

ROBERT WALTERS WHITEPAPER

GENDER DIVERSITY UND TALENTMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ



ROBERT WALTERS

EMPOWERING
WOMEN

INHALT

- 01 Ergebnisse im Überblick
- 02 Richtlinien zur Gender Diversity in Unternehmen
- 03 Stellenwert von Karriere und Weiterentwicklung
- 04 Warum Frauen als Führungskräfte unterrepräsentiert sind
- 05 Familienpolitik und Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- 06 Unsere Empfehlungen

**SPECIALIST PROFESSIONAL
RECRUITMENT**

VORWORT



„In Zeiten des Fachkräftemangels müssen Unternehmen neue Wege finden und Strategien entwickeln, um ihre Führungsriege für die Zukunft zu sichern. Diversity Management – eine Kultur der Vielfalt im Unternehmen – spielt dabei eine wichtige Rolle. Speziell die Gender Diversity, also

die bewusste Anerkennung und Förderung geschlechtlicher Parität, könnte ein entscheidender Faktor zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Schweiz werden. Wir wünschen Ihnen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre.“

Nick Dunnett

Geschäftsführer Schweiz & Deutschland

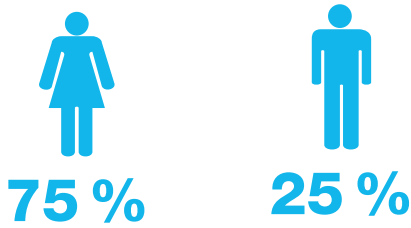
METHODIK

Robert Walters hat branchenübergreifend 200 Unternehmen zum Thema Gender Diversity und Frauen in Führungspositionen befragt. 75 % der UmfrageteilnehmerInnen waren Frauen und 25 % Männer. Ziel der Umfrage war es, herauszufinden, wie effizient Gender-Diversity-Strategien und -Massnahmen in Unternehmen eingesetzt werden, um Frauen zu stärken, als Führungskräfte zu fördern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu garantieren.

Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen in der Schweiz haben Schwierigkeiten, gut ausgebildete Frauen im Unternehmen zu halten, sie mit individuellen Entwicklungsprogrammen zu fördern und ihnen trotz eventueller, durch Familienplanung bedingter Ausfallzeiten den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen. Obwohl die Teilzeitquote bei Frauen in der Schweiz besonders hoch ist, haben sich Teilzeitmodelle noch nicht bis in die höheren Hierarchieebenen durchgesetzt. In unserem Whitepaper beleuchten wir die Frage, welche Strategien explizit zur Gewinnung von Mitarbeiterinnen sinnvoll sind, wie Arbeitgeber weibliche High Potentials im Unternehmen halten und wie beide Geschlechter Familienleben und Beruf in der Schweiz miteinander vereinbaren können.

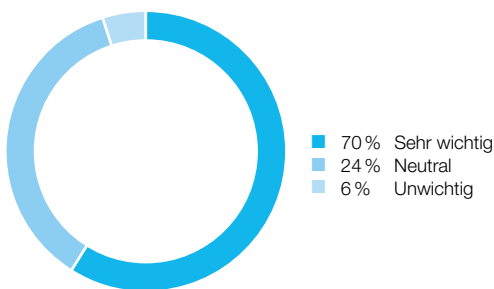


01 ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

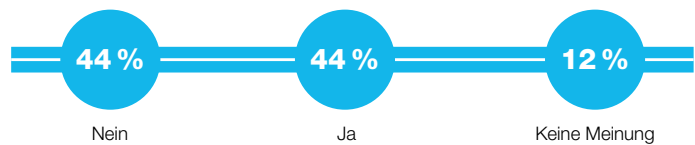


84 %
glauben, dass Frauen
in Führungspositionen
unterbesetzt sind.

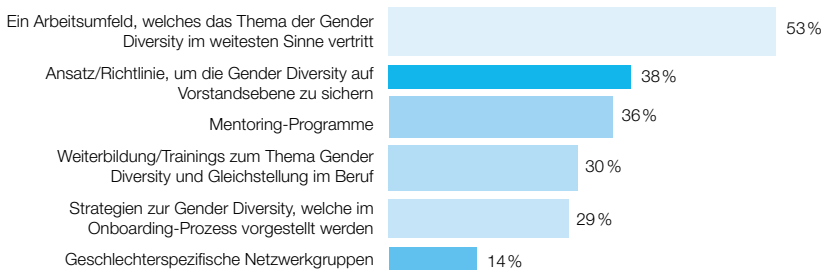
Wie wichtig sind Ihnen klare Richtlinien zu Gender Diversity und Gleichstellung im Unternehmen?



Verfolgen Arbeitgeber klare Richtlinien zu Gender Diversity und Gleichstellung im Unternehmen?



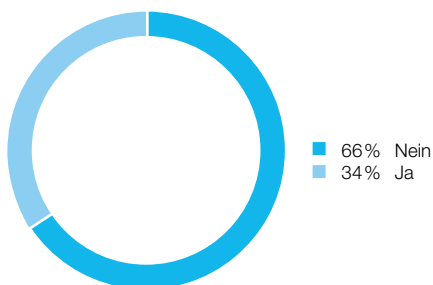
Wichtigkeit folgender Faktoren im Hinblick auf Gender-Diversity-Themen/-Strategien:*



84 %

wünschen sich als familienpolitische Massnahme flexible Arbeitsmodelle für berufstätige Eltern.

Würden Sie den Arbeitgeber für eine familienfreundlichere Familienpolitik wechseln?



Top 3 der vorrangigen Karriereziele:

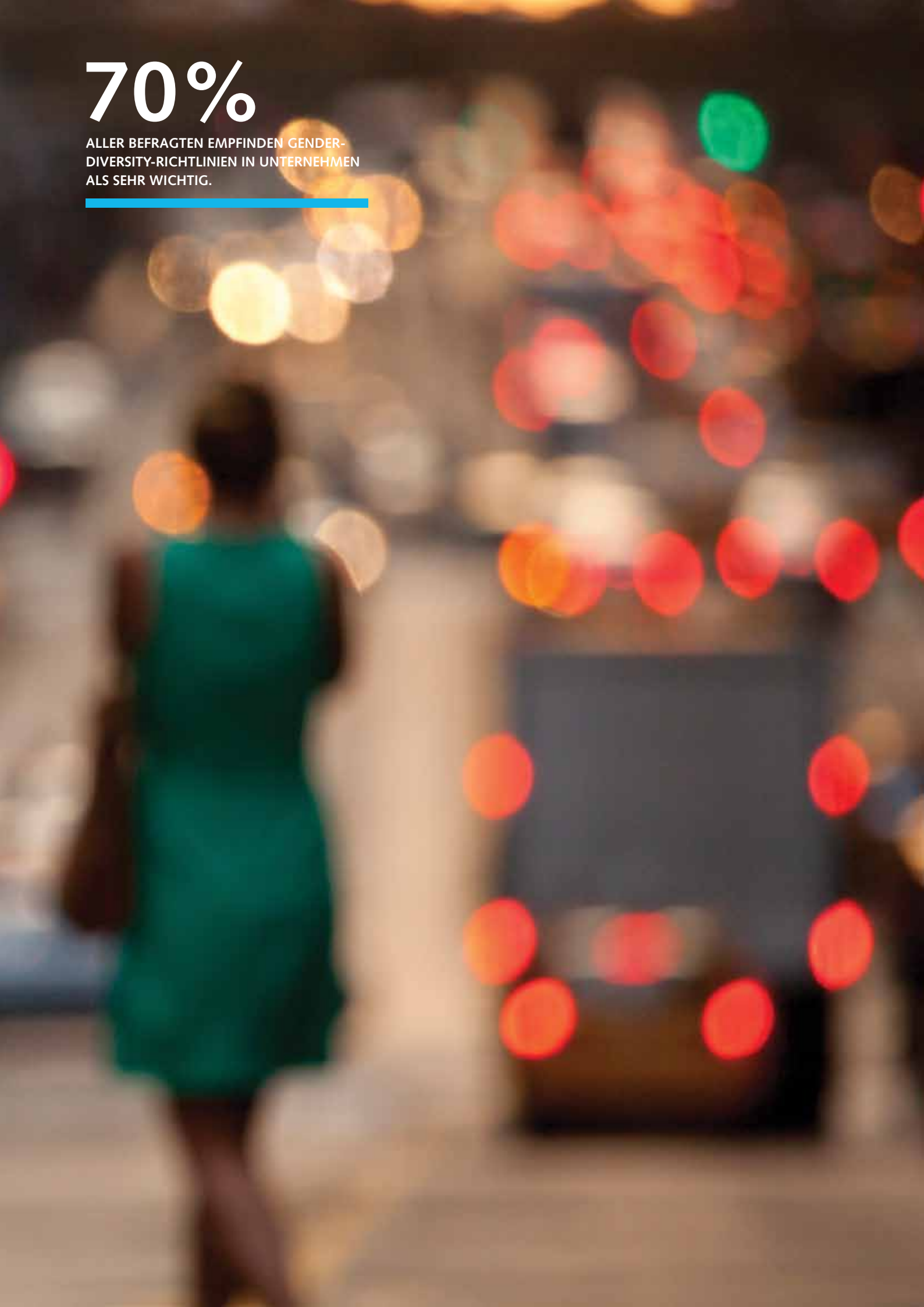
- 1** Ein Job, der Erfüllung bietet
- 2** Ausgeglichene Work-Life-Balance
- 3** Entwicklung in eine Senior-/Führungsposition

*Multiple-Choice-Frage

Die Ergebnisse im Überblick beziehen sich auf die Antworten aller männlichen und weiblichen Befragten.

70%

ALLER BEFRAGTEN EMPFINDEN GENDER-DIVERSITY-RICHTLINIEN IN UNTERNEHMEN ALS SEHR WICHTIG.



02 RICHTLINIEN ZUR GENDER DIVERSITY IN UNTERNEHMEN

Der zunehmende Fachkräftemangel in der Schweiz und in ganz Europa stellt Unternehmen zwangsläufig vor die Frage, wie sie vor allem die weiblichen Toptalente fördern und fordern können, um sie nicht zu verlieren. Unsere Umfrage bestätigt, dass kleine und mittlere Betriebe bis hin zu Konzernen in der Schweiz zwar bemüht sind, Gender-Diversity-Richtlinien und transparente Beförderungsprozesse einzuführen, letztendlich aber nur wenige der Unternehmen diese Massnahmen auch stringent und konsequent umsetzen.

70 % unterstreichen die Wichtigkeit von Gender-Diversity-Richtlinien.

44 % geben an, dass der Arbeitgeber keine klar formulierten Gender-Diversity-Richtlinien verfolgt.

37 % der Befragten bemängeln die Offenheit und Transparenz der Managementkultur im Unternehmen.

Gender-Diversity-Massnahmen stärken die Employer Brand

Ohne klare Richtlinien bezüglich Gender Diversity am Arbeitsplatz und deren konsequente Umsetzung im betrieblichen Alltag ist es unwahrscheinlich, dass Unternehmen auf dem (Arbeits-)Markt überzeugen. Realistischer ist, dass sie – vor dem Hintergrund des weltweit steigenden Fachkräftemangels – hinter dem Wettbewerb zurückbleiben. Dabei stehen Unternehmen zwei Arten von Herausforderungen gegenüber: Zum einen müssen sie effektive Strategien zur Implementierung entwickeln, um die Gender Diversity im Unternehmen zu sichern. Das geschieht am besten durch Trainings-, Coaching- und regelmässige Mentoring-Module, die die Karrierewege weiblicher Nachwuchskräfte fördern. Zum anderen müssen Unternehmen diese Strategien in den Führungsetagen auch selbst vorleben und sie damit an die eigenen als auch die potenziellen MitarbeiterInnen vermitteln. Dazu gehört der Aufbau von unternehmensinternen Netzwerken ebenso wie die deutliche Benennung von Richtlinien (z. B. flexible Arbeitszeiten und Home-Office) in Bewerbungs- und Onboarding-Prozessen.

Für 53 % aller Befragten ist es sehr wichtig, dass der Arbeitgeber bzw. das Arbeitsumfeld das vielfach diskutierte Thema der Gender Diversity nach aussen vertritt. Unternehmen sollten daher nicht unterschätzen, welche grosse Rolle eine auch in die Öffentlichkeit kommunizierte Unternehmensphilosophie und eine starke Employer Brand im Kampf um die besten Fachkräfte spielen.

36%

aller Befragten empfinden Mentoring-Programme im Hinblick auf Gender-Diversity-Massnahmen als sehr wichtig.



„Ohne eine klare Richtlinienpolitik, wie man geschlechtsspezifische Vielfalt erreichen kann, werden Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit hinter ihren Konkurrenten zurückbleiben, solange der „War for Talents“ weiter anhält.“

Christian Atkinson, Direktor

03 STELLENWERT VON KARRIERE UND WEITERENTWICKLUNG

Im Vergleich zu vorhergehenden Generationen haben sich die Ansprüche und Erwartungen der Generation Y und der Millennials geändert: Für sie stehen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) im Vordergrund, gleichzeitig aber legen sie grossen Wert auf Fortbildung und Weiterqualifikation. All diese Themen werden bereits in den Vorstellungsgesprächen angesprochen. In einer Welt, die sich aufgrund von Digitalisierung und Technisierung ständig ändert, ist für die Professionals – Männern wie Frauen gleichermaßen – die Möglichkeit zum Erwerb neuer Fähigkeiten und Qualifikationen ein ausschlaggebendes Argument für die Wahl eines Arbeitsplatzes.


Teamarbeit und offene Feedbackkultur sind relevante Faktoren


27%
der befragten Frauen sehen eine ausgeglichene Work-Life-Balance als oberstes Karriereziel.

In unserem Whitepaper „Mitarbeitergewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels“¹ haben wir herausgestellt, dass für Top Talente heutzutage nicht ausschliesslich komfortable Gehaltspakete oder Prestigeobjekte wie zum Beispiel Firmenwagen oder -handys attraktiv sind, sondern sie vielmehr Wert auf flexible Arbeitszeiten, autonomes Arbeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie legen.

Die vorliegende Studie zeigt ebenfalls, dass für 78 % der von uns befragten Frauen und Männer als wichtigster Faktor am Arbeitsplatz eine täglich ausfüllende und erfüllende Tätigkeit zählt. Dass ein Arbeitgeber die Teamarbeit und den Zusammenhalt im Unternehmen fördert, ist für 69 % der Befragten von Bedeutung. Unabhängig vom Geschlecht geben 63 % einer offenen Feedbackkultur im Unternehmen einen hohen Stellenwert. Auch die Option, wettbewerbsfähige Gehälter und Boni zu erhalten, ist für 50 % der befragten Frauen und 35 % der befragten Männer relevant.

Top 5 der wichtigsten Faktoren am Arbeitsplatz:*

	1. Ausfüllende und erfüllende Arbeit
	2. Arbeitgeber, der die Zusammenarbeit und das Miteinander im Unternehmen fördert
	3. Offene Feedbackkultur
	4. Ausgewogene Work-Life-Balance
	5. Flexible Arbeitszeiten

	1. Ausfüllende und erfüllende Arbeit
	2. Arbeitgeber, der die Zusammenarbeit und das Miteinander im Unternehmen fördert
	3. Offene Feedbackkultur
	4. Ausgewogene Work-Life-Balance
	5. Unternehmensumfeld mit positivem Markenwert und ethischen Geschäftspraktiken

* Multiple-Choice-Frage

Was sagen die von uns befragten Frauen zu den Themen „Karriereentwicklung“ und „Karriereziele“?

Unsere Umfrageteilnehmerinnen stammen hauptsächlich aus den Bereichen Sales & Marketing (14 %), HR (27 %), Accounting & Finance (19 %) und Project & Change Management (4 %). 30 % sind als Referentin, 54 % als Managerin tätig, 15 % als Direktorin.

Ein Viertel aller Teilnehmerinnen geben als Karriereziel an, dass sie sich auf eine Senior- oder Führungsposition weiterentwickeln wollen. Eine sinnvolle, erfüllende Tätigkeit ist Frauen umso wichtiger, je höher ihre Position ist: Managerinnen zu 49 %, Direktorinnen zu 71 %. Eine umgekehrte Tendenz zeigt sich bei der Work-Life-Balance: Je höher der Rang, umso weniger Wert legen die Frauen auf sie: 59 % der befragten Managerinnen finden sie wichtig und lediglich 44 % der Direktorinnen.

Für Unternehmen interessant: Zu den wichtigsten Angeboten, die sie Frauen zur Karriereentwicklung machen können, zählen individuelle Trainings- und Entwicklungsprogramme (49 %) sowie Leadership-Programme für potenzielle Führungskräfte (51 %). Ein Mentoring-Programm bzw. Mentoring durch MitarbeiterInnen auf Senior Level wünschen sich 49 % aller Frauen, weil sie überzeugt sind, dass das ihre Karriere entscheidend vorantreiben würde. Viele grosse Unternehmen und Konzerne haben solche massgeschneiderten Trainings- und Begleitprogramme für potenzielle weibliche Führungskräfte schon im Angebot, Mittelstandsunternehmen hinken da oft noch hinterher, könnten aber genau damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielen, wenn es um die Suche nach Fachkräften geht.



„Vor allem regional ansässige Mittelstandsunternehmen sind gut beraten, sich auf die berechtigten Wünsche ihrer Mitarbeiter (männlich wie weiblich) nach flexiblen Arbeitszeitmodellen, Kinderbetreuung und massgeschneiderten Trainingsangeboten einzustellen. Denn nur so können sie im Wettbewerb um die besten Professionals mit den konkurrierenden grösseren und internationalen Unternehmen auf Augenhöhe bleiben.“

Nick Dunnett, Geschäftsführer Schweiz & Deutschland





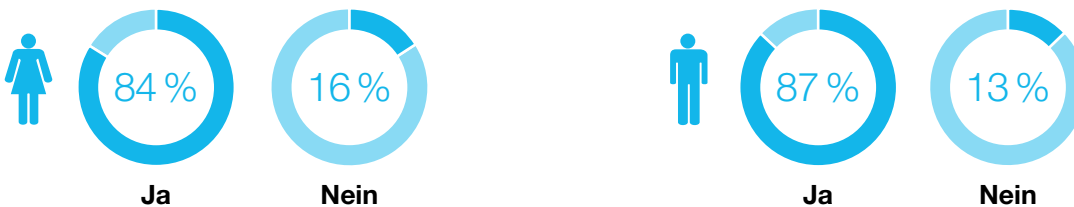
62%

ALLER BEFRAGTEN WÜNSCHEN SICH DIE
MÖGLICHKEIT, NACH EINER AUSZEIT
IHRE TÄTIGKEIT IN TEILZEIT WIEDER
AUFZUNEHMEN.

04 WARUM FRAUEN ALS FÜHRUNGSKRÄFTE UNTERREPRÄSENTIERT SIND

Frauen in der Schweiz sind in Führungspositionen unterrepräsentiert – dies wird mit 84 % auch in unserer Umfrage bestätigt. Überraschend ist, dass Männer und Frauen die Gründe für den Mangel an Frauen in Führungspositionen in weitgehender Übereinstimmung bewerten.

Sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert?



Einzige Ausnahme: Als Hauptgrund geben 66 % der Frauen an, dass sie glauben, bei einer Beförderung würde in der Schweiz immer ein Mann bevorzugt. Bei den Männern nennen das allerdings nur 36 % als Grund. 64 % der Männer sind der Ansicht, dass es mit grossen Schwierigkeiten verbunden sei, wenn man nach der Elternzeit an den Arbeitsplatz zurückkehren wolle; dem stimmen 57 % der Frauen zu.

Relativ grosse Zustimmung gibt es auch bei der These, dass der Mangel an Frauen in Führungspositionen darin begründet ist, dass die Unternehmenskultur bzw. das Arbeitsumfeld Themen wie Gender Diversity und Gleichheit nicht fördere. Einen Mangel an weiblichen Vorbildern am Arbeitsplatz konstatieren 48 % der weiblichen und 44 % der männlichen Befragten. Ebenfalls weitgehend übereinstimmend beurteilen Frauen (jeweils 41 %) wie Männer die Faktoren „Fehlende Richtlinien zu Mutterschaft und Elternzeit“ (48 %) sowie „Mangelnde Führungsstrategien und Karriereentwicklungsmöglichkeiten“ (44 %).

Was sind für Frauen die wichtigsten Gründe, einen neuen Job anzunehmen?

Frauen streben ebenso wie Männer hauptsächlich danach, sich im Beruf selbst verwirklichen zu können und sich täglich mit ausfüllenden, abwechslungsreichen Tätigkeiten zu beschäftigen. Das nennen 25 % aller weiblichen Befragten als ausschlaggebenden Faktor für einen neuen Job. 22 % geben an, dass auch eine ausgewogene Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum Arbeiten im Home-Office eine sehr wichtige Rolle bei der Jobwahl spielen. Für Männer dagegen hat es eine höhere Priorität, wenn sie bei einem Jobwechsel mehr Verantwortung oder Entscheidungsbefugnisse erhalten (44 %); das ist immerhin auch 20 % der Frauen wichtig.

Bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels, der aufgrund des demografischen Wandels in der Schweiz noch lange Zeit bestehen wird, spielen topqualifizierte Frauen eine entscheidende Rolle – vorausgesetzt, auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen setzen entsprechende Karriereentwicklungsprogramme für sie auf.



„Unternehmen, die nicht erkennen, welche Faktoren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motivieren, sich auf einen neuen Job zu bewerben, werden beim „War for Talents“ verlieren. Arbeitgeber, die gezielt und strategisch auf die verschiedenen Bedürfnisse und Anforderungen von Frauen eingehen, sichern sich auch die besten weiblichen High Potentials.“

Katy Friedman, Group Talent Director

05 FAMILIENPOLITIK UND WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ

Wie zuvor beschrieben, ist seit dem Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt und unabhängig vom Geschlecht die Vereinbarkeit von Freizeit-/Familienleben und Arbeit in den Vordergrund getreten. Zur Zufriedenheit im Beruf tragen längst nicht mehr nur sinnstiftende Arbeitsinhalte bei, sondern viele weitere Faktoren: flexible Arbeitsbedingungen, die Zusammenarbeit mit den Kollegen, die Feedbackkultur und Stimmung im Unternehmen. Und für Professionals, die eine Familie planen, ist es von entscheidender Bedeutung, zu wissen, wie sich ihr Karriereweg mit Kindern gestalten könnte.

84 %

finden flexible Arbeitsmodelle für berufstätige Eltern wichtig.

45 %

sprechen sich für eine Kinderbetreuung am Arbeitsplatz /Bezuschussung der Kinderbetreuung aus.

62 %

möchten nach der Elternzeit in Teilzeit wieder ins Unternehmen einsteigen.

33 %

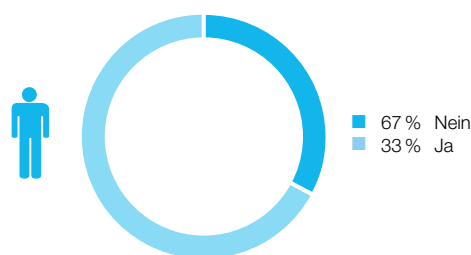
wünschen die Aufrechterhaltung des Kontakts mit dem Unternehmen während der Elternzeit.

Wer diese Optionen in seinem Unternehmen vorfindet, wird als MitarbeiterIn nicht nur zufriedener sein, sondern sich auch mit dem Arbeitgeber identifizieren und solidarisch sein.

Haben Sie sich schon einmal eine Auszeit für Reisen/Familienplanung genommen?



Haben Sie sich nach Ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz benachteiligt gefühlt?



Rückkehr in den Job nach einer Auszeit fällt vor allem Frauen schwer

In unserer Umfrage haben sich 57 % der Männer und 46 % der Frauen schon einmal eine Auszeit vom Job (für Reisen, Familiengründung, persönliche Interessen) genommen. 80 % aller Männer, die dies taten, fanden es danach nicht schwierig, in derselben Funktion an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Bei den Frauen geben 50 % an, dass sie die Rückkehr als schwierig empfanden. 46 % fühlen sich im Vergleich zu anderen MitarbeiterInnen benachteiligt. Nach wie vor haben viele Frauen das Gefühl, sie werden vom Arbeitgeber trotz ihrer Leistungsstärke als zeitlich weniger flexibel eingestuft, sobald sie eine Familie gründen.

Ein wichtiger Punkt dabei ist die hohe Quote von Schweizer Frauen, die Teilzeit arbeiten; sie ist mit 46 %² die zweithöchste in Europa (nach den Niederlanden). Aber: Gleichzeitig arbeiten diese Frauen im Durchschnitt europaweit auch die wenigsten Stunden. Diese niedrigen Teilzeitpensen hindern hochqualifizierte Frauen daran, in Führungsetagen vorzudringen. Unternehmen, die Frauen ermutigen, ein höheres Pensum wahrzunehmen, können diesen mehr Verantwortung übertragen und sie damit zu zufriedeneren Mitarbeiterinnen machen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Zu diesen Rahmenbedingungen gehören flexible Arbeitszeiten und gute Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Eine Mehrheit unserer Befragten hält flexible Arbeitszeiten für Eltern für unabdingbar; 50 % ihrer Arbeitgeber bieten das an. Eine Kinderbetreuung am Arbeitsplatz oder eine Bezuschussung der Betreuung ist dagegen nur bei 10 % der Arbeitgeber vorhanden. Fakt aber ist: Wer seinen Fach- und Führungskräften kein geeignetes Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten kann, wird sie in Zukunft ganz verlieren. Die Realität zeigt, dass es in vielen mittelständischen Unternehmen noch an Flexibilität und Mobilität der Arbeit mangelt, teilweise fehlen die nötigen Infrastrukturen, häufiger aber auch das Wissen über eine mögliche Umsetzung.

Ausgeprägtes Bedürfnis nach mehr Quality Time*



42 %

ist es wichtig, mehr Urlaubstage als gesetzlich vorgeschrieben zu erhalten.



35 %

wünschen sich finanzielle Unterstützung bei der Krankenversicherung.



24 %

möchten Essensgutscheine/Angebot von gesundem Essen im Büro.



21 %

würden sich über die Einrichtung von Ruhezonem/ längeren Pausen für sportliche Aktivitäten freuen.

06 UNSERE EMPFEHLUNGEN FÜR EINE GENDER-DIVERSITY-STRATEGIE

1 Implementierung und langfristige Durchführung von Mentoring-Programmen

Zwei Drittel aller Frauen in unserer Umfrage wünschen sich Mentoring-Programme. Ideal ist es, wenn eine Frau als Rollenvorbild fungieren kann und ein Mentoring vor dem Hintergrund ihrer eigenen Karriere anbietet. Solche Programme dürfen nicht nur kurzfristig für einen Imagewechsel aufgestellt werden, sondern es sollte ein solide durchdachtes und vor allem langfristiges Konzept dahinterstecken. Unternehmen sollten ihre MitarbeiterInnen explizit zu Inhalt und Struktur solcher Mentoring-Programme befragen. Damit vermitteln sie, dass ihnen der Input der MitarbeiterInnen wichtig ist und das Unternehmen die Feedbackkultur ernst nimmt.

2 Kinderbetreuung anbieten – eventuell sogar als Company Sharing

Viele kleine und mittelständische Unternehmen können sich eine firmeneigene Kinderbetreuung nicht leisten. Dennoch sind sie auf die Flexibilität und Anwesenheit von Eltern angewiesen. Hier empfehlen wir, mit anderen Unternehmen im Bereich Kinderbetreuung/Back-up-Service zu kooperieren. Eine Kinderbetreuung ist für berufstätige Eltern eine grosse Erleichterung und kann enorm zur MitarbeiterInnenzufriedenheit beitragen.

ÜBER UNS

Robert Walters ist als eine der führenden internationalen Personalberatungen spezialisiert auf die Besetzung von Fach- und Führungskräften in Festanstellung sowie auf Interim-Basis auf allen Managementebenen. Unser Schweizer Business ist bei SECO und dem Schweizer Handelsregister (CH-020.3.033.164-5) registriert und besetzt für die Bereiche Accounting & Finance, Banking & Financial Services und Sales & Marketing. Robert Walters wurde im Jahr 1985 gegründet und ist international in 27 Ländern vertreten.

ROBERT WALTERS SWITZERLAND AG

Zürich

Claridenstrasse 41

CH – 8002 Zürich

T: +41 44 809 3500

E: rwzurich@robertwalters.com

Website: www.robertwalters.ch



[@robertwalterspr](https://twitter.com/robertwalterspr)



facebook.com/robertwaltersplc



[robert-walters](https://www.linkedin.com/company/robert-walters)



[robertwalters](https://www.robertwalters.com)

AUSTRALIEN
BELGIEN
BRASILIEN
CHINA
FRANKREICH
DEUTSCHLAND
HONG KONG
INDONESIEN
IRLAND
JAPAN
KANADA
LUXEMBURG
MALAYSIA
NIEDERLANDE
NEUSEELAND
PORTUGAL
PHILIPPINEN
SINGAPUR
SÜDAFRIKA
SÜDKOREA
SPANIEN
SCHWEIZ
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM