

GETTING TO EQUAL 2018

Wie Führungskräfte Gleichstellung
beschleunigen und geschlechtsspezifische
Lohngefälle verringern können

„Vielfalt macht unser Geschäft stärker und innovativer, aber vor allem macht es die Welt zu einem besseren Ort.“

Pierre Nanterme
Vorstandsvorsitzender und CEO, Accenture

„Die Gleichstellung von Frau und Mann ist ein wichtiges Beispiel für die Überlegungen, die wir auch hinsichtlich anderer Diversity-Felder anstellen müssen.“

Marina Klein
Managing Director HR und Mitglied der Geschäftsführung, Accenture

„Je mehr sich verschiedene Persönlichkeiten ergänzen, desto stärker beflügeln und treiben sie Innovation.“

Jan Ising
Managing Director und Women Initiative Lead, Accenture

Wir brauchen Vielfalt. Dafür setzen wir auf Gleichstellung.

Gleich und gleich gesellt sich gern. So geht eine alte Redensart. Spätestens seit Social Media und smarte Personalisierungsalgorithmen die Online-Welt durchdringen, wissen wir, dass viele Menschen eine ausgeprägte Tendenz haben, vor allem solche Informationen zu suchen, die ihre Meinung und ihr Weltbild bestätigen. Und wir wissen: Das bringt nicht weit.

DIVERSITÄT BEFLÜGELT INNOVATION

Innovation und Inspiration brauchen Diversität. Wir wissen aus Erfahrung, dass die Vielfalt an Persönlichkeiten, Ideen, Impulsen und Umsetzungswegen zu besseren Ergebnissen und zu mehr Innovationskraft führt – erst recht in Zeiten digitaler Veränderung. Es braucht unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen, Kompetenzen, um unsere immer komplexer werdenden Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft anzugehen und durch neue Herangehensweisen und auch technologische Ideen zu lösen. Erst, wenn Menschen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Wurzeln, Kulturen, Generationen zusammenkommen, sind wir im Kollektiv intelligenter, kreativer und in der Lage, Relevanteres zu tun.

... WENN WIR ANDERSARTIGKEIT WERTSCHÄTZUNG UND RAUM GEBEN

Erfolgsentscheidend ist bei alledem jedoch, dass wir eines teilen: unsere Überzeugung, dass Unterschiede stark machen, und eine vorbehaltlos wertschätzende Haltung gegenüber dem Anderen. So verschieden wir sind: In diesem sollten wir uns gleichen, damit Diversität erfolgreich macht. Gut, dass sich auch Gegensätze anziehen.

DESHALB LOHNT ES SICH, UNTERSCHIEDLICHKEIT IN JEDER FORM ZU FÖRDERN

Wenn wir dieses Jahr mit unserer Studie „Getting to Equal“ (vormals: Accenture Frauenstudie) erneut einen besonderen Blick auf die Entwicklung der Geschlechtergleichheit in Deutschland, Österreich und der Schweiz werfen, dann natürlich, um mehr über den Status quo und die Hebel für Verbesserungen in diesem Bereich zu erfahren. Aber auch, weil wir überzeugt sind, dass Faktoren, die zu einer Gleichwertigkeit von Mann und Frau im Berufsleben beitragen, auch für andere Diversity-Bereiche relevant und übertragbar sind.

WIR WOLLEN AUS DIESER STUDIE FÜR ALLE BEREICHE DER DIVERSITÄT LERNEN

Kurz: Wir glauben, wir können aus den hier vorgelegten Ergebnissen mehr für die Gleichbehandlung aller Menschen in einer Organisation, einer Gesellschaft lernen. Die Gleichstellung von Frau und Mann ist ein besonders plakatives Beispiel für Überlegungen, die wir auch hinsichtlich Alter, Bildung, Religion, Weltanschauung, sexueller Orientierung, Herkunft, Behinderung und sogar unterschiedlicher Organisationskultur nach Zusammenschlüssen anstellen sollten. Für sie alle brauchen wir diesen Blick durch die Diversity-Brille, wenn Unterschiede für unsere Unternehmen produktiv werden und Innovation begünstigen sollen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine ansprechende und impulsreiche Lektüre.



Jan Ising

Managing Director und Women Initiative Lead, Accenture

„Ja, das Frauenbild unserer Gesellschaft hat sich inzwischen stark verändert. Aber wenn wir ehrlich sind, warten nach wie vor viele Baustellen auf uns. Nicht zuletzt in Sachen Karrierechancen- und Lohnungleichheit.“

Jan Ising,
Managing Director und Women Initiative Lead, Accenture



Was braucht es, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Frauen und Männer gleiche Chancen für Karriere- und Gehaltsentwicklung haben?

In früheren Studien legten wir ein besonderes Augenmerk darauf, den Status quo von Geschlechtergleichheit und die Hindernisse auf dem Weg dorthin zu erfassen – und daraus Handlungsalternativen abzuleiten. Seit 2015 messen wir vielmehr, welche dieser Aktivitäten sich als besonders erfolgreich erweisen. 2016 stand die Frage im Mittelpunkt, inwieweit digitale Kompetenz Frauen Wege zu Karriere- und Gehältergleichheit erschließt. 2017 ging es darum zu ergründen, welche Mittel helfen, die Gehaltslücke zwischen den Geschlechtern schneller zu schließen.

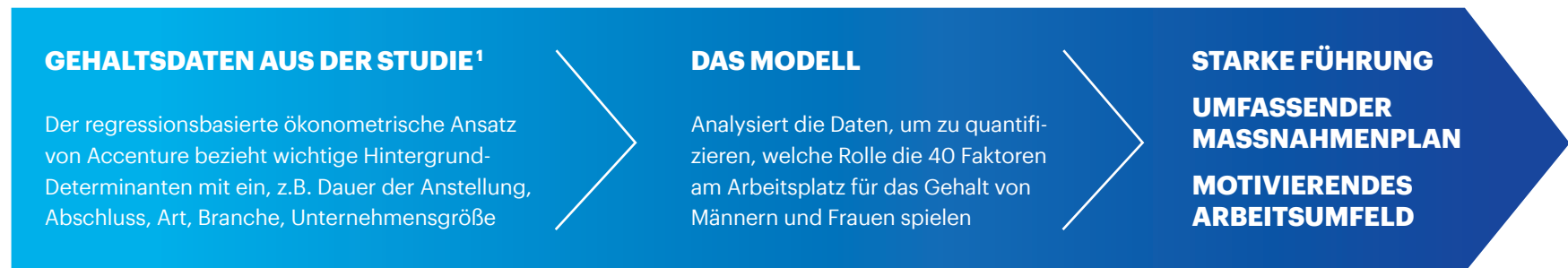
In diesem Jahr wollten wir uns nicht auf einen besonderen Aspekt konzentrieren. Vielmehr wollten wir wissen, was alles eine Rolle spielt, damit es Unternehmen gelingt, Bedingungen in ihrer Organisation zu schaffen, die Frauen wie Männern besser als anderenorts gleiche Chancen für Karriere- und Gehaltsentwicklung bieten.

Aus einem Set von über 200 möglichen Faktoren haben wir über eine umfassende Erhebung und statistische Analyseverfahren genau 40 Faktoren herausgearbeitet, welche die berufliche Entwicklung von Frauen und Männern statistisch relevant beeinflussen.

In diesem Zusammenhang wurden mithilfe des Modells eine Reihe hypothetischer Fragen („Was wäre, wenn“) dahingehend gestellt, inwiefern diese Faktoren auf die Karriereentwicklung und Reduktion der Lohnlücke wirken und ob ihre Präsenz die gewünschten Veränderungen begünstigen und einleiten würde.

Daraus ließ sich einfach ableiten: Je mehr dieser Faktoren in einem Unternehmen erfüllt sind, desto positiver entwickeln sich verschiedene Aspekte der Karriere- und Gehaltsentwicklung insbesondere für Frauen. Liegen sie nicht vor, fallen diese Ergebnisse schlechter aus.

Was braucht es, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Frauen und Männer gleiche Chancen für Karriere- und Gehaltsentwicklung haben?



¹ Daten der Studie aus eigener Quelle

ÜBER DIE STUDIE

Für die Studie wurden mehr als 22.000 Männer und Frauen mit einem akademischen Abschluss in 34 Ländern befragt, darunter 700 Männer und Frauen jeweils in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Studie wurde durch ausführliche Interviews mit „Fast-Track“-Frauen ergänzt, die sich durch ihren Erfolg aus der Masse abgehoben haben. Darüber hinaus analysierte Accenture publizierte Daten zu Arbeitsplatzfragen, wie Arbeiterschaft, Entwicklung, Talentlücken, Unternehmenskultur, sexueller Belästigung und Best Practice.

Die Daten aus der Befragung wurden unter der Anwendung ökonomischer Modelle ausgewertet, um die Faktoren für die berufliche Weiterentwicklung von Frauen zu identifizieren.

Accenture führt die Umfrage zu unterschiedlichen Themen rund um die Karriereentwicklung von Frauen und Gender Equality jährlich durch und veröffentlicht die Ergebnisse zum Weltfrauentag. Hier sind neben einigen länderübergreifenden Trends die Ergebnisse für Deutschland, Österreich und die Schweiz dargestellt.

Mit den richtigen Maßnahmen lässt sich eine Kultur der Gleichstellung schaffen.

Die diesjährige Studie „Getting to Equal 2018“ identifiziert 40 Faktoren am Arbeitsplatz, mittels derer Unternehmen eine Kultur der Gleichstellung aktiv herstellen und geschlechterspezifische Lohnlücken schließen können. Sie lassen sich in drei große Bereiche clustern: „Starke Führung“, „Umfassender Maßnahmenplan“ und „Motivierendes Arbeitsumfeld“. Unter diesen Faktoren sind 14 „kulturelle Treiber“, die dabei besonders ins Gewicht fallen, beispielsweise Gender Diversity als eine wesentliche Verantwortung des Managements, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle oder unternehmensweite Frauennetzwerke.

ALLE PROFITIEREN VOM VORHANDENSEIN DER 40 FAKTOREN

Ist die Mehrheit der 40 definierten Faktoren in einem Unternehmen vorhanden („günstiges Umfeld“), profitieren alle Mitarbeitenden. Sie erklären häufiger, ihren Job zu mögen, sind zufriedener mit ihrer beruflichen Entwicklung und streben eher eine Weiterentwicklung oder Führungsposition

an, als Mitarbeitende von Unternehmen, in denen diese Faktoren nicht gegeben sind („ungünstiges Umfeld“).

Zwar verschafft eine Implementierung der 40 definierten Faktoren am Arbeitsplatz den Frauen etwas größere Vorteile. Tatsächlich haben aber beide Geschlechter in „gleichstellungsgünstigen“ Umfeldern höhere Weiterentwicklungschancen. Rechneten wir diese begünstigenden Bedingungen auf die Gesamtheit hoch, erhielten wir folgende Zahlen:

- Würden in allen Unternehmen die begünstigenden Faktoren vorliegen, wäre die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen eine Managerposition erreichen, in Deutschland 22% höher. Es wäre unter diesen Umständen zudem fast dreimal wahrscheinlicher, dass Frauen eine höhere Position wie Senior Manager oder Director erreichen.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass Männer unter allorts begünstigenden Umständen eine Managerposition erreichen, wäre 17% höher. Eine höhere Position wie Senior Manager oder Director würden dann doppelt so viele Männer erreichen.

- In Österreich sind diese Effekte für beide Geschlechter etwas ausgeprägter. In der Schweiz würden Frauen insbesondere bei den ersten Karriereschritten deutlich stärker profitieren: Hier könnten 43% mehr weibliche Mitarbeitende Managerniveau erreichen, wenn alle Unternehmen die Faktoren umsetzten. Parallel hätten hier die Männer speziell beim Einstieg in die höheren Laufbahnen wesentlich bessere Aussichten: Ihre Wahrscheinlichkeit, ein Senior Manager oder Director zu werden, läge dann bei 126%.

Gliche das Arbeitsumfeld überall demjenigen jener Unternehmen, in denen die Erfolgsfaktoren derzeit am stärksten verankert sind,

- dann kämen auf 100 männliche Manager (ähnlich wie weltweit) auch in allen deutschsprachigen Märkten **deutlich mehr weibliche**.

- Dabei würde Deutschland mit einer Steigerung von 41 auf 83 Managerinnen pro 100 männliche Kollegen die größten Effekte verzeichnen. In der Schweiz stiege die Zahl von 56 auf 88, in Österreich von 47 auf 84.
- Dann **würde die Wirtschaftskraft der Frauen** in der deutschsprachigen Region insgesamt **um fast 80 Milliarden US-Dollar steigen.**

Die Gehaltseffekte wären in Deutschland und der Schweiz mit einer Erhöhung des Arbeitsentgelts von Frauen um 73% relativ vergleichbar. Absolut ergäbe sich eine Steigerung um 62.170 US-Dollar bzw. 42.416 US-Dollar pro Jahr – was einem zusätzlichen Einkommen von Frauen von 63,4 bzw. 11 Milliarden US-Dollar entspräche. Österreicherinnen würden trotz relativer Verbesserung um „nur“ 64% absolut mit 49.249 US-Dollar mehr Gehalt pro Jahr im Mittelfeld landen und immer noch 4,8 Milliarden US-Dollar mehr Wirtschaftskraft mitbringen.

Wenn Frauen weiterkommen, gilt das auch für Männer²

Höhere Wahrscheinlichkeit, dort in Führungspositionen aufzusteigen, wo die 40 Faktoren am weitesten verbreitet sind

Aufstieg zum Manager



Aufstieg zum Senior Manager/Director



Die Gehaltslücke schließen³

Wo die 40 Faktoren am weitesten verbreitet sind, sind die Gehälter von Frauen und Männern weniger unterschiedlich

Frauen verdienen aktuell \$ 73 ...



... für jede \$ 100, die Männer verdienen



^{2,3} Quelle: Getting to Equal 2018, Accenture

DAS SIND DIE 40 FAKTOREN

STARKE FÜHRUNG

- **Geschlechtergleichheit ist eine echte Priorität für das Management.***
- **Es gibt ein klares Diversity-Ziel oder eine Vorgabe, die öffentlich kommuniziert ist.***
- **Die Organisation verfolgt eindeutige Ziele und Maßnahmen zur Lohngleichheit von Frauen und Männern.***
- Fortschritte bei der Geschlechtergleichheit werden gemessen und den Mitarbeitenden mitgeteilt.
- Führungskräfte werden für die Verbesserung der Geschlechtergleichheit zur Verantwortung gezogen.
- Das Diversity-Ziel ist innerhalb der Organisation bekannt.
- Das Führungsteam ist divers.

UMFASSENDE MASSNAHMENPLAN


- **Es gab Fortschritte bei der Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Frauen.***
- **Das Unternehmen verfügt über ein Frauennetzwerk.***
- **Das Frauennetzwerk des Unternehmens ist für Männer offen.***
- **Väter werden ermutigt, Elternurlaub zu nehmen.***
- Mitarbeitende vertrauen darauf, dass die Organisation Frauen und Männer für die gleiche Arbeit gleich bezahlt.
- Der Anteil an Frauen in Führungspositionen ist in den letzten fünf Jahren gestiegen.
- Die Organisation setzt sich konsequent dafür ein, Frauen einzustellen, weiterzuentwickeln und im Unternehmen zu halten.
- Es gab Fortschritte bei der Gleichstellung von Männern und Frauen auf Führungsebene.
- Es gibt klare Regeln für erziehungsbedingte Auszeiten von Frauen.
- Frauen werden ermutigt, Elternzeit zu nehmen.
- Es gibt eine klare Elternzeit-Richtlinie.
- Die Organisation stellt Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen ein.
- Führungskräfte ergreifen Maßnahmen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

MOTIVIERENDES ARBEITSUMFELD

- **Mitarbeitende wurden nie dazu angehalten, ihr Erscheinungsbild der Unternehmenskultur anzupassen.***
- **Mitarbeitende haben die Freiheit, kreativ und innovativ zu sein.***
- **Mobiles/virtuelles Arbeiten ist verbreitet und gängige Praxis.***
- **Die Organisation bietet Weiterbildungsmöglichkeiten, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden relevant zu halten.***
- **Mitarbeitende können virtuell zusammenarbeiten und so berufliches (Fern-)Reisen vermeiden.***
- **Arbeiten von zu Hause ist erlaubt, wenn an einem Tag private Verpflichtungen wahrgenommen werden müssen.***
- **Mitarbeitende können Vorfälle von sexueller Diskriminierung/Belästigung melden.***
- Das Unternehmen hat Vertrauen in die Mitarbeitenden und überträgt ihnen Verantwortung.
- Mitarbeitende fühlen sich frei, im Job sie selbst zu sein.
- Führungskräfte besitzen eine gute Fehlerkultur.
- Führungskräfte geben ein gutes Beispiel in Sachen Work-Life-Balance.
- Networking-Events mit der Unternehmensführung finden während der Arbeitszeiten statt.
- Mitarbeitende können Anfragen nach Mehrarbeit ohne Konsequenzen ablehnen.
- Mitarbeitende können eine Teilnahme an Terminen, die sehr früh oder sehr spät geplant sind, ohne Konsequenzen ablehnen.
- Sexuelle Diskriminierung/Belästigung wird am Arbeitsplatz nicht toleriert.
- Das Unternehmen steigert die Intoleranz gegenüber sexuell diskriminierender oder geschlechtsspezifischer Sprache.
- Schulungszeiten und -formate sind flexibel.
- Vorgesetzte sind offen für Ersuchen nach Flexibilisierung der Arbeitszeit.
- Die Organisation respektiert, dass Mitarbeitende berufliche und private Verpflichtungen vereinbaren können müssen.
- Dem Unternehmen gelingt es immer besser, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass sich niemand ausgeschlossen fühlt.

* kulturelle Treiber





Rund 95 % der Mitarbeitenden in „günstigen“ Umfeldern sind hier zufrieden mit ihrer beruflichen Entwicklung (versus etwa 40 % in „ungünstigen“ Umfeldern).

ZUFRIEDENHEIT MIT DER BERUFLICHEN ENTWICKLUNG

Dabei zeigt sich, dass die Zufriedenheitswerte in Deutschland, Österreich und der Schweiz annähernd gleich auseinanderfallen: Rund 95% der Mitarbeitenden in „günstigen“ Umfeldern sind hier zufrieden mit ihrer beruflichen Entwicklung (versus etwa 40% in „ungünstigen“ Umfeldern).

Auch bei der „Liebe zum Job“ gibt es Diskrepanzen zwischen „günstigen“ und „ungünstigen“ Umfeldern. Sie bewegt sich in Österreich und Deutschland in einer ähnlichen Spanne wie die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung. In der Schweiz geht diese Schere mit 88 zu 62% etwas weniger auseinander.

KARRIERE UND FÜHRUNG

Als besonders führungsfreudig zeigen sich in dieser Studie Mitarbeitende in der Schweiz. In Unternehmen mit „begünstigenden“ Bedingungen streben hier fast alle nach einer Führungsposition (99%). Dafür ist in Österreich der Effekt in „ungünstigen“ Umfeldern am größten – hier haben dann

nurmehr 38% Lust auf Führung. Auch in Deutschland gibt es mit 85 zu 50% noch einen deutlichen Einfluss der Faktoren, insgesamt aber mit der geringsten Ausprägung in der deutschsprachigen Region.

Ähnlich verhält es sich mit dem Streben nach einem beruflichen Aufstieg: 84% der Mitarbeitenden in Österreich und Deutschland streben eine Beförderung bzw. Weiterentwicklung an, 98% sind es in der Schweiz – sind die Bedingungen „ungünstig“, sind es in allen drei Ländern weniger als die Hälfte, am wenigsten in Österreich.

ENTWICKLUNGSGESCHWINDIGKEIT

Nicht zuletzt steigt in „günstigen“ Umfeldern die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen eine besonders schnelle Laufbahnentwicklung aufweisen. Hierzulande liegt der Anteil der sogenannten „Fast-Track“-Frauen in diesen Unternehmen bei rund einem Drittel. In Unternehmen mit „ungünstigen“ Umfeldern sind es meist nur wenige Prozent.

84% der Mitarbeitenden in Österreich und Deutschland streben eine Beförderung bzw. Weiterentwicklung an, 98% sind es in der Schweiz – sind die Bedingungen „ungünstig“, sind es in allen drei Ländern weniger als die Hälfte, am wenigsten in Österreich.

WAS LEISTEN DIE 14 KULTURELLEN TREIBER?

**Starke Führungskultur bringt
mehr Leistungsträgerinnen
ins Unternehmen und in
Managementpositionen**

Kultur beginnt an der Spitze eines Unternehmens. Das macht kulturelle Treiber wie die messbare und explizite Selbstverpflichtung des Top-Managements und aktive Förderung von Diversität in der C-Suite zu wesentlichen Erfolgsfaktoren in Sachen Gleichstellung.

In Unternehmen, in denen sie gegeben sind, sehen wir deutlich mehr Leistungsträgerinnen mit einer schnellen Karriereentwicklung (sogenannte „Fast-Track“-Frauen) als in Unternehmen, in denen sie fehlen:

- Weltweit zählen Unternehmen mit mindestens einem weiblichen CxO etwa dreimal so viele „Fast-Trackerinnen“ wie solche, in denen das gesamte Top-Management männlich ist (23 vs. 8%). Übrigens: Die größte positive Gleichstellungswirkung erzielt, wer den Anteil der Frauen in Führung von 0 auf 35% steigert.
- Klare Gleichstellungsziele beflügeln die berufliche Entwicklung dieser Frauen zusätzlich: Über die Hälfte der „Fast-Trackerinnen“ (in Österreich sogar 68%, in der Schweiz 96%) arbeiten in Unternehmen, die klare Gleichstel-

lungsziele setzen. Ihnen gelingt es somit deutlich besser, den Anteil von Frauen in Führungsrollen zu steigern.

- Weltweit betrachtet, erhöhen definierte Gleichstellungsziele die Wahrscheinlichkeit, Frauen in Spitzenpositionen zu bringen, um ganze 63%. Ein Effekt, der sich durch Transparenz über Vorgehensweisen zur Sicherung der Lohngleichheit noch steigern lässt.
- Offenbar machen Menschen in „günstigen“ Umfeldern gute Erfahrungen mit Diversität: In Unternehmen mit mindestens einer Frau im Führungsteam gibt jeder vierte befragte Deutsche (Männer und Frauen) an, dies wirke positiv auf die eigene berufliche Entwicklung. In Unternehmen mit rein männlich besetzter Spitze denken das nur 11%.
- Nicht zuletzt gibt es zwischen den kulturellen Treibern auch Wechselwirkungen – eine Frage der Glaubwürdigkeit: Ist keine Frau im Führungsteam, oder wird die Führungsriege nicht zur Erfüllung der Ziele nachhaltig angehalten, denkt übrigens die Hälfte der Befragten, dass es dann auch um die Lohngleichheit schlecht bestellt ist.

Mehr „Fast-Track“-Frauen in Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen⁴

Anteil von Frauen auf dem „Fast-Track“⁵ in Organisationen mit mindestens einer Frau im Führungs-Team

Rein männliche Geschäftsführung

8 %



Mindestens eine Frau in der Geschäftsführung

23 %

⁵ „Fast-Track“-Frauen machen ein Fünftel unserer untersuchten Stichprobe aus, erreichen typischerweise nach 5 Jahren das Manager-Niveau und sind ihrer Peer-Group in Sachen Beförderungen am Arbeitsplatz voraus

Verantwortlichkeit verbessert die Gender-Diversität⁶

Veränderung im Anteil an Frauen in Führungspositionen in den letzten fünf Jahren

Führungspersonen stehen in der Verantwortung

69 %

+63 % wahrscheinlicher

31 %

Führungspersonen stehen nicht in der Verantwortung

42 %

58 %

% Steigerung

% Rückgang/keine Veränderung

^{4,6} Quelle: Getting to Equal 2018, Accenture

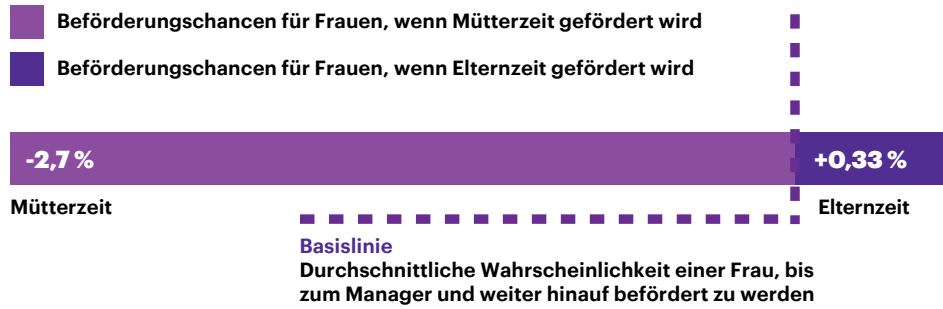
Umfassende Maßnahmenpläne setzen besser auf Inklusion statt umgekehrt zu diskriminieren.

Kulturtreibende Maßnahmen werden von Mitarbeitenden daran gemessen, wie sehr sie das vorleben, wofür sie stehen. Ganz intuitiv. Es geht dabei um die gefühlte Glaubwürdigkeit, Ernsthaftigkeit, Konsistenz.

Im Fall der Geschlechtergleichheit ergab diese Studie, dass Initiativen zur Förderung speziell von Frauen im Unternehmen sich negativ auf die weiblichen Mitarbeitenden auswirken. Sie reden von Inklusion, arbeiten selbst aber mit Diskriminierung.

- Gibt es beispielsweise nur für weibliche Mitarbeitende eine klare Regelung für die Elternzeit, wird sie nur bei ihnen erwartet, begünstigt und begleitet. Damit sinken aber gleichzeitig die Chancen für Frauen, in diesem Unternehmen aufzusteigen. Werden hingegen Männer und Frauen gleichermaßen in ihrer Elternrolle unterstützt – ist also auch Elternzeit für Väter selbstverständlich und bleibt ohne Nachteile – so steigt offenbar die Akzeptanz. Und damit die Karrierechancen für beide.
- Knapp drei Viertel aller Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeiten heute in Unternehmen mit klaren Elternzeitregelungen. Und weniger als die Hälfte der Unternehmen ermutigen Väter, Auszeiten für die Familie zu nehmen.
- Stehen Frauennetzwerke Mitarbeitenden beider Geschlechter offen, steigt die Zahl der „Fast-Trackerinnen“ im Unternehmen. Der Anteil der Frauen, die überdurchschnittlich schnell im Unternehmen Verantwortung übernehmen, liegt hier über 20% höher als in Unternehmen, die zwar auf Frauenförderung aber nicht auf Inklusion setzen.
- Etwa die Hälfte aller Befragten in Deutschland und Österreich arbeiten in Unternehmen, in denen es kein Frauennetzwerk gibt.
- Die Tendenz, sich am Netzwerken zu beteiligen, ist in Unternehmen mit inklusiven Frauennetzwerken deutlich größer. Die Schweiz ragt hier deutlich heraus: Drei von vier befragten Mitarbeitenden engagieren sich in Frauennetzwerken, fast doppelt so viele wie in Österreich und Deutschland. Ganze 64% von ihnen setzen sich in gemischtgeschlechtlichen Frauennetzwerken ein.

Förderung von Elternzeit statt nur Mütterzeit⁷

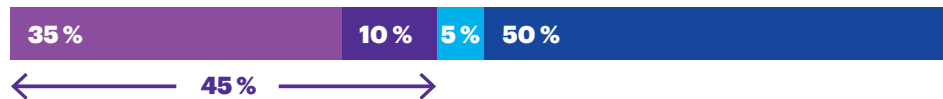


Sind Sie in einem Frauennetzwerk aktiv?⁸

„Fast-Track“-Frauen



Frauen insgesamt



- Ja - für Männer und Frauen
- Ja - nur Frauen
- Nein - kein Interesse
- Nein - es gibt keins

^{7,8} Quelle: Getting to Equal 2018, Accenture



Motivierende Arbeitsumfelder leben von einer Kultur des Vertrauens und der Befähigung.

Ein großer kultureller Treiber für eine gleichgestellte berufliche Entwicklung – und damit eine erhöhte Lösungs- und Leistungsfähigkeit – ist, wenn Unternehmen in die Fähigkeiten der Menschen vertrauen, die bei ihnen arbeiten. Die Studie zeigt, dass insbesondere solche Unternehmen besondere Fortschritte verzeichnen, die den Mitarbeitenden Verantwortung übertragen, ihnen Raum geben, sie selbst zu sein, und ein Interesse haben, sie für Aufgaben gezielt und im Rahmen ihrer Interessen zu qualifizieren.

- In Deutschland, Österreich und der Schweiz gelten Vertrauen und Übertragung von Verantwortung als mit Abstand wirksamste Karrierebeschleuniger. Sie sind ein Drittel relevanter als „Raum, man selbst zu sein“ und doppelt so wichtig wie frei zugängliche Trainingsangebote – die beiden nächstwichtigsten Faktoren für das Vorankommen im Job.

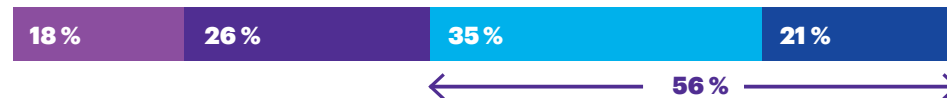
- Tatsächlich kommen Leistungsträgerinnen in Unternehmen, die darauf achten, die Skills der Mitarbeitenden relevant zu halten, wesentlich besser voran: 70% der „Fast-Trackerinnen“ – aber nur 56% der Frauen insgesamt – arbeiten in Unternehmen, die relevante Trainings allen Mitarbeitenden zugänglich machen.
- Und: In Unternehmen, in denen die 40 Faktoren präsent sind, ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich höher, dass genau solche Trainings angeboten werden.

Vermittlung relevanter Kompetenzen bringt Frauen voran⁹

„Fast-Track“-Frauen




Andere Frauen



Selten/nie
 Manchmal
 Üblicherweise
 Immer

⁹ Quelle: Getting to Equal 2018, Accenture



Geschlechtergleichheit muss vom CEO und der Geschäftsleitung als strategische Priorität aufgefasst werden.

Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden Entscheidungsbefugnisse übertragen und ihnen vertrauen, damit sie am Arbeitsplatz sie selbst sein können.

Lippenbekenntnisse machen nicht erfolgreich, Handeln schon.

Viele Organisationen bekennen sich bereits zu Diversity. Wir alle sprechen über vielfältige Organisationen, fordern heterogene Teams und applaudieren Unternehmen, die unsere Gesellschaft mit all ihren Facetten spiegeln. Doch reichen Lippenbekenntnisse, wie wir ihnen in vielen Unternehmen und auf allen Ebenen begegnen, nicht aus, um die Potenziale von Diversität für die Innovationskraft und Resilienz unserer Unternehmen auszuschöpfen. Es geht um mehr als Reputation. Es geht darum, aus Überzeugung dahinterzustehen, damit die Rechnung aufgeht.

Accenture, eines der weltweit größten Beratungsunternehmen mit rund 449.000 Mitarbeitenden in über 120 Ländern, hat in Sachen Diversity und Gleichstellung eine klare Haltung: Uns kommt es auf Vielfalt an. Und dafür setzen wir auf Gleichheit. Aktiv. In allen drei Erfolgsdimensionen.

STARKE FÜHRUNG

Ehrgeizige Ziele: Accenture arbeitet intensiv daran, dass Frauen und Männer zu gleichen Teilen im Unternehmen vertreten sind, Karriere machen oder in Führungspositionen gelangen. Spätestens 2025 sollen 50% der weltweiten Belegschaft weiblich sein – in einem Unternehmen, das Technologie in seiner DNA trägt, was bis heute keine klassische Frauendomäne ist. Unser Ziel, im deutschsprachigen Raum einen Frauenanteil von 40% bei den Neueinstellungen zu erreichen, haben wir für das laufende Geschäftsjahr erfüllt. Unser Ziel, im deutschsprachigen Raum im aktuellen Geschäftsjahr einen Frauenanteil von 40% aller Mitarbeitenden zu erreichen, haben wir übererfüllt.

Führungsebene in der Verantwortung: Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, haben wir es in den Zielvereinbarungen mit unseren Führungskräften verankert. Das hat bereits das Führungsverhalten sowie die Kultur im Unternehmen gezielt verändert.

UMFASSENDE MASSNAHMENPLAN

Gleichzeitig unterstützen wir zukünftige Mitarbeitende schon sehr früh bei ihrer Berufswahl, um einen ausgeglichenen Talent-Pool aufzubauen.

- Wir engagieren uns in Deutschland, Österreich und der Schweiz in Initiativen wie dem „Coding Camp“ für 14- bis 16-jährige Mädchen, der Initiative „Women in Digital“ oder der gemeinnützigen Gesellschaft „Teach First“, die in Partnerschulen Fellows einsetzt, damit Schüler und Schülerinnen ihre Bildungschancen verbessern.

- Wir kooperieren mit Gymnasien und Hochschulen – veranstalten zum Beispiel Workshops und Mentoring für Mädchen in den Klassen 9 und 10, praktizieren Mentoring für Frauen und begleiten Studierende über Praktika und Abschlussarbeiten in unser Unternehmen.

Accenture hatte lange ein Global Women's Network – heute ermutigen wir Frauen und Männer gleichermaßen dazu, Inclusion- und Diversity-Leader zu werden: In unserer **Accenture-Initiative „FE&MALE Growth“** engagieren sich beide gemeinsam für eine diverse, geschlechterbalancierte Belegschaft.

Netzwerktreffen für arbeitende Eltern, Mentorenprogramme oder Unconscious-Bias-Trainings, also Schulungen, die unbewusste Vorurteile aufzeigen, sind für alle Mitarbeitenden zugänglich und zum Teil sogar verpflichtend. Für Frauen organisieren wir zusätzlich exklusive Trainings.

Gemeinsam mit Führungskräften geben wir ein stärkenbasiertes Feedback.

Um Innovation zu erzeugen, braucht es in Unternehmen einen gesunden Nährboden für innovatives Denken und Arbeiten – eine Innovationskultur, vielfältiges Denken, diverse Sichtweisen und Teams, plus die nötigen Anpassungen in Arbeitsumfeld und Organisation.

Marina Klein, Managing Director HR und Mitglied der Geschäftsführung, Accenture



**Es gibt Raum für neue
Ideen und für den Transfer.
Seien wir mutig. Gehen
wir voran.**

MOTIVIERENDES ARBEITSUMFELD

Weltweit haben bei Accenture weibliche Führungskräfte schon heute nahezu 70 % unserer globalen Workforce direkt in ihrer Verantwortung. Und wir sind gezielt auf der Suche nach weiblichen Vorbildern, gerade in MINT-Berufen.

Unsere Gender-Equality-Kampagne „**Be Yourself. Make A Difference**“ zeigt, wie wir individuelle Potenziale und Bedürfnisse aufnehmen und Karriereperspektiven mit Lebensfreiräumen verbinden. Damit sich Mitarbeitende ohne Einschränkungen entfalten können. Sie geht über die Geschlechterfrage hinaus und betont, wie jeder seine individuellen Fähigkeiten einbringen kann und zusammen mit seiner Persönlichkeit zum wertvollen Mitarbeitenden im Unternehmen wird.

Mit flexiblem Arbeiten – als Kombination von Freiraum bei der Wahl von Arbeitsort und -zeit – sowie einer hohen Akzeptanz von Elternzeit für beide Geschlechter und nicht zuletzt mit Lohn-gleichheit unterstützen wir die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer – statt dies für sie zu einer rein wirtschaftlichen Entscheidung zu machen.

TRANSFER DER ERGEBNISSE

Wenn wir aus den relevanten 40 Faktoren ableiten, wie wir Diversität und Inklusion auch in anderen Bereichen einen besseren Boden bereiten können, werden weitere, neue Ideen möglich:

- Wie wirken klare, öffentlich kommunizierte Ziele hinsichtlich der Altersverteilung oder der Präsenz von Menschen mit Behinderung für unser Unternehmen?

- Was, wenn wir ein Extra-Augenmerk darauf legen, dass Mitarbeitende ihre Arbeitszeit stufenlos anpassen könnten, entsprechend der Entwicklung ihrer Leistungsfähigkeit im Mitarbeiterlebenszyklus?
- Können wir unseren Mitarbeitenden überlassen, wie sie sich kleiden – egal, aus welcher Kultur sie stammen?
- Wie können wir agieren, damit die Überzeugung, keine Unterschiede bei sexueller Orientierung oder Religion zu machen, kein Lippenbekenntnis bleibt?

Es gibt Raum für neue Ideen und für den Transfer. Seien wir mutig. Gehen wir voran.

ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 449.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern. Besuchen Sie uns unter www.accenture.de, www.accenture.at oder www.accenture.ch