliche mit höherer Wahrscheinlichkeit einen Mann für eine Stelle ein, wenn diese durch ein generisches Maskulinum beschrieben wird. Es ruft gedanklich ein männliches Bild hervor, so dass die Beurteilenden eher an männliche als an weibliche Kandidat*innen für die Stelle denken.³¹ Folglich ist die Sprache ein wirksames Mittel, um Ihren Talentpool zu diversifizieren.



²⁴ Flood, 2017 | ²⁵ Tockey & Ignatova, 2019 | ²⁶ Tockey & Ignatova, 2019 | ²⁷ Raghavan & Barocas, 2019 | ²⁸ Tockey & Ignatova, 2019; Mohr, 2014 | ²⁹ Mohr, 2014 | ³⁰ Stahlberg & Sczesny, 2001 | ³¹ Sczesny, Formanowicz & Moser, 2016

7. Stufe III, 'we promote': Frauen werden immer noch unterproportional befördert

Während 11% der teilnehmenden Unternehmen die Stufe III erreichen, sind 17% knapp davor. Insgesamt sind also 28% der Unternehmen bei Beförderungen, der Angleichung der Beschäftigungsgrade sowie vielfältigem Talentmanagement gut unterwegs. Mit einem klaren Fokus, wirkungsvollen Initiativen und angemessenen Ressourcen erwarten wir für nächstes Jahr einen Anstieg dieser Zahl.

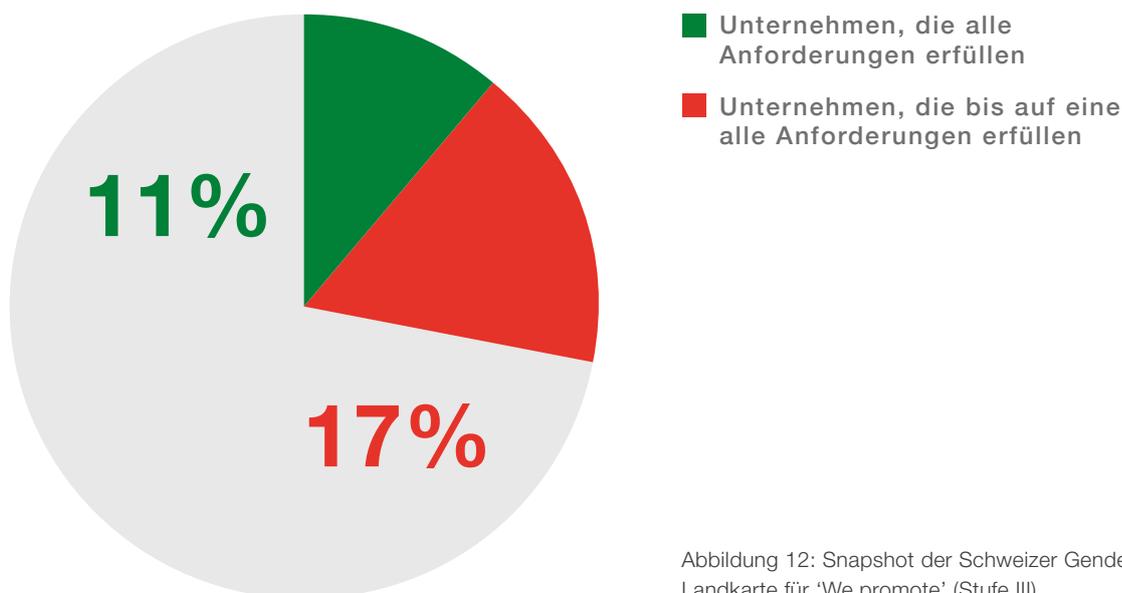


Abbildung 12: Snapshot der Schweizer Gender Maturity Landkarte für 'We promote' (Stufe III)

Zur Erinnerung: KPIs der Stufe III

- ✓ Die Beförderungsraten von Frauen spiegeln ihren Anteil an der Gesamtbelegschaft wider
- ✓ Frauen und Männer haben ähnliche Beschäftigungsgrade; um Führungspositionen zu erreichen, müssen Frauen ihren Beschäftigungsgrad nicht stärker erhöhen als Männer
- ✓ Diversity ist Teil und Anforderung des Talentmanagements und es werden Programme zur Unterstützung weiblicher Karrieren wie Empowerment-Trainings, Coaching und Mentoring angeboten

7.1 Ergebnisse: KPIs der Stufe III im Detail

Die durchschnittlichen Beförderungsraten der Frauen liegen unter ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft

Es braucht einen langen Atem: Die Unternehmen rekrutieren zwar mehr Frauen, insgesamt und auch für Kaderpositionen, befördern sie aber seltener.³² Im Durchschnitt und im Vergleich zu ihrem Gesamtanteil in der Belegschaft (40%) werden Frauen unterproportional befördert (37%). Somit ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie befördert werden, geringer als bei Männern.

Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden

- beförderte Frauen
- Mitarbeiterinnen

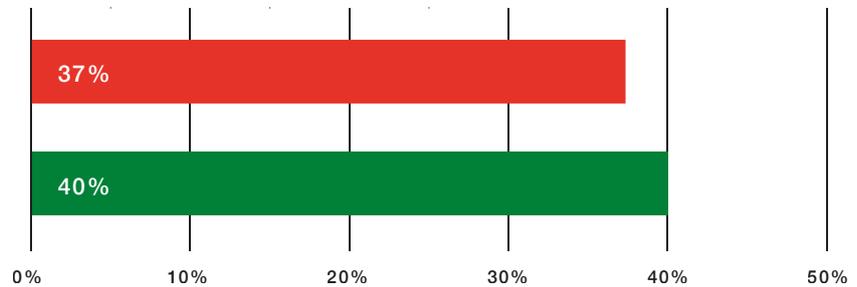


Abbildung 13: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden

Frauen werden auch seltener vom Nicht-Kader ins Kader befördert

Im Vergleich zu ihrem Anteil im Nicht-Kader (49%) werden Frauen verhältnismässig zu wenig in Führungspositionen befördert (42%). Somit öffnet sich die Kluft zwischen den Geschlechtern bereits zu Beginn einer Managementkarriere.

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

- Ins Kader beförderte Frauen
- Frauen im Nicht-Kader

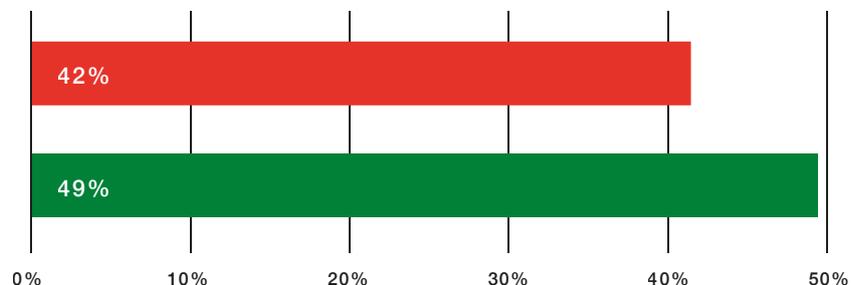


Abbildung 14: Vergleich zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen ins Kader und dem Frauenanteil im Nicht-Kader

Positiv: Der Prozentsatz der Frauen, die ins Kader befördert werden, ist mit 42% höher als ihr derzeitiger Anteil im untersten Kader (36%). Dies bedeutet, dass sich die Pipeline im untersten Kader füllt.



³² Fitzsimmons, Callan & Paulsen, 2014, pp. 245-266

‘Top Performer’-Unternehmen befördern proportional deutlich mehr Frauen

Ein Blick auf die ‘Top Performer’-Unternehmen zeigt, dass es ihnen gelingt, deutlich mehr Frauen zu befördern (+10 Prozentpunkte). Auf diese Weise verbessern sie die Geschlechtervielfalt Stufe für Stufe, bis an die Spitze.

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

- Top Performers
- Durchschnitt
- Low Performers

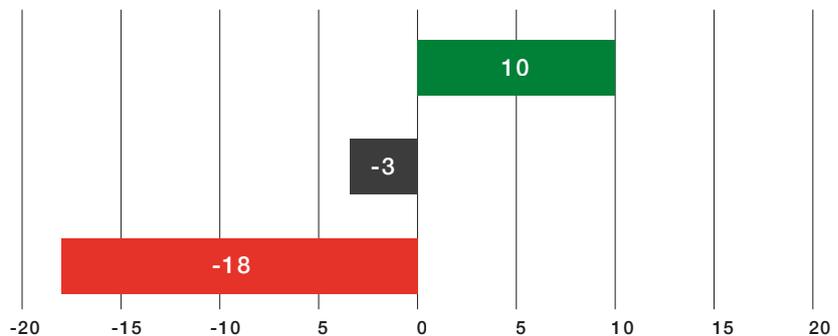


Abbildung 15: Differenz zwischen dem Frauenanteil an Beförderungen und dem Frauenanteil an Mitarbeitenden (in Prozentpunkten)

Ernsthaftes Engagement zeigt eine positive Wirkung

Es tut sich etwas: Unternehmen, die seit mehreren Jahren am Gender Intelligence Report teilnehmen, haben Fortschritte bei der Beförderung von Frauen gemacht: Während im Jahr 2018 lediglich 37% der Beförderungen an Frauen gingen, macht der Frauenanteil an den Beförderungen in diesen Unternehmen im Jahr 2020 40% aus. Dies ist besonders positiv, da der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft im Laufe dieser Zeit nicht zugenommen hat.



‘Altersfalle’ am Arbeitsplatz: Grosse Unterschiede bei Beschäftigungsgraden bremsen Frauen aus

Besondere Aufmerksamkeit nötig: Zwischen 21 und 30 Jahren haben Frauen und Männer fast identische Beschäftigungsgrade (91% bzw. 93%). Zwischen 31 und 40 Jahren erhöht sich dieser kleine Unterschied von zwei Prozentpunkten auf 12 Prozentpunkte und nähert sich in höheren Altersgruppen nur geringfügig wieder an. Dieser Rückgang des Beschäftigungsgrads bei Frauen hängt wahrscheinlich mit der Familien- und Betreuungsarbeit zusammen, die in der Schweiz immer noch weitgehend von Frauen übernommen wird.³³

Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Alter

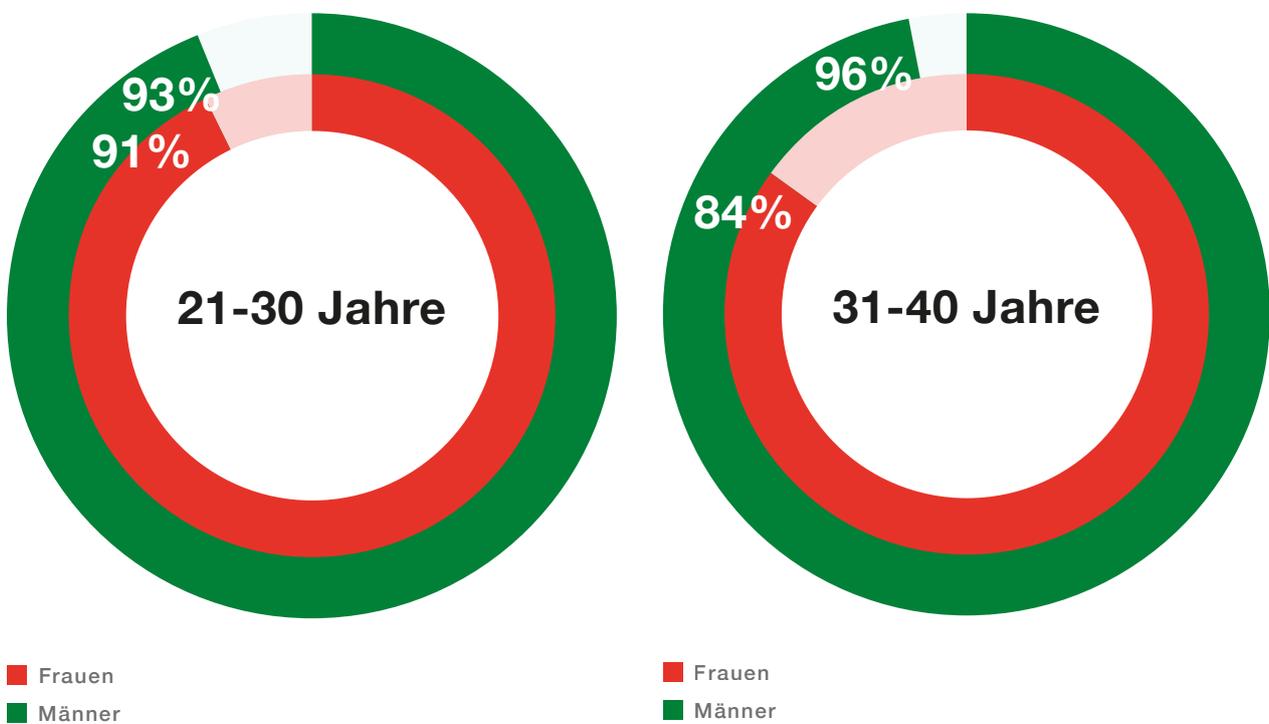


Abbildung 16: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Alter

Das Alter zwischen 31 und 40 Jahren ist auch genau der Zeitraum, in dem die meisten Beförderungen in Schweizer Unternehmen stattfinden: 47% der Beförderungen gehen an Mitarbeitende zwischen 31 und 40 Jahren. Dieses Alter fällt mit der ‘Rush Hour’ des Lebens zusammen, in der viele Mitarbeitende eine Familie gründen. Solange Vollzeit im Kader die Norm ist und die Familien- und Betreuungsarbeit ungleichmässig zwischen Frauen und Männern verteilt bleibt, stellt dies eine der grössten Hürden für die Karriere von Frauen dar.



³³ Bundesamt für Statistik, 2019

Vollzeit bleibt die Norm in den oberen Kaderstufen

Keine Veränderung in Sicht: Betrachtet man das mittlere und oberste bzw. obere Kader, so weisen Frauen vollzeitnahe Beschäftigungsgrade auf (durchschnittlich 94%), während Männer im Vollzeitpensum tätig sind (durchschnittlich 99%). Was wie ein kleiner Unterschied von fünf Prozentpunkten aussieht, hat immer noch erhebliche Konsequenzen auf die Beförderungschancen, was die niedrigen Frauenanteile im obersten bzw. oberen Kader bestätigen. Gleichzeitig gibt es immer mehr Unternehmen, die zeigen, dass eine Führungsposition auch mit einem Pensum von 80-90% ausgeführt werden kann. Eine Veränderung des 'Mindsets' in diese Richtung könnte sich positiv auf die Beförderungsrate von Frauen in das oberste bzw. obere Kader auswirken.

Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe

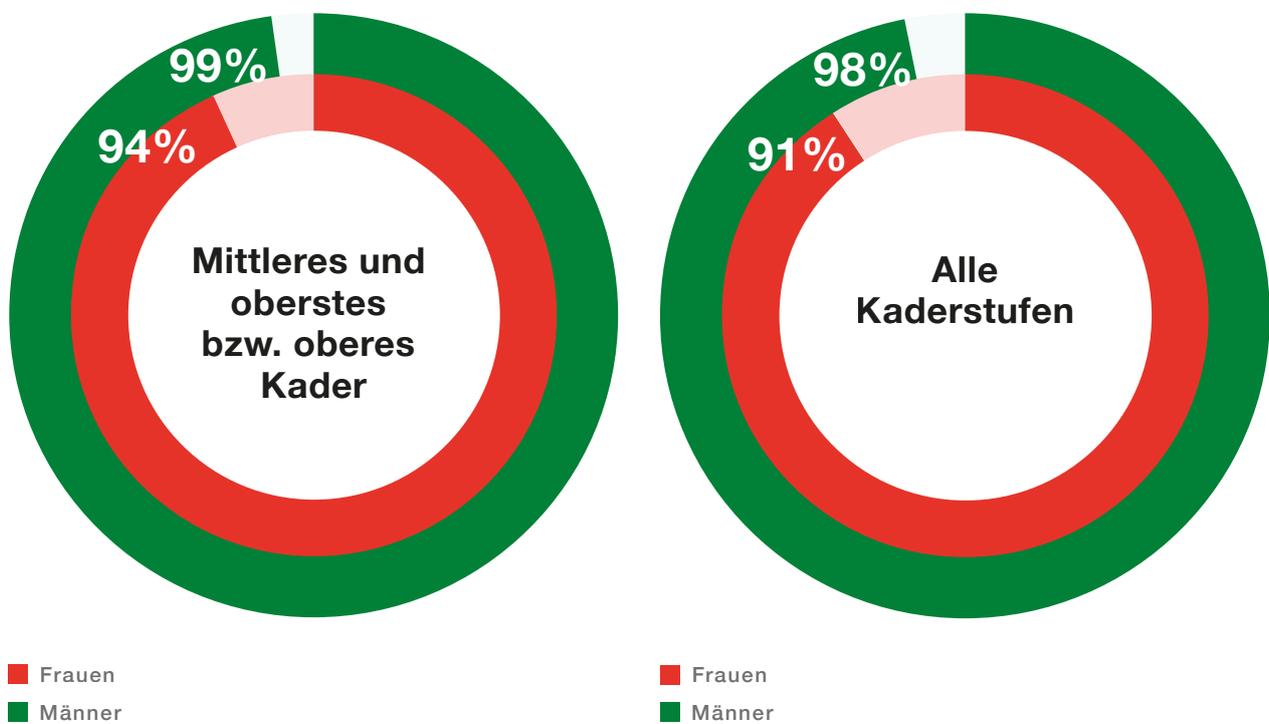


Abbildung 17: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad nach Geschlecht und Kaderstufe



Teilzeit zu arbeiten schadet Frauen mit hoher Wahrscheinlichkeit in ihrer Karriere. Mitarbeitende in Vollzeitpensum werden verhältnismässig häufiger befördert als Mitarbeitende, die Teilzeit arbeiten.

Vergleich zwischen den Mitarbeitenden mit Vollzeitpensum und den Beförderungen zugunsten der Mitarbeitenden mit Vollzeitpensum

- Beförderte Mitarbeitende mit Vollzeitpensum
- Mitarbeitende mit Vollzeitpensum

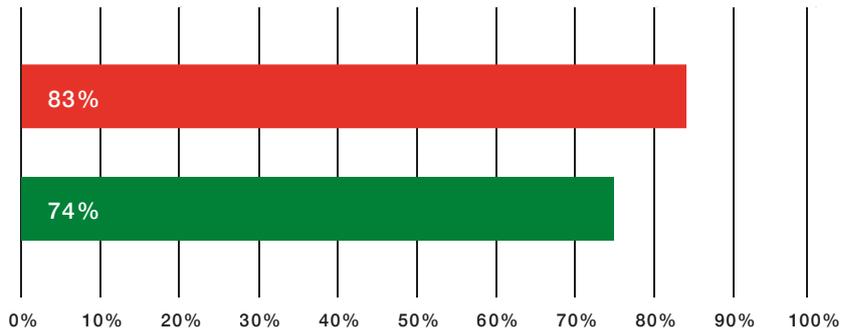


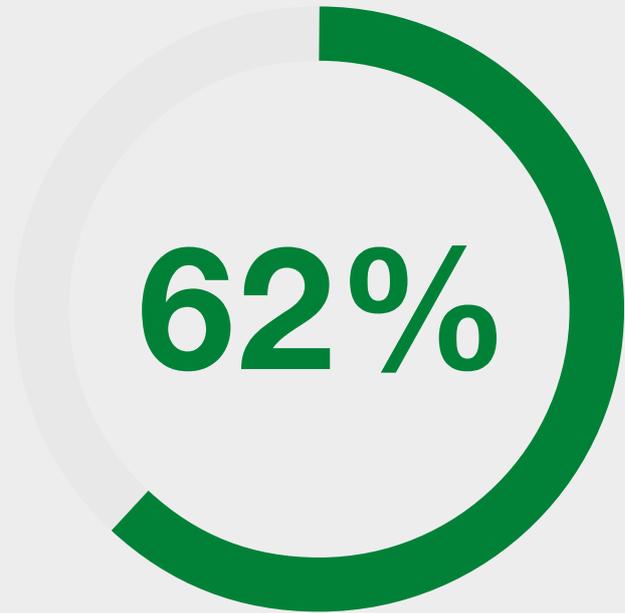
Abbildung 18: Vergleich zwischen den Mitarbeitenden mit Vollzeitpensum und den Beförderungen zugunsten der Mitarbeitenden mit Vollzeitpensum



D&I-Ziele als integraler Bestandteil des Talentmanagements

Die Mehrheit der Unternehmen hat D&I-Ziele im Talentmanagement. Dies ist vielversprechend, da eine starke weibliche Pipeline eine Voraussetzung für geschlechtsneutrale Beförderungen ist.

Konkret: Wenn Sie eine 'leaky Pipeline' vermeiden wollen, setzen Sie Beförderungsziele entsprechend der Geschlechterverteilung der darunterliegenden Hierarchieebene (Ziel ist eine gleiche Verteilung auf allen Ebenen). Wenn Sie Talentförderungsprogramme wie Mentoring oder Coaching haben, setzen Sie ein geschlechtsspezifisches Ziel für die Nominierungen für solche Programme. Verlangen Sie bei der Nachfolgeplanung, dass Frauen auf allen Auswahllisten gleich stark vertreten sind wie Männer.

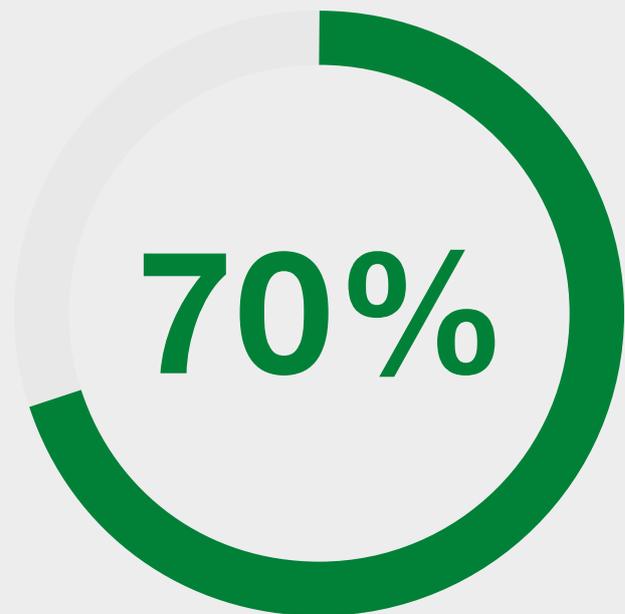


D&I-Ziele im Talentmanagement

70% der Unternehmen haben Programme zur Karriereförderung für Frauen

Förderung: 70% aller teilnehmenden Unternehmen haben Programme implementiert, um Frauen bewusst in Führungspositionen zu entwickeln. Mentoring kann, wenn es richtig umgesetzt wird, ein sehr wirkungsvolles Instrument zur Entwicklung weiblicher Führungskräfte sein.

Andere Möglichkeiten, die Unternehmen für die aktive Förderung der Karrieren von Frauen nutzen, sind Peer-Coaching, Führungstrainings und 'Role-Model'-Konzepte.



Mindestens ein Mentoring-Programm



7.2 Handlungsempfehlungen Stufe III, 'we promote'

Drehen Sie Ihre Beförderungslogik um: Gehen Sie davon aus, dass jedes weibliche Talent an Beförderungen interessiert ist und dafür auch in Frage kommt.

Setzen Sie Beförderungsziele entsprechend der Geschlechterverteilung der darunterliegenden Hierarchieebene fest, um auf eine zylindrische Verteilung hinzuarbeiten.

Führen Sie regelmässige Gespräche über die Karriereplanung, insbesondere mit weiblichen Talenten in der kritischen Altersgruppe zwischen 31 und 40 Jahren sowie mit anderen relevanten Gruppen, wie werdenden Vätern und Müttern, 40+ und 50+ Mitarbeitenden aller Geschlechter. Dies hilft, neue Karrierewege zu entwerfen, die den Lebensphasen Ihrer Talente entsprechen.

Überdenken Sie, ob die meisten entscheidenden Karriereschritte wirklich zwischen 31 und 40 Jahren stattfinden müssen oder ob dies dazu führen könnte, dass Sie andere vielversprechende Talente, jüngere oder ältere, übersehen. Könnten Sie Karriere- und Talentförderung radikal überdenken? Wie können Sie Mitarbeitende unter 30 Jahren darin unterstützen, herausfordernde Aufgaben zu übernehmen? Welche Entwicklungsprogramme können Sie Mitarbeitenden über 40 anbieten, damit sie neue Herausforderungen annehmen können? Dadurch kann auch die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Mitarbeitender erhalten bleiben.

Um Chancengleichheit zu gewährleisten, müssen sich die Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen einander annähern. Inklusiv Organisationen signalisieren die Wichtigkeit, dass Männer ihren gerechten Anteil an der Familien- und Betreuungsarbeit übernehmen, um ein Gleichgewicht herzustellen. Setzen Sie klare Anreize und identifizieren Sie Vorbilder an der Spitze, um Männer zu ermutigen, flexible Arbeitsmöglichkeiten zu nutzen und/oder ihren Beschäftigungsgrad zu senken.

Halten Sie an den Fortschritten fest, die in Bezug auf flexibles Arbeiten während der Pandemie erzielt wurden, um Ihre Mitarbeitenden auch in Zukunft zu unterstützen: Was hat gut funktioniert? Wo mussten Sie Hürden beseitigen?

Nutzen Sie die historisch einmalige Chance, Ihre Pipeline mit qualifizierten Frauen zu füllen. Mit den Pensionierungen der Babyboomer werden in den kommenden Jahren Tausende von Führungspositionen frei werden. Seien Sie bereit, diese Chance zu nutzen, indem Sie jetzt eine inklusive Unternehmenskultur aufbauen und qualifizierte Frauen fördern. Ziehen Sie dazu Quoten für Talentpools, Coaching- oder Sponsorship-Programme für weibliche Talente, Peer-Coaching und Schulungen für weibliche Führungskräfte in Betracht.





7.3 Denkanstoss Stufe III: Gleiche Voraussetzungen schaffen

Die teilnehmenden Unternehmen befördern durchschnittlich deutlich mehr Mitarbeitende bis 40 Jahre als solche über 40. Bei Frauen gehen fast 70% der Beförderungen an bis 40-Jährige. Dieses enge 'Beförderungsfenster' entspricht weder den Bedürfnissen einer sich verändernden Belegschaft noch den Anforderungen erfolgreicher Unternehmen.

Verändern Sie, was 'Karriere machen' bedeutet

Mit dem Übertritt der Babyboomer in den Ruhestand verändert sich die demographische Struktur der Belegschaft und damit auch das Verständnis dafür, wie das Berufsleben aussehen sollte. Traditionell beginnt eine Karriere mit einer Ausbildung, geht über in bezahlte Arbeit (auf immer höheren Hierarchiestufen mit steigenden Löhnen) und endet mit dem Ruhestand. Während Arbeitnehmende einst jahrzehntelang bei einer Arbeitgeberin blieben, haben heute viele drei bis fünf verschiedene berufliche Engagements. Grosse Träume wie Reisen und neue Hobbys werden nicht mehr ausschliesslich auf die Zeit nach der Pensionierung verschoben und lebenslanges Lernen und neue Herausforderungen gehen Hand in Hand mit der beruflichen Entwicklung. Aufgrund der höheren Lebenserwartung und einer sich schnell verändernden Welt erhalten die Arbeitnehmenden häufiger Anreize zur Neuorientierung und Umschulung. Laterale Karriereschritte werden wahrscheinlich zur neuen Normalität werden.

Chancengleichheit dank flexibler Arbeit

Mit den sich ändernden Erwartungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und technologischen Innovationen sind die Anforderungen an die Arbeitsflexibilisierung gestiegen.³⁵ Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass flexible Arbeit und Home-Office eine notwendige und praktikable Realität sind. Die Schaffung flexibler Modelle, die Männer und Frauen dabei unterstützen, ihre Verantwortlichkeiten besser auszubalancieren, wird einen bedeutenden Einfluss auf die Überwindung von Hindernissen für die Gleichstellung der Geschlechter haben.

Die Forschung zeigt, dass die Tatsache, dass Männer traditionell mehr Stunden arbeiten können, während der typischen Bürozeiten physisch präsent und damit sichtbarer sind und demonstrativ Überstunden leisten, eine positive Wirkung auf ihre Karriere und ihren Lohn hat.³⁶ Was wäre, wenn die Zielerreichung, Zusammenarbeit und Führungskompetenzen die entscheidenden Kriterien wären und nicht die Präsenzzeit im Büro? Und wie können sowohl Männer als auch Frauen ermutigt werden, flexibel zu arbeiten? Eine kürzlich von den Women's Empowerment Principles (WEPs) durchgeführte Fallstudie über die erfolgreiche Work-Life-Balance-Kampagne einer grossen multinationalen Bank zeigte Folgendes: Die Förderung von Work-Life-Balance erfordert sowohl einen Middle-Up- als auch einen Top-Down-Ansatz. Zwar war die Geschäftsleitung für die erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen von entscheidender Bedeutung. Aber es bedurfte auch des Einbezugs von Mitarbeitenden-Netzwerken, die Einfluss auf die Beschäftigten aller Ebenen hatten und sich für die Veränderungen einsetzten.³⁷

Kurz gesagt: Flexible Arbeit für alle nimmt eine Schlüsselfunktion ein, wenn es darum geht, verbesserte Rahmenbedingungen für Beförderungen zu schaffen: Sie macht Teilzeit- und Familienphasen weniger hinderlich, normalisiert die Work-Life-Balance und ebnet den Weg für eine gerechte Verteilung der Familien- und Betreuungsarbeit.³⁸



³⁴ Michel-Alder, 2018 | ³⁵ Schulte, 2015 | ³⁶ Goldin, 2015 | ³⁷ Women's Empowerment Principles, 2020

³⁸ van Osch & Schaveling, 2020

8. Stufe IV, 'we advance': 5% der Unternehmen haben die gläserne Decke durchbrochen

Nur eine Handvoll Unternehmen erreichen die Stufe IV und durchbrechen die gläserne Decke (5%). Vielversprechend: 13% der Unternehmen erreichen die höchste Gender Maturity Stufe fast. Die relativ kleine Zahl ist zugleich nicht überraschend: Die Hürden zur Überwindung der gläsernen Decke – strukturelle, kulturelle und organisatorische – sind in der Schweiz nach wie vor hoch. Es bedarf bewusster Anstrengungen über viele Jahre hinweg, um dies zu erreichen.

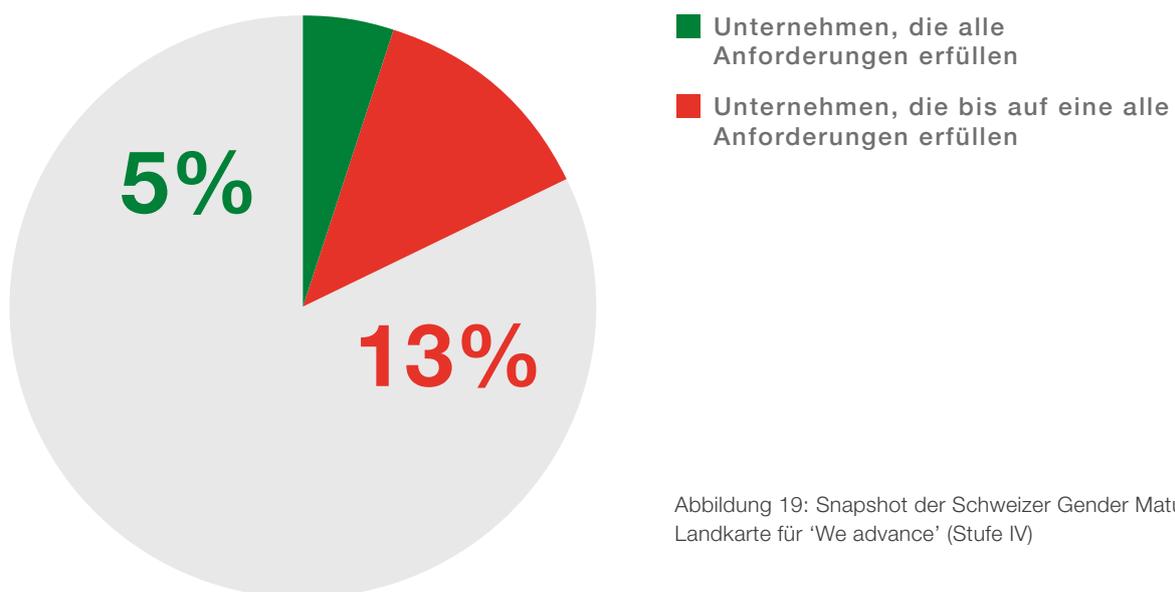


Abbildung 19: Snapshot der Schweizer Gender Maturity Landkarte für 'We advance' (Stufe IV)

Zur Erinnerung: KPIs der Stufe IV

- ✓ Frauen sind auf allen Hierarchieebenen ähnlich stark vertreten
- ✓ Mindestens ein Drittel der Geschäftsleitung sind Frauen
- ✓ Führungskräfte haben D&I-Ziele; dies spiegelt sich idealerweise in der Leistungsbeurteilung und in Bonusprogrammen wieder
- ✓ D&I ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie
- ✓ Das Unternehmen bietet Elternzeit über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus an
- ✓ Das Unternehmen verwendet eine geschlechtsneutrale Sprache

8.1 Ergebnisse: KPIs der Stufe IV im Detail

Abgesehen von drei Ausnahmen bleibt die gläserne Decke bestehen

Wenn Frauen über alle Hierarchieebenen hinweg mit ähnlichen Anteilen vertreten sind, bedeutet dies, dass sie im Vergleich zu Männern ohne nennenswerte Hürden in Kaderpositionen gelangen können. Um dies zu messen, verwenden wir den Glass Ceiling Index. Dieser Index vergleicht die Geschlechterverteilung auf einer bestimmten Kaderstufe mit der Geschlechterverteilung in der Gesamtbelegschaft. Der Glass Ceiling Index widerspiegelt somit 'Leaky Pipeline' von der untersten bis zur obersten Kaderstufe.

Hürden abgebaut: Ein Glass Ceiling Index von 1 ist optimal und bedeutet, dass Frauen auf jeder Führungsstufe proportional zu ihrer Vertretung in der Belegschaft repräsentiert sind. Konkret heisst das: Auf dem Weg nach oben gehen kaum weibliche Talente verloren und das Potenzial wird voll ausgeschöpft. Liegt der Index über 1, sind Frauen (im Vergleich zu ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft) auf einer bestimmten Stufe unterrepräsentiert. Je höher der Wert, desto grösser sind die Hürden für Frauen und der Verlust an Talentpotenzial. Die drei Unternehmen, welche die Stufe IV erreicht haben, haben einen Glass Ceiling Index von etwa 1.

Durchschnittlicher Glass Ceiling Index aller teilnehmenden Unternehmen

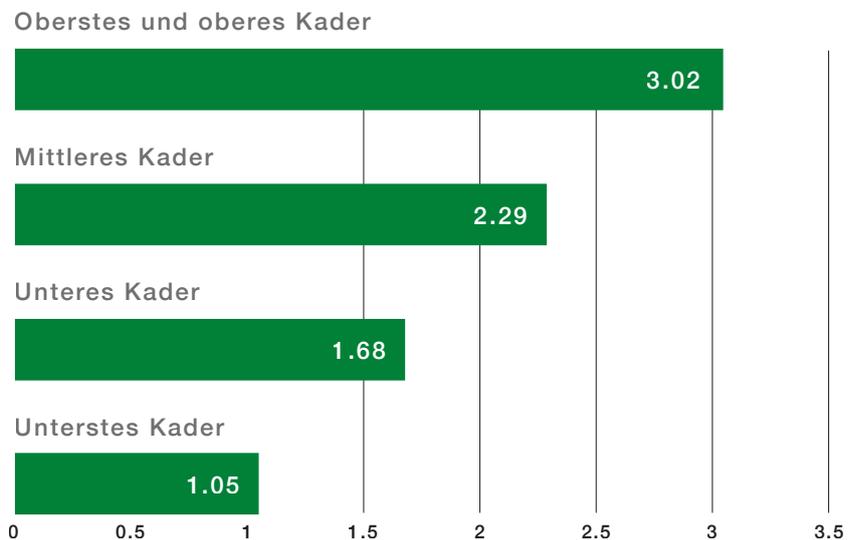
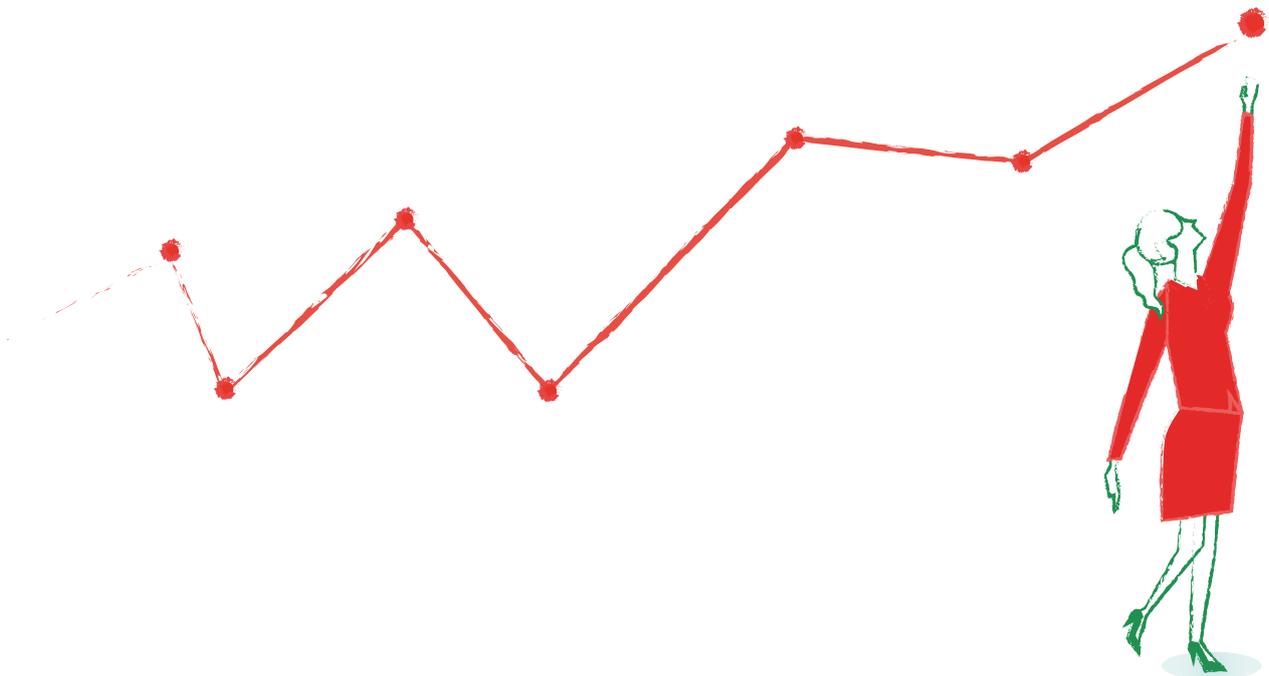


Abbildung 20: Durchschnittlicher Glass Ceiling Index aller teilnehmenden Unternehmen



Der Index erklärt: Nehmen wir an, ein Unternehmen hat einen Glass Ceiling Index von 2 für das mittlere Management. Das bedeutet, dass in der Gesamtbelegschaft X Männer auf jede Frau und im mittleren Management 2X Männer auf jede Frau kommen. Frauen wären im mittleren Management also deutlich untervertreten. Ein Glass Ceiling Index von 1 bedeutet demnach, dass Frauen auf einer bestimmten Kaderstufe gleich stark vertreten sind wie in der Gesamtbelegschaft. Ein Index von 1 ist also der ideale Wert.

Aus der Grafik geht deutlich hervor, dass mit jeder höheren Kaderstufe die Unterrepräsentation von Frauen zunimmt. Wir sehen eine überproportionale Abnahme nach oben, welche die sogenannte 'Leaky Pipeline' darstellt. Unter den teilnehmenden Organisationen haben derzeit acht Unternehmen auf jeder Kaderstufe einen Glass Ceiling Index von 2 oder weniger. Die restlichen Unternehmen haben auf mindestens einer der Kaderstufen einen Index über einem Wert von 2.



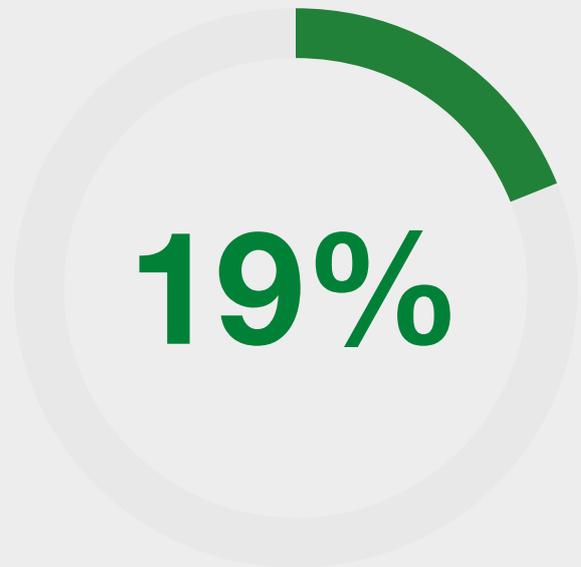
In knapp 20 % der Unternehmen machen Frauen ein Drittel der Geschäftsleitung aus

Untersuchungen zeigen, dass die Schwelle zur Beeinflussung der Unternehmenskultur bei einem Drittel Frauenanteil in der Geschäftsleitung liegt. 81% der teilnehmenden Unternehmen haben diese Schwelle nicht erreicht.

Problematisch: Dies ist eine Herausforderung, denn die Veränderung beginnt an der Spitze. Die Geschäftsleitung ist das öffentliche Gesicht eines Unternehmens. Wenn dieses Gremium nicht vielfältig ist, ist es schwierig, für mehr Vielfalt im Unternehmen zu plädieren und es kann als reines 'Lippenbekenntnis' empfunden werden. D&I als Teil der Unternehmensstrategie bleibt ein leeres Versprechen, wenn die Geschäftsleitung es nicht vorlebt.

Auch die Vielfalt des Verwaltungsrates ist entscheidend: Er geht mit gutem Beispiel voran und macht das Management für den Aufbau eines vielfältigen Unternehmens mit einer inklusiven Kultur verantwortlich.⁴⁰

Verwaltungsrat: Nur 32% der teilnehmenden Unternehmen erreichen die kritische Schwelle von einem Drittel Frauen im Verwaltungsrat. Im Durchschnitt aller teilnehmenden Unternehmen beträgt der Frauenanteil in der Geschäftsführung 21% und im Verwaltungsrat 24%.



Frauenanteil in der Geschäftsleitung mindestens 1/3

Geschäftsleitung und Verwaltungsrat nach Geschlecht

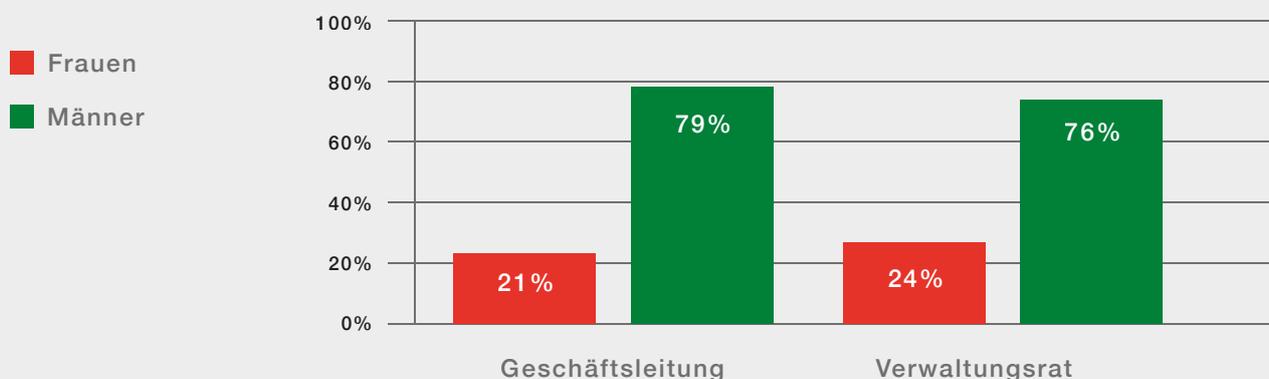


Abbildung 21: Geschäftsleitung und Verwaltungsrat nach Geschlecht

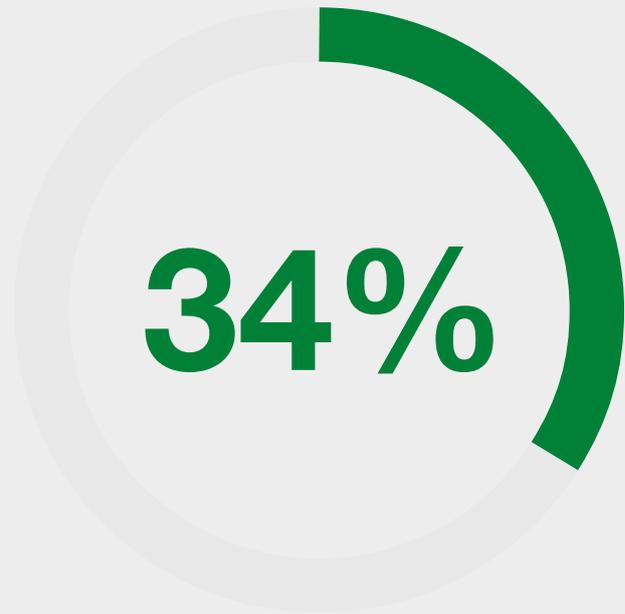


³⁹ Terjesen, Sealy, & Singh, 2009, pp. 320-337 | ⁴⁰ GetDiversity, 2020

34% der Unternehmen haben D&I-Ziele für Führungskräfte

Für die Mehrheit der Unternehmen mit solchen D&I-Zielen ist deren Erreichen für Vergütung und Boni relevant.

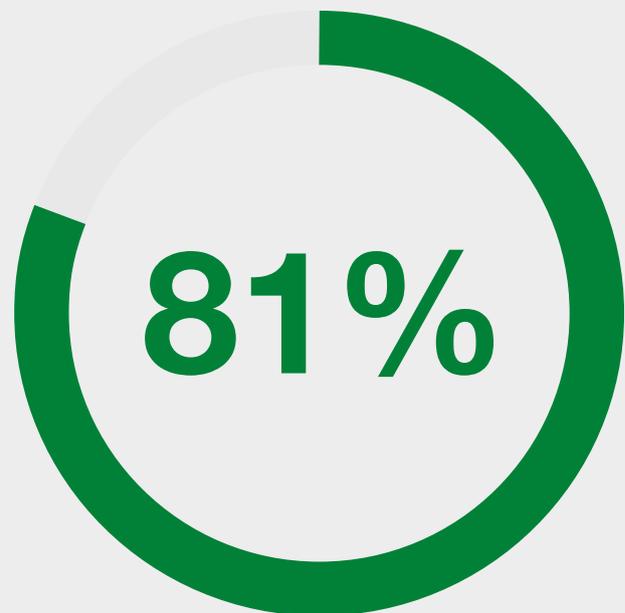
Verantwortung übernehmen: Führungskräfte für die Erreichung der D&I-Ziele verantwortlich zu machen, ist von entscheidender Bedeutung, da sie einen grossen Einfluss auf die Kultur in ihrem Bereich haben. Im besten Fall sind sie Vorbilder und D&I-Multiplikator*innen, die ein inklusives Arbeitsklima fördern.⁴¹



D&I-Ziele für Führungskräfte

In den meisten der teilnehmenden Organisationen ist D&I Teil der Unternehmensstrategie und wird daher als normal angesehen

Verankert: Auch Unternehmen, die diesen Reifegrad noch nicht erreicht haben, haben einiges umgesetzt: Die überwiegende Mehrheit (81%) hat D&I in ihre Unternehmensstrategie integriert, was zeigt, dass D&I als relevant für das Kerngeschäft des Unternehmens angesehen wird. Mit anderen Worten: Gender Diversity wird zu einem wichtigen Teil der DNA der Unternehmen.



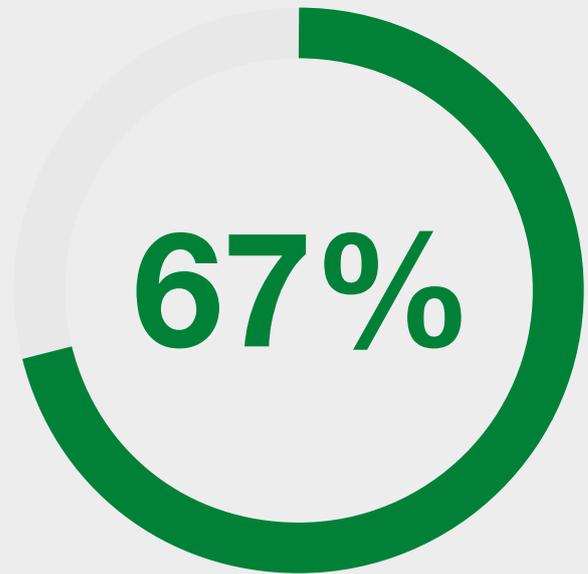
D&I als Teil der Unternehmensstrategie



⁴¹ Nishii, 2013

Die Mehrheit der Unternehmen im Sample bietet mindestens 10 Tage Vaterschaftsurlaub

Smarte Investition: Ein weiteres Zeichen für die zunehmende Geschlechtergleichstellung in den teilnehmenden Unternehmen ist die Tatsache, dass 67% der Unternehmen Vaterschaftsurlaub über die übliche Praxis von ein bis zwei Tagen hinaus anbieten. Während zehn Tage aktuell noch deutlich über der Norm liegen, gehen einige Unternehmen noch viel weiter und bieten Vätern bis zu 40 Tage bezahlten Urlaub an.



Mindestens 10 Tage
Vaterschaftsurlaub

Deutlich über 50% der Unternehmen verwenden eine geschlechtsneutrale Sprache

Mehr als nur Rhetorik: Viele Unternehmen setzen bewusst auf eine geschlechtsneutrale Sprache. So sorgen sie dafür, dass sich die Mitarbeitenden integriert und angesprochen fühlen. Darüber hinaus vergrößern sie auch die Kund*innen- und Talentbasis, die das Unternehmen anspricht: Eine inklusive Sprache kann die Beziehungen in Teams, zu zukünftigen Talenten und Kundschaft stärken.



Geschlechtsneutrale Sprache
ist implementiert



8.2 Handlungsempfehlungen Stufe IV, 'we advance'

Denken Sie über die strukturellen Hindernisse nach, mit denen Ihr Unternehmen konfrontiert ist. Werden Frauen bei Beförderungen aufgrund einer möglichen Mutterschaft und darauffolgendem Mutterschaftsurlaub benachteiligt? Für Väter ist das kein Grund zur Sorge, solange es keinen gleich langen Vaterschaftsurlaub gibt.

Finden Sie heraus, was Sie frischgebackenen Vätern und Müttern anbieten können, damit sich beide Elternteile die Betreuung ihres Nachwuchses teilen und gleichzeitig beide ihre Karriere weiterverfolgen können.

Setzen Sie ein D&I-Ziel in die Scorecard (oder ein ähnliches Managementinstrument) Ihrer Führungskräfte. Wir empfehlen, Vergütung und Boni wie bei jedem anderen Ziel von dessen Erreichen abhängig zu machen. Das hilft, bei Ihren Führungskräften eine D&I-Mentalität und entsprechende Verhaltensweisen zu verankern.

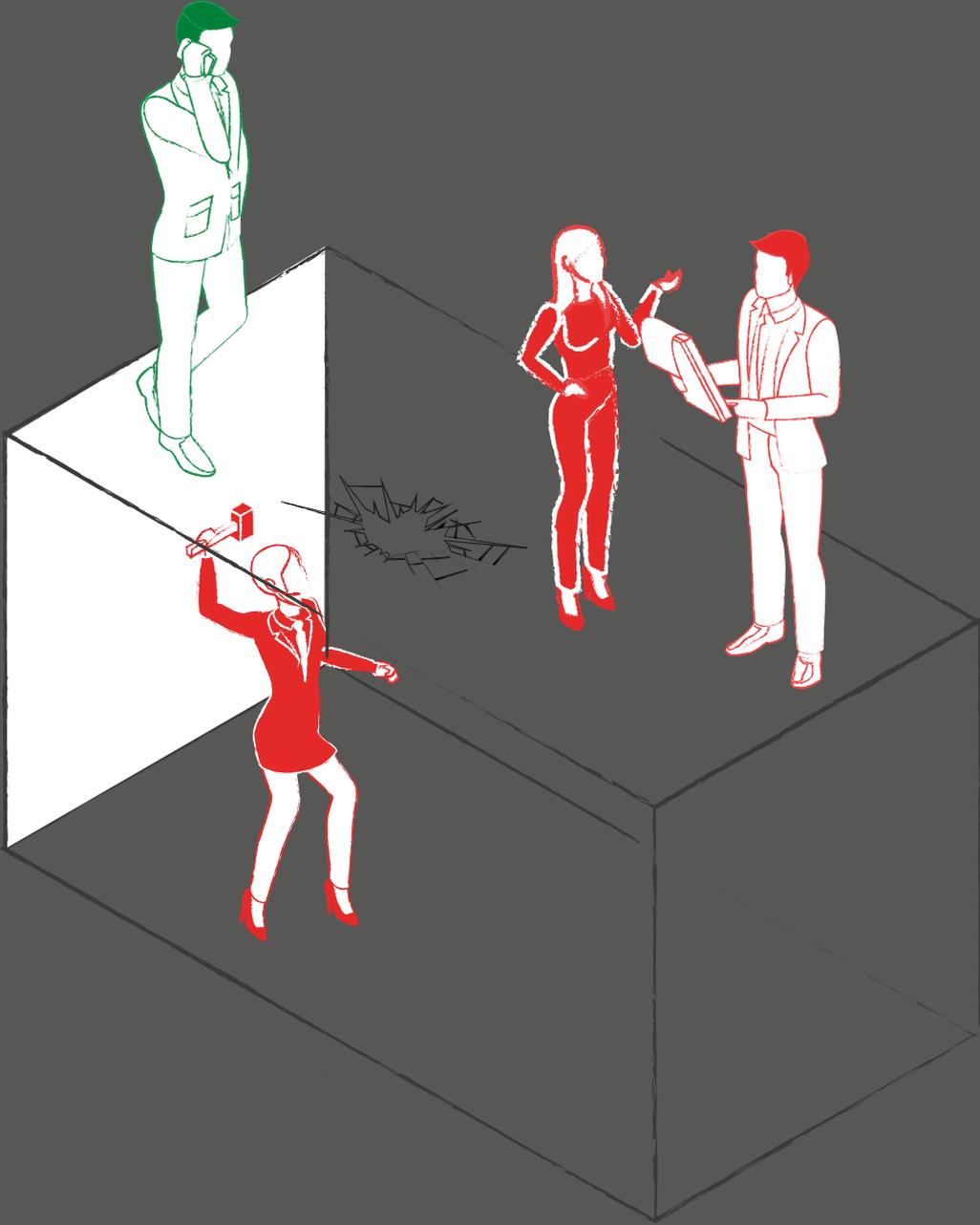
Führen Sie eine Umfrage durch, um die Inklusionskultur Ihres Unternehmens zu analysieren. Während Personaldaten eine gute Standortbestimmung der Vielfalt ermöglichen, ist die Wahrnehmung der Mitarbeitenden ein starker Indikator für 'gelebte Diversity und Inklusion'.

Nutzen Sie neue Technologien (wie Advaisor oder Textio), um Ihre Mitarbeitenden für die Verwendung einer inklusiven Sprache in ihrer Kommunikation untereinander, mit Kundschaft und Geschäftspartner*innen zu sensibilisieren. Dadurch fühlen sich Ihre Mitarbeitenden besser integriert und Sie signalisieren potenziellen Bewerbenden Ihr Engagement für D&I.

Unterstützen Sie Gender Diversity auch ausserhalb Ihres Unternehmens: Warum unterstützen – oder starten – Sie nicht eine Initiative, um mehr junge Mädchen für MINT-Fächer zu begeistern? Wie wäre es mit einem Programmiercamp für Mädchen?

Engagieren Sie sich in Gleichstellungsinitiativen zur Unterstützung weniger privilegierter Gruppen, die intersektioneller Diskriminierung ausgesetzt sind, wie Migrantinnen, talentierte Frauen aus ärmeren Familien usw.





8.3 Denkanstoss Stufe IV: Über den Tellerrand hinausschauen

Wie psychologische Sicherheit gefördert werden kann

Psychologische Sicherheit ist der Schlüssel zur Förderung von Leistung und Zusammenhalt in Teams. Sie ist auch eine entscheidende Komponente eines inklusiven Arbeitsumfelds. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Mitarbeitende für Fehler nicht bestraft werden.⁴² Bedrohliche Situationen führen zu einer Kampf- oder Fluchtreaktion, die einer effektiven Teamarbeit abträglich ist. Umgekehrt fördert eine psychologisch sichere Umgebung positive Emotionen wie Vertrauen, Neugier, Selbstbewusstsein und Inspiration, die uns helfen, geistige, soziale und physische Ressourcen aufzubauen.⁴³ Wenn sich das Arbeitsumfeld als herausfordernd, aber nicht bedrohlich, anfühlt, können Teams den 'Broaden-and-Build'-Modus beibehalten. Der Aufbau einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden die Perspektiven, Erfahrungen, Ängste, Stärken usw. der Anderen respektieren, unabhängig vom Geschlecht. Kurz gesagt, eine Kultur der Inklusion ist die Grundlage für psychologische Sicherheit.⁴⁴

Bei 'Cultural Fit' geht es um die vielfältige Kultur, die Sie aufbauen wollen

'Cultural Fit' bezieht sich auf die Art von Kultur, die Sie aufbauen möchten, und nicht unbedingt auf die Stärkung der Kultur, die Sie bereits haben.⁴⁵ Viele Unternehmen sind stolz darauf, bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden, 'Cultural Fit' als Kriterium in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Leider ist die Rekrutierung auf Grundlage genau dieses 'Fits' meist eine Rekrutierung von 'Menschen wie uns', und trägt somit nicht zur Vielfalt bei.⁴⁶ Beginnen Sie stattdessen mit dem Aufbau einer Kultur, in der 'Cultural Fit' bedeutet, Mitarbeitende einzustellen, die zur zukünftig angestrebten Identität des Unternehmens passen. Dies ist wichtig für Rekrutierungsverantwortliche und für Führungskräfte. Es ist entscheidend, dass sie ein offenes 'Mindset' haben, da sie als D&I-Multiplikator*innen fungieren.

Förderung der Gender Maturity von der Spitze

Die Vielfalt des Top Management ist der Schlüssel zur Förderung der Gender Diversity. Einerseits zeigt eine vielfältige Geschäftsleitung, dass Diversität für das gesamte Unternehmen erwünscht ist. Andererseits bringen weibliche Führungskräfte unterschiedliches Sozial- und Humankapital in das Top Management ein und kommen oft mit einem anderen Hintergrund und anderen Perspektiven als ihre männlichen Kollegen in diese Positionen. Das führt zu einer Vielfalt des Denkens und zu einem Denken 'outside the box'.⁴⁷ Frauen bringen oft andere karriererelevante Erfahrungen mit, wodurch sie unterschiedliche Perspektiven auf Karriere und Vielfalt am Arbeitsplatz erhalten.⁴⁸ Die Forschung zeigt zudem, dass die Vielfalt im Top Management stark mit Innovation verbunden ist.⁴⁹ Deshalb hat das Schweizer Parlament am 19. Juni 2019 Gender-Richtlinien für die Geschäftsleitung (20% Frauen) und für Verwaltungsräte (30% Frauen) verabschiedet und damit die Bedeutung dieses Themas auch auf politischer Ebene unterstrichen.⁵⁰



⁴² Goller & Laufer, 2018 | ⁴³ Fredrickson, 2013, pp. 1-53 | ⁴⁴ Delizonna, 2017 | ⁴⁵ Warrick, 2017, pp. 395-404

⁴⁶ Tulshyan, 2019 | ⁴⁷ Miller & Triana, 2009 | ⁴⁸ Fitzsimmons, Callan & Paulsen, 2014, pp. 245-266 | ⁴⁹ Bass, 2019

⁵⁰ Müller & Forrer, 2020

Die Schaffung gleicher Rahmenbedingungen für Eltern ist entscheidend

Es gibt noch andere institutionelle Hindernisse, z.B. der bis vor kurzem vorgeschriebene Vaterschaftsurlaub von einem Tag, der nun auf 10 Tage erhöht wird. Vaterschafts- oder Elternurlaub kann zu mehr Chancengleichheit führen:

Er kann ähnliche Beschäftigungsgrade zwischen Männern und Frauen fördern,

sorgt für mehr Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern, wenn es um Beförderungen in der typischen 'Rush Hour des Lebens' geht,

womit Vätern die Möglichkeit gegeben wird, einen grösseren Anteil an der Familien- und Betreuungsarbeit zu übernehmen und

der 'Alleinverdiener-Druck' wird gemildert'.⁵¹

Im Gegensatz dazu fällt mit fehlendem Vaterschaftsurlaub die Kinderbetreuung ausschliesslich auf Frauen zurück. Es wird erwartet, dass sie diejenigen sind, die monatelang am Arbeitsplatz fehlen und danach wahrscheinlich ihren Beschäftigungsgrad reduzieren. Diese Erwartung benachteiligt sie, wenn es um Rekrutierungs- und Beförderungsentscheidungen geht. Studien zeigen, dass Frauen in höheren Pensen und schneller an den Arbeitsplatz zurückkehren, wenn der Elternurlaub aufgeteilt wird. Für ein D&I-Vorzeigeunternehmen ist dies eine Gelegenheit, nicht nur ein Vorbild zu sein, sondern sich auch ausserhalb des Unternehmens für positive Veränderungen einzusetzen.

Ihr Feedback ist uns wichtig

Nach der 4. Ausgabe des Advance & HSG Gender Intelligence Report sind wir auf Ihr Feedback gespannt. Wir sind bestrebt, diesen Bericht kontinuierlich zu verbessern und ihn mit den Erkenntnissen und Tipps zu ergänzen, die für Führungskräfte am wertvollsten sind. Bitte nehmen Sie sich 2-3 Minuten Zeit, um unsere Umfrage auszufüllen.



Vielen Dank!



9. Best Practices

Auf den folgenden Seiten finden Sie bewährte Massnahmen und Initiativen von Advance Mitgliedsunternehmen mit vielen Ideen, um die Gleichstellung der Geschlechter in Ihrer Organisation positiv zu beeinflussen. Es gibt verschiedenste Massnahmen zu Rekrutierung, Bindung und Beförderung von Frauen, den drei Kernbereichen zur Verbesserung der Gender Diversity. Lesen Sie auch, wie es einigen Unternehmen gelingt, eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen und damit mehr Chancengleichheit für alle zu erreichen.



In alphabetischer Reihenfolge nach Unternehmen – Viel Spass bei der Lektüre!

■	Accenture - Actively Shaping Career Paths: The Accenture FeMale Mentoring Program	55
■	Avaloq - Leading the Fintech Industry in Gender Diversity	58
■	AXA - Smart Working: Part-Time is not a Career Killer	62
■	Bain - Staying at the Forefront of Gender Parity	65
■	Bühler - Venturing Beyond our Biases Towards a Culture of Inclusive Diversity	69
■	Deloitte - Driving Gender Balance by Empowering both Mothers and Fathers	72
■	Die Post - Neue Rahmenbedingungen werden modernen Rollenbildern gerecht	74
■	Dow - Turning Male Leaders into Allies	76
■	EY - Inspiring EY Leaders to be Accountable for Creating an Inclusive Culture	80
■	Johnson & Johnson - Building a Swiss-Wide Network to Advance	84
■	MSD - Unparalleled Commitment from the Top	87
■	P&G - Shifting Cultural Norms – Gender Equality Begins at Home	90
■	PwC - Data Tells the Story as The PwC D&I Dashboard Demonstrates	94
■	SIX - How to Consciously Attract More Female Talent	98
■	Skyguide - Mentoring Boosts Careers in the Air Navigation Industry	101
■	SRG SSR - Chancengleichheit und Diversität in der DNA verankern: Top-down & Bottom-up	106
■	UBS - Equal Pay for Equal Value	109
■	ZKB - Neue Perspektiven aus dem 'Driver Seat'	111

Ein herzliches Dankeschön an alle Teams für die inspirierenden Best Practice Fallstudien.

Sie sind ebenfalls unter www.weadvance.ch/best-practices abrufbar.

Actively Shaping Career Paths: The Accenture FeMale Mentoring Program

Andrea Hopfgartner

Management Consultant and FeMale Talent Program Lead at Accenture Switzerland

How can we ensure our female talents have a strong sense of belonging and connection to Accenture while developing their careers? Our response to this question was the formation of a cross-divisional female mentoring program, which gives women the opportunity to connect with more senior colleagues with whom they would not usually cross paths.



We believe mentoring provides a platform to build lasting relationships with female role models already in leadership positions. It is a win-win: The role models get better insight of female talents at Accenture and the mentees increase their personal visibility in a natural relationship-building way.

Retaining our female talent from the outset

At Accenture, we have a strong career coaching and feedback culture which is based on the career counselor model. In addition to the existing structures, we set ourselves a new ambition to build a platform for female talents to connect with more senior female leaders and role models – from one woman to another. The main premise being to enable mentoring, development, and career shaping through another point of view outside the regular stakeholder group. Our goal was to proactively manage female talents, enabling them to grow their network within the company, let them benefit from the experiences of other women and support them in actively shaping their career paths. This, we believe, ultimately leads to increasing the female retention rate.

A manual match made with precision

The FeMale Mentoring Program connects female mentees and mentors and fosters meaningful relationships to the matched pairs' benefit. The program is open to Accenture women up to Managing Director level and independent of business unit alignment.

We designed the FeMale Mentoring Program as follows

During the registration process, mentees choose from a set of criteria to specify their mentoring needs and wants, e.g. career growth, access to network, leadership development, work-life balance or working parent.

The mentees can indicate a preference for 1:1 matching or mentoring group (up to 4 participants).

Mentors follow a similar procedure, choosing which areas they cover and wish to mentor female talents in.

Instruments to success: A dedicated program team and open minds of senior leaders

We first launched the initiative in 2014 and decided to set it up as an annual stand-alone series. The FeMale Mentoring Program runs from April (registration) to February (closing). To launch each series, we run marketing campaigns on e-mail and intranet channels while many colleagues reach out through word of mouth. In addition to our kick-off call, we also organize local get-together events for all participants to exchange best practices and foster learning. To measure our success and obtain feedback for improvement, we send out an anonymous survey at the program's closing. Every year, the program receives great quality feedback which motivates the team to introduce enhancements and integrate new formats in the following series.

Expanding the program by involving male senior leaders

In 2017, we started to involve male senior leaders as mentors. The motivation was twofold: first, to have a reverse mentoring effect so that senior male leaders become more sensitive to the topics and concerns of female talent; second, to bridge the gap between junior female colleagues and male senior leaders in a safe and approachable format.

95% would recommend the FeMale Mentoring Program

“The FeMale Mentoring Program offers a platform for future female leaders to step up their game in a male dominated surrounding and has the potential to provide the tools to develop an authentic female leader personality.” (Mentee, 2019)

When we launched the program in 2014, we had less than 100 participants in Austria, Switzerland and Germany. Six years later, we have more than 850 mentors and mentees in the same region, with 110 participants Switzerland based. Through the feedback survey, we know that 95% would recommend the program to their peers and 90% have a good or very good relationship with their mentor.

Retaining female talent by bringing women together

The FeMale Mentoring Program gives female talent the opportunity to connect with senior colleagues with whom they usually would not collaborate, allowing them to learn from each other in a safe space and grow professionally as well as personally. In a competitive market such as consulting/professional services, the mentoring program is a valuable tool to increase the bond between women internally across hierarchical levels and to foster belonging and career perspectives.

We believe any company can benefit from the mentoring approach for people development. To launch a mentoring program, we encourage you to have a clear goal with purpose as well as structure in place to ensure guidelines and direction.

www.accenture.com

Leading the Fintech Industry in Gender Diversity



Christina Hübschen

Chief Human Resources Officer at Avaloq

Avaloq is a global leader in digital banking solutions, core banking software and wealth management technology. Over the past 20 years, we have grown into a CHF 600 million revenue business employing more than 2,000 highly skilled people around the world. Our solutions are used by 160 of the world's largest financial institutions - including HSBC, Deutsche Bank, Maybank, DBS Group and Barclays. Our headquarter is based in Zurich.

Making inroads in a male-dominated industry

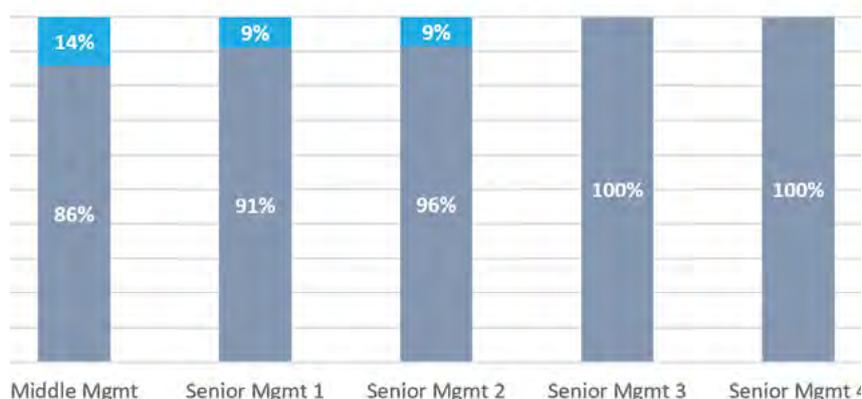
The fintech industry is notoriously male dominated. The average percentage of women in the software industry is only 29%. This needs to change, and fast. Why? Because diversity in the workplace leads to higher levels of creativity, innovation and productivity, which ultimately increases stakeholder value. Our solutions are used by banks and wealth managers all over the globe, but most importantly, by people. These solutions must work intuitively and reliably, across all sizes and areas of financial institutions, in many cultures, used by all genders. In order to best serve our diverse client community, we rely on a workforce that is just as diverse.

With this in mind, Avaloq is setting itself targets and taking practical steps to improve gender diversity at all levels – with the aim of leading the global fintech industry.

Using the power of data to define our actions

At the end of 2019, 25% of our 1,380-strong workforce in Switzerland was female, compared to 29% (2,035) globally, which presents us with a significant gender imbalance. The gender imbalance is seen most starkly at leadership levels. As the graph shows, the higher the grade, the lower the percentage of women. The Board of Directors comprises seven members and not one of them is a woman.

% Leadership team by gender



As an employer, we strive to pay fair salaries. In order to ensure fair pay, all positions are evaluated based on a grading methodology provided by an external service provider, which allows us to compare positions of similar job scope and to determine salaries in light of market practice and to ensure internal equity.

We analyze pay on a regular basis. The mathematical result of the gender pay-gap analysis showed that, on average, women's salaries were 0.8% lower than men's. Although we are proud that our gap is relatively small, we carefully review areas where average salaries are considerably higher for one gender than the other.

We also monitored the gender distribution in relation to career-growth moves. On average, male employees work in positions with a higher grade. In order to boost our female employees' development, we take careful decisions about who to consider for a career-growth move at Avaloq.

A multi-pronged solution is needed

Our Global Policy on Diversity and Equal Opportunity sets out minimum standards and measures to provide equal employment and advancement opportunities for all employees. However, as everyone knows, it is not enough just to have a policy.

As with many businesses in finance and technology, we recognize there is a gender imbalance that we need to address at all levels through our recruitment, training and retention strategies.

Recruitment – our initial aim is to increase the inflow of women into Avaloq to at least 30% through proactive outreach to educational institutions, job fairs and communications programs like the Women in Sustainable FinTech Roundtable in Zurich in 2020 to target 'best tech' female talent.

Retention – given the lack of women higher up in the organization, we are committed to doubling the number of women in senior and management roles by 2025, focusing more on external hiring and on internal development and promotion measures.

Training – in 2019, all hiring managers attended a training course focusing on unconscious bias in hiring. A general course on unconscious bias is already available for all employees in a soft-skills learning tool rolled out globally at the beginning of 2020. Additionally, the Corporate Social Responsibility team is sponsoring a 'Lean In Group' to help cultivate female career progression.

Implementation – making change happen from the ground up

Various teams and committed individuals have joined forces and set three targets, mapped out the process, and zeroed in on the partners and stakeholders to help us on this journey.

We have defined our ambitious targets

To achieve equal pay by the end of 2020

To increase the percentage of women in the company to at least 30% by 2022, bearing in mind that there is currently a 5% gap in Switzerland and we operate in a fintech environment

To double the number of women in leadership positions by 2025, again, heeding that as of December 2019, on average, women currently make up just 10% of the first three levels of management

It's early days but we are already seeing results

We are delighted to say that in Q1 2020, we closed the existing gap through annual pay reviews (based on internal analysis.) As an employer, we strive to pay fair salaries, and this sends out exactly the right message to the fintech industry and, of course, to our employees too.

Looking at recruitment, in 2019, 29% of the applicants to open positions in Switzerland were female. Ultimately, 28% of all new hires in the country were women, showing a pleasing alignment between the number of applications from women and the candidates actually hired.

In retention and promotion, we achieved significant improvements in increasing the chance of being promoted if you are a woman. Looking at the pool of promotions in 2020, 11.4% of women were promoted compared to 9.4% of men. This is a positive start in addressing the promotion imbalance.

Our management is identifying women with notable growth potential and specifically tailoring a leadership path for them such as through mentoring.

Finally, when it comes to challenging the dichotomy between part-time and full-time employment, many departments are offering the option to work flexibly with different contracted hours (i.e. 40%, 60%, 80% of full-time hours). We proactively promote sabbaticals and we have a new flexibility to accommodate working from home that was not possible before. This paradigm shift implies a change in evaluating the work done with a focus on performance over physical presence, thus increasing employee dedication.

www.avalog.com

Smart Working: Part-Time is not a Career Killer



Dr. Corina Merz

Head Diversity & Inclusion at AXA Switzerland

Working part-time is not a career killer at AXA Switzerland as chances for promotions are equal for full-time and part-time employees. Get inspired on how we managed to get there and learn how 'Smart Working' actively empowers our people in different life phases to fulfill their career aspirations as well as their personal needs.

AXA has been known as a family friendly employer for many years, and this remains one of the important pillars of our culture. To foster work-life balance in combination with pursuing one's career trajectory, AXA has established flexible working models for various life phases, e.g. for young parents or those looking after ageing parents.

Evolution from 'Flexwork' to 'Smart Working'

We started our Flexwork initiative in 2008 and are now evolving into our Smart Working initiative. Smart Working empowers our employees to choose working in the office or remotely depending on efficiently meeting our customer needs, supporting the effective functioning of their teams and their own personal preferences. Thus, it is the contribution that matters, not the place where you work.

Flexible working models such as part-time careers are an important element of Smart Working to enable a variety of career trajectories throughout the different life phases of our employees. We believe everybody can be at their best if both work and life are balanced.

Initiatives establishing part-time to equal full-time career opportunities

To value the contribution of our people during times where it is important to spend more time with the family, we took the following measures to establish part-time careers equal to full-time careers:

- | We are signatory company of both the Advance Charter and the Work-Smart Charter.
- | We advertise all positions with a workload of 80% to 100%.
- | Senior Management positions are possible with a workload starting at 50 percent.
- | We offer various flexible retirement models, from gradually reducing the workload to part-retirement.
- | We offer extra-mandatory benefits with respect to both maternity and paternity leave.





AXA Switzerland's Leadership Team with D&I Leads at the signing ceremony of the Advance Charter. On the photo (from left to right): Thomas Gerber, Olivier Aubry, Dominique Kaspar, Corina Merz, Markus Keller, Daniela Fischer, Alain Zweibrucker, Fabrizio Petrillo, Andreas Maier, Mirjam Bamberger

Moreover, we offer our employees various opportunities to continually develop into new positions at AXA and adapt their workload according to the stages in their life, e.g.: part-time work during paternity phase, followed by full-time work to focus on one's career, part-time work to adjust to retirement-life.

The success factor to establish part-time careers equal to full-time careers was constant communication internally, workshops for our employees to ask questions and most importantly our culture, which values individual contributions and respects personal needs of our staff.



Results we are proud of

Today we are proud to present the following outcomes, which reflect our results in the Advance Gender Intelligence Report & St.Gallen Benchmarking:

A culture of flexible working established at AXA Switzerland: 35% of our employees, both male and female, work part-time.

In Senior Management positions, 24% of our male and female leaders work part time. Even one of our male Executive Members works part-time.

Chances for promotions are equal for full-time and part-time employees.

Based on the benchmark, AXA Switzerland promoted the highest proportion of part-time employees within the industry.

We would like to encourage other companies to follow our example. Fostering part-time careers creates a win-win for everybody. Not only part-time careers but also home office and a hybrid working culture will become increasingly more important in a more hybrid world, which will also demand new forms of leadership and new forms of collaboration. Thus said: the future of work is smart.

We would be delighted to share more information if you are interested in our Smart Working strategy. Please don't hesitate to reach out to us at diversity@axa.ch.

Read more here: <https://www.axa.ch/en/about-axa/jobs-career/what-axa-stands-for/work-models.html>

www.axa.ch



Staying at the Forefront of Gender Parity



Deike Diers

Senior Practice Manager Private Equity at Bain & Company Switzerland and Co-Lead Women at Bain (WAB)

The consulting industry, in which Bain & Company operates, is still a largely male-dominated business. Especially with increasing seniority, the proportion of women is particularly low. Bain & Company strives to break these patterns and wants to motivate women to choose and then to have a successful career in strategy consulting. Thriving in your career is an individual journey and at Bain, we aim to foster an environment that supports each woman to reach her full potential.

The foundation of promoting diversity – ‘Women at Bain’ (WAB)

Bain has decided on a clear ambition: Becoming the preferred employer for female talent.

/ WAB 4 Key Pillars



Figure 1: Four pillars of Bain’s Women at Bain (WAB) program

The global consultancy inspires and supports women throughout their career – based on four key pillars.

Bain’s initiatives addressing gender parity are run under the Women at Bain program, a strong network that acts as a support system to help women thrive during their careers. At Bain Switzerland, WAB is integrated in the office-wide ‘We Care’ initiatives. ‘We Care’ is a holistic



Figure 2: Overview of WAB initiatives

approach to provide all Bainies with the best support for a fulfilled, energizing and sustainable professional and personal life.

The individual journey of women at Bain

There are many trainings to support the Bain women throughout their careers. Within their first year, all female Bainies take part in a full day female-specific training on communication and presence. The trainings are very popular among our consultants, with an average Net Promoter Score* of 85-100%.

There are other events, where our women can enhance their network and build a close community. Last year's female DACH summit ran under the motto 'Thriving'. More than 100 women joined for panel discussions and workshops to get tips and tricks on how to approach their own professional and personal journey.

“ The Women at Bain DACH event was such an enriching experience. Not only did I get to broaden my WAB network across all tenures and DACH offices, but I also got to learn from inspirational individuals such as Orit Gadiesh, the Chairwomen of Bain & Company. The event is really valuable for all of us.

– Regula Schuler, Senior Associate Consultant at Bain & Company Switzerland

* Net Promoter Score®, or NPS®, is a key figure measuring customer experience and employee satisfaction developed by Bain & Company.

Each Bainie is unique and has different needs regarding life and professional career. Bain is committed to making the company the best place to work for every top talent. All of this would not be possible without a supporting career model. Flexible working models ensure women can thrive in their careers while having a fulfilling private life. Bain Switzerland offers its employees a wide range of flex options, ranging from BainFLEX! (1-2 months leave of absence available for all tenures) to part-time client facing and part-time internal allocation. These flex models have enabled numerous women (and male colleagues!) to have a successful career at Bain.

“

Currently, I work 60% distributed across 4 (and sometimes 5) days per week to accommodate client meetings as much as possible. Since 2014, I've worked in different models from 40-80%, mostly with fixed working days. I've chosen to work part-time after the birth of my first child in 2014. I wanted to spend sufficient quality time with him (and in the meanwhile with my two other children as well) during the course of a week and have more flexibility for school plays, soccer training and the like. Having the opportunity to combine exciting case work and spending (Wednesday) mornings at the Zoo, on the playground or baking cookies is my key perk of working part-time.

– Melanie Oschlies, Associate Partner and WAB Co-lead at Bain & Company Switzerland

Striving for gender equality is not merely a female job – every Bainie is not only included in the discussion, but is also encouraged to actively engage via allyship programs. As an example, regular unconscious bias trainings help to create a culture of inclusion in the organization.

Bain believes in its responsibility to continuously invest in gender parity research in order to pioneer thought leadership. The consultancy ensures accountability on a local, regional and global level with respective committees such as the Bain's Global Women's Leadership Council (GWLC) and assigned senior sponsors for each female leader to help build a successful career at Bain.

“

I have a sponsor and engaged mentors both on local and regional level. They believe in gender parity as well as the possibility to successfully combine both family and career through flexible work models. It's great to know you have strong support as you juggle the multiple demands of an exciting career choice, three small children and a husband in a comparable position. It is not always easy as you want to bring the best version of yourself both to work and to your family.

– Deike Diers, Senior Practice Manager Private Equity at Bain & Company Switzerland



Photo: Walter Sinn's Welcome Speech at our last year's DACH WAB summit

Growing in Diversity

Even though Bain's effort of gender parity and promoting diversity never stops, the results are already visible. In 2019, Bain Switzerland has achieved an Employee Net Promoter Score (NPS) of 92% among overall consulting women and an even more remarkable NPS of 100% among consulting women in leadership positions.

Contact

For further information, please contact Janna Neophytou, Director, Talent & Business Operations at Bain & Company Switzerland at janna.neophytou@bain.com

www.bain.com



Venturing Beyond our Biases Towards a Culture of Inclusive Diversity

Corinne Schneider

Global Diversity & Inclusion Lead at Bühler Group



Bühler's history as an industrial technologies and solutions provider for the global food and mobility sectors spans 160 years thanks to a strong family culture and a focus on sustainability. Our employees, now nearly 13,000 strong, are key to our ability to innovate and we want to empower them with a culture of inclusivity. Our Beyond Bias program helps move us toward this goal.

In a perfect world, human beings would base all of their decisions on rational facts and pure logic. In reality, various forms of unconscious biases constantly tamper with our decision-making. This can be especially detrimental to a company's diversity strategy, as we are more likely to hire and advance people who are similar to us and/or who fit the mental image we have of what an ideal candidate for a role should be or look like. At Bühler Group, we have come to realize this as well and decided to act.

Looking beyond our biases

One thing was clear to us from the start of our Diversity & Inclusion program: Each and every one of us needs to take a good look in the mirror to evaluate our own behaviors and communication. A first step toward this is to explore individual unconscious biases, and we are supporting our employees in this endeavor. In 2018, Bühler introduced the Beyond Bias program. It consists of a series of half-day workshops, in which participants learn about diversity and inclusion, explore their own biases, and receive tools to make less biased decisions and thus be more inclusive in their actions. While it is important to us to reach middle and senior managers with this program, our ultimate goal is that every Bühler employee has the chance to experience a Beyond Bias workshop, as we are all responsible for an inclusive work environment, no matter the seniority.

Local start, and global focus

At the start, the majority of the workshops took place in our headquarters in Uzwil, Switzerland. As Bühler is an international organization active in 140 countries, we want to ensure that employees from all over the globe are able to participate. Therefore, in October 2019, we conducted our first Beyond Bias Train-the-Facilitator workshop, empowering six employees from various Bühler regions to become internal Beyond Bias trainers. This year, we are stepping up our game by offering two Train-the-Facilitator sessions, which will empower 12 additional internal Beyond Bias trainers and help us really get started on a global scale.



Beyond Bias Train-the-Facilitator Workshop 2019 at Bühler Uzwil

Improved gender metrics

So far, 400 employees – many of them in leadership positions – have participated in a Beyond Bias workshop. We believe this is a good starting point that enables us to further develop the concept and reach everyone at Bühler. The feedback from the participants has been overwhelmingly positive, with many of them stating that their understanding of inclusive diversity and their awareness of unconscious biases has increased significantly.

We believe that the implementation and promotion of the Beyond Bias workshop program has also contributed to our improved gender diversity metrics, as we have seen a global increase of women generally and especially in leadership positions over the last two years.

“

The Bühler leadership team truly believes that an inclusive culture is essential for achieving our long-term strategic goals. I commit to stepping up our efforts to improve the way we recruit, retain and advance diverse talent and to creating an environment in which our increasing diverse global workforce can thrive.

– Stefan Scheiber, CEO Bühler Group

Initiatives for more inclusive diversity

At Bühler, we are aware that while a half-day workshop is a great start, more needs to be done to ensure inclusive diversity is lived by all of us. The Beyond Bias program is a vital part of the Diversity & Inclusion strategy at Bühler, but we are also implementing various other measures to achieve our goal, be it the partnerships with various organizations to foster gender equality in business, the development of a global flexible working policy, or the planning of inspirational events for International Women’s – and Men’s – Day.



For more information on Diversity & Inclusion at Bühler, have a look at our very first Bühler D&I Annual Report, in which we outline our measures and goals for a more inclusive, diverse and unbiased culture.

If you are interested to learn more about what we do at Bühler for a diverse and inclusive culture, please don’t hesitate to contact Corinne Schneider under corinne.schneider@buhlergroup.com.

www.buhlergroup.com

Driving Gender Balance by Empowering both Mothers and Fathers

Barbara Rijntjes-Besancon

Leadership & Culture Lead at Deloitte Switzerland



Building an inclusive, open, high-performance culture where everyone can thrive remains a top priority at Deloitte. We are moving beyond awareness of the gender gap towards concrete actions for gender equality addressing both women and men. We do not just strive for diversity; we strive for inclusion so that everyone at Deloitte is enabled to achieve their full potential.

How do we retain women as they progress throughout their careers?

We understand that managing parenthood and a career is challenging. At Deloitte, we are committed to supporting our people not only before and after childbirth, but also in their on-going role as parents. We know that balanced family commitments between both parents have an important impact on achieving gender equality in businesses, which is why we are committed to supporting both mothers and fathers.

Gender equality measures help retain and advance women

Being aware that the focus must shift from motherhood to parenthood, Deloitte has increased support for working parents over the last few years via initiatives such as:

1. Working parent program: The goal of the program is to help working parents transition into their new role. This new phase in life is bound to raise a lot of questions and uncertainties. Deloitte wants to support our employees in becoming a confident working parent who can perform at their best, both at work and at home. In collaboration with Thriving Talent, in 2018 we developed a working parent program, the first step of which was to educate our leaders on the importance of their role in facilitating life transitions such as parenthood. The leaders and managers were equipped with greater confidence, clarity and consistency to feel more empowered to engage and retain their working parents/carers.

The program progressed to consist of three elements

- A. **Individual coaching** with certified coaches to address individual needs.
- B. **4hr group coaching sessions** held twice a year: These highly interactive sessions empower new parents to take on their new and exciting role with confidence.
- C. An **online learning platform** offering a combination of practical guidance coupled with a coaching-led approach, allowing our employees to map out their own transition journey and explore the areas that matter to them most.

2. Flexible working: We offer the possibility to reduce the percentage of work to 80% for all our employees. This policy is an important step towards gender equality as we know that many women leave the workforce after the birth of their first child (in some industries, this is above 40%). By offering flexible working for both parents, we create the opportunity to distribute childcare instead of expecting females to shoulder the load alone. Additionally, we offer unpaid leave, flexible working times and the possibility of buying extra holidays.

“

I was a Senior Manager when my daughter was born. Since I came back from maternity leave, I'm working 80%. This works perfectly for my family and me as well as for my clients and Deloitte. Being a mother did not keep me from continuing my career at Deloitte and being promoted to Partner in 2012.

– Myriam Meissner, Audit Partner



3. Being agile to the demands of working parents

Empowering working parents, especially during Covid-19, became crucial. The blurred lines between work and personal life and managing the redistribution of responsibilities challenged many parents and will continue to do so for the foreseeable future. In response, we designed a platform of support: The Living our Purpose Community on Yammer. This is a moderated online community, where everyone can share ideas, offer and receive support as well as find inspiration.

With the help of Thriving Talent, we also conducted specific webinars on how to combine work and care. These help working parents feel equipped, resilient and empowered to maintain balance and productivity as they integrate professional and caring responsibilities whilst working from home. In addition, we shared templates and tools to foster healthy communication and relationships with family members and work colleagues. While these initiatives were developed in times of crisis, we are looking forward to carrying them forward even after the pandemic as they were so positively received.

Culture of support

At Deloitte, we believe that building an inclusive culture is paramount for creating an impact that matters for our clients, people and society. By ensuring working parents have a place to feel valued and supported, we can continue to build an environment where everybody can be their authentic self and able to achieve their full potential.

www.deloitte.com

Neue Rahmenbedingungen werden modernen Rollenbildern gerecht

Martin Camenisch

Leiter Personalmanagement bei der Schweizerischen Post



Gleichstellung ermöglicht Diversität. Und Diversität macht Firmen nicht nur als Arbeitgeber attraktiver, sondern auch wirtschaftlich erfolgreicher. Deshalb setzt sich die Schweizerische Post seit Jahren aktiv für Gleichstellung ein, unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter, Sprache, Kultur, Lebensform, der sexuellen Orientierung oder anderen sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen. Die Mitarbeitenden profitieren nicht nur von vielfältigen Arbeitsmodellen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Post engagiert sich auch für die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, setzt sich für die Lohngleichheit ein und duldet keine Form von Diskriminierung. Und das sind nicht nur Lippenbekenntnisse, sondern wurde für die Mitarbeitenden im erst kürzlich neu verhandelten Gesamtarbeitsvertrag verbindlich festgehalten.

Die Rollenbilder sind im Wandel, genauso wie die Erwartungen der Arbeitnehmenden an ihre Arbeitgeberin. Diesem Bedürfnis wird die Schweizerische Post im neu verhandelten Gesamtarbeitsvertrag gerecht: So wurde zum Beispiel besonders grosser Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelegt, um die Gleichstellung von Müttern und Vätern im Berufsleben gezielt zu fördern. Mütter haben neu - zusätzlich zu den 18 bezahlten Wochen Mutterschaftsurlaub - Anspruch auf sechs weitere unbezahlte Wochen. Der Vaterschaftsurlaub wird von heute zwei auf neu vier Wochen verdoppelt. Dazu kommt ein Recht auf vier Wochen unbezahlten Urlaub. Analoge Leistungen gelten bei Adoption und für die weibliche Partnerin einer Mutter in gleichgeschlechtlicher Partnerschaft. Wenn beide Eltern bei der Post arbeiten, können die Wochen in einem Betreuungsurlaub zusammengefasst und (unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben) frei untereinander aufgeteilt werden.

Regelmässige Analyse als Basis für Lohngleichheit

Auch die Lohngleichheit wurde im neuen Gesamtarbeitsvertrag verankert. Die Post analysiert ihre Löhne seit 2009 regelmässig und sorgt damit für Lohntransparenz. Mit aktuell 2,2 Prozent nicht erklärbarer Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern steht die Post im Vergleich zu anderen Unternehmen zwar sehr gut da (Toleranzwert vom Bund 5 Prozent). Doch für Valérie Schelker, Personalchefin der Post ist klar, «bei ungleichen Löhnen ist jeder Prozentpunkt einer zuviel». Die Post setzt darum alles daran, die nicht erklärbare Ungleichheit weiter zu reduzieren. Dafür wurden zahlreiche Massnahmen definiert und einige davon bereits umgesetzt: So wurde beispielsweise eine unabhängige Meldestelle für die Mitarbeitenden eingerichtet, auf der sie

sich bei Verdacht auf Lohndiskriminierung anonym melden können. Und ab 2021 werden die Lohnangaben vieler Post-Jobs bereits bei der Stellenausschreibung transparent gemacht. Vorgesetzte und die HR-Verantwortlichen werden zudem laufend geschult und sensibilisiert, damit sie schon bei der Einstellung, aber auch bei der beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden auf das Thema Lohngerechtigkeit achten.

Mit TopSharing zu mehr Vereinbarkeit

JobSharing in einer Führungsposition? Bei der Post ist das bereits seit einigen Jahren möglich. Die Post ist überzeugt, dass Diskussion und Diversität mehr Reflektion und damit bessere Entscheidungen bringen. Zwei Menschen bringen unterschiedliche Fähigkeiten, Erfahrungen und Netzwerke mit und betrachten Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dank TopSharing werden zudem mehr interessante Vollzeitstellen auch für Teilzeitarbeitende zugänglich, was wiederum die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert. Die Schweizerische Post ist überzeugt, dass TopSharing nicht nur zeitgemäss sondern auch ein erfolgsversprechendes Modell ist.

www.post.ch



Turning Male Leaders into Allies

Olga Todorova

Global Digital Customer Experience Leader, Industrial Solutions
at Dow Europe GmbH & EMEAI Women Inclusion Network (WIN) Chair



Engaging men as allies is critical for fostering a culture of inclusion. To capture this opportunity, Dow conducted a special inclusion workshop targeting male leaders. The participants found the MARC (Men Advocating Real Change) workshop eye-opening and the experience had a real impact on changing perceptions and behaviors. Building on the success of the first MARC session, Dow's Europe, Middle East, Africa & India (EMEI) leadership team committed to further workshops at other company sites. We expect to see the positive impact reflected in employee survey results, gender statistics and eventually financial performance.

Male allies as strategic pillar

'Engaging men as allies' is one of the four strategic pillars for the Women Inclusion Network (WIN) at Dow, along with 'fostering a culture of inclusion', 'advancement of women' and 'engaging external partners'. Today, the majority of career and promotion decisions in Dow are made by men. The issue is that male leaders are not always aware of the additional challenges facing women in their career choices. Bringing men on board as allies is critical to achieving gender equality. To turn the challenge into an opportunity, Dow decided to partner with a trusted, global thought leader, Catalyst, to conduct the first MARC workshop at Dow's EMEAI Headquarters, in Horgen, Switzerland in September 2019.

Setting the tone from the top

The 1.5-day face-to-face session was attended by 50 leaders with 80% male participation. The session consisted of sharing of experiences and honest discussions about gender biases. Based on feedback, the participants found the session eye-opening and one that changed their perceptions and behaviors (see below for participants' testimonials). A critical success factor for the session was support from the influential sponsor, Dow EMEAI President Neil Carr. His engagement in promoting the session among leaders and sharing a personal reflection to open the session demonstrated his strong inclusion & diversity (I&D) commitment and set the needed tone for the workshop from the top.

After the session, the Dow EMEAI leadership team decided to extend this experience across the organization. In Q3 and Q4 2020, two more MARCs are taking place in major European sites. In parallel, we are running MARC dialogues, a self-guided series of awareness and discussion sessions. They are led by Dow volunteers across multiple sites and offices.



Inclusion starts with CEO commitment and call to action

Dow CEO Jim Fitterling is a passionate advocate for inclusion and diversity and leads Dow's drive to diversify its global talent. He has played a key role in the Company's transformation goal to create the most innovative, customer-centric, inclusive and sustainable materials science company in the world. With inclusion as one of Dow's strategic pillars, he sets expectations and the tone from the top. A key metric for inclusion is the employee level of participation in Dow's Employee Resource Groups (ERG). Fitterling expects every leader to be a member and actively participate in the company's ERGs.

Metrics and accountability: balanced scorecard and performance compensation to reflect inclusion indicators

As of 2020, Dow's employee performance award program was redesigned to reflect a more balanced scorecard. On top of financial metrics, new environmental, social and governance (ESG) goals were introduced. Within the ESG goals are metrics for inclusion, specifically for senior leader levels.

The inclusion indicators are related to Employee Resource Group (ERG) participation, representation of Women and U.S. minorities across the organization. In this way, the annual bonus for leaders is directly linked to the achievement of inclusion goals, reinforcing the aim that the tone be set from the top at Dow.

As a result, Dow has significantly increased the activity level and number of employees engaged in company ERGs.

Inclusion demands consistency, persistence and patience

Engaging men as allies is critical for an inclusive corporate culture. The push is needed from multiple angles and at all levels of the organization, from top to bottom, at Headquarters and in remote locations. Top management support is the most important factor for success since it is senior leaders who set the tone for their organizations and are the most visible role models. The challenge with I&D initiatives is that the results are not happening overnight. This is why the ball might be dropped or the focus could get lost, especially in times of disruption. Yet this is exactly when we need I&D the most!

Post-COVID world needs I&D more than ever

We will monitor MARC impact alongside our other initiatives through the employee survey results, gender statistics and ultimately financial performance. In the post-COVID world in search for 'outside of the box' and sustainable competitive solutions, organizations need diversity of perspectives more than ever!





Dow Europe and EMEA leadership at a MARC (Men Advocating Real Change) workshop (photo credits: Studio2020)

Participants' voices on the powerful MARC workshop experience

“

For me the MARC training was truly an eye opener from several aspects. One of them was that we all carry 'baggage' that make us all very different while at the same time very equal and human; vulnerable and strong at the same. The other take away was the experience of truly listening to each other. A listening not to judge nor to act but to understand the other persons perspective. This is a first step and as the two days passed by, I saw many of my male colleagues truly listening to understand on what it means being a female leader or employee today.

I used to believe that many men like to talk about gender diversity while they don't drive this because of own fear of competition. As the training passed by one of my personal insights was that many want the change as much as we do – but don't know how we can truly advance in big steps. We need to help each other as everyone agreed that it is for best of our company and societies we live in.

– Katja Wodjereck, Commercial Director



“

For me MARC was fundamentally about awareness ... awareness of the human experiences we share and those where life feels very different because of gender. And it allows men to think what their role in all this is and what can I do to promote talent precisely because perceptions so easily prevent opportunities from being offered (or taken) where they should be. It was a powerful experience and has definitely changed my approach to role selection and career and team development.

– Howard Chase, Senior Government Affairs Global Director

“

The MARC workshop was very powerful as it highlighted to me how much bias there still is against women in the workplace. I believed I was a very inclusive leader but didn't realize enough how women feel when they walk out of their hotel (or decide not to out of fear) when they are travelling for work, or how they may feel when they stand in front of a sometimes mostly male audience finding the right balance between being too soft or too hard.

The biggest impact for me was the moment when several women got tears in their eyes (and men following accordingly) when they were asked if they had been faced with unwanted physical or verbal approaches in the recent past. This is when I realized I should not assume all is right in what we call our emancipated world and that men need to play an active role to achieve true gender equality. Things are improving in some parts of the world, but even in these places, we still have a long way to go. My personal take away is that I actively focus on work performance and not on style, I invite women who are not speaking in meetings to speak up, highlight actively positive contributions and point out to other men when they use stereotypes.

– Herman Motmans, Senior Product Director

We would be delighted to share more with you on how we are successfully engaging men as women's allies at Dow. Please do not hesitate to Dow's Office of Inclusion at fhgidex@Dow.com.

www.dow.com



Inspiring EY Leaders to be Accountable for Creating an Inclusive Culture



Margit Vunder

D&I Project Lead, Strategy and Transaction at EY Switzerland

How do we go about consciously embedding inclusive behaviors into the DNA of our organization? Achieving greater diversity is so much easier if inclusion is a given – but it’s not an easy journey. Disrupting old habits and routines demands focus, effort and patience. Tailored D&I programs have become the norm, yet how do we ensure both relevance to the business and leadership accountability for progress? In other words, how can we truly embed inclusive behaviors into the DNA of an organization? Here is the EY approach.

Inclusivity positively impacts performance

While EY is making strong progress in attracting and maintaining diverse talent, cultivating a truly inclusive work environment needed a boost. Diversity and inclusion are a top leadership priority and a core value for us. We want to have diverse employees who feel valued and included, safe to speak up and contribute their knowledge or constructively challenge each other’s ideas. Leaders want to advocate for D&I, but do not always know how to tackle the workplace bias and to enable the full potential of their teams. They needed help in understanding what are the conscious and unconscious behaviors that lead to some people feeling included and others excluded.

NextWave Transformative Leadership program launched

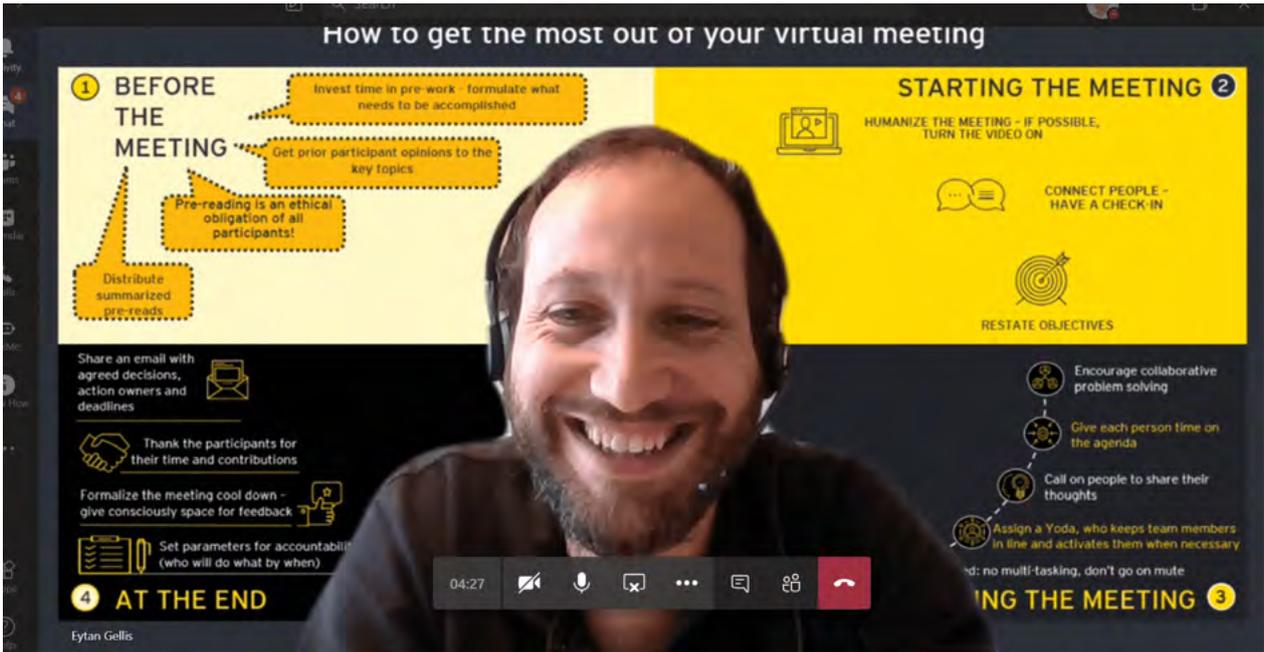
At EY we have a new Corporate Strategy called NextWave. To hold leaders and ultimately all employees in Switzerland accountable for creating and embedding an inclusive culture, it was essential to link any development program to our new corporate strategy and values. To this end, we designed, created and launched a new leadership development program called NextWave Transformative Leadership to build both skills and a mindset that help establish an inclusive culture. The NextWave Leadership program is a balance between achieving a ‘Better Me’ and a ‘Better Us’, with a robust focus on six leadership behaviors:

- Curiosity and Belonging
- Wellbeing and Teaming
- Agility and Inspiring



Transformative approach and blended learning bring three core elements to life

1. Hands-on workshops where the six leadership behaviours are dissected, e.g. curiosity and building trust to create a foundation for inclusivity. Immersive exercises and discussion rounds in the workshops open leaders’ eyes to the impact of non-inclusive and inclusive behaviors and crucially make them want to change their behaviors.
2. Mindset shifting nudges as practical ways to keep concepts alive, e.g. the meeting guideline comprises a collection of inclusive behaviors that lead to better meeting outcomes. This meeting guideline has been placed in each meeting room, was distributed to all leaders and added as background in MS Teams when Covid-19 meant we all had to go online.





We are delighted to see the Meeting Guideline in action. It really is a clever nudge tangibly supporting an inclusive working environment.

- Eytan Gellis, Cultural Transformation Lead at EY

3. Continuous and consistent change reinforcement through follow-ups, self-reflection surveys and learning ‘snacks’ - 1-minute nuggets to make leaders ask themselves what am I embedding of the learning? They are emailed further resources like an episode from the Coaching for Leaders series that discusses how to stay curious a little longer and rush to action and advice-giving a little more slowly.

Alignment with CEO and corporate strategy is vital for inclusion to grow

Securing executive leadership support and business ownership are as essential as solid data and creating a sense of urgency and will for change. We recommend applying agile principles where development happens module by module and allows for ongoing improvements. Finally, it is important to define meaningful KPIs for the program to measure its impact on increasing employee engagement.

Building leadership skills and growing inclusive culture in our new remote environment

In the first phase of the Program we targeted 600 leaders – Senior Managers and above – in Switzerland and trained nearly 400 of them in 14 Workshops. These took place from February through June starting face to face and moving to virtual as COVID hit. As a result, we not only built capabilities that help to establish an inclusive work environment but also taught our leaders how to stay connected with their teams during pandemic and beyond.

Leaders embracing what they experienced and being held accountable for change

The positive impact first became visible as we started to receive notes from stakeholders expressing appreciation and desire to get actively involved in the program:



It was the immersive exercises that really did bring value



I did learn a lot and appreciated the deeper conversations helping me to understand others’ perspectives



I wish we had more of such trainings and conversation rounds



The video and all the materials are very inspiring and I especially appreciated the workshops and discussions



Great training and great discussions!



One of the best training in months!

The set KPI was to improve our employee engagement, specifically in the areas of belonging, i.e. people feeling they can be themselves, that it is safe to speak up and that they are able to make meaningful contributions. How well we are doing against this KPI will become evident after our next Global People Survey. As the survey results are visible per service line, respective leaders will be held accountable for improvements in their teams.

Start where you are, and start now

Transforming organizational culture to harness the full benefits of diversity is not an easy journey, yet once you have set out on it, you will soon see signs of true impact encouraging you to keep moving with even more focus and confidence in taking bold actions.

We would be delighted to share our experience and lessons learned with you. Please do not hesitate to reach out to Robin Errico, our D&I Lead, or Margit Vunder D&I Project Lead.

www.ey.com

Building a Swiss-Wide Network to Advance Women's Leadership and Inclusion

Sheena Patel

Strategic Customer Marketing Lead, Services & Solutions, Medical Devices EMEA and Women's Leadership and Inclusion (WLI) Lead at Johnson & Johnson Switzerland



Lucy Moreira

Manager, Strategic Initiatives and Diversity & Inclusion Lead, at Johnson & Johnson Switzerland



Have you wondered how you leverage the diversity and scale of Switzerland to engage your organization around Women's Leadership? How can you use the power of virtual meetings to continue the conversation, even during Covid-19?

Johnson & Johnson's commitment to Employee Resource Groups

In Switzerland Johnson & Johnson has a broad footprint across 11 office and manufacturing sites, with 4,300 people - our greatest asset. Each employee brings a unique set of experiences, cultural background and thinking styles that create a richness to our companies and better serves our diverse customers around the globe. Our employees are empowered and encouraged to take advantage of the opportunities throughout our diverse family of companies, and that includes our Employee Resource Groups (ERGs).

Our enterprise-wide ERGs connect and engage employees across the company to provide key insights and ultimately driving better outcomes on behalf of our people, our marketplace and our communities. By working together to tap into the knowledge, experience and passion of our employees we can solve some of healthcare's toughest problems.

Leveraging our footprint to connect women through the Women's Leadership and Inclusion ERG

Our Employee Resource Groups form a key part of the Diversity & Inclusion network. One of the main ERGs in Switzerland is the Women's Leadership and Inclusion (WLI) group. The WLI in Switzerland works actively with all employees to empower women to reach their potential because we know that in an environment where women can thrive, everybody thrives.

We have 5 WLI chapters across Switzerland: Zug, Zuchwil, Allschwil, Bern and Schaffhausen; each chapter supports a campus with different initiatives and programs. One of the main challenges we see is how to bring all these chapters together to elevate the collective voice of women in the J&J family across Switzerland?

How did Covid-19 help fuel Swiss-wide collaboration?

Multiple activities and events were planned for 2020 on a per site basis. However, Covid-19 meant these turned into virtual webinars and networking sessions, which then opened the possibility for us to start to host cross-Switzerland events, just by virtue of moving to virtual formats. These virtual sessions broke down physical barriers between sites and fueled the idea that we should bring all 5 WLI chapters together to enable better communication and management of resources for programs like Mentoring, Inclusion Training, and networking events. It also allowed us to think about how to better engage with the wider Swiss community and elevate our voice and use our scale for making a bigger impact.

In March, right at the beginning of the pandemic and lockdown we had the chance to pilot this approach for International Women’s Day. We were given the ‘Work from Home’ order and soon realized we could use the virtual approach to keep up employee morale and engagement during these difficult times.

Galvanizing our ERGs through the D&I Country Council and new ERG Switzerland Leads

Thanks to the IWD events we were able to quickly re-format another WLI Networking event in April led by our WLI Zug team and welcomed participants from Zug, Bern, and Schaffhausen. Adina-Bogdana Moraru, Senior Director End-to-End Product Planning, commented “Great initiative! Excellent attendance rate; virtual works sometimes better than F2F! Something to take away for our future events!!”



We do not want the sites to lose their individuality, since the ERGs should serve the local employees but through virtual events, we can create connections, not only between sites but also to other ERGs. We now believe we can leverage ideas, best practices and communication across the board to have a bigger impact and have established ERG Switzerland Leads over and above the site leads as well as a D&I Country Council.

Making an impact for employees across Switzerland

Covid-19 helped fuel Swiss-wide collaboration. We realized a different preparation is needed to run virtual sessions but we were able to do so with success and nearly tripled the participation list for some events. We are reaching more employees. No matter where you are based in Switzerland, this approach allows us to be more inclusive across the board, which is ultimately the goal of driving the equality discussion!

Driving our learning and experience forward

This opportunity for virtual meetings has fueled other initiatives, not only across WLI Switzerland but also in collaboration with other ERGs. In August, Open & Out and WLI will team up with the Healthcare Businesswomen's Association of Switzerland to run a joint virtual session on 'What it means to be an ally to the LGBTQI community.'

We will also use this format in October to celebrate 25 years of WLI in Johnson & Johnson during our company-wide Inclusion Week, where we celebrate many themes around Inclusion. We believe that in the future the new normal will be a blend of face-to-face interactions as well as virtual connections to keep the conversation of Women's Inclusion and Leadership ongoing. We have shown that this type of connection works, and we want to keep up the momentum!

For more information on WLI or ERGs at J&J Switzerland, please do not hesitate to contact Sheena Patel (spatel01@its.jnj.com) or Lucy Moreira (lmoreir4@its.jnj.com).

www.jnj.com

Unparalleled Commitment from the Top

Ulrike Thull

Business Unit Director at MSD Switzerland, Global Women's Network
Co-Lead at MSD



Judeke Frederiks

Human Resources Director at MSD Switzerland



At MSD, we strongly believe our people are our greatest asset. Our employees operate at the leading edge of science where medical breakthroughs have the potential to save and improve the lives of millions. To be innovative and serve our patients in the best possible way, we believe we should be as diverse as our patient base.

For more than 70 years now, MSD has been deeply committed to fostering an inclusive environment that embraces different perspectives and values the contributions of each individual. Having a globally and locally diverse workforce makes us a more innovative and agile company and one better attuned to the needs of our customers, health care providers and patients who ultimately use our products.

CEO advocates publicly for diversity and inclusion as business imperative

Among the strongest promoters of gender balance are our leaders who believe gender equality is one of the components of diversity and inclusion that drives our business. Headed by our CEO, Ken Frazier, who publicly advocates for diversity and inclusion as a strategic business imperative, MSD has implemented numerous initiatives through the following commitments:

Driving diversity metrics across the organization to be able to hold management accountable for a good gender balance with a strong focus on growing and maintaining female representation at the more senior levels in the organization.

Reviewing progress against aspirational talent goals for women.

Participating in company events that provide platforms for sharing leadership perspectives and for energizing and building engagement among employees around the importance of diversity and inclusion.

We engage with third-party organizations to advance the efforts of our diversity and inclusion commitments:

On a global level

- Paradigm for Parity® coalition, Women's Leadership Program
- UN Women's Empowerment Principles
- CEO ACTION for Diversity & Inclusion, Deliver for Good Business Ally Network

In Switzerland

- ADVANCE – Gender Equality in Business

Empowerment through the MSD Women's Network and Employee Business Resource Groups (EBRGs)

EBRGs represent volunteer organizations of employees for different diversity constituencies aligned around supporting talent acquisition, sharing business insights and enhancing the company's reputation in external events. EBRGs support the growth of employees by affording them development opportunities. The EBRGs also play an important role in cultivating talent to prepare them for leadership roles.

The Women's Network is the largest EBRG with more than 9000 members, celebrating its 25th anniversary this year! It strives to create a community where women feel a sense of belonging, positively engage with each other, and foster an environment where men engage as allies. The Women's Network empowers members to realize their full professional and personal potential within an environment of networking and mentoring. It strongly engages in the discussion around gender parity and has a seat on the company's EBRG Executive Leadership Council, strengthening and diversifying the global leadership pipeline.

Gender parity achieved in the Swiss Leadership team

With 49 percent of our company's workforce represented by women globally, full gender parity is within our reach. 41 percent of our company's women hold senior management or management roles worldwide.

In addition, with gender parity in the Swiss Leadership Team, led by the first female Managing Director appointed in 2020 in Switzerland, we continue to focus on this area for ongoing progress and sustainability.



MSD Switzerland's Leadership Team

The work we are doing has been recognized externally through the following listings

Working Mother's 100 Best Companies: which recognizes companies that set the standard for mom-friendly work places. Our company is honored to have been on the Working Mothers magazine list for 30 years.

Equileap Report on the World's Top Companies for Gender Equality: MSD came in at #4 in this report that measures how well companies do in offering equal opportunities for men and women.

MSD is one of the world's leading research-based biopharmaceutical companies, engaged in life science research for more than a century, developing drugs and vaccines for the most challenging diseases worldwide.



If you would like to learn more about MSD's journey towards gender parity, read more on our diversity initiatives by scanning the QR Code or contact the authors judeke.frederiks@merck.com or ulrike.thull@merck.com.

www.msd.ch

Shifting Cultural Norms – Gender Equality Begins at Home



Carine Shili

Director Communications at Procter & Gamble Europe

What if the narrative shifted from ‘caregiving is strictly a woman’s responsibility’ to ‘caregiving is for both parents?’ What if partners shared tasks related to home and childcare and had equal opportunities at work? We believe that this will be a game-changer for more women in business and leadership.

Paternity leave positively impacts both men and women in the workplace. When fathers take paternity leave, there is a higher probability that the early shared caregiving patterns will be embraced and maintained long term. As a result, it’s easier for women to return to work, their employment rates are higher and the gender pay gap is lower.

#ShareTheCare – our ambition

Generally, in Switzerland, childcare is seen as a primary responsibility of women, both within families and in the workplace. At the same time, there is a direct correlation between shared childcare responsibilities within the home and women’s empowerment in the workplace. #ShareTheCare reflects our gender equality ambition and stems from our wider flex@work business strategy as we recognize the importance of work-life integration for our employees based on their life stage needs. Our ambition is to make paternity leave the norm as opposed to the exception.

Time to de-gender childcare

In today’s world, there is no reason for women to hold the key responsibilities of childcare. In fact, there are numerous studies, for example, the ‘European Commission 2018 Report on Equality Between Men and Women in the EU’, suggesting that caregiving fathers have a beneficial influence on the next generation. In 2019, P&G implemented a new company policy that enables new fathers or domestic partners in same sex couples to take an 8-week fully paid leave within the first 18 months of the child being born or adopted. This marked a milestone in our journey to drive positive change and shift cultural norms by considering childcare gender neutral. More than a policy change, it is a culture change.

From listening to a new policy

Initially, we spent time talking with male colleagues – individually and through group discussions – to understand their desires and concerns, for instance, a potential impact on their career. It was important to understand the barriers that might prevent the adoption of the new policy.



Then we sought the perspective from business leaders and other key stakeholders, especially on how to manage the cost of paid paternity leave. We intentionally positioned paternity leave not as a benefit but as an investment in an employment practice that supports a diverse and inclusive organization.

Culture change in action

We brought the program to life under ‘#ShareTheCare’, which has proven more powerful than launching a paternity leave policy. #ShareTheCare communicates the intent very clearly and is easy to grasp. We want our employees to feel that they are part of a culture where succeeding in the workplace and dedicating time to family life can go hand in hand. Striking the balance between the two has never been more important as it enables our colleagues to reach their full potential.

In just one year we have seen a 60% uptake from eligible fathers in Switzerland

Since the launch of #ShareTheCare last year, 70 P&G fathers took the leave in Switzerland. Positive feedback indicates that we have done the right thing. They mention the “pride to work at P&G”, “how invaluable the experience was in bonding with my child, allowing me to be a better father and husband” and “how it allowed me to take on my childcare responsibilities from the beginning.”

Our focus now is on eliminating cultural barriers through highlighting role models, dialogue with managers and encouraging each eligible employee to take the leave with full leadership support.

Making paternity leave the norm in Swiss business

Be intentional about making paternity leave the norm as opposed to the exception by driving the culture change.

Start with a few testimonials of fathers who took the leave with the support of HR, the manager and the team leader.

Introduce the policy as an organizational intervention fully endorsed by Business Leadership, campaign it with a powerful name, learn what really works and adjust accordingly.

Seek external help and advice.



Johan Egger

Director Analytics & Insights at P&G and father of Alva feels extremely lucky to have spent two months of precious time with his family after his first child was born.

“When I first considered I may want more than the two-week paternity leave offered two years ago at P&G, I was somewhat concerned that I would be viewed as less committed to my work or be told it wasn’t possible to take the leave at all. However, P&G could not have encouraged me more to spend quality time with my child. The support I received empowered me to take the two months, which undoubtedly benefitted both my work life and home life as a whole.”

Johan believes that the time he spent with Alva helped develop a bond with her that he wouldn’t have otherwise been able to, at no detriment to his career.

At home it allowed me to take on my childcare responsibilities from the beginning, which have continued as the norm long after my leave being over.

“I stand by that my paternity leave was invaluable in the bonding time with my daughter allowing me to be a better father as well as husband. It hasn’t compromised my career and my managers have supported me throughout – still now other fathers-to-be inquire about my experience and I tell them that it is the biggest experience of life, becoming a father and getting to know one’s child.”



Photo: Maryia Ramanava

We are willing to share our experience and what we have learnt to enable other businesses to go for it. We understand it may be more challenging to implement for companies who do not have our scale. However, it is essential to stop operating on the assumption that only women take parental leave. We need to shift the paradigm from ‘maternity leave has to be managed’ to ‘parental leave is a unique opportunity of engagement and growth for both men and women.’ All businesses can play their part.

“

We are passionate about changing outdated perceptions around parental roles and want to shift from the stereotype that the woman should be the sole full-time caregiver in the early stages of a child’s life. Rather than fathers ‘daring to ask’ to take leave, they are highly encouraged to prioritize time with their child so that the whole family can enjoy the associated benefits.

- Luigi Pierleoni, Vice President Human Resources, Employee & Labor Relations
at P&G Europe

www.pg.com



Data Tells the Story as The PwC Switzerland D&I Dashboard Demonstrates

Jasmin Danzeisen

Senior Manager, Culture & Change PwC Switzerland



PwC Switzerland's D&I dashboard is designed to support data driven decision-making from a D&I strategy perspective, at the level of HR and Top Management. The concept first came about as a tool for PwC Switzerland's internal D&I planning and monitoring. It proved to be a highly effective means for securing Top Management engagement and ownership of PwC Switzerland's D&I initiatives. As a result, PwC Switzerland made it available outside of the organisation as well.

The dashboard is offered in Microsoft Power BI software and is designed to be highly interactive. While the current visualisations have served us well, the D&I topic and the demands from Top Management are evolving fast. For this reason, we have applied a design thinking approach to prototyping and testing the dashboard to allow us to build in new visuals, alternative metrics or additional aspects of diversity as our needs evolve.

Real-time D&I analytics helps us to act more effectively

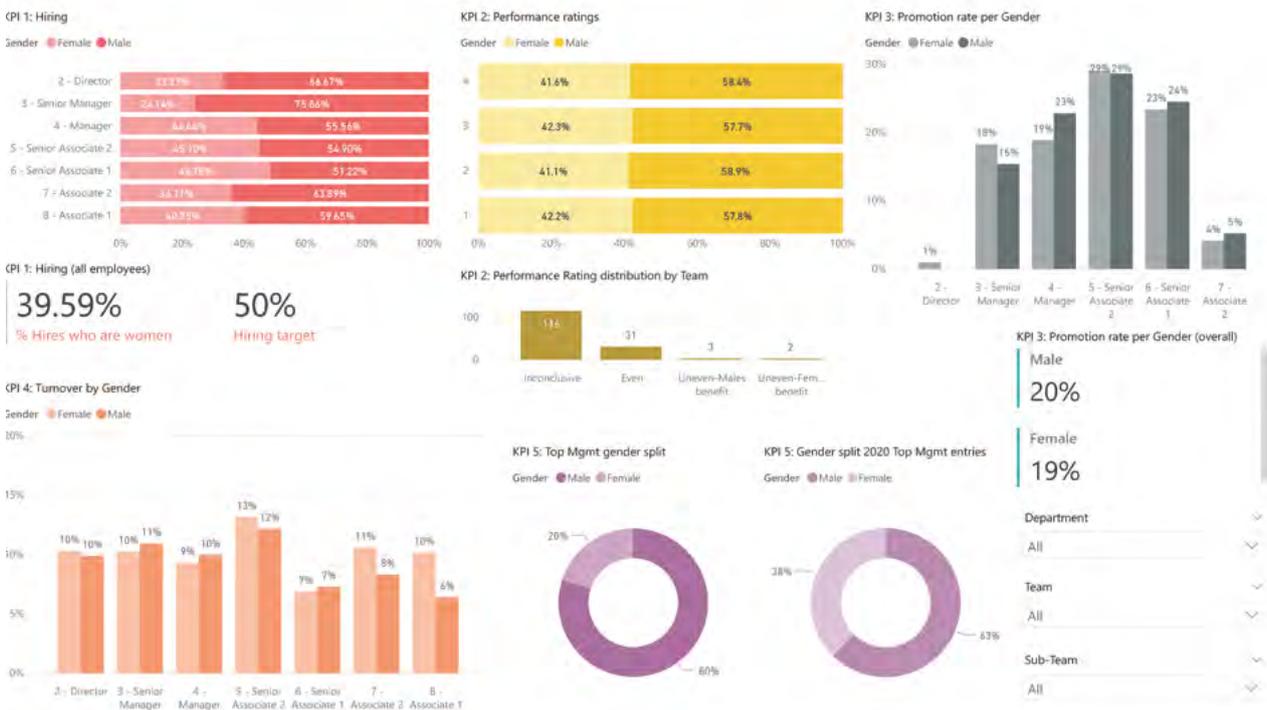
The introduction of a new HR system provided us with a window of opportunity to make the case for a new D&I dashboard. We wanted to ensure access to real-time D&I analytics in order to inform, monitor and assess our D&I actions. These analytics are:

- up to date and easily refreshed
- easily accessible from our HR system
- comprehensive: HR demographic data (age, gender, nationality), employee lifecycle (talent attraction, talent management information), complemented with well-being information, employee satisfaction
- comprehensible for all stakeholders (HR but also non-HR): easily understood by a wide audience, notably including senior leadership, without much explanation

From concept to delivery in just a few months for the D&I dashboard

The lockdown served us as we could use it to take time for thinking, building and testing. We made use of our own D&I and data analytics capabilities to build a D&I dashboard exactly suited to our needs while incorporating best practices learnt from exchanging with other organizations.

It is built on known metrics used within the firm. These include KPIs tracked globally and at European level by our network of firms, as well as KPIs we monitored in the context of our regular management reviews; this notably included KPIs recommended as part of the EQUAL-SALARY Certification process. This posed an interesting challenge, to find a way to make the dashboard both comprehensive in its content and intuitive to use. To find this right balance, we used an agile approach where we did not spend time in lengthy meetings to conceptualize the dashboard. Instead, we started building it based on a short brainstorming session, democratized a beta version, and continuously improved subsequent versions of the dashboard using design thinking and based on iterative feedback from user-stakeholders.



Summary tab for gender diversity metrics, demo data, PwC Switzerland 2020

What does the D&I dashboard do?

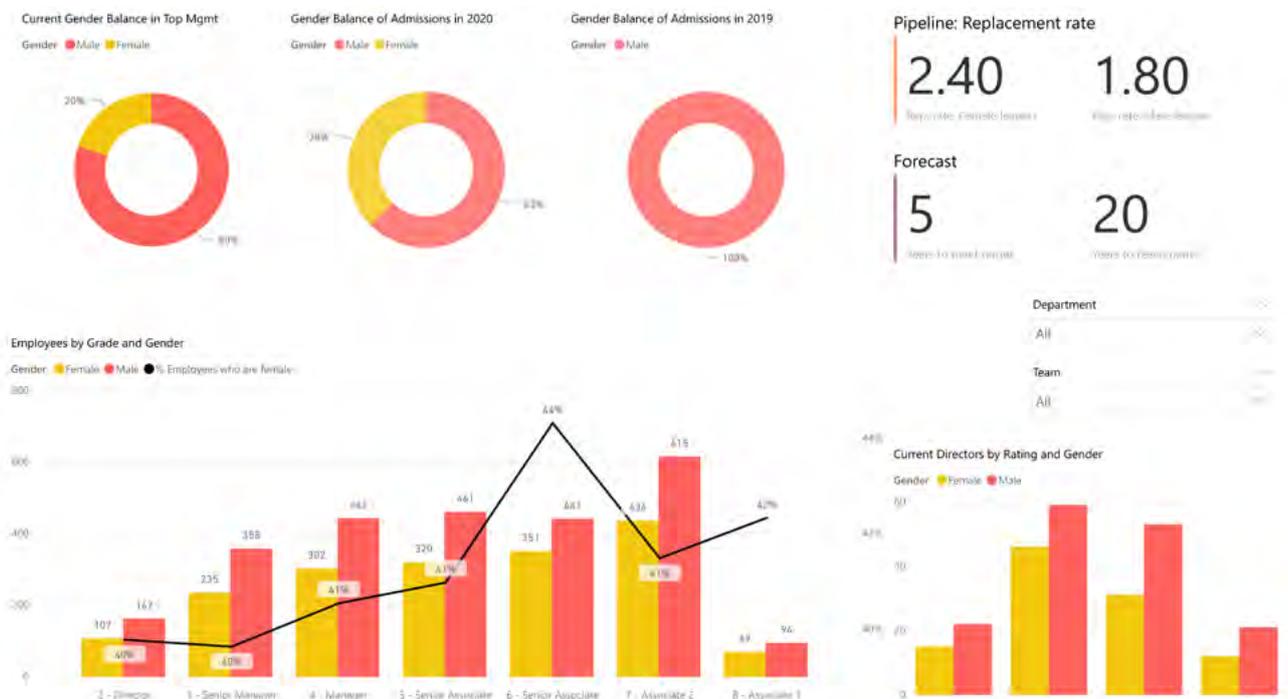
The D&I dashboard provides insights at firm level but also by department, unit and even team level. It allows for trend analysis thanks to access to historical data going back 3 to 5 years. This was a challenge we had to overcome as the new HR system meant that historical data was not readily available, so we had to access it via two different systems. It was worth it – having historical data is the only way to track real progress against D&I KPIs. And we went a step further. We incorporated a predictive functionality, which allows us to understand the future impact of our past and current decisions and take preventive, preemptive and corrective actions where needed.

The D&I dashboard enables a data-driven approach with leadership and HR

The D&I dashboard is used to inform our regular D&I strategy update meeting with the senior leadership. Since we have been showing such comprehensive data the frequency of these meetings has increased from once a year to quarterly.

The dashboard provides insights into key HR processes, enabling a data-driven approach in deep-dive sessions with the different HR teams (e.g. recruitment, talent management).

Departments and units are compared against each other in terms of D&I progress using input from the dashboard, which is increasing leaders' felt personal accountability for D&I. It has helped us to prioritize areas for further improvement and has helped us to learn from those parts of the firm that are most advanced in creating sustainable diverse and inclusive teams.



Diversity by grade and gender, demo data PwC 2020



What we learned along the way

We took an agile and design thinking approach: we did not lose momentum in a long design process but started working with the beta version and fine-tuned the tool on the go.

We built it with our own capabilities and on pre-existing metrics that are relevant in other contexts as well but went one step further with the predictive functionality.

We made it a flexible tool: it can be further evolved based on need. For example, we plan to include well-being data and employee satisfaction information from surveys.

Most importantly we got stakeholder engagement (HR and non-HR): especially senior leadership was involved early on in testing the tool, which helped gain buy-in as well as ownership of actions decided based on the insights we got from the dashboard. Together with the senior leadership we developed a ranking system which is helping us to engage the business in D&I even further.

If you are interested in learning more, please do contact Jasmin Danzeisen at jasmin.danzeisen@ch.pwc.com.

www.pwc.ch

How to Consciously Attract More Female Talent

Pia Meinzer

Head Talent Acquisition at SIX



Diversity strengthens our innovative capacity and directly contributes to our business success, resulting in transforming the financial markets. SIX has a highly diverse workforce in terms of languages and cultural backgrounds. However, women are underrepresented at almost every level at SIX – especially the senior level. Therefore, we are striving to grow the percentage of women at each middle and top management level to a minimum of 25% by 2023. To reach this target, we had to reconsider our talent acquisition process.

Awareness is key!

First of all, we had to create awareness among our managers of the pure fact that we need to have a more gender-balanced workforce at almost every level. In the last six months, we have rolled out a new female-friendly talent acquisition process to support this internal awareness. We did so by recognizing the added value of diverse teams proven by an endless number of studies, and motivating intrinsically, and not so much through KPIs on hiring women.

New talent acquisition – through female eyes

At the end of last year, SIX decided to create a Talent Acquisition team that includes not only Recruiting but also Employer Branding, as both topics mutually influence each other. With this move, we completely changed our end-to-end talent acquisition process: integrating new steps to change the mind-set of recruiters and hiring managers, gathering buy-in from management, and offering training sessions to hiring managers on how they can move the needle to attract more women.

Recruiters are now using a gender diversity checklist to cover all aspects during the recruiting process where female friendliness matters. This includes part-time and job-sharing positions, learning how to write female-friendly job ads by using different wording and content, and also the goal of interviewing at least one female candidate for every vacancy and involving at least one woman as an interview partner during the hiring process.

Actively filling the female pipeline

If female candidates cannot be considered for a given open position, we consider them for other vacancies, add them to the talent pools and maintain continuous contact. Moreover, we monitor our internal female talents and promote our referral program actively. As a result, hiring managers and teammates are activating their networks and referring great candidates. Last, but not least, we are also thinking of our young professionals succession pipeline. So, this year we held our first SIX 'Girls 4 IT' day. The 'Girls 4 IT' day playfully introduces schoolgirls to information technology, takes a look behind the façade of bits and bytes, and emphasizes that IT is not just mathematics, but also a lot of teamwork and fun.

Boosting employer branding

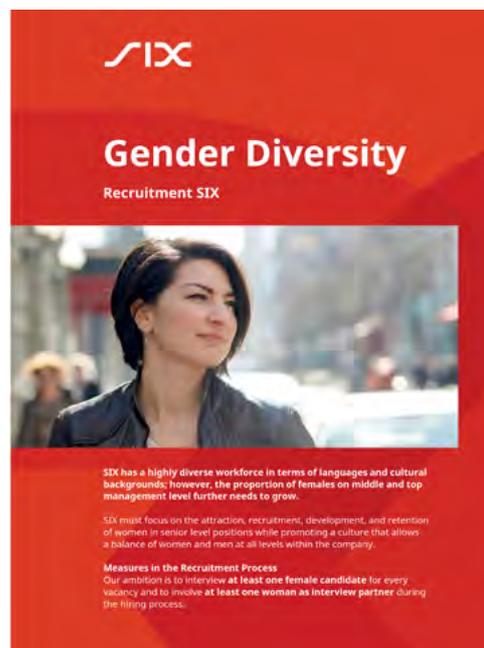
We discovered that women are just not aware of how attractive SIX is as an employer. Typically for a Swiss company, we were too cautious in communicating and promoting the generous assets we offer, namely our SIX spirit – including our collaborative, agile working style, the freedom of taking ownership while receiving a lot of trust. So, in parallel, we have invested in employer branding campaigns especially targeting women.



Gender equality impact story postcard from the CEO in cooperation with Advance, personally sent to all female employees across the organization on IWD 2020



Example of employer branding campaign at SIX targeting women



Gender diversity guide used by Recruiters at SIX

Collaborating with external networks

We have started to build collaborations with female tech communities, participate in various female-driven events and launched social media campaigns. By becoming a Gold Member of Advance, we have found the right partner who, through the many events and workshops as well as the cross-company mentoring program, will help us progress one step faster toward our goals.

Leveraging internal role models

We are role-modelling female leaders through testimonials, events etc. to unleash the development possibilities. For example, we are highlighting the fact that we offer internal mentoring specifically for female talents and fill at least 30% of the seats in leadership programs with women. We have also implemented a peer coaching program for working parents.

It is equally important that women are encouraged to increasingly step into the spotlight and share and pass on their experiences to encourage other women to follow their path. So, within SIX we also have a Gender Diversity Network, which organizes educational events to learn from each other and promote networking. We also publish a regular newsletter to promote all these activities.

Women in the upper echelons

To reflect the fact that the growth in the percentage of women at the executive level is being taken seriously, we have had a woman on the extended Executive Board since 2019, and a woman on the Executive Board since 2020. At middle and top management, we have introduced a reporting process for the Executive Board to review our progress.

Benchmarking ourselves

To get a perspective on where we stand in the market, and to determine if our activities are becoming fruitful, we are participating in the Advance and HSG (University of St. Gallen) Gender Intelligence Report.

We believe that with all these changes and measures we can become an employer of choice for female talents.

www.six.com



Mentoring Boosts Careers in the Air Navigation Industry

Christiane Damal

Head People & Training Development and Head Diversity at skyguide

Skyguide provides air navigation services for Switzerland and certain adjacent parts of neighboring countries. With its 1500 employees, comprising 34 nationalities, at 14 locations in Switzerland, the company guides some 1.2 million civil and military flights a year safely and efficiently through Europe's most complex airspace.

Skyguide attaches great value to diversity, along with the equal treatment of all employees and a harmonious collaboration among their different cultures. Skyguide offers attractive employment opportunities to newer and older members of the working world alike: in 2019, around a fifth of its workforce were either younger than 29 or older than 55. That sounds like we are home and dry, right? Well, not quite – there has been continuous focus on building and maintaining an inclusive and diverse culture.

“Diversity leads to better discussions within the company ...

... and better discussions lead to better decisions”, such is the conviction of Alex Bristol, CEO skyguide. In 2013, skyguide introduced a diversity program. The priority called the skywomen initiative was to promote women's careers and increase the proportion of female specialists from entry to management to board level. Indeed, internal analysis showed that skyguide had the potential to promote more women in the male-dominated aviation and air navigation services environment. It is not just about numbers but also about empowerment: We want greater involvement of women in business decisions and in shaping the company. One of the measures to achieve this is mentoring.

Mentoring – an effective instrument for growth

We launched a pilot program in 2014 with 6 pairs of mentees: hand-picked women with potential and interest in personal and professional development, and mentors on the level of executive and top management. The program had very clear specifications for both parties and they signed a confidentiality charter. It put the mentee under an obligation to steer the mentoring process and make a commitment. For 9 months, the pairs met once a month for 1 to 2 hours, exchanging experiences and career paths, discussing professional issues, job opportunities and more.

Our Executive Board became the mentors, securing ongoing commitment

The mentoring program now has up to 10 pairs per year. HR and Diversity Managers shortlist both those selected and those who have applied, and the participants of each annual mentoring wave are finally selected by the Executive Board, who are also the mentors.

To make it fair, interviews are conducted with the candidates, who talk about their motivations and perspectives. The Executive Board chooses the candidates and creates the mentor-mentee-pairs. The mentees introduce themselves at an Executive Board meeting at the beginning of the mentoring and at the end, the mentees present their feedback. At first, only a few Executive Board members were mentors, but after the promising and positive feedback of 2 or 3 rounds, they all wanted to mentor a mentee every year. The Executive Board decided then also to extend the program from 9 to 12 months.

At the beginning, we deliberately wanted to empower women and so men were not included. However, understanding that gender equality needs to involve men, from 2016 men have participated as mentees.

“ The mentoring program is a great opportunity to take a step back from your daily business and to undertake meaningful changes.

– Anne Barraud, Project Manager at skyguide

Going beyond the skyguide horizon

Since 2018, mentees and mentors have also been exchanging experiences and growing with our partner organization Advance – Gender Equality in Business. The insights into other industries and company styles is extremely enriching for both sides.

“ In addition to the rewarding contact and stimulating discussions, the exchange within the Advance mentoring program with a manager from another company allowed me to discover another corporate culture. It was challenging and very enriching. I would like to point out that the analysis of the profiles that will make up the mentee/mentor pairs is extremely well carried out by Advance. Beyond the mentoring exchanges, a human bond has been created and we are still in contact, my mentor and I!

– Martine Froissard, Human Resources Business Partner and Case Manager at skyguide

We have now gone beyond national borders and skyguide is a partner of the international Inspired Women Lead (IWL). We are part of IWL's intercultural mentoring program with mentors and mentees from all five continents. It consists of two parts: being mentored for six months and for the next six months being a mentor to another woman, thereby paying it forward.

“

What I like about the IWL mentoring is the opportunity it gives to broaden my view on leadership through discussions with women from different backgrounds, cultures and generations. It is an asset for understanding the benefits of diversity.

– Corinne Gingins, Technics Management Safety at skyguide



Alba Caraballo, Kerstin Knopf and Corinne Gingins were the first participants in the intercultural mentoring program of Inspired Women Lead (IWL) with mentors and mentees from all five continents.

Mentoring meets its purpose and lands results: 63% of mentees have stepped up!

Today, mentoring is an established part of our diversity program. We have seen that mentoring fosters drive in the participants, particularly:

- | mentees' greater willingness to take on new challenges
- | to volunteer to participate in new projects
- | to take on new and more demanding tasks and more responsibility

Of the 38 mentees who took part in the program between 2014 and 2019, 63% have taken on expanded tasks, a new function and in some cases a higher position. All of them achieved greater visibility throughout the company and were asked to participate in new projects. We will now take a further step with a post-mentoring project. Women who have completed the mentoring programs to date are now becoming mentors for young female managers or employees: An inspiring self-generating system is in place.

Implement mentoring if you are not already doing so

Even if the number of participants eligible for a mentoring program seems small in your company, don't let this put you off. We warmly recommend introducing an organized and structured mentoring program no matter what the size. Mentoring is suitable for all levels or career stages: Experienced managers sharing their know-how with those that might be at a career crossroads is powerful. Mentoring is a great way to encourage development. The time for those exchanges is well invested and mentors learn as much and become sensitized to areas of D&I they otherwise may not be.

We are happy to share more insights on our mentoring initiative with interested decision makers and experts. Please don't hesitate to get with me at christiane.damal@skyguide.ch.

Skyguide's Mentoring Charter – The Relationship

- > based on confidentiality and trust – what is said in the relationship stays in the relationship
- > Mentors and Mentees are committed to the program and value the relationship based on mutual respect – accepting and appreciation of differences in values, interests and experiences
- > managed by both Mentor and Mentee – shared responsibility
- > beneficial to both sides and based on sharing knowledge and experiences
- > during the first session(s), discuss and agree on roles, framework and expectations
- > discuss and agree on basic rules (or do's and don'ts) – for example, these are not meetings to complain about people in the company, avoid using real names in certain situations, always end with a short feedback on the sessions, etc.



The selected mentees receive two prominent appearances before the Executive Board. At the beginning of the mentoring they testify to their motivation and commitment, and at the end of the program they present their experiences and learning. On the photo, the participants of the 2019 mentoring wave.

www.skyguide.ch

Chancengleichheit und Diversität in der DNA verankern: Top-down & Bottom-up

Gilles Marchand

Generaldirektor / CEO SRG SSR



Mehr Diversität führt zu mehr Qualität und eröffnet neue, spannende Perspektiven. Das 2014 fixierte Ziel von 30% Frauenanteil im Kader konnte dank mehrerer Massnahmen Ende 2019 erreicht werden. Für noch mehr Verbindlichkeit sorgt ein auf Stufe SRG neu lanciertes Diversity-Board.

Integraler Bestandteil der Strategie

Eine integrative, diverse Kultur ist ein integraler Bestandteil der SRG-Strategie. Während bei den Mitarbeitenden stets annähernd ein 50:50-Verhältnis zwischen den Geschlechtern bestand, war der Frauenanteil im Kader verhältnismässig tief. Deshalb hatte sich die SRG in 2014 zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Kader bis ins Jahr 2020 von damals 26 auf mindestens 30 Prozent zu erhöhen.

Initialer Fokus: geschlechterbewusste Rekrutierungs-Policy

Um dieses Ziel zu erreichen, hat die SRG verschiedene Massnahmen – ‘top-down’ und ‘bottom-up’ – lanciert: Formulierung von geschlechterbewussten Stellenausschreibungen, konsequente Prüfung von Teilzeitpensen für jede Kaderstelle sowie Beitritt zu Advance, ein externes Netzwerk für Kaderfrauen. Diese Massnahmen haben Wirkung gezeigt: Ende 2019 konnte das Ziel eines Frauenanteils im Kader von 30 Prozent erstmals SRG-weit erreicht werden. Jedoch variiert der Wert je nach Unternehmensbereich: Beispielsweise in den technischen Bereichen besteht noch Aufholbedarf, dort liegt der Frauenanteil im Kader erst bei rund 20 Prozent.

Verankerung: Neues Diversity Board sorgt für Verbindlichkeit auf allen Stufen

Der Schwerpunkt für das Jahr 2020 ist es, die Diversität in der Unternehmensstrategie abzubilden und zu verankern. Das neue Diversity-Board ist vielfältig zusammengesetzt und für die Umsetzung verantwortlich. Ausserdem treibt es bereits erfolgreich umgesetzte Massnahmen weiter voran, wobei Diversität sowohl im Unternehmen als auch im Angebot gefördert wird.

Weiter hat sich die SRG dazu bekannt, nicht nur junge Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren, sondern auch selbst Nachwuchskräfte auszubilden. Da es bei der Diversität auch um die Altersdurchmischung und um das Hinterfragen von typischen Rollenbildern geht, genießt dieses Thema gerade bei Ausbildungsstellen einen hohen Stellenwert.

Resultate: 'Idée femme', Chance 50-50, 'Work Smart', Edge-Zertifizierung

Ende 2019 haben wir die angestrebten 30% Frauenanteil erreicht. Damit sind wir aber noch nicht am Ende, der Anteil soll weiter gesteigert werden.

Ein neues Diversity-Board sorgt für mehr Verbindlichkeit im Bereich Diversität in der SRG. Das Kaderfrauen-Netzwerk 'idée femme' unterstützt diesen Weg.

In der SRG werden keine Stellen mehr allein mit 100% Beschäftigungsgrad, sondern mit 80-100% ausgeschrieben; wir sind überzeugt und bemüht, dass jede Stelle auch mit 80% zu erfüllen ist.

Mit dem Projekt 'Chance 50:50' wirken viele Redaktionen darauf hin, ausgewogener bezüglich der Geschlechter zu berichten und neuen Expertinnen eine Stimme zu geben.

Mit dem 'Work Smart'-Modell schafft die SRG die Rahmenbedingungen für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten.

Als Pilot-Versuch hat die Unternehmenseinheit Radio Télévision Suisse (RTS) den Zertifizierungsprozess EDGE für 'Gender Equality' durchlaufen. Dabei wurden Gehälter, Richtlinien, Praktiken und die integrative Kultur gründlich geprüft. Den Prozess haben wir mit dem Erhalt der 'Edge Acces'-Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen.

Nächste Schritte im Visier

Der Schwerpunkt für das kommende Jahr ist die stärkere und konkretere Abbildung der Diversität in der Unternehmensstrategie. Das Diversity-Board nimmt sich diesem Thema an und wird basierend auf der Unternehmensstrategie weitere konkrete Massnahmen entwickeln und deren Umsetzung begleiten.

Auch die bereits erfolgreich implementierten Themen treiben wir weiter voran, dabei fördern wir sowohl die Diversität im Unternehmen wie auch in unseren Angeboten.

Die Zusammenarbeit mit Advance wird intensiviert, um mehr Synergien nutzen zu können. Advance wird dazu an einer Sitzung des Diversity-Boards der SRG teilnehmen.

EDGE-Zertifizierungen werden für weitere Unternehmenseinheiten geprüft.

“

Ein Highlight war das erste ‘Forum idée femme’ im Mai 2019 mit 130 Teilnehmerinnen. Dieser Networking-Anlass in Zürich diente nicht nur dem Austausch, sondern half uns auch herauszufinden, wo der Schuh bei Themen rund um die Gleichstellung oder Frauenförderung drückt. Mir war es eine grosse Freude zu sehen, wie viele tolle und engagierte Frauen bei der SRG in den unterschiedlichsten Bereichen als Führungskräfte arbeiten.

– Nathalie Wappler, Direktorin SRF und Mitinitiantin des Frauennetzwerks ‘idée femme’



www.srgssr.ch

SRG SSR



Equal Pay for Equal Value

Kathrin Troxler

Head of Diversity and Inclusion Region Switzerland at UBS

Ever questioned if your organization takes pay equity seriously? Or wondered if you are paid fairly versus your colleagues? UBS is not afraid to be challenged on this issue. Our commitment to ensuring equal and fair pay was recently recognized when we received a certification for our equal pay practices in Switzerland from the Swiss Foundation EQUAL-SALARY.

UBS takes pay equity very seriously

Making sure that our employees are fairly compensated for their work, that is the making of our success, both in real terms and relative to others. Equal pay principles have long been embedded in all of UBS' HR policies and practices, not just in terms of compensation, but development and promotion decisions as well, and from hiring and onboarding through to retirement. "We pay for performance and are committed to pay all our employees fairly", noted Group Head Human Resources Stefan Seiler. "We conduct regular internal as well as independent external equal-pay reviews, including gender pay-equity analysis, to make sure we're getting it right."

At UBS we know that Gender diversity, equal opportunity and pay equity are critical to our long-term success. Excellent people-management processes help us attract and retain great employees, and we want them to feel confident that we're paying them fairly and equitably. Our new certification from EQUAL-SALARY for UBS in Switzerland further confirms that Human Resources and senior management champion equal pay practices and that, as a firm, we're committed to fair pay for all employees.

Getting certified was an extensive, multifaceted process

In fact, the certification process considered far more than simply the base pay as might be suggested by the foundation's name. The auditors we invited in started by looking at all of our HR policies and practices. In addition to reviewing reams of data on Switzerland-based employees' salaries and variable incentives, they completed reviews and interviews with senior leaders, HR specialists and randomly selected employees and line managers across Switzerland, and our Group CEO and President Switzerland. Questions put to interviewees included their views on equal treatment, equal opportunities and pay equity.

In the end, the auditors found that statistical wage differences between female and male employees within UBS in Switzerland were very low, and well within the range set by the foundation to qualify for certification. The findings support those of a separate wage analysis commissioned last year across the whole of the firm, which found that the unexplained differential in salaries for men and women was less than one percent.

“

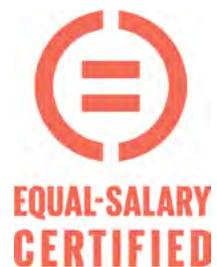
We pay for performance and are committed to pay all our employees fairly. We conduct regular internal as well as independent external equal-pay reviews, including gender pay-equity analysis, to make sure we're getting it right.

– Stefan Seiler, Group Head Human Resources at UBS

Switzerland as a 'pilot' location

We're already leveraging the findings to further improve our global compensation practices across Switzerland and in other regions. Switzerland was also something of a 'pilot' location for such audits. We're committed to conducting similar independent reviews in other markets. Along with equal pay, we will continue to prioritize gender diversity and build on our steady progress in hiring, promoting and retaining more women across the firm.

www.ubs.com



Neue Perspektiven aus dem ‘Driver Seat’

Christoph Weber

Leiter Private Banking & Mitglied der Generaldirektion, Zürcher Kantonalbank

Myriam Burtscher

Leiterin Marktgebiet Zürich-City & Mitglied der Direktion, Zürcher Kantonalbank

Wie können Unternehmen Frauen überzeugen, Führungsverantwortung wahrzunehmen und einen Karriereschritt anzupacken? Indem sie ihnen einen neuen Blickwinkel ermöglichen! Die Geschäftseinheit Private Banking der Zürcher Kantonalbank gibt deshalb ihren weiblichen Talenten die Chance, für eine begrenzte Zeit einen ganz besonderen Chefsessel zu übernehmen – den ‘Driver Seat’.

Impulsgebend, verantwortungsvoll und leidenschaftlich: An diesen Werten orientieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zürcher Kantonalbank. Damit diese Werte auch von allen aktiv gelebt werden, ist ein Grundprinzip unabdingbar: Fairness. Das bedeutet vor allem, dass Frauen und Männer als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleiche Chancen haben. Denn Diversität trägt zu einem besseren Verständnis untereinander bei, aber auch zu einer grösseren Nähe zu den Kundinnen und Kunden. Für die Zürcher Kantonalbank ist eine stärkere Durchmischung der Geschlechter deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft.

Dies gilt auch für Kaderpositionen: Gemischte Führungsteams sind für eine gute Unternehmenskultur und ein erfolgreiches Ergebnis zentral. Wie Analysen zeigen, stieg der Frauenanteil in Führungspositionen der Bank in den letzten Jahren zwar sukzessive an. Er lag 2019 mit rund 22 Prozent aber klar unter dem Gesamtanteil der Frauen in der Bank – dieser betrug im letzten Jahr fast 40 Prozent. Oder anders ausgedrückt: Bei den Frauen in der Bank ist nur jede zehnte in einer Führungsposition, bei den Männern hingegen jeder fünfte. Die Zürcher Kantonalbank hat dieses Potenzial erkannt und will den Frauenanteil auf sämtlichen Führungsstufen wesentlich und nachhaltig erhöhen.

“

Wir müssen für die vielfältigen und komplexen Aufgaben der Bank passende Talente finden. Die Bank braucht dafür leistungsorientierte Frauen. Wir müssen ihnen aber auch aufzeigen, welche Entwicklungschancen sie bei uns haben. Sonst geht uns die Hälfte der Talente auf dem Arbeitsmarkt verloren. Das können wir uns nicht leisten.

– Myriam Burtscher, Leiterin Marktgebiet Zürich-City & Mitglied der Direktion, Zürcher Kantonalbank

Die besten Talente für anspruchsvolle Aufgaben

Direktionsmitglied Myriam Burtscher, Leiterin des Marktgebietes Zürich-City, bringt es auf den Punkt: “Wir müssen für die vielfältigen und komplexen Aufgaben der Bank passende Talente finden. Die Bank braucht dafür leistungsorientierte Frauen. Wir müssen ihnen aber auch aufzeigen, welche Entwicklungschancen sie bei uns haben. Sonst geht uns die Hälfte der Talente auf dem Arbeitsmarkt verloren. Das können wir uns nicht leisten.”

Wie sieht also das Engagement der Bank in diesem Bereich konkret aus? Zum einen werden in den einzelnen Geschäftseinheiten massgeschneiderte Initiativen und Massnahmen entwickelt, um den Karrieren der weiblichen Talente neue Impulse zu geben. Dazu gehört etwa, dass Frauen als Stellvertreterinnen Erfahrungen sammeln können oder dass beim Private Banking auf der Shortlist für Stellenbesetzungen immer mindestens ein Mann und eine Frau stehen müssen. Zum anderen geht die Bank externe Mitgliedschaften ein wie z.B. bei Advance – Gender Equality in Business und unterstützt flexible Arbeitszeitmodelle.

Chance für einen Karriereschritt

Ein Leuchtturm in der Geschäftseinheit Private Banking ist das Programm ‘Driver Seat’, das 2019 lanciert wurde: Es will Frauen in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen, indem es ihnen die Chance gibt, für einen Monat auf einem Chefsessel – eben dem ‘Driver Seat’ – Platz zu nehmen. Sie werden dabei von der Stelleninhaberin oder dem Stelleninhaber – den ‘Driver Seat’-Gebern – gecoacht, sollen aber auch selbständig und initiativ agieren können. Das Programm will die Visibilität von Frauen in Führungsgremien erhöhen sowie ihnen die Möglichkeit geben, Führungsverantwortung wahrzunehmen und einen Karriereschritt anzugehen. Die Einsätze finden im Private Banking statt und stehen Mitarbeiterinnen aller Geschäftseinheiten im Voll- oder Teilzeitpensum zur Verfügung.

Ein Gewinn für alle

Und wie besetzen die Frauen den ‘Driver Seat’? Sehr aktiv! Rund 60 Frauen nutzten 2019 die Möglichkeit, ihre eigenen Stärken kennenzulernen, in einem neuen Umfeld ihre Leistung und ihr Potenzial zu zeigen und darüber hinaus ihr Netzwerk auszubauen. Bereits acht von ihnen konnten entsprechende Vakanzen besetzen und haben dauerhaft in einem ‘Driver Seat’ Platz genommen. Aber auch für viele Mentoren und ‘Driver Seat’-Geber ist das Programm inspirierend: Es verschafft ihnen neue Perspektiven auf die eigene Arbeit und zeigt ihnen alternative Herangehensweisen auf. Schliesslich ist der ‘Driver Seat’ auch ein Gewinn für die ganze Bank: Es resultieren intensivere Gespräche und breiter abgestützte Entscheidungen in diversifizierten Teams. Im Herbst 2020 geht das Programm in die zweite Runde.

“

Wir müssen für unsere Kundinnen und Kunden die passenden Lösungen, Produkte und Dienstleistungen bereitstellen. Diese Leistung erbringen wir nur, wenn die richtigen Persönlichkeiten an den richtigen Orten eingesetzt werden. Egal ob dies ein Mann oder eine Frau ist.

– Christoph Weber, Leiter Private Banking & Mitglied der Generaldirektion,
Zürcher Kantonalbank

Die richtige Persönlichkeit am richtigen Ort

Diesen Schwung will die Zürcher Kantonalbank mitnehmen, ganz in der Überzeugung, dass durch die bessere Durchmischung der Geschlechter der Gender-Diskurs irgendwann überflüssig wird. Denn für den Leiter Private Banking, Christoph Weber – wie für die ganze Bank – zählt letztlich nur eines: “Wir müssen für unsere Kundinnen und Kunden die passenden Lösungen, Produkte und Dienstleistungen bereitstellen. Diese Leistung erbringen wir nur, wenn die richtigen Persönlichkeiten an den richtigen Orten eingesetzt werden. Egal ob dies ein Mann oder eine Frau ist.”



Foto: Myriam Burtscher und Christoph Weber

www.zkb.ch

10. Literaturverzeichnis

Arnarson, B. T. (2010). The Paternity Leave Act in Iceland: implications for gender equality in the labour market. *Applied Economics Letters*, 17(7), pp. 677-680.

Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., & Staffelbach, B. (2018). *Compensation and Pay Transparency Practices In Switzerland*. Luzern: Center for Human Resource Management (CEHRM).

Bass, E. (2019). Top Management Team Diversity, Equality, and Innovation: A Multilevel Investigation of the Health Care Industry. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), pp. 339-351.

Bundesamt für Statistik (2019). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake.html>

Cooney, S. (2018). Should You Share Your Salary With Co-Workers? Here's What Experts Say. Retrieved from Time: <https://time.com/5353848/salary-pay-transparency-work/>

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 68-80.

Delizonna, L. (2017). High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

Erlach, E., & Segura, J. (2011). *Frauen und Männer an den Schweizer Hochschulen: Indikatoren zu geschlechtsspezifischen Unterschieden*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik BFS.

Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), pp. 245-266.

Flood, A. (2017). PwC. Retrieved from Winning the fight for female talent How to gain the diversity edge through inclusive recruitment: <https://www.pwc.com/femaletalent>

Fredrickson, B. L. (2013). Chapter One - Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47(Academic Press), pp. 1-53.

- Geller, M., & Crimmins, C. (2016). Davos Man seeks Davos Women. Retrieved from Reuters: <https://www.reuters.com/article/davos-meeting-gender/davos-man-seeks-davos-women-idINKCNOV10T3>
- GetDiversity. (2020). Diversity Report Schweiz 2020. Zürich.
- Goldin, C. (2015). Hours Flexibility and the Gender Gap in Pay. Retrieved from Center for American Progress: https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin_equalpay-cap.pdf
- Goller, I., & Laufer, T. (2018). Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Köln: Springer Gabler.
- Johnson, S. K. (2017). Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2017/08/what-11-ceos-have-learned-about-championing-diversity>
- Kelan, E. (2016). Linchpin - men, middle managers and gender inclusive leadership. Cranfield Online Research Data (CORD). Journal contribution.
- Michel-Alder, E. (2018). Länger leben – anders arbeiten. Zürich: Orell Füssli.
- Miller, T. & Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(2), S. 755-786.
- Mohr, T. S. (2014). Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified?trk=BU-pros-ebook-2019-genderreport>
- Moss Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, S. 965-990.
- Müller, M. A., & Forrer, L. (2020). Keine Frauenquote, aber eine Erklärungspflicht. Retrieved from Neue Zürcher Zeitung: <https://www.nzz.ch/schweiz/geschlechterraichtwerte-im-neuen-aktienrecht-ld.1563715?reduced=true>
- Nentwich, J., Schambach, G., Steingruber, N. & Wyss, B. (2020). Leaders for Equality – Führungskräfte nutzen Chancen. Retrieved from UniSG: <https://opsy.unisg.ch/de/research/gender-and-diversity/leaders-for-equality>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, pp. 1754-1774.
- OECD (2017). The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en>.

- PayScale. (2020). Does Pay Transparency Close The Gender Wage Gap? Retrieved from PayScale: <https://www.payscale.com/data/pay-transparency>
- Raghavan, M., & Barocas, S. (2019). Challenges for mitigating bias in algorithmic hiring. Retrieved from Brookings: <https://www.brookings.edu/research/challenges-for-mitigating-bias-in-algorithmic-hiring/>
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sander, G., & Hartmann, I. (2019). Diversity as Strategy. In H. Mensi-Klarbach, & A. Risberg, *Diversity in Organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan international, pp. 183-21).
- Schulte, B. (2015). Millennials want a work-life balance. Their bosses just don't get why. Retrieved from The Washington Post: https://www.washingtonpost.com/local/millennials-want-a-work-life-balance-their-bosses-just-dont-get-why/2015/05/05/1859369e-f376-11e4-84a6-6d7c67c50db0_story.html
- Sczesny, S., Formanowicz, M., & Moser, F. (2016). Can Gender-Fair Language Reduce Gender Stereotyping and Discrimination? *Frontiers in Psychology*, 7.
- Stahlberg, D., & Sczesny, S. (2001). Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. *Psychologische Rundschau*, 52(3), pp. 131-140.
- Subašić, E., Hardacre, S., Elton, B., Branscombe, N. R., Ryan, M. K., & Reynolds, K. J. (2018). "We for She": Mobilising men and women to act in solidarity for gender equality. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), pp. 707-724.
- Swissinfo. (2019, June 19). Parliament approves quotas for women on company boards. Retrieved from https://www.swissinfo.ch/eng/minimum-representation_parliament-approves-quotas-for-women-on-company-boards/45042736
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance*, 17(3), pp. 320-337.
- The World Bank. (2019). *The Little Data Book on Gender: Online Tables*. Retrieved from World Bank: https://databank.worldbank.org/widgets/reportwidget.html?Report_Name=The-Little-Data-Book-on-Gender-Online-Tables&Id=f3945d0c
- Thompson, A., & Wheatley, D. (2019). The Take-Up and Quality of Part-Time Work Among Men. In S. Nachmias, & V. Caven, *Inequality and Organizational Practice* (pp. 129-157). Cham: Palgrave Macmillan.

Tockey, D., & Ignatova, M. (2019). Gender Insights Report: How women find jobs differently. LinkedIn.

Tulshyan, R. (2019). How to Reduce Personal Bias When Hiring. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/06/how-to-reduce-personal-bias-when-hiring>

van Osch, Y., & Schaveling, J. (2020). The Effects of Part-Time Employment and Gender on Organizational Career Growth. *Journal of Career Development*, 47(3), pp. 328-343.

Virick, M., & Greer, C. R. (2012). Gender Diversity in Leadership Succession: Preparing for the Future. *Human Resource Management*, 51(4), pp. 575-600.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, pp. 395-404.

Women's Empowerment Principles. (2020). Levelling the playing field for women in the workplace - Case Study BBVA. Retrieved from WEP: <https://www.weps.org/sites/default/files/2020-06/CASE%20STUDY%20-%20BBVA%20%28FINAL%29.pdf>

Xu, Y. (2008). Gender Disparity in STEM Disciplines: A Study of Faculty Attrition and Turnover Intentions. *Research in Higher Education*, 49(7), pp. 607-624.

11. Impressum

Publikationsdatum: 10. September 2020

Im Auftrag von

Alkistis Petropaki

General Manager Advance
Advance - Gender Equality in Business
alkistis.petropaki@weadvance.ch
www.weadvance.ch

Alexandra Rutsch

Kommunikationsmanagerin & Projektleiterin
alexandra.rutsch@weadvance.ch

Faye Witteveen

Programmmanagerin & Leitung Best Practices
faye.witteveen@weadvance.ch

Illustrationen und Layout

Sandra Medeiros

Art Direction, Illustration
www.wildfactory.ch

Forschung

Prof. Dr. Gudrun Sander

Direktorin Kompetenzzentrum
für Diversity & Inclusion (CCDI)
Forschungsstelle für Internationales
Management, Universität St.Gallen
gudrun.sander@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch,
www.diversitybenchmarking.ch

Dr. Ines Hartmann

Senior Project Manager CCDI
ines.hartmann@unisg.ch

Dr. Nora Keller

Project Manager CCDI
nora.keller@unisg.ch