



accenture

GETTING TO EQUAL 2020

CULTURE MAKER HEBEN VERSTECKTE POTENZIALE

Wenn sogenannte Culture Maker
vorangehen, können Unternehmen
ihr Wachstum verdoppeln



 INTO THE NEW

Wertvolle Denkanstöße, bahnbrechende Insights, greifbare Ergebnisse

Inhalt

- /04** Vorwort
- /05** Über die Autoren
- /06** Sie denken, Inklusion ist fester Bestandteil Ihrer Arbeitskultur?
- /08** Aus Fürsorge wird Handeln
- /10** Zwei Kulturen, ein Unternehmen?
- /15** Kultur als Erfolgsfaktor
- /18** Das sind die Culture Maker
- /21** Vorreiter sein, Kultur in den Fokus rücken
- /25** Alle einbinden, alle weiterbringen
- /30** Methodik
- /35** Danksagung und Referenzen

Vorwort

Diversität und Inklusion sind wichtige Bestandteile und Erfolgsfaktoren innerhalb der Unternehmensstrategie. Diese Erkenntnis setzt sich in den letzten Jahren immer stärker durch. Dennoch sind wir immer noch nicht am Ziel vollständiger Gleichstellung. Mit unserer Getting To Equal-Studie haben wir in den letzten Jahren belegt, dass die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig gestärkt wird, wenn sich Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld wertgeschätzt fühlen und eine starke Gleichstellungskultur herrscht. Dies hat einen positiven Effekt auf das Wachstum eines Unternehmens. Verschiedene Faktoren, wie eine progressive Führung, diskriminierungsfreie Strukturen und ein befähigendes Umfeld, sind wichtige Voraussetzungen, die eine Gleichstellungskultur stärken und vorantreiben.

Und doch stellen wir fest, dass eine starke Wahrnehmungslücke zwischen den Führungskräften in Unternehmen und ihren Mitarbeitenden herrscht. In unserer diesjährigen Getting To Equal-Studie zeigt sich, dass zwei Drittel der Führungskräfte der Ansicht sind, dass sie für ein befähigendes Arbeitsumfeld sorgen. Lediglich nur gut ein Drittel der Beschäftigten stimmen diesem zu.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchung, dass Führungskräfte sich zwar der Wichtigkeit einer starken Gleichstellungskultur bewusst sind, aber sich aber viel zu wenig darum kümmern. Gerade mal 21 Prozent der Führungskräfte nennen die Schaffung einer stärkeren Gleichstellungskultur am Arbeitsplatz als Priorität. Nur 23 Prozent haben Zielvorgaben festgelegt, um dies voranzutreiben. Das reicht nicht aus.

Dabei wird die Kultur am Arbeitsplatz insbesondere für die jüngeren Generationen immer wichtiger. Möchte man im „War for Talent“ einen Schritt voraus sein, ist eine größere Aufmerksamkeit darauf unabdingbar. Zumal die Kultur eines Unternehmens nach außen hin anhand von Studien und externen Bewertungen immer transparenter wird und die Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers beeinflusst.

Der Erfolg zeigt sich bei den Unternehmen, die Inklusion und Diversität als eine ihrer Prioritäten festgelegt haben. Sie sind auch diejenigen, die unter ihren Führungskräften die sogenannten „Culture Maker“ haben. Diese kleine Gruppe an Führungskräften weiß um die Wichtigkeit kultureller Faktoren, die Belegschaft ihrer Unternehmen ist meist viel diverser und hat auch mehr Frauen in Führungspositionen.

Sie setzen feste Ziele und sprechen Themen wie die Gleichstellung der Geschlechter, sexuelle Belästigung und Diskriminierung offen an. Unternehmen, die mehr Culture Maker in ihrem Führungsteam haben, verzeichnen 2,2-mal so hohe Umsätze und 3,2-mal so hohe Gewinne wie Unternehmen, die von anderen Führungskräften geleitet werden.

Mit der vorliegenden Untersuchung möchten wir weitere Denkanstöße geben und klare Handlungsempfehlungen aussprechen. Wenn wir in unseren Unternehmen und in unserer Gesellschaft eine ganzheitliche Veränderung hin zu einer starken Kultur der Gleichstellung schaffen wollen, ist es wichtig, dass wir bestenfalls alle zu Culture Makern werden.



Ildiko Kreis

Ildiko Kreis
HR Director/Inclusion
und Diversity Lead,
Accenture



Jan Ising

Jan Ising
Managing Director/
Women Initiative Lead DACH,
Accenture

Über die Autoren



Julie Sweet

Chief Executive Officer

Julie Sweet ist Chief Executive Officer von Accenture und gehört dem Board of Directors des Unternehmens an. Bevor sie im September 2019 zur CEO berufen wurde, leitete Julie Sweet das Nordamerika-Geschäft von Accenture und war damit für den größten Markt des Unternehmens verantwortlich. Davor fungierte sie fünf Jahre lang als General Counsel Secretary und Chief Compliance Officer von Accenture. Bevor Julie Sweet im Jahr 2010 zu Accenture wechselte, war sie zehn Jahre lang Partnerin in der Kanzlei Cravath, Swaine & Moore LLP.

Außerhalb von Accenture engagiert sich Julie Sweet in führender Rolle für Themen wie Innovation, den Business-Effekt von Technologien sowie Inklusion und Diversität. Sie ist Mitglied im International Business Council des Weltwirtschaftsforums, im Business Roundtable und im TechNet Executive Council. Darüber hinaus sitzt Julie Sweet im Board of Directors von Catalyst, im Kuratorium des Center for Strategic & International Studies sowie im Kuratorium des Programms „Bridges from School to Work“ der Marriott Foundation for People with Disabilities. 2019 wurde sie vom Magazin FORTUNE im vierten Jahr in Folge in die Liste der mächtigsten Wirtschaftsfrauen aufgenommen.

Julie Sweet besitzt einen Bachelor of Arts des Claremont McKenna College und einen Juris Doctor der Columbia Law School.



Ellyn Shook

Chief Leadership & Human Resources Officer

Ellyn Shook ist Chief Leadership & Human Resources Officer von Accenture. In ihrer Verantwortung liegt die berufliche und persönliche Weiterentwicklung von mehr als 509.000 Mitarbeitenden im Unternehmen. Ihr globales Team mit Führungskräften und Experten aus dem Personalbereich entwickelt kontinuierlich neue Leadership-Ansätze, um ein durch und durch menschliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Auf diese Weise kann sich Accenture vom Wettbewerb abheben und die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, verbessern.

Als Mitglied des Accenture Global Management Committee setzt sich Ellyn Shook konsequent für Vielfalt und Gleichstellung ein. Accenture wird von externen Stellen weithin als einer der besten Arbeitgeber gewürdigt und erhält für sein Engagement in puncto Gleichstellung der Geschlechter viel Anerkennung.

Ellyn Shook ist eine renommierte Vordenkerin und Autorin, wenn es um Arbeitsgestaltung der Zukunft, Diversität und Gleichstellung geht. Sie sitzt im Global Shaper Community Foundation Board des Weltwirtschaftsforums, im „Women’s Leadership Board of the Women and Public Policy Program“ an der Harvard Kennedy School und im Lenkungsausschuss von „Paradigm for Parity“. Weiterhin sitzt sie im Board of Directors der HR Policy Association und ist aktives Mitglied der HR50 Division von World50.

Ellyn Shook kam 1988 zu Accenture und wurde 2003 Partner. Sie besitzt einen Bachelor of Science der Purdue University.

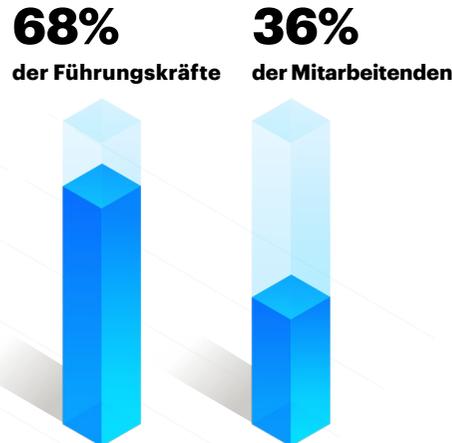


SIE DENKEN, INKLUSION IST FESTER BESTAND- TEIL IHRER ARBEITSKULTUR?

Vielleicht haben Ihre Mitarbeitenden ja eine ganz andere Meinung. Wenn es Unternehmen gelingt, diese Wahrnehmungslücke zu schließen, ist es für Unternehmen und ihre Beschäftigten von großem Vorteil.

Wir befinden uns an einem Wendepunkt:

In der Wahrnehmung der Arbeitskultur gibt es eine große Diskrepanz – zwischen dem, was nach Meinung der Führungskräfte vor sich geht, und dem, was nach Ansicht der Beschäftigten im Unternehmen wirklich passiert.



Zwei Drittel der Führungskräfte (68 Prozent) sind der Ansicht, dass sie für ein befähigendes Arbeitsumfeld sorgen – ein Umfeld, in dem ihre Mitarbeitenden sie selbst sein, Bedenken äußern und neue Innovationen hervorbringen können, ohne Angst vor Fehlern haben zu müssen. Im Gegensatz dazu ist jedoch nur gut ein Drittel

(36 Prozent) der Beschäftigten derselben Meinung. Dabei spielt die Kultur am Arbeitsplatz für die Beschäftigten eine zunehmend wichtige Rolle.

Sie ist in ihren Augen mitentscheidend für den eigenen Erfolg am Arbeitsplatz (sagen 77 Prozent der Frauen und 67 Prozent der Männer). Tendenz steigend. Gleichzeitig erkennen immer mehr Unternehmen, wie wichtig Gleichstellung ist.

Doch trotz des zunehmenden Bewusstseins bleiben die Fortschritte hinter den Erwartungen zurück.

Warum setzen Unternehmen nicht verstärkt auf Inklusion und Vielfalt, wo doch die Argumente, die für eine Kultur der Gleichstellung sprechen, Jahr für Jahr zunehmen? Und warum ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen noch immer so niedrig?

In unserer globalen Umfrage unter Führungskräften der oberen Managementebene sowie unter Mitarbeitenden beschäftigten wir uns intensiv mit der Wahrnehmungslücke in puncto Gleichstellungskultur am Arbeitsplatz. Unser Ergebnis: Wenn es gelingt, diese Lücke zu schließen, werden die Unternehmen in einem von extremem Wettbewerbsdruck geprägten wirtschaftlichen Umfeld auch zukünftig erfolgreich sein können. Zudem werden auch alle Beschäftigten davon profitieren, wenn diese Lücke geschlossen wird.

Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus unserer Umfrage können dazu beitragen, dass Führungskräfte unabhängig davon, wie stark die Gleichstellungskultur im eigenen Unternehmen ausgebildet ist, die richtigen und passenden Maßnahmen ergreifen.



AUS FÜRSORGE WIRD HANDELN

Auch heute noch sind Frauen in Führungspositionen ungemein selten. Unter den FORTUNE Global 500 Unternehmen beträgt der Anteil weiblicher CEOs gerade einmal 2,8 Prozent.¹ Nur eines von fünf Start-ups wird von einer Frau gegründet.²

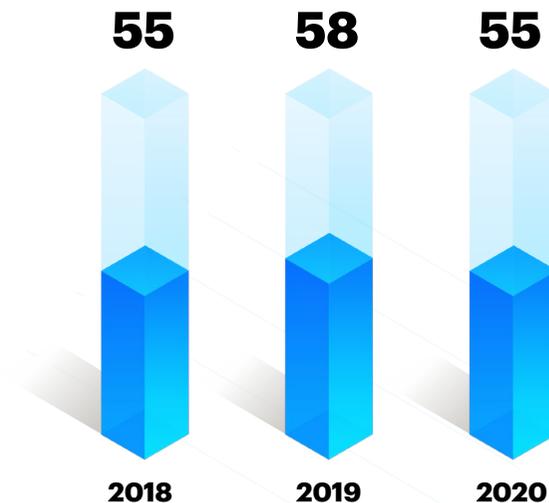
Auf einer Ebene wird die Botschaft sehr deutlich: Unsere Analyse öffentlich zugänglicher Geschäftsberichte aus den letzten zehn Jahren zeigt, dass Verweise auf die Kultur um das 30-Fache gestiegen sind. Dennoch erwähnte im Jahr 2019 nur jedes zehnte Unternehmen den Faktor Kultur in seinen öffentlichen Berichten (nähere Informationen dazu im [Abschnitt Methodik](#)).

Tatsache ist, dass wir heute keine Änderung in den Bemühungen von Führungskräften sehen, eine Gleichstellungskultur zu schaffen.

Über die letzten drei Jahre hinweg haben wir Beschäftigte darum gebeten, die Maßnahmen ihrer Führungskräfte hinsichtlich des Aufbaus und der Festigung einer Kultur der Gleichstellung zu beurteilen.

Dazu dienten beispielsweise Fragen wie: „Verfolgt Ihre Organisation eindeutige Ziele und Maßnahmen zur Lohngleichheit von Frauen und Männern?“ oder „Setzt sich Ihre Organisation konsequent dafür ein, Frauen einzustellen, weiterzuentwickeln und im Unternehmen zu halten?“.

Index: Beurteilung durch die Mitarbeitenden, inwieweit ihre Führungskräfte Maßnahmen zu Aufbau und Festigung einer stärkeren Inklusionskultur ergriffen haben.



Score von 100, wobei 100 das bestmögliche Ergebnis (das höchste Engagement) darstellt.

Daraufhin haben wir die Antworten auf neun vergleichbare Fragen zusammengefasst und daraus ein Gesamtergebnis abgeleitet. Dabei haben wir festgestellt, dass sich das Ergebnis über drei Jahre hinweg nahezu nicht verändert hat.

Dieses Muster muss ein Warnzeichen für Führungskräfte sein, da die Erwartungen der Mitarbeitenden in Zukunft eher steigen dürften. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kultur am Arbeitsplatz für Beschäftigte der jüngeren Generationen eine wichtigere Rolle spielt als für ältere Mitarbeitende (75 Prozent bei der Generation Z gegenüber 64 Prozent bei den Baby-Boomern).

Ohne Frage ist Kultur ein amorphes Konzept. Doch in unserer Studie „Getting to Equal 2018“ haben wir 40 Faktoren ermittelt, die nachweislich einen positiven Einfluss auf die berufliche Entwicklung von Mitarbeitenden haben (die vollständige Liste finden Sie im [Anhang](#)). Je mehr dieser Faktoren in einem Unternehmen präsent sind, desto stärker ist die Gleichstellungskultur und desto wahrscheinlicher ist es, dass die Mitarbeitenden sich weiterentwickeln und wachsen.



ZWEI KULTUREN, EIN UNTERNEHMEN?

In unserer diesjährigen Befragung haben Führungskräfte angegeben, dass eine Kultur der Gleichstellung wichtig ist und dass sie in ihrem Unternehmen gut verankert ist.

Die Mitarbeitenden sehen die Sache jedoch ganz anders.

Unsere bisherigen Studien haben gezeigt: Eine Kultur der Gleichstellung trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende weiterentwickeln und wachsen können. Vor diesem Hintergrund sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Führungskräften und Beschäftigten bemerkenswert.

68%
der Führungskräfte



36%
der Mitarbeitenden



Zwei Drittel der Führungskräfte (68 Prozent) denken, dass sie für ein befähigendes Arbeitsumfeld sorgen – ein Umfeld, in dem ihre Mitarbeitenden beispielsweise sie selbst sein, Bedenken äußern und Innovationen hervorbringen können, ohne Angst vor Fehlern haben zu müssen.

Doch nur gut ein Drittel (36 Prozent) der Beschäftigten stimmt dem zu.

76%
der Führungskräfte



29%
der Mitarbeitenden



Mehr als drei Viertel (76 Prozent) der Führungskräfte sagt, dass die Mitarbeitenden angemessen steuern können, wann, wo und wie sie arbeiten.

Doch nur 29 Prozent der Beschäftigten stimmen dem zu.

Der Anteil der Beschäftigten, die sich in ihre Organisation nicht integriert fühlen (20 Prozent), d. h. die das Gefühl haben, auf der Arbeit nicht willkommen zu sein und sich nicht voll einbringen und weiterentwickeln zu können, ist **zehnmal höher, als die Führungskräfte glauben (2 Prozent).**

20%
der Mitarbeitenden

2%
der Führungskräfte

88%
der Führungskräfte

73%
der Mitarbeitenden

88 Prozent der Führungskräfte geben an, dass es in ihrem Unternehmen Weiterbildungsangebote und Möglichkeiten zum Kompetenzaufbau gibt, wohingegen nur 73 Prozent der Mitarbeitenden der gleichen Meinung sind.

Rund zwei Drittel der Beschäftigten haben das Gefühl, dass sie verschiedene sensible Themen, wie zum Beispiel Sorgen über ihre psychische Gesundheit oder das Verhalten ranghöherer Kollegen, bedenkenlos ansprechen bzw. melden können.

15%
weniger, als die oberste Führungsebene annimmt.

Damit Gleichstellung Realität werden kann, muss ihr Priorität beigemessen werden.

2018 haben wir 40 Faktoren ermittelt (die vollständige Liste finden Sie im [Anhang](#)), die nachweislich die berufliche Entwicklung von Mitarbeitenden beeinflussen. Diese Faktoren haben wir in drei große Bereiche unterteilt:



PROGRESSIVE FÜHRUNG =

Ein diverses Führungsteam legt klare Inklusionsziele fest, teilt diese mit den Beteiligten und misst transparent die jeweiligen Fortschritte.



DISKRIMINIERUNGS-FREIE STRUKTUREN =

Unternehmensrichtlinien und -praktiken sind familienfreundlich, unterstützen alle Geschlechter und gewährleisten eine vorurteilsfreie Personalwerbung, -einstellung und -bindung.



BEFÄHIGENDES UMFELD =

Hierunter verstehen wir ein Arbeitsumfeld, das den Mitarbeitenden Vertrauen schenkt, sie respektiert und ihnen die Freiheit einräumt, kreativ zu sein sowie Arbeits- und Weiterbildungszeiten flexibel zu gestalten.

Wir haben festgestellt, dass in Unternehmen mit einer starken Gleichstellungskultur höhere Aufstiegschancen für alle herrschen:

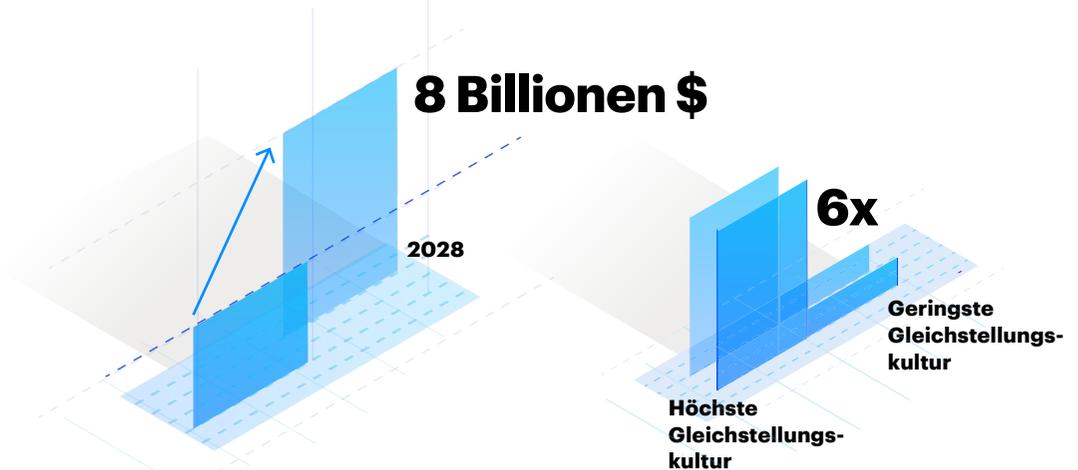


Frauen erreichen mit einer viermal so hohen Wahrscheinlichkeit eine Position in einer der obersten Managementebenen.



Männer erreichen mit einer doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit eine Position in einer der obersten Managementebenen.

Die Ergebnisse in 2019 zeigten, dass Innovation ein signifikanter Multiplikator für Wachstum ist:



Wenn der Innovation Mindset in allen Ländern um 10 Prozent zunehmen würden, **könnte das globale BIP bis 2028 um bis zu acht Billionen US-Dollar steigen.**

Der Innovation Mindset (also die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitenden) ist **in Unternehmen mit einer starken Gleichstellungskultur sechsmal höher als in Unternehmen mit einer deutlich geringeren Gleichstellung.**

KULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

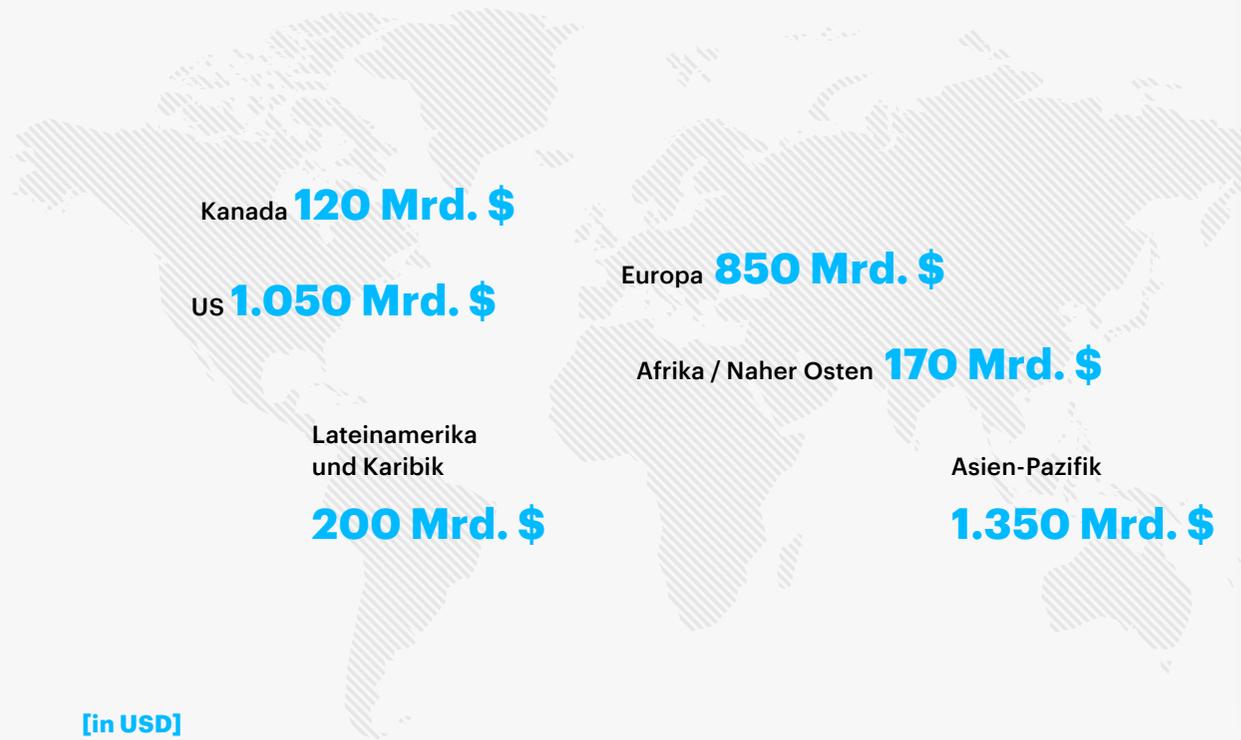
Wenn es gelingt, die Wahrnehmungslücke zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu verkleinern, könnten die Beschäftigten – sowie die Unternehmen, in denen sie tätig sind – davon signifikant profitieren.

**Die einfache Formel lautet:
Gleichstellung = Wachstum.**



Wenn die Wahrnehmungslücke bei den Beschäftigten um 50 Prozent verringert werden könnte ...

Wir gehen davon aus, dass die globalen Gewinne um 33 Prozent höher liegen würden. Das entspricht im Jahr 2019 rund 3,7 Billionen US-Dollar.



[in USD]

Auch die Beschäftigten würden profitieren:

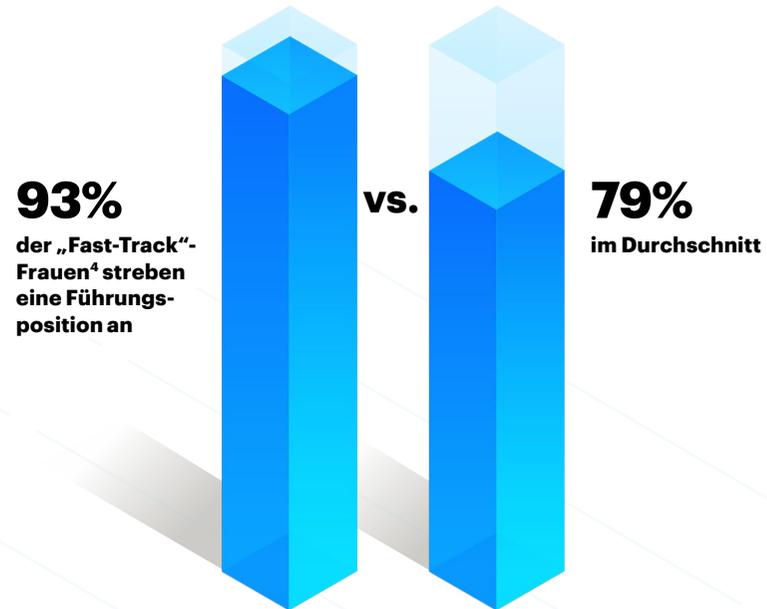
- Der Anteil von Frauen, die sich als wichtige Mitglieder ihrer Teams mit echtem Einfluss auf Entscheidungen fühlen, würde **um 43 Prozent** steigen – von einer Quote von rund 1:4 auf etwas über 1:3. Bei Männern würde der Anteil, die genauso empfinden, ebenfalls steigen, um rund 5 Prozent (weltweit).
- Der Anteil der Frauen, die eine Führungsposition in ihrer Organisation anstreben und darauf hinarbeiten, würde **um 21 Prozent** von 24 auf 29 Prozent steigen. Der Anteil von Männern mit Führungsambitionen würde in etwa gleich bleiben.
- Der Anteil von Frauen, die vorhaben, in den nächsten zwölf Monaten bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu verbleiben, würde **um 5 Prozent steigen** (von 85 Prozent auf 89 Prozent). Die Verbleibquote bei Männern würde sich um 1 Prozent erhöhen.

Wichtige Einflussfaktoren:

Studien haben gezeigt, dass ein größeres Zugehörigkeitsgefühl beispielsweise die Produktivität steigert³. Es wurde zudem deutlich, dass das Ziel, eine Führungsposition zu erreichen, wichtig für die berufliche Weiterentwicklung innerhalb einer Organisation ist.

In unseren früheren „Getting to Equal“-Studien haben wir uns damit beschäftigt, inwieweit sich Karrierestrategien auf die beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten von Frauen auswirken.

Dort, wo Frauen nach Führungspositionen streben und strukturiert darauf hinarbeiten, erreichen sie mit größerer Wahrscheinlichkeit eine leitende oder höhere Position:



Unter der Berücksichtigung, dass ein geringerer Schwund auch dazu beiträgt, höhere Personalbeschaffungskosten zu kompensieren, haben wir die Einsparpotenziale von Unternehmen berechnet, wenn die Verbleibquote von Frauen um 5 Prozent ansteigen würde. Wir haben also analysiert, was es bedeutet, wenn von 100 beschäftigten Frauen 89 (statt 85) im Unternehmen bleiben. Studien zeigen, dass die durchschnittlichen Kosten pro Einstellung in etwa 20 Prozent des jeweiligen Jahresgehalts entsprechen.⁵ Damit würde also ein Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitenden, von denen die Hälfte Frauen sind, etwa 8 Millionen Dollar pro Jahr einsparen, wenn es die Verbleibquote von Frauen um 5 Prozent erhöhen kann.

A close-up portrait of a woman with short, dark, curly hair, wearing clear-framed glasses and a black t-shirt. She has a slight smile and is looking directly at the camera. The background is a blurred blue-toned interior space with a staircase railing visible on the right.

DAS SIND DIE CULTURE MAKER

Eine kleine Gruppe an Führungskräften – wir nennen sie **Culture Maker – nimmt eine Vorreiterrolle ein.**

Wir haben analysiert, was Führungskräfte in Bezug auf den Aufbau einer stärkeren Gleichstellungskultur sagen, wie sie handeln und inwieweit sie in dieser Hinsicht vorausdenken.

Diese Führungskräfte ...

SAGEN:

Der Aufbau einer starken Kultur der Gleichstellung hat für das Unternehmen Priorität.

HANDELN:

Sie wissen, wie wichtig die Unternehmenskultur ist, und sie sehen Veränderung als persönliches Ziel an.

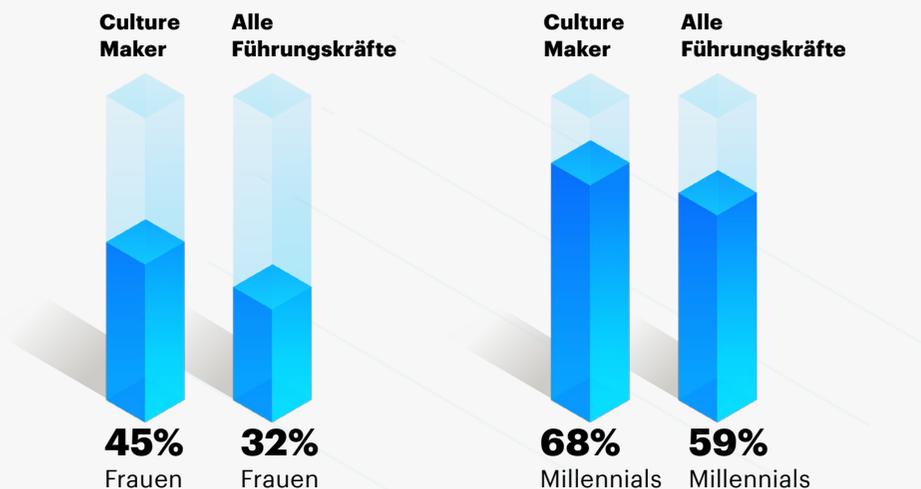
DENKEN VORAUS:

Sie belohnen ihre Mitarbeitenden dafür, für eine stärkere Kultur der Gleichstellung zu sorgen.

Culture Maker machen den Unterschied aus.

Culture Maker sind näher bei den Beschäftigten. Sie erkennen die Wichtigkeit kultureller Faktoren und deren Relevanz für die Mitarbeitenden. Dazu gehören Lohntransparenz, Elternzeiten und die Freiheit, kreativ zu sein, um sich entfalten zu können.

Interessant: Innerhalb der Gruppe der Culture Maker ist der Anteil von Frauen und Jüngeren höher. Es gibt ein ausgewogeneres Verhältnis von Männern und Frauen: 45 Prozent dieser Gruppe sind weiblich, wohingegen nur 32 Prozent der von uns befragten Führungskräfte weiblich sind. Ganze 68 Prozent der Culture Maker gehören zur Altersgruppe der Millennials, verglichen mit 59 Prozent bei allen Führungskräften.



Im Vergleich zu allen anderen Führungskräften ist die Wahrscheinlichkeit bei der Gruppe der Culture Maker sehr viel größer, dass sie Themen ansprechen wie die Gleichstellung der Geschlechter (52 Prozent der Culture Maker gegenüber 35 Prozent bei allen Führungskräften) oder sexuelle Belästigung/Diskriminierung (51 Prozent gegenüber 30 Prozent). Sie übernehmen Verantwortung und führen Unternehmen, in denen die Wahrscheinlichkeit 1,8-mal höher ist, dass diese sich öffentlich zu dem Ziel bekennen, mehr Frauen in ihrer Belegschaft haben zu wollen.

Darüber hinaus leben sie ihre Überzeugungen sowohl bei der Arbeit als auch außerhalb davon vor: 85 Prozent der Culture Maker sind der Überzeugung, dass Führungskräfte der oberen Ebene, die offen über persönliche Schwierigkeiten und Herausforderungen sprechen, stärkere Führungskräfte sind.

Bemerkenswert ist, dass Culture Maker Unternehmen leiten, die mehr als doppelt so schnell wie die von anderen Führungskräften geleiteten Unternehmen wachsen. **Tatsächlich verzeichnen sie 2,2-mal so hohe Umsätze und 3,2-mal so hohe Gewinne.**

Doch leider sind Culture Maker noch immer eher rar gesät. Nur 6 Prozent der Führungskräfte in unserer Befragung (9 Prozent unter den weiblichen Führungskräften) erfüllen die Kriterien, um als Culture Maker zu gelten.

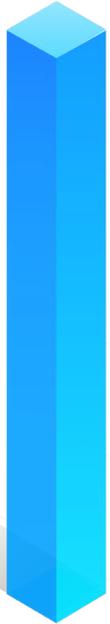


**VORREITER
SEIN, KULTUR
IN DEN FOKUS
RÜCKEN**

Prioritäten für Führungskräfte:

Obwohl vielen Führungskräften bewusst ist, dass die Kultur eine wichtige Rolle spielt, verleihen ihr nur die wenigsten tatsächlich hohe Priorität. Gerade einmal für 22 Prozent steht die Kultur ganz oben auf der Agenda. Nur 23 Prozent haben ein mit der Kultur in Verbindung stehendes Ziel bzw. eine Zielvorgabe festgelegt.

76%



Finanzielle Leistungsfähigkeit
(wachsende Gewinne, Maximierung der Renditen für Aktionäre/Eigentümer, Kostenreduzierung)

72%



Marke/Qualität
(Steigerung der Unternehmensreputation, stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Kunden/Bürgern, Verbesserung der Qualität)

57%



Innovation
(Steigerung der Innovationskraft, Entwicklung neuer Produkte/Services/Inhalte)

54%



Talente
(Bindung der besten Mitarbeitenden/Talente, Steigerung der Produktivität der Beschäftigten)

54%



Expansion
(Ausbau der Marktanteile, Erschließung neuer geographischer Märkte)

34%



Diversität
(Steigerung der Diversität im Führungsteam sowie innerhalb der Belegschaft)

21%



Kultur
(Schaffung einer stärkeren Kultur der Gleichstellung im Arbeitsumfeld)

17%



Umwelt
(Verbesserung der eigenen CO₂-Bilanz)

Unsere Studie analysiert die Ursachen dafür, warum dem Faktor Kultur bislang nur eine niedrige Priorität eingeräumt wird. Sie deckt außerdem auf, welche Hürden es zu überwinden gilt, damit Kultur eine größere Wichtigkeit bekommt.

Wir haben Führungskräfte, die keine Zielvorgaben hinsichtlich der Schaffung eines Arbeitsumfeldes mit starker Inklusionskultur aufgestellt haben, die jedoch meinen, dass sie solche Ziele hätten aufstellen sollen, gefragt, was ihre Organisation daran gehindert hat, derartige Ziele aufzustellen.



42%

sagen, dass nicht alle Führungskräfte in ihrer Organisation meinen, dass derartige Ziele wichtig sind



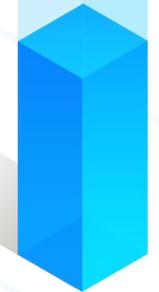
40%

sagen, dass es zu schwierig ist, sie mit der Geschäftsleistung zu verknüpfen



38%

sagen, dass ihr Unternehmen andere Prioritäten verfolgt



33%

sagen, dass sich solche Ziele nur schwer messen lassen

Zusammenfassung

Mit dem Wissen um die Wahrnehmungslücke und welche Hindernisse im Weg stehen, um eine starke Kultur der Gleichstellung zu schaffen, können Führungskräfte in Aktion treten. Sie können in ihren Organisationen Verhaltensweisen und Strategien benennen, mit denen sich die Wahrnehmungslücke schließen lässt und die Hindernisse überwinden lassen; sie können nach ihnen handeln und grundsätzlich die Entwicklung vorantreiben.

Wenn Führungskräfte einer Gleichstellungskultur jetzt Priorität einräumen, schaffen sie dadurch ein Umfeld, das mit höherer Wahrscheinlichkeit die Finanzergebnisse hervorbringen wird, die sie sich wünschen und die von ihnen erwartet werden.

Wenn Menschen sich zugehörig fühlen und von ihren Arbeitgebern für ihre Beiträge, Perspektiven und Umstände geschätzt werden, sind sie eher bereit voranzugehen und fühlen sich zu Innovation befähigt. Dadurch kann jeder Einzelne wachsen und sich weiterentwickeln.

Darüber hinaus tragen Führungsteams mit einem ausgewogeneren Verhältnis zwischen den Geschlechtern dazu bei, dass sich eine stärkere Kultur der Gleichstellung etablieren wird.

Schließlich werden Führungskräfte zu der Erkenntnis gelangen, dass Gewinn und Kultur nicht getrennt voneinander betrachtet werden können, sondern dass es sich hierbei um eng miteinander verknüpfte Ziele handelt, die für den geschäftlichen Erfolg gleichermaßen bedeutsam sind.



**ALLE EINBINDEN,
ALLE WEITERBRINGEN**

Sind Sie bereit, eine Kultur der Gleichstellung zu schaffen? Räumen Sie dem Thema die gleiche Wichtigkeit ein wie finanziellem Wachstum, Personal und Produktivität?

Die Schaffung einer starken Kultur der Gleichstellung darf nicht länger hintangestellt werden. Sie ist nicht nur wichtige Voraussetzung für Wachstum, sondern schützt gleichzeitig vor den Risiken eines von extremem Wettbewerbsdruck geprägten wirtschaftlichen Umfelds.

Eine Kultur der Gleichstellung basiert auf drei Kernbereichen, die wir in unserer letzten Studie näher beleuchtet haben: einer progressiven Führung, einem befähigenden Umfeld und diskriminierungsfreien Strukturen. Die folgenden Empfehlungen sollen Führungskräfte darin bestärken, Maßnahmen zu ergreifen, um Wachstum zu generieren – ganz gleich, wie stark die Gleichstellungskultur in ihrem Unternehmen bereits ausgeprägt ist.

PROGRESSIVE FÜHRUNG:

Die Schaffung einer Kultur der Gleichstellung muss ganz oben auf der Business-Agenda stehen. Am Anfang steht die Überzeugung, dass Diversität nicht nur erstrebenswert ist, sondern vielmehr eine geschäftliche Notwendigkeit, die genauso zu behandeln ist wie andere strategische Prioritäten.

Dazu gehört Folgendes:

Fokus auf die Kultur: Selbst in finanziell schwierigen Zeiten muss Kultur eine der wichtigsten geschäftlichen Prioritäten sein. Die Bedeutung der Kultur muss dabei regelmäßig kommuniziert werden.

Ausarbeitung eines Plans: Zentrale Aspekte sind unter anderem die Erfassung relevanter Daten, die Erarbeitung von Scorecards, das Nachhalten von Fortschritten sowie die regelmäßige Kommunikation an wichtige Stakeholder.

Führungskräfte zur Verantwortung ziehen: Heben Sie die Bedeutung gemeinsamer Erfolge hervor. Belohnen Sie Führungskräfte und Teams für ihre Fortschritte im Hinblick auf die Schaffung einer Gleichstellungskultur und zollen sie ihnen dafür Anerkennung.

FALLSTUDIE: Microsoft

Microsoft hat viele Jahre lang daran gearbeitet, eine Kultur der Gleichstellung mit hoher Vielfalt aufzubauen. Der Tech-Gigant stellte dann jedoch fest, dass er seine Ziele nicht erreichte und in mancherlei Hinsicht an Boden verlor. Daraufhin fasste Microsoft im Jahr 2016 einen mutigen Entschluss: Das Unternehmen wollte ein breiteres Engagement der Führungsebene anregen. Zu diesem Zweck wurde Diversität in die strategischen Leistungsziele aufgenommen, auf deren Basis die jährlichen Boni ermittelt werden. Die Führungskräfte werden auch anhand qualitativer Leistungskategorien im Kontext der Inklusionskultur beurteilt. Mittlerweile gehören die Aspekte Diversität und Inklusion zu den Kernprioritäten bei Microsoft. In den Leistungsgesprächen mit allen Mitarbeitenden wird beurteilt, wie gut sie die zugehörigen Kriterien erfüllen.

Heute verzeichnet Microsoft in seiner globalen Belegschaft im Vergleich zu 2016 insgesamt 22 Prozent mehr Frauen. Allein in technischen Positionen stieg der Anteil weiblicher Beschäftigter um 49 Prozent an. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhte sich bei Microsoft seit 2016 um 56 Prozent. Dabei konnte das Unternehmen die Anzahl weiblicher Führungskräfte in technischen Funktionen innerhalb von drei Jahren sogar um 95 Prozent steigern und damit nahezu verdoppeln. Diese Fortschritte sind auf zahlreiche Faktoren und das Engagement sehr vieler Personen zurückzuführen. Dazu gehört auch, dass Microsoft seine Führungskräfte in den umfassenden Kulturwandel, der die Aspekte Diversität und Inklusion beinhaltet, mit einbezogen hat.

DISKRIMINIERUNGSFREIE STRUKTUREN:

Das Aufstellen und Nachhalten von Zielen und Vorgaben ist unerlässlich, gleichwohl müssen Führungskräfte über die Daten hinaus blicken, um die Wahrnehmungslücke wirklich zu verstehen. Sie sollten den konstruktiven Dialog mit den Beschäftigten suchen, um aus erster Hand zu erfahren, wie stark diese sich integriert fühlen und wo es Diskrepanzen gibt. Das bildet die Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen, deren Methoden folgende Attribute erfüllen sollten:

Abwechslungsreich: Zusätzlich zu standardisierten Umfragen über kulturbezogene Ansichten innerhalb der Organisation sollten Führungskräfte persönliche Gespräche, Fokusgruppen, Town-Hall-Meetings, Online-Inhalte, Netzwerke von und für Mitarbeitende oder Chat-Gruppen in Betracht ziehen.

Fortlaufend: Das Arbeitsumfeld von heute wandelt sich schnell, und die Methoden zur Einbindung der Mitarbeitenden müssen damit Schritt halten. Beschäftigte haben heute womöglich gänzlich andere Ansichten und Empfindungen als vor sechs Monaten. Führungskräfte müssen sich daher ständig um den offenen, gegenseitigen Dialog mit ihren Mitarbeitenden bemühen. Nur so erhalten sie relevantes und aussagekräftiges Feedback und können richtig reagieren.

Sensibel für alle Bedürfnisse sein: Führungskräfte müssen Methoden entwickeln, damit auch all jene gehört werden, die mit leiserer Stimme sprechen oder in der Minderheit sind.

FALLSTUDIE: **Sodexo**

Sodexo hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2025 40 Prozent Frauen in der oberen Führungsebene zu haben. Dazu hat das Unternehmen das Gender Advisory Board „SoTogether“ ins Leben gerufen. Dieses Gremium entsprang „SWIFT“, dem „Sodexo Women’s International Forum for Talent“.

SoTogether ist die federführende Kraft bei der Gleichstellungsstrategie von Sodexo und bietet Entwicklungsmöglichkeiten, um die Pipeline an weiblichen Führungskräften zu stärken – mit Mentoring-Programmen, Förderpatenschaften, HR-Prozessen sowie internen Programmen und aktiver Unterstützung. Sodexo will den Anteil weiblicher Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung sowie mit operativen und betrieblichen Rollen erhöhen.

In den USA hat Sodexo eine Balanced Scorecard mit Schwerpunkt Diversität entwickelt und die jährlichen Boni an einen Diversitätsindex geknüpft. Die Scorecard bewertet sowohl quantitative Größen (z.B. die Verteilung von Frauen und People of Color bei Personalbeschaffung, Beförderung und Beendigungen des Beschäftigungsverhältnisses) als auch qualitative Aspekte (z.B. legen Manager integrative Verhaltensweisen an den Tag, besuchen sie Schulungen zum Thema Diversität oder agieren sie als Mentor für divers zusammengesetzte Gruppen Mitarbeitender).

Die aktuellen globalen Werte: 60 Prozent der Mitglieder des Boards sind Frauen, der Frauenanteil im Führungsteam beträgt 35 Prozent und in der oberen Führungsebene sind 37 Prozent weibliche Führungskräfte tätig.

BEFÄHIGENDES UMFELD:

Aus unserer Studie geht hervor, dass Führungskräfte und Mitarbeitende äußerst unterschiedliche Perspektiven auf arbeitsbezogene Themen haben können. Um diese Unterschiede zu verkleinern bzw. zu beseitigen, müssen Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Ärmel hochkrepeln und so genannte Culture Maker hervorbringen und fördern:

Vernetzen: Culture Maker gibt es in jeder Organisation und auf jeder Ebene – Führungskräfte, aber auch andere Mitarbeitende, die vielleicht noch einen Impuls brauchen. Programme zur Stärkung von Inklusion und Diversität schaffen Möglichkeiten, dass sich Mitarbeitende als Culture Maker einbringen und konkrete kulturbezogene Rollen innerhalb ihrer Niederlassung oder Abteilung einnehmen können.

Mitgestalten: Es ist entscheidend, Führungskräfte und kulturinteressierte Mitarbeitende zusammenzubringen. Wichtig ist zunächst die transparente und umfassende Information über die Herausforderungen der Organisation, und dann das gemeinsame Zusammenarbeiten mit dem Ziel, konkrete Lösungen zu finden und umzusetzen.

Wächst die Gruppe der Culture Maker, entwickeln sich auch Strategien zu Inklusion und Diversität weiter und gewinnen an Reichweite. Ebenso wird das Potenzial aller Mitarbeitenden gesteigert, in ihrer Arbeit Erfüllung, Unterstützung und Wohlbefinden zu erleben – was gleichzeitig noch stärker zum Wachstum der jeweiligen Organisation beiträgt.

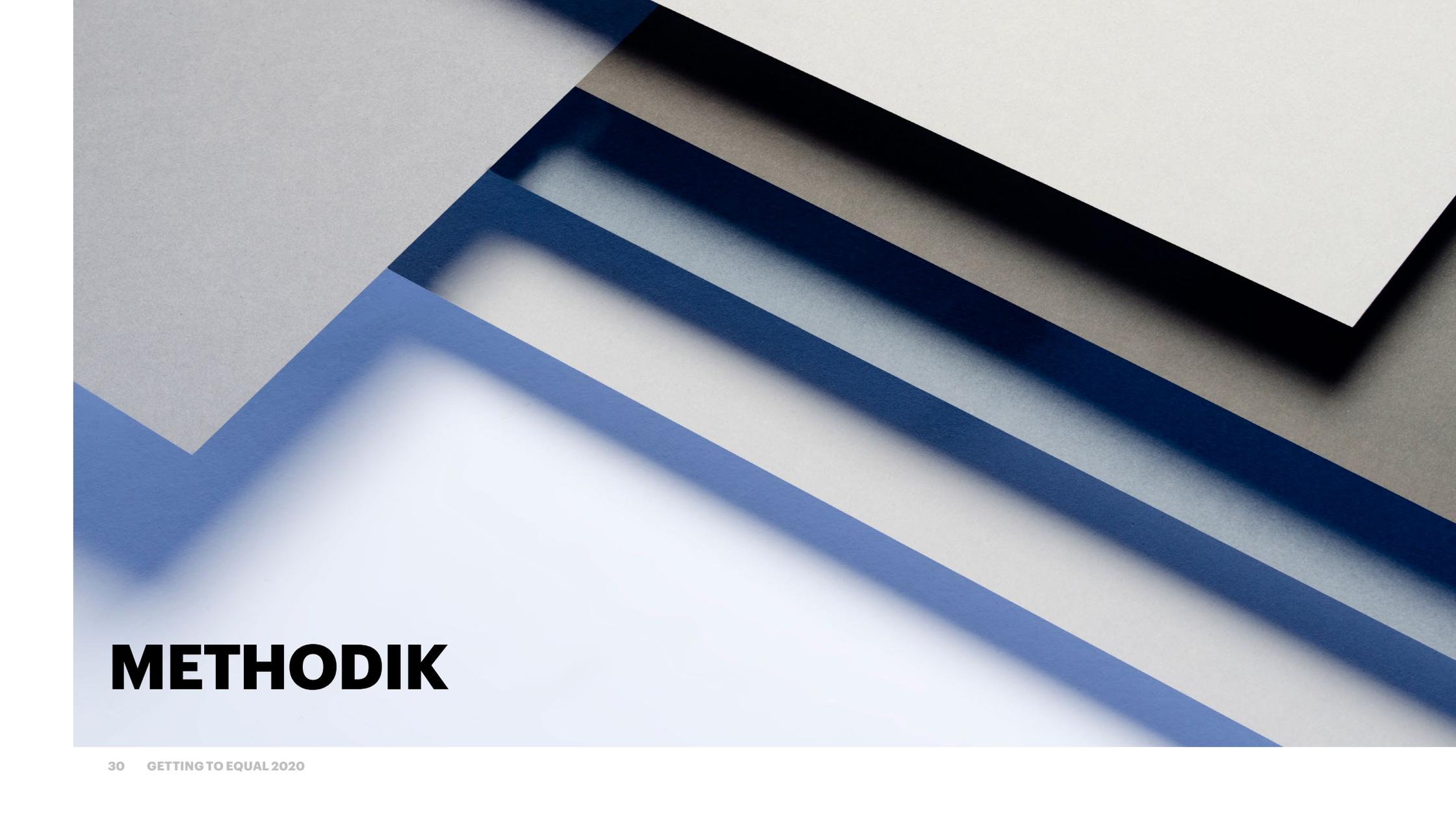
FALLSTUDIE: **Accenture**

Accenture hat sich als verantwortungsvolles Unternehmen dazu verpflichtet, die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz zu beschleunigen und dadurch die Innovationsagenda voranzutreiben. Wir sind überzeugt, dass zu einer Kultur der Gleichstellung maßgeblich dazugehört, dass sich jeder unverstellt einbringen und weiterentwickeln kann. Wir schenken unseren Mitarbeitenden Vertrauen, Respekt und ein befähigendes Umfeld. Wir bieten ihnen die Freiheit, kreativ zu sein. Darüber hinaus erhalten Sie kontinuierlich Zugang zu Lern- und Weiterbildungsangeboten sowie Unterstützung, um in ihrer beruflichen Laufbahn voranzukommen.

Vor einigen Jahren haben wir zwei klare Ziele formuliert: Zum einen möchten wir innerhalb unserer Belegschaft bis 2025 ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern erreichen. Zum anderen möchten wir die Diversität innerhalb unserer Führungsebene steigern und dazu den Anteil an weiblichen Führungskräften in oberen Leitungsfunktionen bis Ende 2020 auf mindestens 25 Prozent erhöhen.

Aktuell beträgt der Frauenanteil in unserer Belegschaft 44 Prozent, in oberen Leitungsfunktionen 24 Prozent.

Unsere Ziele in puncto Gleichstellung sind für uns genauso wichtig wie unsere anderen Geschäftsprioritäten. Wir ziehen unsere Führungskräfte zur Verantwortung, erfassen Daten, messen Fortschritte und veröffentlichen demografische Daten zu unserer Belegschaft in den wichtigsten Regionen.



METHODIK

In unserer Studie analysieren wir, warum es trotz eines steigenden Bewusstseins und verschiedener Bekenntnisse von Unternehmensführern noch immer signifikante Lücken beim Erreichen einer Gleichstellung zwischen den Geschlechtern am Arbeitsplatz gibt. Um dieser Frage nachzugehen, haben wir basierend auf unserer Studie „Getting to Equal 2018“ anhand von drei verschiedenen Schritten neue Daten erhoben und Analysen durchgeführt.

**1 Schritt 1:
Quantifizierung der Wahrnehmungslücke**

In unserer früheren Studie haben wir 40 Faktoren ermittelt (darunter Flexibilität und die Ermutigung, Elternzeit zu nehmen), die zusammengenommen eine Kultur fördern, in der sich alle Mitarbeitenden weiterentwickeln und wachsen können. Diese Faktoren bildeten die Grundlage für zwei weitere Studien, die ermitteln sollen, wie Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden diese Faktoren betrachten und wie sie ihre Umsetzung in der Praxis erleben. An der ersten Studie beteiligten sich 1.748 Führungskräfte der oberen Managementebene (C-Level-Positionen und Positionen in der Geschäftsleitung von Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten). In der zweiten Studie wurden 30.382 Mitarbeitende (jeweils zur Hälfte Männer und Frauen) befragt. Die Befragungen wurden in 28 Märkten im Oktober und November 2019 online durchgeführt. Anhand der Fragenpaare der beiden Studien konnten wir die Aussagen der Führungskräfte zur Arbeitskultur mit der Wahrnehmung ihrer Mitarbeitenden in der Praxis vergleichen. Daraus haben wir dann Unterschiede abgeleitet, die wir als „Wahrnehmungslücke“ bezeichnen.

**2 Schritt 2:
Bewertung der Auswirkungen der Wahrnehmungslücke auf die Ergebnisse der Mitarbeitenden**

Wir haben auf eine Regressionsanalyse mit beschränkt abhängigen Variablen zurückgegriffen. Damit wollten wir Ausmaß und statistische Aussagekraft dieser Wahrnehmungslücke in Bezug auf das Inklusionsempfinden der Beschäftigten in ihrer jeweiligen Organisation analysieren. Wir wollten außerdem ermitteln, ob die Mitarbeitenden starke Ambitionen hegen, eine Position im oberen Management ihres Unternehmens zu bekleiden. Und wir wollten erfahren, inwieweit die Mitarbeitenden beabsichtigen, innerhalb der nächsten zwölf Monate das Unternehmen zu verlassen bzw. dem Unternehmen treu zu bleiben. Das Modell berücksichtigt eine Reihe von Hintergrundmerkmalen bezüglich Arbeitsplatz und Mitarbeitende, zum Beispiel Unternehmensgröße, Branche, Alter, Geschlecht oder Bildung, die ebenfalls Auswirkungen auf die Ergebnisse haben können.

3**Schritt 3:****Ermittlung der Auswirkungen, die das Schließen der Wahrnehmungslücke mit sich bringt**

Anhand verschiedener Szenarien und eigener Modelle haben wir die Auswirkungen simuliert, die eine Halbierung der Wahrnehmungslücke auf das Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten, auf ihr Streben nach Führungspositionen sowie auf die Bindung an das Unternehmen (jeweils aufgeteilt nach Geschlechtern) mit sich bringen würde.

Auswirkungen auf die Kosten für die Personalbeschaffung:

Um zu ermitteln, welche Kosteneinsparungen mit einer höheren Verbleibquote einhergehen, sind wir von einem Geschlechterverhältnis von 50:50 bei den Beschäftigten ausgegangen. Anschließend haben wir auf Basis von Daten des Center for American Progress⁶ herausgefunden, dass die Kosten für die Ersetzung von Mitarbeitenden etwa 20 Prozent des Jahresgehalts der jeweiligen Person ausmachen. Für unser Szenario bedeutet das Folgendes: Wenn ein Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitenden, von denen die Hälfte Frauen sind, die Verbleibquote von Frauen um 5 Prozent steigern kann, ergeben sich dadurch Einsparungen von bis zu 8 Millionen Dollar pro Jahr.

Auswirkungen auf das Gewinnwachstum:

Um das Verhältnis zwischen Wahrnehmungslücke und Gewinnwachstum zu berechnen, haben wir ein ökonometrisches Modell (geordnetes Logit-Modell) angewandt, um so zu ermitteln, mit welcher Wahrscheinlichkeit Unternehmen an unserer Umfrage teilgenommen haben, die (nach eigenen Angaben) in einer Gewinnwachstumsspanne (von <21 Prozent bis >21 Prozent in den vergangenen drei Jahren) liegen, abhängig vom globalen Umsatz, der Anzahl der Beschäftigten, der Branche sowie der durchschnittlichen Wahrnehmungslücke. Die Ergebnisse deuten darauf

hin, dass bei Unternehmen mit geringerer Wahrnehmungslücke eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit besteht, höheres Gewinnwachstum zu erzielen. Daraufhin haben wir simuliert, wie sich die Rentabilität ändern würde, wenn alle Unternehmen die Wahrnehmungslücke um 50 Prozent verkleinern könnten. Das Ergebnis: Das durchschnittliche Gewinnwachstum würde um 33 Prozent von 2,6 auf 3,5 Prozent steigen.

Auswirkungen auf die Rentabilität 2019:

Anhand unserer Kalkulation des Gewinnwachstums haben wir die Gewinnzunahmen anhand von aktuellen EBITDA-Daten aller privaten Unternehmen und Aktiengesellschaften weltweit aus dem S&P Capital IQ für 2019 verwendet. Dies deutet auf eine Steigerung des globalen EBITDA um 3,7 Billionen US-Dollar auf 11 Billionen US-Dollar hin.

Analyse der Geschäftsberichte: Wir haben 230.000 öffentliche Berichte von 14.300 Unternehmen im Zeitraum 2009 bis 2019 auf vorher festgelegte Schlüsselbegriffe im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur analysiert. Dazu gehörten unter anderem der Begriff „Kultur“, aber auch weiter gefasste Begriffe wie „Elternzeit“ oder „flexibles Arbeiten“. Anhand dieser Schlüsselbegriffe konnten wir in Verbindung mit Verfahren zur Verarbeitung natürlicher Sprache genaue Angaben zu den „Erwähnungen“ von Arbeitsplatzkultur nach Jahr ableiten – insgesamt und nach Unternehmen.

Diese 40 Faktoren beeinflussen die berufliche Entwicklung und charakterisieren eine Kultur der Gleichstellung:

PROGRESSIVE FÜHRUNG

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

DISKRIMINIERUNGSFREIE STRUKTUREN

- Es gab Fortschritte bei der Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Frauen.
- Das Unternehmen verfügt über ein Frauennetzwerk.
- Das Frauennetzwerk des Unternehmens ist für alle Geschlechter und Diverse offen.
- Väter werden ermutigt, Elternzeit zu nehmen.
- Mitarbeitende vertrauen darauf, dass alle gleich bezahlt werden.
- 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.
- Mütter 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.

BEFÄHIGENDES UMFELD

- 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.

Danksagung

PROJEKTLEITUNG

Barbara Harvey – barbara.harvey@accenture.com

Annemarie Reed – annemarie.reed@accenture.com

PROJEKTTEAM

Gwennie Cheung

Elizabeth Daggett

Agata Dowbor

Dominic King

Nico Loterstein

Giju Mathew

Haralds Robeznieks

Joanna Syczewska

Jonathan Thomas

Referenzen

¹ <https://fortune.com/2019/07/22/women-lead-only-2-8-of-fortune-global-500-companies-the-broadsheet/>

² <https://news.crunchbase.com/news/eoy-2019-diversity-report-20-percent-of-newly-funded-startups-in-2019-have-a-female-founder/>

³ <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>

⁴ „Fast-Track“-Frauen erreichen die Managementebene im Allgemeinen innerhalb von fünf Jahren und sind ihrer Peer Group in puncto beruflicher Entwicklung voraus.
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-73/accenture-when-she-rises-we-all-rise.pdf

⁵ <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>

⁶ <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>

About Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertise in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations anbietet. Wir setzen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Mit 509.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treiben wir kontinuierlich Innovationen voran, um die Leistungsfähigkeit unserer Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.de

About Accenture Research

Accenture Research liefert Trends und datenbasierte Erkenntnisse zu den wichtigsten Themen, mit denen global tätige Unternehmen konfrontiert sind. Unser Team umfasst 300 Forscher und Analysten in 20 Ländern, die innovative Forschungsansätze mit einer umfassenden Kenntnis der Branchen unserer Kunden kombinieren und jährlich Hunderte von Berichten, Artikeln und Stellungnahmen veröffentlichen. Unsere Studien sollen Denkanstöße geben und werden durch firmeneigene Daten sowie durch Partnerschaften mit führenden Organisationen wie dem MIT und Harvard unterstützt. Die Studien bilden die Grundlage für unsere innovativen Lösungen, die wir gemeinsam mit und für unsere Kunden umsetzen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.accenture.com/research