

Wirtschaftsfaktor Diversität in Führungspositionen

Positionspapier des Fachforums
Neue Arbeit & Neue Qualifikation



Einleitung

Ein diverses Führungsteam ermöglicht den Zugang zu unterschiedlichen Erfahrungen, Hintergründen, Fähigkeiten und Sichtweisen. Studien zeigen immer wieder, dass Unternehmen mit einer vielfältigen Führungsebene resilienter, innovativer, kreativer und erfolgreicher sind und dass mittlerweile auch Investor:innen Wert auf diverse Teams legen.¹

Die Förderung von Diversität ist somit ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Trotz dieser Erkenntnisse sind viele Unternehmen und Organisationen noch immer von einer weitgehenden Homogenität in ihren Führungspositionen geprägt. Geschlechterungleichheit, mangelnde Repräsentation von Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit

und fehlende Vielfalt in Bezug auf Alter, sexuelle Orientierung und körperliche Fähigkeiten sind nur einige der Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Um eine Zukunft zu gestalten, in der Diversität als die Stärke wahrgenommen und eingesetzt wird, die sie evident ist, braucht es eine aktive Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft.

Potenziale für Unternehmen durch divers besetzte Führungspositionen

Wettbewerbsvorteil

Unternehmen, die auf Diversität setzen und dies als strategischen Vorteil nutzen, sind oft in der Lage, sich von der Konkurrenz abzuheben. Dies führt zu einem Wettbewerbsvorteil und stärkt die Marktposition des Unternehmens.

Unternehmenserfolg

Studien haben gezeigt, dass Unternehmen mit diversen Führungsteams finanziell (rund 35%) erfolgreicher sind. Die Vielfalt in der Führungsebene ist also ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.²

Markterschließung

Diverse Führungsteams und divers besetzte Führungspositionen tragen dazu bei, neue Märkte zu erschließen und verschiedene Kund:innengruppen anzusprechen. Dies fördert Geschäftswachstum und führt zu einer breiteren Kund:innenbasis.

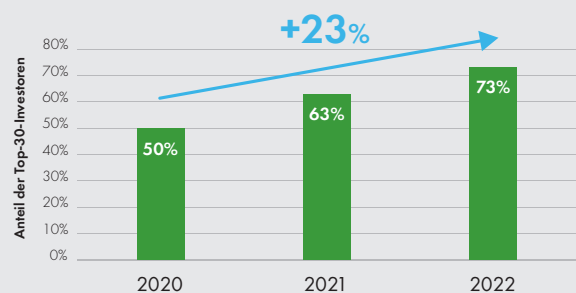
Risikominderung und bessere Entscheidungen

Diversität in Führungspositionen minimiert Risiken und führt zu einer anderen Dialogkultur. Auch können, durch eine breitere und unterschiedliche Perspektive potenzielle Fehler oder Fehlentscheidungen rechtzeitig erkannt und vermieden werden.

Image und Reputation

Unternehmen, die sich für Diversität einsetzen und vielfältige Führungsteams haben, werden oft als progressive und sozial verantwortliche Organisationen wahrgenommen. Dies wirkt sich positiv auf das Unternehmensimage und die Reputation aus und stärkt die Beziehung zu Kund:innen und Investor:innen.

Positive Entwicklung des Anteils der Top-30-Investoren, die gemäß ihrer Anlagerichtlinien Diversitätsanforderungen an Unternehmen stellen (im Zeitraum 2020 – 2022)³



¹ https://investors4diversity.org/wp-content/uploads/2023/02/14D_Trendanalyse_Investoren_2023_final-compressed.pdf

² https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf

³ Quelle: Dr. Sandhu, Philine; Heyer, Daniela; Dr. Apfelbacher, Gabriele; Marschallek, Lukas: „Der Einfluss von Investoren auf die Diversität in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen“, 01/2023. Grafik 10, S. 22 (aufgerufen unter: https://investors4diversity.org/wp-content/uploads/2023/02/14D_Trendanalyse_Investoren_2023_final-compressed.pdf)

GWD-Handlungsempfehlungen

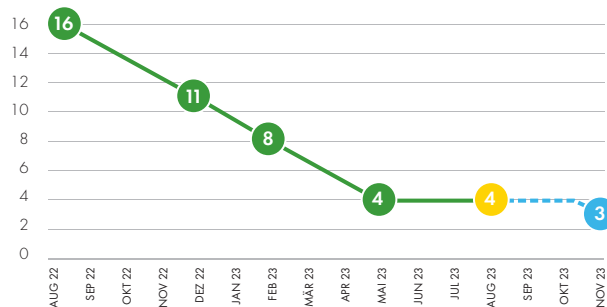
1. Handlungsempfehlungen für die Politik

Gesetzliche Quotenregelungen und Mindestbeteiligungsgebote erweitern

Freiwilligkeit hat in der Vergangenheit nur wenig bewirkt, um eine ausgewogenere Verteilung von Geschlechtern als auch von unterrepräsentierten Gruppen in Führungspositionen zu erreichen. Quoten hingegen wirken: Seit Einführung des Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG) im Jahr 2015 ist der Frauenanteil in Führungsebenen, in Aufsichtsgremien der Privatwirtschaft, der öffentlichen Unternehmen sowie den Führungsebenen des öffentlichen Dienstes kontinuierlich gestiegen. Einen weiteren Schritt hin zur Gleichstellung schafft das 2021 in Kraft getretene Zweite Führungspositionen-Gesetz⁴. Im Bereich des öffentlichen Dienstes des Bundes soll es für mehr Parität sorgen, indem dort bis Ende 2025 alle Führungspositionen zur Hälfte von Frauen besetzt werden. Derzeit beträgt der Frauenanteil in Führungspositionen bei den obersten Bundesbehörden 41 Prozent. Künftig sollte es zudem keine frauenfreien Vorstände in börsennotierten Unternehmen geben. Hierfür muss der Geltungsbereich der Aufsichtsratsquote über die derzeit 103 börsennotierten und paritätisch mitbestimmten und den Wirkungsbereich der Regelung für den Vorstand über die aktuell 63 betroffenen Unternehmen hinaus ausgeweitet werden.

1 Jahr Mindestbeteiligungsgebot⁵

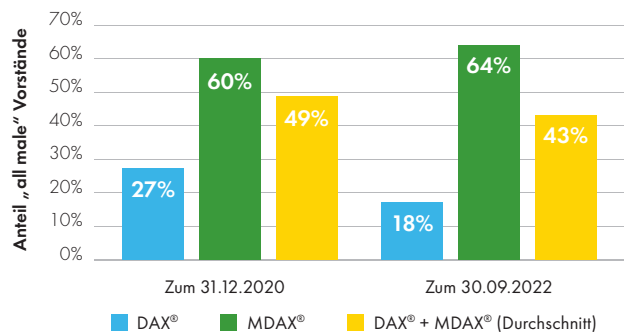
Nur noch 4 statt 16 frauenfreie Vorstände



Dargestellt ist die Anzahl der Unternehmen ohne Frau im Vorstand, die unter das Mindestbeteiligungsangebot fallen, im Zeitverlauf. Aktuell sind von dieser Regelung 63 Unternehmen betroffen. Quelle: Women-on-Board-Index

Diversitätsdimension Geschlecht im Vorstand⁶

Anteil der rein männlich besetzten Vorstände in DAX® und MDAX® im Zeitvergleich



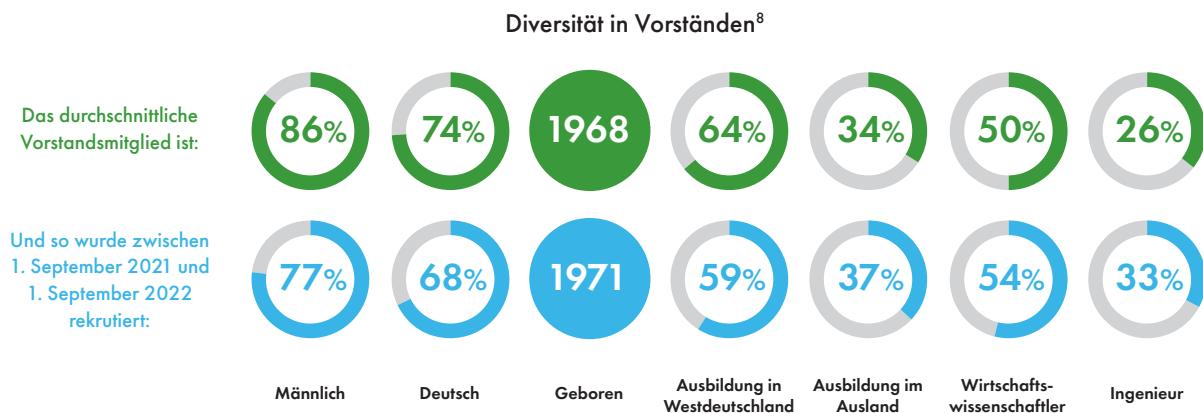
4 <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>

5 Quelle: FidAR e.V. Frauen in die Aufsichtsräte: Öffentliche Unternehmen auf dem Weg zur gleichberechtigten Führung – Praxisleitfaden im Rahmen des Projektes „Bedarfsermittlung von Instrumenten zur Förderung gleichberechtigter Führung in öffentlichen Unternehmen“, 2023 (aufgerufen unter: https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/2023-07/230115_Studie_WoB-Index_185_VII.pdf)

6 Quelle: Dr. Sandhu, Philine; Heyer, Daniela; Dr. Apfelbacher, Gabriele; Marschallek, Lukas: „Der Einfluss von Investoren auf die Diversität in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen“, 01/2023. Grafik 5, S. 14 (aufgerufen unter: https://investors4diversity.org/wp-content/uploads/2023/02/I4D_Trendanalyse_Investoren_2023_final-compressed.pdf).

Personalvermittlung divers ausrichten

In Großbritannien gibt es seit 2014 explizite Diversitäts-Standards in Form eines freiwilligen Kodex für Personalvermittlungsfirmen⁷. In Deutschland fehlt bislang eine solche Ausrichtung.



Unternehmensberichterstattung gesetzlich verpflichtet

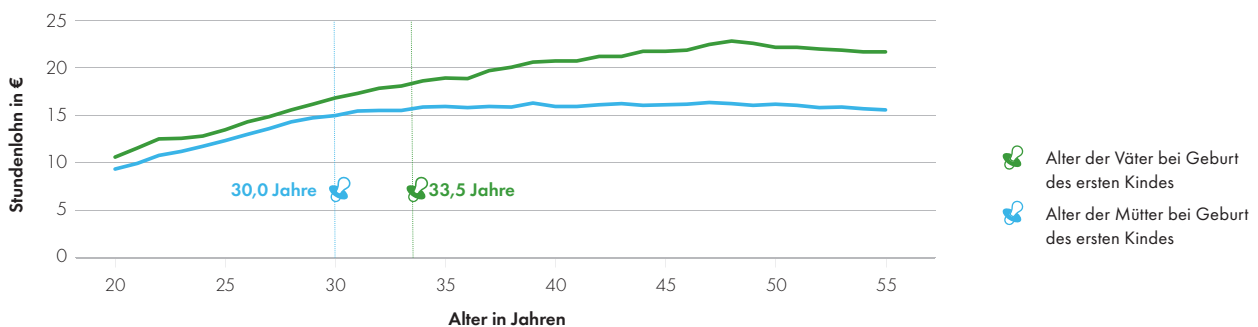
Eine Pflicht zur Offenlegung von Daten zur Vielfalt in Führungspositionen von Unternehmen schafft Transparenz und forciert Unternehmen dazu, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und Fortschritte zu erzielen.

Elternzeit und flexible Arbeitsmodelle fördern

Gesetze und Vorschriften, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, zahlen in erster Linie auf eine höhere Frauenquote in Führungspositionen ein. Dazu gehören bspw.: die Einführung von vereinfachter Elternzeit für jedes Elternteil mit gerechter Entlohnung, flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten sowie die Abschaffung des Ehegattensplittings.

Das Ehegattensplitting (bzw. die gemeinsame Veranlagung von Ehepartner:innen) fördert eine traditionelle Rollenverteilung in der Ehe und nimmt der/dem weniger verdienenden Partner:in (meist Frauen) den Anreiz, eine Beschäftigung aufzunehmen oder ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Eine Abschaffung des Ehegattensplittings würde zu einer Aktivierung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt führen. Dies könnte wiederum positive Effekte auf die Geschlechterdiversität in Führungspositionen haben und die Produktivität erhöhen.

Lohnlücke nimmt ab dem Alter von 30 Jahren zu – Mittlerer Lohn von Frauen stagniert ab Geburt des ersten Kindes⁹



Sensibilisierungsmaßnahmen unterstützen

Politische Aufklärungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen helfen, Vorurteile und Diskriminierung in Bezug auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung und andere Identitätsmerkmale zu reduzieren. Dies bewirkt positive Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen, einschließlich der Wirtschaft.

⁷ <https://www.gov.uk/government/publications/standard-voluntary-code-of-conduct-executive-search-firms/the-standard-voluntary-code-of-conduct-for-executive-search-firms>

⁸ Quelle: AllBright Stiftung gGmbH: „Kampf um die besten Köpfe. Die Konkurrenz um Vorständinnen nimmt zu“, 09/22. S. 8 (aufgerufen unter: <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/636cd28c2b66ef0e3ad9991d/1668076186314/AllBright+Bericht+Herbst+2022+.pdf>).

⁹ Quelle: Schrenker, Annetrin; Zucco, Aline, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.: „Gender Pay Gap steigt ab dem Alter von 30 Jahren stark an“, DIW Wochenbericht 10/2020. S. 137 (aufgerufen unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.741755.de/20-10.pdf).

2. Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft

Einstellungsprozesse und Richtlinien überprüfen

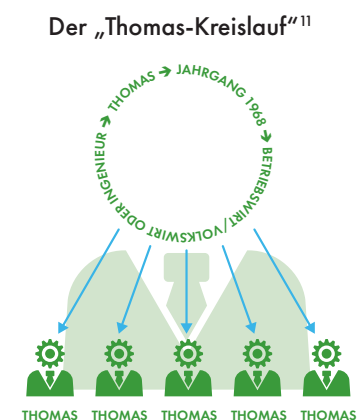
Unternehmen müssen ihre Einstellungsrichtlinien überprüfen und sicherstellen, dass sie fair und vorurteilsfrei sind. Dazu gehört die Nutzung von diversen Auswahlkomitees und standardisierten sowie (teil-)anonymisierten Bewertungsmethoden.

Mentoringprogramme fördern

Mentor:innen leisten einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Vielfalt in Führungspositionen. Unternehmen sollten Mentoringssysteme einführen, die gezielt auf den Aufstieg von unterrepräsentierten Mitarbeiter:innen abzielen und ihnen Möglichkeiten zur Entwicklung und zum Netzwerkaufbau bieten.

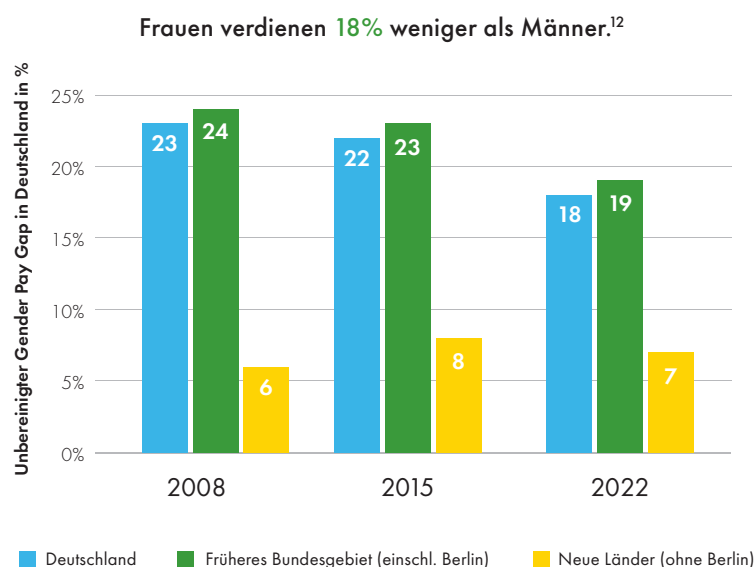
Transparente Beförderungsrichtlinien und gezielte Entwicklung anregen

Unternehmen sollten klare und transparente Beförderungsrichtlinien einführen, die auf Leistung und Kompetenz basieren. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter:innen, unabhängig von ihrem Hintergrund, faire Chancen haben, in Führungspositionen aufzusteigen. Zudem sollten spezifische Entwicklungsprogramme für potenzielle Führungskräfte, die sich auf die Förderung von Vielfalt und Inklusion konzentrieren, eingeführt werden. Die Vorstände der an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen sind extrem homogen und stark von einem „Thomas-Kreislauf“ geprägt. Erst im September 2019 gab es in den Vorständen erstmals mehr Frauen als Vorstandsmitglieder, die Thomas oder Michael heißen.¹⁰



Zusätzliche Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort begünstigen

Die Förderung von flexiblen Arbeitsmodellen, wie z. B. Teilzeit, die 4-Tage-Woche, mobiles Arbeiten oder Job-Sharing, trägt dazu bei, mehr Vielfalt in Führungspositionen zu bringen. Diese Maßnahme ermöglicht es Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, wie z. B. Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen, ihre Karriere voranzutreiben.



¹⁰ <https://www.allbright-stiftung.de/fakten>

¹¹ Quelle: AllBright Stiftung gGmbH: „Fakten ... Oder: Warum unsere Arbeit gebraucht wird“, 09/2020 (aufgerufen unter: <https://www.allbright-stiftung.de/fakten>).

¹² Quelle: Statistisches Bundesamt: „Frauen verdienen 18 Prozent weniger als Männer“, 30.01.23 (aufgerufen unter: <https://de.statista.com/infografik/21138/entwicklung-des-gender-pay-gap-in-deutschland/>).

Vergütungsstrukturen überprüfen

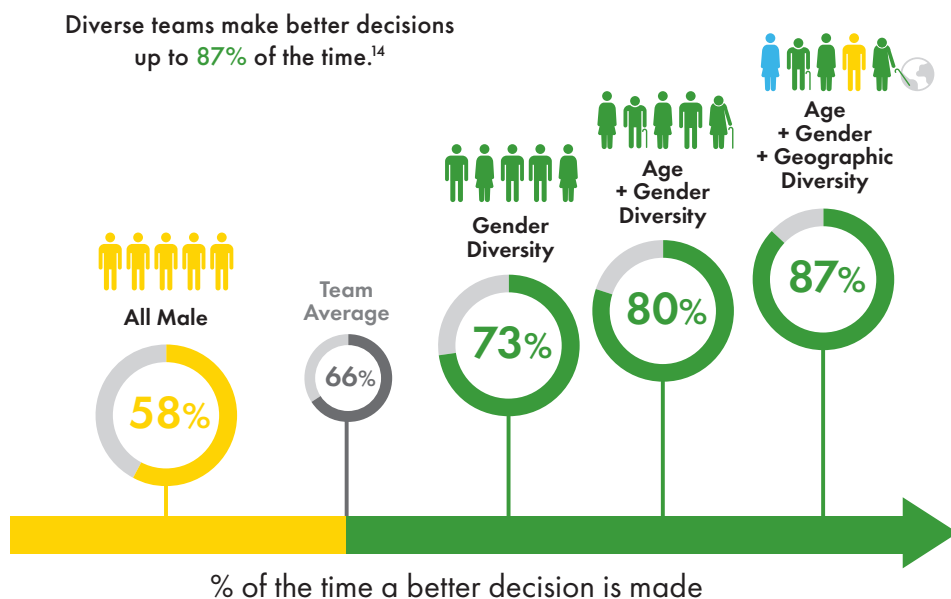
Eine regelmäßige Überprüfung der Vergütungsstrukturen sowie Sicherstellung, dass faire und transparente Gehaltspraktiken angewendet werden, ist notwendig. Eine geschlechtsneutrale Bezahlung und die Vermeidung von Entgeltungleichheit sind wichtig, um die Vielfalt in Führungspositionen zu fördern.

Inklusive Unternehmenskultur schaffen und Fluktuation vermeiden

Unternehmen müssen eine Kultur fördern, in der alle Mitarbeiter:innen sich wertgeschätzt und gehört fühlen, unabhängig von ihrem Hintergrund oder ihren Identitätsmerkmalen. Das Unternehmensumfeld muss so gestaltet sein, dass die divers besetzten Führungspositionen auch langfristig besetzt bleiben. Aufgrund der bislang vorherrschenden nicht optimalen und auch teils diskriminierenden Strukturen ist es für diverse Führungskräfte nicht immer möglich langfristig Führungspositionen zu besetzen.¹³

Regelmäßige Überprüfung und Bewertung der unternehmensinternen Strukturen durchführen

Es ist notwendig, regelmäßig die Fortschritte in Bezug auf die Steigerung der Diversität in Führungspositionen zu überprüfen, zu bewerten und gegebenenfalls zu verbessern.



¹³ J Schwanke, D.-A. (2013). Barriers for women to positions of power: How societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. *Earth Common Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.31542/j.ecj.125>

¹⁴ Quelle: Cloverpop. San Francisco: Cloverpop enterprise c2017: "Hacking Diversity with inclusive Decision-making", S. 6 (aufgerufen unter: https://www.cloverpop.com/hubs/Whitepapers/Cloverpop_Hacking_Diversity_Inclusive_Decision_Making_White_Paper.pdf).

Impressum

Grüner Wirtschaftsdialog e.V.
Dorotheenstr. 3, 10117 Berlin
+49 30 2868 3434 | info@g-wd.de
www.gruener-wirtschaftsdialog.de
V.i.S.d.P.: Thomas Gambke



DAS FACHFORUM NEUE ARBEIT & NEUE QUALIFIKATION

Dieses Positionspapier ist in engem Austausch mit dem Fachforum NANQ des GWD und den darin vertretenen Unternehmen entstanden. Die Anliegen und Perspektiven der Unternehmen sind in das Papier eingeflossen, es spiegelt aber nicht notwendigerweise in jedem Punkt deren Position wider und erhebt nicht den Anspruch, einen Konsens für das Fachforum zu formulieren.

In verschiedenen Diskussionsformaten widmet sich der GWD den drängendsten Herausforderungen der modernen Arbeitswelt. Dazu gehören die sich stark verändernden Berufsbilder und Arbeitsbedingungen aufgrund von Digitalisierung und KI, der akute Fach- und Arbeitskräftemangel sowie damit zusammenhängend die Notwendigkeit für lebenslanges Lernen und neue Konzepte für die Erwerbsmigration nach Deutschland.



Der Grüne Wirtschaftsdialog e.V. (GWD), 2018 gegründet, ist ein parteiunabhängiger Zusammenschluss von Unternehmen und Personen, die gegenseitiges Verständnis und offene Kommunikation zwischen Unternehmen und der Politik im Allgemeinen sowie politischen Entscheidungsträger:innen von Bündnis 90/Die Grünen im Besonderen fördern wollen. Gemeinsames Anliegen ist es, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation zu einer ökologisch-sozialen Marktwirtschaft mitzugestalten – zur Sicherung Deutschlands als zukunftsfähigem Wirtschaftsstandort. Hierfür bietet der GWD eine Dialogplattform und versteht sich dabei als Brückenbauer zwischen Politik und Unternehmen.