

GERMAN

# DIVERSITY

BY BEYOND GENDER AGENDA

MONITOR 2020

**BEYOND  
GENDER  
AGENDA**



# GERMAN DIVERSITY MONITOR 2020

## DIVERSITÄT IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN IST MEHR LIPPENBEKENNTNIS ALS REALITÄT

### **Über BeyondGenderAgenda**

Die Initiative BeyondGenderAgenda hat sich zum Ziel gesetzt, durch integrale Verankerung von Diversität und Inklusion (D&I) in der DNA börsennotierter und mittelständischer Unternehmen die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft langfristig zu sichern und auszubauen. Basierend auf dem Zusammenhang zwischen D&I und Business Performance soll die Chancengleichheit von Führungskräften mit Behinderungen, jeden Geschlechts, jeglichen Alters, kultureller Herkunft oder unterschiedlicher sexueller Orientierung sowie Geschlechtsidentität bei der Besetzung von Vorstandspositionen und Aufsichtsratsmandaten sichergestellt und so ein Kulturwandel unter Einbindung von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft herbeigeführt werden.

### **Über Victoria Wagner**

Die Gründerin und CEO von BeyondGenderAgenda, Victoria Wagner, ist passionierte Entrepreneurin und Kommunikationsexpertin. Nach führenden Positionen in der internationalen Konsumgüterindustrie gründete sie 2004 mit Brandzeichen Deutschlands erste Agentur für Markenkommunikation, die sie 2013 an das börsennotierte US-Netzwerk Omnicom verkaufte. Wagner wurde als erste Frau CEO der führenden deutschen PR-Agentur Ketchum Pleon. 2019 gründete Victoria Wagner die Strategieberatung Alternativlos, mit der sie u. a. C-Level-Führungskräfte beim Personal Branding berät. (Weitere Infos finden Sie unter: <https://www.linkedin.com/in/victoria-wagner/>.)

### **Über Prof. Dr. Susanne Schmidt**

Prof. Dr. Susanne Schmidt hat die Professur für Internationales Management an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg inne. (Link Bio: [https://www.im.ovgu.de/Team/Prof\\_+Dr\\_+Susanne+Schmidt.html](https://www.im.ovgu.de/Team/Prof_+Dr_+Susanne+Schmidt.html)) In ihren Forschungsarbeiten befasst sie sich mit strategischem Diversitätsmanagement und interkulturellen Herausforderungen in international tätigen Organisationen, dem Einfluss von Digitalisierung auf den Internationalisierungsprozess und organisationalen Treibern für innovatives Verhalten bei Mitarbeitenden in Organisationen.

# VORWORT

Mit dem **German Diversity Monitor** 2020 der Initiative **BeyondGenderAgenda**, in Kooperation mit der **Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg**, erfolgt im Gründungsjahr der Initiative eine erste Bestandsaufnahme der Diversität in den Vorständen bzw. in den Geschäftsführungen führender deutscher Unternehmen. Dieser Status dient als Referenz für kommende Studien in den nächsten Jahren.

Der **German Diversity Monitor** wird jährlich durchgeführt, um Fortschritte und Veränderungen zu identifizieren und die Wirkung der Initiative messbar zu machen. Diese erste Studie wurde im Frühjahr 2020 unter Einschränkungen durch die Corona-Pandemie durchgeführt.

Wir danken allen teilnehmenden Unternehmen für ihre Bereitschaft, durch die Beantwortung unserer Umfrage das wichtige Thema Diversität in Deutschland weiter voranzutreiben. Außerdem danken wir den Co-Autorinnen Marie-Luise Penter und Sarah-Alena Rössig.



**Victoria Wagner**



**Prof. Dr. Susanne Schmidt**

# INHALTSVERZEICHNIS

5

Executive Summary

6

Methode

7-9

Es gibt drei grundsätzliche Missverständnisse in deutschen Unternehmen über Diversität

10-14

Vorstände der DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen sind homogen

15-16

Viele Unternehmen wissen um die geringe Diversität in der Unternehmensführung,  
dennoch planen nicht alle, die Diversität zu erhöhen

17-22

Maßnahmen zur Förderung von Diversität werden unzureichend und  
nicht zielgerichtet durchgeführt

23

Fazit

# EXECUTIVE SUMMARY

## ZENTRALE AUSSAGEN

**Diversitätsverständnis ist unzureichend**

**Wirtschaftlicher Nutzen von Diversität wird nicht erkannt**

**Deutsche Führungsebenen sind homogen**

**Kontinuität ist wichtiger als Diversität**

**Systematisches Datenmanagement aller Diversitätskategorien fehlt**

**Diversitätsbudgets werden nicht gezielt eingesetzt**

## FORDERUNGEN

1  
2  
3  
4

### **Ganzheitliches Diversitätsverständnis**

Diversität muss in Unternehmen umfassend betrachtet und darf nicht auf einzelne Diversitätskategorien reduziert werden.

### **Definition von Leistungskennzahlen**

Der Nutzen von Diversität für den Unternehmenserfolg muss mittels Key-Performance-Indicators (KPIs) und zielgerichtetem Datenmanagement messbar gemacht werden.

### **Diversität muss Chef:innensache werden**

Top-Führungsgremien müssen Diversität vorleben und gezielt fördern.

### **Etablierung eines inklusiven Arbeitsumfelds**

Unternehmen sollten nicht nur Diversität, sondern auch Inklusion aktiv fördern, denn ohne ein inklusives Arbeitsumfeld ist Diversität unwirksam.

# METHODE

Im Rahmen des German Diversity Monitor wurden zwei Studien durchgeführt, um einen umfassenden Überblick zum Status quo der Diversität in der deutschen Unternehmenslandschaft zu erhalten. Durch die Kombination von Primär- und Sekundärdaten zeichnet die Studie ein repräsentatives Bild der objektiven Diversität in den DAX-Indizes-gelisteten Unternehmen sowie der subjektiven Perspektive von Topmanager\*innen und Mitarbeitenden deutscher Unternehmen.

## **STUDIE 1 – Analyse der Geschäftsberichte der im DAX 30, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen**

Für die Erhebung der Vorstandszusammensetzung sowie der Ziel- und Erfüllungsquoten für den Frauenanteil in den Vorständen dienten die Geschäftsberichte der 160 im Jahr 2019 in DAX 30, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen. Darüber hinaus wurden 155 Geschäftsberichte des Jahres 2015 ausgewertet, um die zeitliche Entwicklung der weiblichen Repräsentanz in deutschen Vorständen jeweils zum Stichtag 31. Dezember zu erfassen. Stichtag für die Zugehörigkeit eines Unternehmens zu dem jeweiligen Aktienindex war der 27. April 2020. Weiterhin wurden Informationen von Websites, aus der Berichterstattung und den Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen.

## **STUDIE 2 – Durchführung einer Umfrage über die Wahrnehmung von Diversität und einem inklusiven Arbeitsumfeld in den im DAX 30, MDAX, SDAX gelisteten und mittelständischen Unternehmen**

Die Daten wurden von März bis Juni 2020 in standardisierten webbasierten Umfragen erhoben. Es wurden die im DAX 30, MDAX, SDAX gelisteten Unternehmen sowie mittelständische Unternehmen mit Sitz in Deutschland angefragt, an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt sind 109 Unternehmen diesem Aufruf gefolgt. Die Befragung wurde von Mitgliedern der Unternehmensführung bzw. der Personalführung ausgefüllt. Durchschnittlich beschäftigen die befragten Unternehmen 11.704 Vollzeitmitarbeitende (Minimum = 250; Maximum = 670.000). 28 % der Unternehmen sind börsennotiert, 68 % in privater Hand und 5 % staatliche Unternehmen. 51 % der Unternehmen tätigen ihren Umsatz hauptsächlich durch den Vertrieb von Produkten; 49 % bieten hauptsächlich Dienstleistungen an. Die teilnehmenden Unternehmen sind einer Vielzahl an Industriesektoren zugeordnet. Die Mehrzahl der Unternehmen der Stichprobe ist international tätig. Dabei agieren 40 % von ihnen in mehr als fünf Ländern. Demgegenüber stehen 10 % an Unternehmen, die ausschließlich in Deutschland tätig sind.

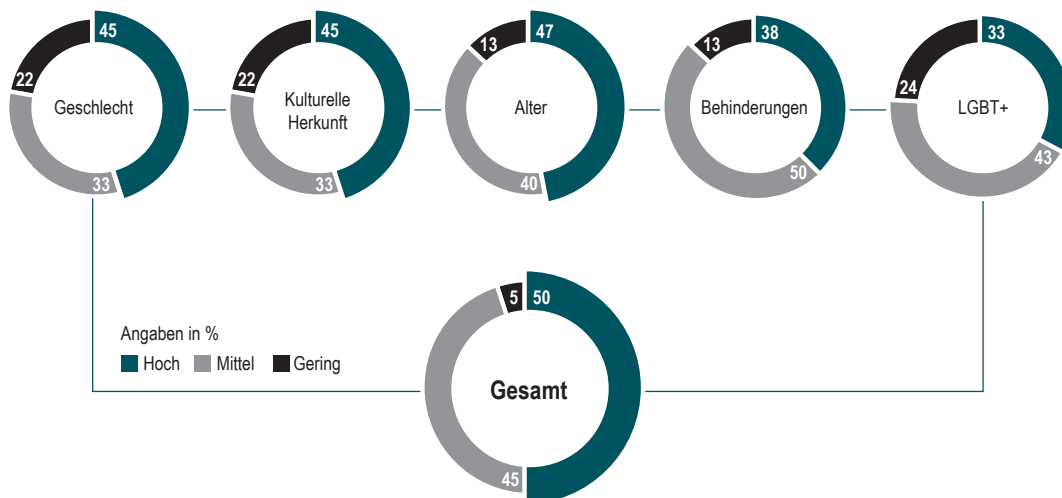
# ES GIBT DREI GRUNDSÄTZLICHE MISSVERSTÄNDNISSE IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN ÜBER DIVERSITÄT

## 1. In vielen deutschen Unternehmen ist das Diversitätsverständnis unzureichend.

Diversität wird von den befragten Unternehmen nicht ganzheitlich gesehen. 50 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie Diversität und einem inklusiven Arbeitsumfeld eine hohe Bedeutung beimessen, jedoch wird der Begriff „Diversität“ in vielen der befragten Unternehmen gleichgesetzt mit **Geschlechterdiversität** oder **Diversität der kulturellen Herkunft**. Außerdem geben Unternehmen in der Umfrage an, dem Thema Altersdiversität eine hohe Bedeutung beizumessen. Allerdings zeigt die Sekundärdatenerhebung, dass generationsübergreifende Diversität in deutschen Führungsteams nicht gelebt wird. Altersdiversität scheint einseitig mit Integration älterer Mitarbeitender assoziiert zu werden und nicht mit einem Zusammenbringen diverser Perspektiven über Generationen hinweg. LGBT+-Diversität sowie Behinderungen spielen eine untergeordnete Rolle in der Wahrnehmung der Studienteilnehmer\*innen. Durch den Fokus auf gewisse Diversitätskategorien werden die Perspektiven bestimmter Gruppen nicht in das Unternehmen integriert. Das hat wiederum zur Folge, dass deren Mehrwert z. B. für die Innovationskraft des Unternehmens nicht realisiert werden kann.

### RELATIVE RELEVANZ DIVERSITÄTSDIMENSIONEN

Inwieweit sind die folgenden Diversitätsgruppen in Ihrem Unternehmen relevant?



Notiz: n=109 für Gesamt, Geschlecht, Kulturelle Herkunft, Behinderungen, LGBT; n=108 für Alter; Quelle: BGA Studie

Die einseitige Betrachtung von Diversität in deutschen Unternehmen zeigt sich auch in den Inhalten der Geschäftsberichte zur Diversität in der Vorstandsebene der DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen. Nur für die Diversitätskategorien Geschlecht, kulturelle Herkunft und Alter

ist teilweise eine Analyse der Vorstandszusammensetzung möglich. Die Diversitätskategorien Behinderungen sowie LGBT+ werden von den Unternehmen für die Vorstände in den Geschäftsberichten kaum nachgehalten. Die fehlende Transparenz hinsichtlich dieser Diversitätskategorien verhindert eine ganzheitliche Analyse der Diversität der Vorstände von DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen.

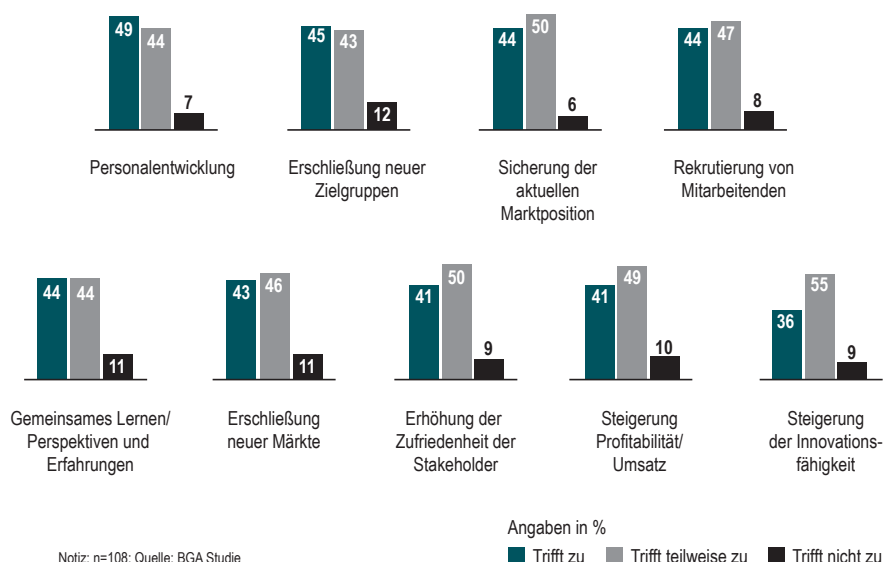
Zudem wird selten ein systematisches internes Datenmanagement zu allen Kategorien von Diversität durchgeführt. Datenmanagement zählt in den befragten Unternehmen lediglich bei der Frauenförderung und der Förderung von kultureller Diversität zu den Top 3 der durchgeführten Maßnahmen. Ohne eine solche systematische Datenerhebung fehlt den Unternehmen jedoch ein Überblick über die eigene Diversität. Transparenz ist der erste Schritt, um das Potenzial von Diversität im Unternehmen vollends zu nutzen. Nur wenn ein Unternehmen Kenntnis der eigenen Diversität besitzt, können gezielt Maßnahmen zur Inklusion und Förderung von Diversität durchgeführt werden.

## 2. Unternehmen verbinden mit Diversität kaum Wirtschaftlichkeit und verkennen damit den wahren Nutzen von Diversität.

Für die befragten Unternehmen scheint Diversität insbesondere eine Maßnahme zur Personalentwicklung zu sein.

### RELEVANZ VON DIVERSITÄT ZUR ERREICHUNG VON UNTERNEHMENSZIELEN

Inwieweit ist Diversität sowie ein inklusives Arbeitsumfeld bei der Realisierung der folgenden Ziele relevant?



Der wahre Wert von Diversität und einem inklusiven Arbeitsumfeld zeigt sich jedoch in der Einbindung von differenzierten Perspektiven in die Entscheidungsprozesse über alle Unternehmensbereiche hinweg. Diese Perspektivenvielfalt führt zu einer langfristigen Steigerung der



Innovationskraft und letztendlich zur Entwicklung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Dieser Nutzen ist den befragten Unternehmen nicht bewusst. Nur 40 % der Befragten erfassen die Auswirkung von diversen Perspektiven auf den Unternehmenserfolg. Somit bleibt in der Mehrzahl der Unternehmen die eigentliche Wirkung von Diversität auf den Unternehmenserfolg unentdeckt.

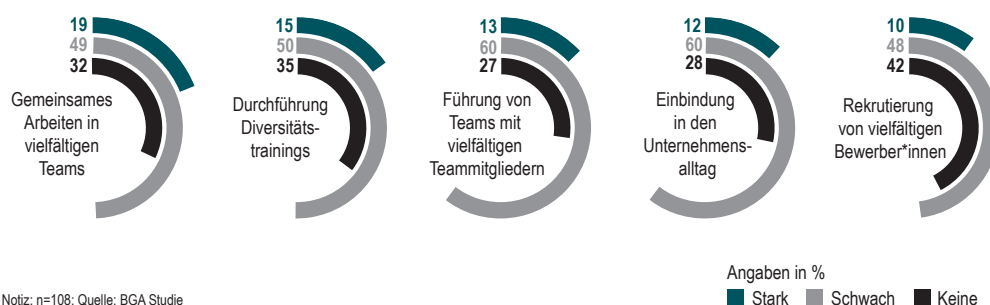
### 3. Unternehmen ist oft nicht bewusst, dass Diversität nur zum Erfolg führt, wenn ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen wird.

Diversität und ein inklusives Arbeitsumfeld sind unumstößlich miteinander verbunden. Vor allem für Unternehmen mit einer inklusiven Organisationskultur wird Diversität wirtschaftlichen Nutzen bringen sowie maßgeblich zur Innovationskraft beitragen und Entscheidungen verbessern. Ein inklusives Arbeitsumfeld zeichnet sich durch eine gelebte gegenseitige Wertschätzung aus. Diverse Perspektiven, Erfahrungen und Einstellungen werden im Unternehmen als Bereicherung wahrgenommen und gefördert. Die Entstehung eines inklusiven Arbeitsumfeldes muss durch das Unternehmen getrieben werden. Es sind aktiv Maßnahmen zu ergreifen, um Sensibilität für Vielfalt zu schaffen. Dieser Prozess ist herausfordernd, da Vorurteile abgebaut und individuelle Einstellungen hinterfragt werden müssen.

Die Herausforderungen, die mit der Entwicklung eines inklusiven Arbeitsumfeldes verbunden sind, werden von den befragten Unternehmen als solche kaum wahrgenommen. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen schätzt die Herstellung eines inklusiven Arbeitsumfelds als schwache Herausforderung ein. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass das gemeinsame Arbeiten in vielfältigen Teams ebenfalls eine schwache Herausforderung für das Unternehmen sei. Knapp ein Drittel sieht im gemeinsamen Arbeiten sogar gar keine Herausforderung. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Einbindung der vielfältigen Mitarbeitenden in den Unternehmensalltag: 60% der befragten Unternehmen geben an, dass die Einbindung der vielfältigen Mitarbeitenden in den Unternehmensalltag eine schwache Herausforderung sei. 28% der Unternehmen sehen darin keine Herausforderung. Viele Unternehmen scheinen zu verkennen, dass ohne die bewusste Entwicklung eines inklusiven Arbeitsumfelds das Potential von Diversität nicht genutzt werden kann.

#### HERAUSFORDERUNGEN ZUR DIVERSITÄT

Wie stark schätzen Sie die Herausforderungen in den folgenden Aspekten für Diversität sowie einem inklusiven Arbeitsumfeld ein?



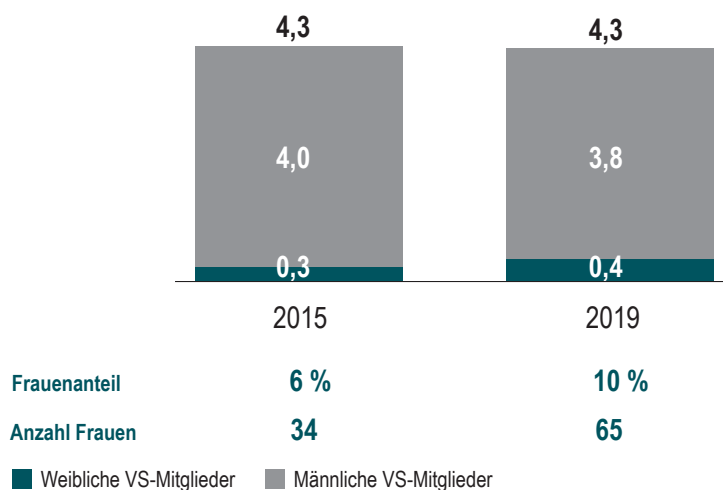
Notiz: n=108; Quelle: BGA Studie

# VORSTÄNDE DER DAX 30-, MDAX- UND SDAX-UNTERNEHMEN SIND HOMOGEN

## Der Großteil der Unternehmen hat keine Vorstandsposition mit einer Frau besetzt.

Der durchschnittliche Anteil an Frauen in den Vorständen der im DAX 30, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen ist mit etwa 10 % niedrig. Zwischen 2015 und 2019 betrug das jährliche Wachstum des Frauenanteils zwar mehr als 10 %, jedoch kann bei Betrachtung der ungleichen Geschlechterzusammensetzung nicht von einer entscheidenden Verbesserung gesprochen werden. Im Jahr 2019 bestand der durchschnittliche Vorstand der DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen aus rund vier Mitgliedern. Trotz einer Verdopplung der Anzahl an Frauen in den Vorständen zwischen 2015 und 2019 ist durchschnittlich weiterhin weniger als eine Frau in jeden Vorstand berufen worden.

DURCHSCHNITTLICHER VORSTAND  
DAX 30, MDAX, SDAX NACH ANZAHL MITGLIEDERN



Notiz: n=130 (2015), n=160 (2019); Quelle: Geschäftsberichte

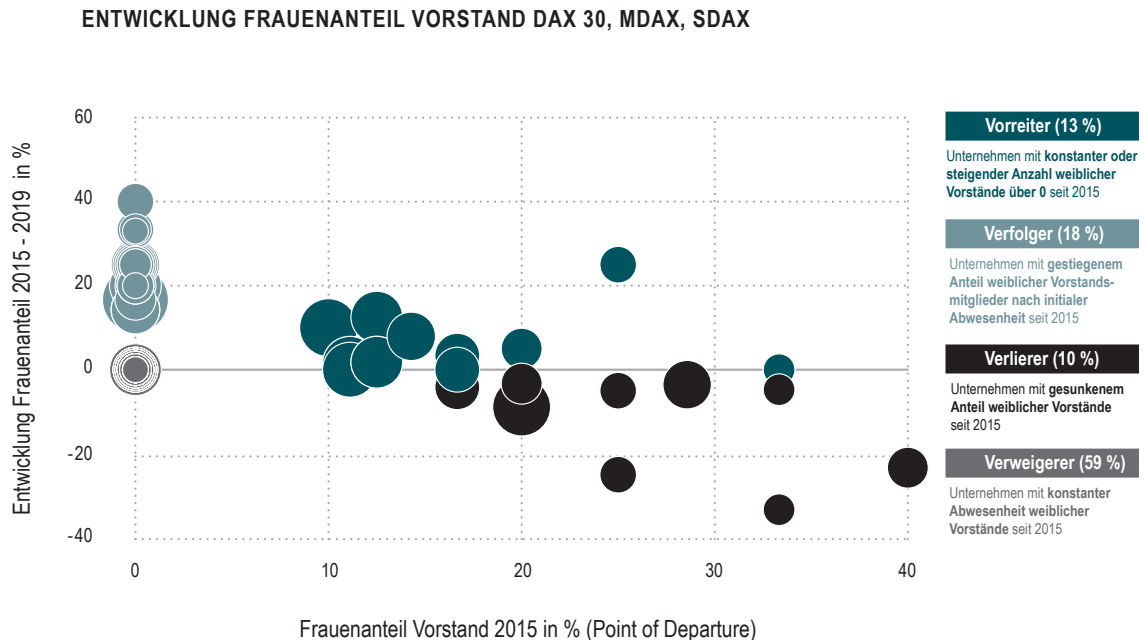
Tatsächlich haben etwa zwei Drittel der DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen kein einziges weibliches Vorstandsmitglied. Das restliche Drittel der Unternehmen weist maximal zwei Frauen im Vorstand auf. Betrachtet man jene Unternehmen, in denen eine oder zwei Frauen Vorstandspositionen innehaben, so zeigt sich, dass diese Vorstände oftmals aus vier oder mehr Mitgliedern bestehen. Somit sind Frauen in der Regel in der Minderheit gegenüber ihren männlichen Kollegen.

Die betrachteten DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen können hinsichtlich der Veränderungen ihres Anteils an weiblichen Vorstandsmitgliedern in vier Kategorien eingeteilt werden: **Vorreiter, Verfolger, Verlierer, Verweigerer**. Unternehmen, die 2015 mindestens eine Frau in den Vorstand berufen haben und 2019 eine steigende oder konstante Anzahl an weiblichen

Vorstandsmitgliedern vorweisen, werden der Kategorie Vorreiter zugeordnet. Zu diesen Unternehmen zählen beispielsweise **Allianz, BMW, Daimler, Deutsche Telekom** und **Henkel**. Zu der Kategorie **Verfolger** zählen Unternehmen, die zwar 2015 noch kein weibliches Mitglied im Vorstand hatten, bis 2019 jedoch mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied berufen haben. Durchschnittlich haben sich diese Unternehmen in der Kategorie Verfolger bereits dem Frauenanteil der Vorreiter im Jahr 2019 angenähert. Zu diesen Unternehmen gehören beispielsweise **Beiersdorf, Commerzbank** und **Metro**. Unternehmen, die 2015 bereits weibliche Mitglieder im Vorstand hatten, aber bis 2019 an weiblichen Vorstandsmitgliedern verloren haben, werden der Kategorie Verlierer zugeordnet. Die Analyse zeigt jedoch auch, dass diese Unternehmen auf einem hohen Niveau beim Frauenanteil gestartet sind. Die Mehrheit (59 %) der im DAX 30, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen sind jedoch **Verweigerer**. 2015 waren diese Unternehmen ohne weibliches Vorstandsmitglied, und auch 2019 haben diese Unternehmen vier Jahre nach Einführung der Flexiquote kein weibliches Mitglied im Vorstand.

## German Diversity Evolution

*Aufgrund der aktuell unzureichenden Datenlage ist eine umfangreiche Auswertung zurzeit nur in Bezug auf die Diversitätskategorie Geschlecht möglich. Ein Ziel des German Diversity Monitor ist es, Unternehmen zu motivieren, alle Diversitätskategorien zu betrachten, damit in Zukunft ein umfassendes Bild der Evolution von Diversität in deutschen Unternehmen erhoben werden kann.*

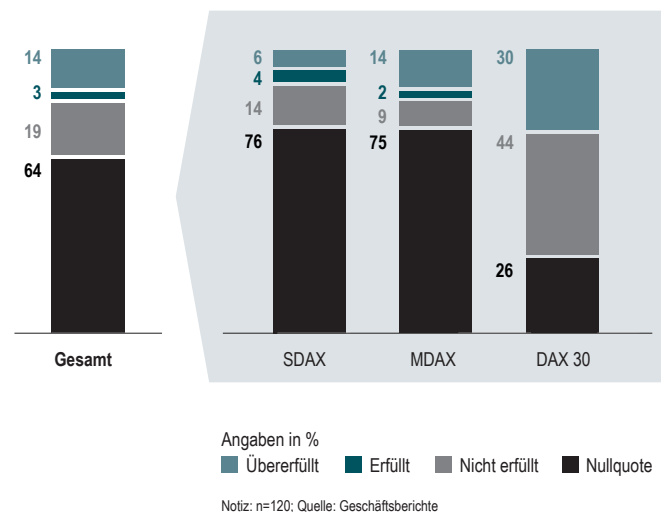


## Zielquoten für Frauen in Führungspositionen werden von den meisten Unternehmen nicht ambitioniert formuliert.

Seit 2015 sind alle börsennotierten Unternehmen in Deutschland dazu verpflichtet, Zielgrößen für den Frauenanteil in Vorständen festzulegen. Die Analyse dieser Zielquoten zeigt, dass der Großteil der Unternehmen keine Ambitionen hat, den Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder zu erhöhen. Im Jahr 2015 haben sich 64 % der untersuchten Unternehmen eine Nullquote als Zielquote für den Frauenanteil im Vorstand gesetzt. Dabei waren die Ambitionen der untersuchten MDAX- und SDAX-Unternehmen deutlich geringer als die Bestrebungen der DAX 30-Unternehmen. Drei Viertel der analysierten Quoten im MDAX und SDAX sind Nullquoten. Bei den DAX 30-Unternehmen hatte ein Viertel der Unternehmen eine Zielquote von 0 % angegeben. Bei vielen dieser Unternehmen wurde die Nullquote seit 2015 nicht verändert. So geben seit Einführung der Zielquote etwa die Hälfte der betrachteten DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen durchgängig eine Zielquote von 0 % in ihrem Geschäftsbericht an. Zudem führt auch die Erreichung einer Zielquote von unter 50 %, wie sie bei den meisten Unternehmen mit Ambitionsniveau über 0 % Standard ist, nicht zu einem paritätischen Anteil an Frauen in Vorstandspositionen, und die Perspektiven der Frauen sind weiterhin von der Unternehmensführung exkludiert.

Neben der verbindlichen Formulierung von Zielquoten sind Unternehmen ebenfalls verpflichtet, die Erfüllung ihrer eigens gesetzten Zielquoten im Geschäftsbericht nachzuhalten. Hier zeigt sich, dass Quoten oft nicht dazu führen, dass Unternehmen gezielt an deren Erfüllung arbeiten. Beispielsweise hat die Mehrzahl der DAX 30-Unternehmen 2015 zwar Ambitionsniveaus von über 0 % gesetzt, die eigens formulierten Ziele wurden jedoch nur von knapp einem Drittel der betreffenden Unternehmen im Jahr 2019 erfüllt.

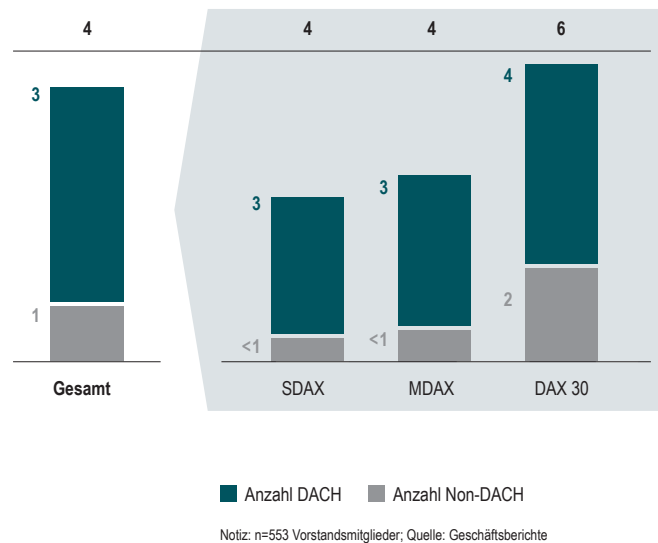
### UMSETZUNG AMBITIONSNIWEAUS FRAUENANTEIL VORSTAND 2015 (DAX 30, MDAX, SDAX)



## Diversität in der Herkunft der Vorstandsmitglieder unterscheidet sich stark zwischen den Unternehmen.

Der durchschnittliche Anteil von Vorstandsmitgliedern mit Wurzeln außerhalb der DACH-Region liegt zwischen etwa 15 % bis zu einem Drittel in den analysierten DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen. In der Betrachtung des durchschnittlichen Vorstands mit rund vier Mitgliedern stammt etwa ein Mitglied von außerhalb der deutschsprachigen Region. Jedoch zeigen sich große Unterschiede zwischen den DAX 30-Unternehmen und den im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen. In den betrachteten DAX 30-Unternehmen sind es durchschnittlich zwei Vorstandsmitglieder, die nicht aus der DACH-Region stammen. In den Vorständen der MDAX und SDAX sind es weniger als halb so viele Positionen, die mit Vorständen mit Wurzeln außerhalb der DACH-Region besetzt wurden. Dies verdeutlicht, dass in den Vorständen der MDAX- und SDAX-Unternehmen kulturell diverse Perspektiven nur bedingt Einzug finden. Die Mehrzahl der gelisteten Unternehmen ist jedoch auch außerhalb der DACH-Region tätig, sodass kulturell diverse Perspektiven wertvolle Einblicke liefern und somit zum Unternehmenserfolg beitragen können.

### ANTEIL VORSTÄNDE AUS NICHT DEUTSCHSPRACHIGEN LÄNDERN (DAX 30, MDAX, SDAX)

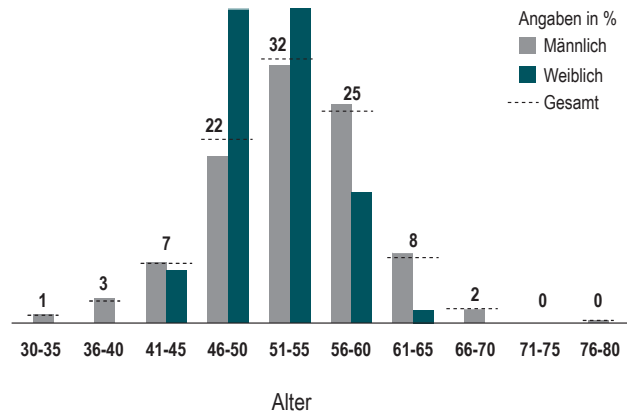


## Vorstände weisen in der Mehrzahl eine geringe Altersspanne auf.

Das niedrige Diversitätsniveau der Vorstände der DAX 30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen zeigt sich auch in der Diversitätskategorie Alter. Die betrachteten Vorstandsmitglieder der Unternehmen sind im Durchschnitt etwa 53 Jahre alt. Zwar ist das Durchschnittsalter der männlichen und weiblichen Vorstandsmitglieder ähnlich, jedoch werden bei Betrachtung der Altersspanne Unterschiede sichtbar. Die Altersspanne ist bei weiblichen Vorstandsmitgliedern deutlich geringer als bei den männlichen Kollegen. Die jüngste Frau im Vorstand war 2019 Anfang 40, während das jüngste männliche Vorstandsmitglied Anfang 30 war. Auch bei den ältesten

Führungskräften zeigt sich der Unterschied zwischen den Geschlechtern: Das älteste erfasste weibliche Vorstandsmitglied war zum Studienzeitpunkt Anfang 60, während der älteste Mann im Vorstand hingegen 80 Jahre zählt. Somit beträgt die Altersspanne der männlichen Vorstandsmitglieder etwa 50 Jahre und ist damit mehr als doppelt so groß wie die der Frauen, welche lediglich 20 Jahre beträgt.

#### ALTERSVERTEILUNG VORSTÄNDE (DAX 30, MDAX, SDAX)



Notiz: n=636 Vorstandsmitglieder; Quelle: Geschäftsberichte

Die deutliche Altersspanne der männlichen Vorstandsmitglieder legt nahe, dass in den Vorständen Mitglieder aus mehreren Generationen in den Vorstand berufen wurden. Die Altersverteilung der Vorstände zeigt jedoch, dass es sich hierbei um die Minderheit der Unternehmen handelt. Bei der Hälfte der untersuchten Vorstände beträgt die Altersspanne der betrachteten Mitglieder weniger als zehn Jahre. Somit verfügt die Mehrzahl der Unternehmen über eine geringere Diversität im Alter der Vorstandmitglieder, sodass ein Austausch der Perspektiven von verschiedenen Generationen auf der Vorstandsebene nicht stattfinden kann.

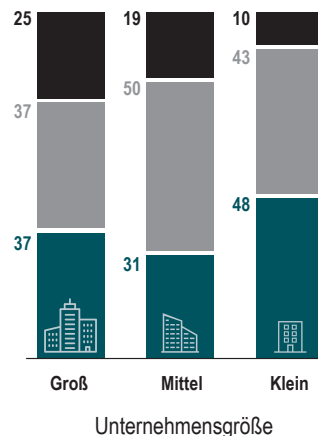
# VIELE UNTERNEHMEN WISSEN UM DIE GERINGE DIVERSITÄT IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG, DENNOCH PLANEN NICHT ALLE, DIE DIVERSITÄT ZU ERHÖHEN

## Die oberste Führungsebene in Unternehmen nimmt sich selbst als mäßig divers wahr.

Von den befragten Unternehmen selbst wird die Diversität in den Vorständen oder Geschäftsführungen als mittelmäßig wahrgenommen. Bei detaillierter Betrachtung nach Unternehmensgröße fällt auf, dass in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden ein Viertel der Befragten die Diversität im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung als gering empfinden.

### WAHRNEHMUNG DIVERSITÄT

Wie charakterisieren Sie die Diversität in Ihrem Vorstand?



Angaben in %

■ Hoch ■ Mittel ■ Gering

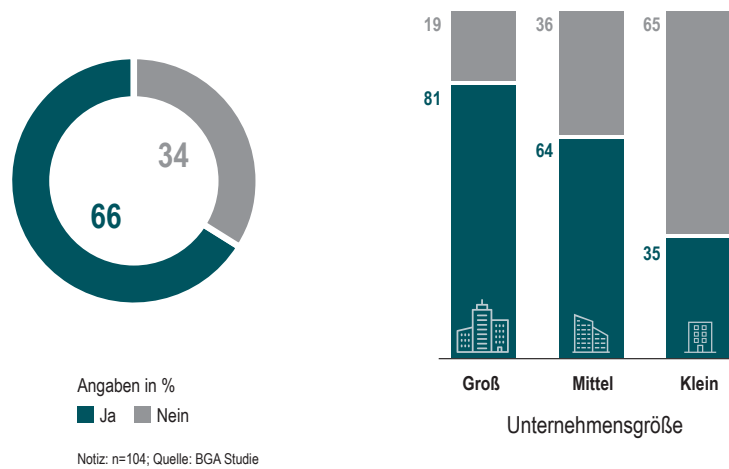
Notiz: n=108; Quelle: BGA Studie

## Unternehmen verfolgen unterschiedliche Ambitionen bei der Erhöhung der Diversität in der obersten Führungsebene.

Insgesamt planen zwei Drittel der Unternehmen in der Befragung, die Diversität im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung zu erhöhen. Jedoch gibt es bei der Planung Unterschiede in der Größe der Unternehmen: Insbesondere Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden planen, die Diversität im Vorstand oder in der Geschäftsführung zu erhöhen. Bei Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden sind es hingegen nur 35 % der Unternehmen.

## PLANUNG ERHÖHUNG DER DIVERSITÄT IM VORSTAND

Planen Sie, die Diversität im Vorstand zu erhöhen?

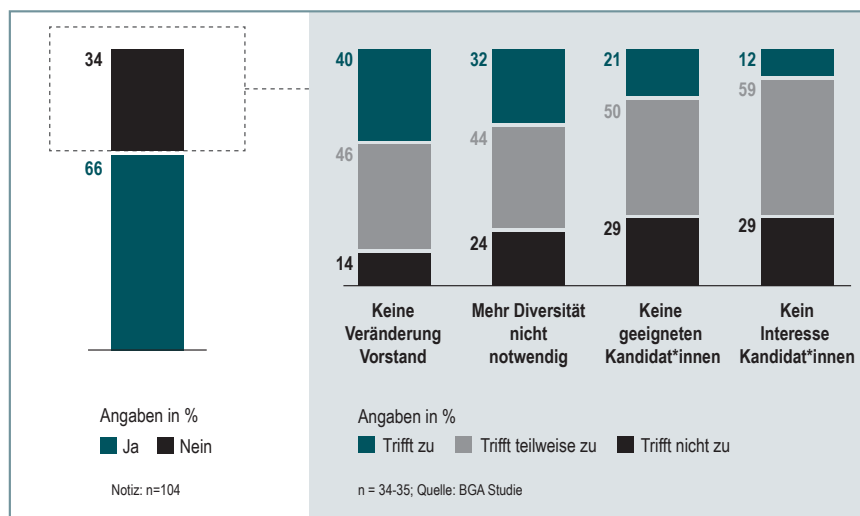


Unternehmen, die ihre Diversität im Vorstand oder in der Geschäftsführung weiter vorantreiben wollen, haben bereits jetzt mehr weibliche und jüngere Kräfte in der obersten Führungsetage als jene Unternehmen, die derzeit keine Erhöhung planen. Damit drohen die Unternehmen, die bereits jetzt über wenig Diversität im Vorstand oder in der Geschäftsführung verfügen, im Vergleich weiter zu verlieren.

Oft wird hierbei argumentiert, dass aktuell keine Änderung der Zusammensetzung der Führungsetage geplant sei (40 % der befragten Unternehmen). Zudem legen 32 % der befragten Unternehmen dar, dass mehr Diversität im Führungsgremium aus ihrer Sicht nicht notwendig sei. Weniger Unternehmen geben an, dass es keine geeigneten Anwärter gäbe oder trotz Eignung kein Interesse an einer höheren Position innerhalb des Unternehmens bestünde. Die Einschätzung verdeutlicht, dass diese Unternehmen den wahren Nutzen von Diversität noch nicht erkannt haben.

## PLANUNG ERHÖHUNG DER DIVERSITÄT IM VORSTAND

Planen Sie, die Diversität im Vorstand zu erhöhen?





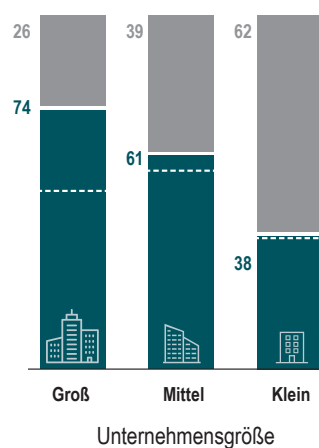
# MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON DIVERSITÄT WERDEN UNZUREICHEND UND NICHT ZIELGERICHTET DURCHGEFÜHRT

**Budget für Maßnahmen zur Förderung von Diversität ist vorhanden, wird aber nicht gezielt eingesetzt.**

Von den befragten Unternehmen verfügen ca. 60 % über ein Budget für Maßnahmen zur Förderung von Diversität. Es zeigen sich jedoch Unterschiede in der Verfügbarkeit des Budgets nach Unternehmensgröße: Bei Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitenden gaben knapp 75 % der Befragten an, über ein Diversitätsbudget zu verfügen. Bei kleinen Unternehmen liegt der Anteil der Unternehmen nur bei 38 %. Bei den mittelgroßen Unternehmen verfügen ca. 60 % über ein Diversitätsbudget; dies entspricht dem Gesamtdurchschnitt. Bemerkenswert ist, dass bei mittelgroßen und kleinen Unternehmen die der Diversität beigemessene Bedeutung und das Zurverfügungstellen von Budgets klarer zusammenhängen als in großen Unternehmen.

## DIVERSITÄTSBUDGET

Verfügt Ihr Unternehmen über ein Budget für Diversität & Inklusion?



Angaben in %

■ Ja ■ Nein - - - - Hohe Bedeutung

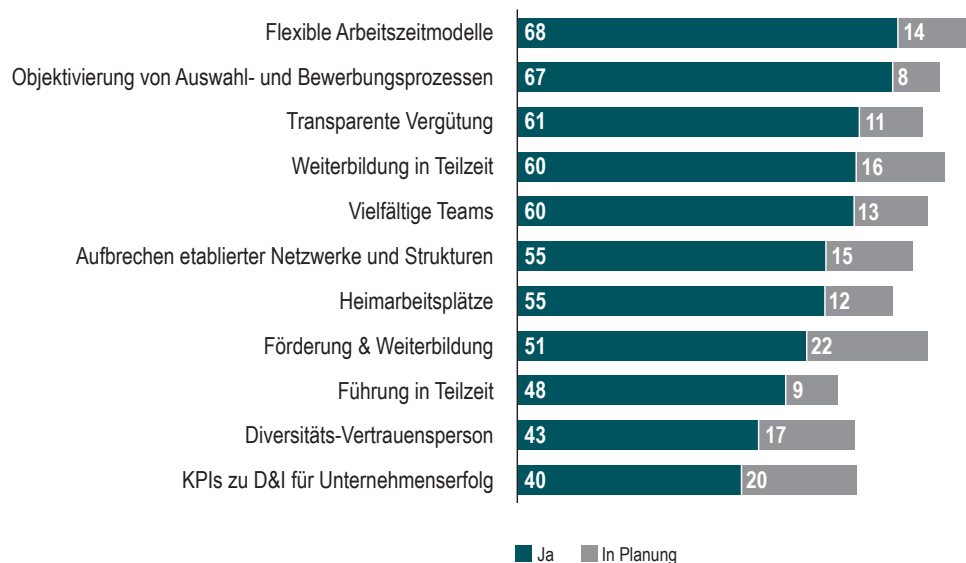
Notiz: n=107 für Diversitäts-Budget; Quelle: BGA Studie

Aus den Angaben der befragten Unternehmen geht nicht hervor, dass das Budget zur Förderung von Diversität gezielt für entsprechende Maßnahmen eingesetzt wird. Die am häufigsten implementierten Maßnahmen zur Förderung von Diversität sind flexible Arbeitszeitmodelle (68 %), Objektivierung der Auswahl- und Beurteilungsprozesse bzgl. Gleichstellung aller Bewerbenden (67 %) und transparente Lohn- und Vergütungssysteme bzgl. Gleichberechtigung aller

Mitarbeitenden (61 %). Die Schaffung personeller Verantwortlichkeiten durch Ernennung und ggf. Freistellung einer Diversitäts-Vertrauensperson wird hingegen nur in 43 % der Unternehmen durchgeführt. Dabei kann die Verfügbarkeit einer Vertrauensperson dazu beitragen, dass frühzeitig Probleme in der Inklusion erkannt werden und das Unternehmen befähigt wird, das Potenzial von Diversität voll auszuschöpfen.

### FÖRDERUNG VON DIVERSITÄT IM ARBEITSUMFELD

Werden folgende Maßnahmen zur Förderung von Diversität sowie einem inklusiven Arbeitsumfeld in Ihrem Unternehmen durchgeführt? (prozentualer Anteil der Antwort „Ja“ und „In Planung“)

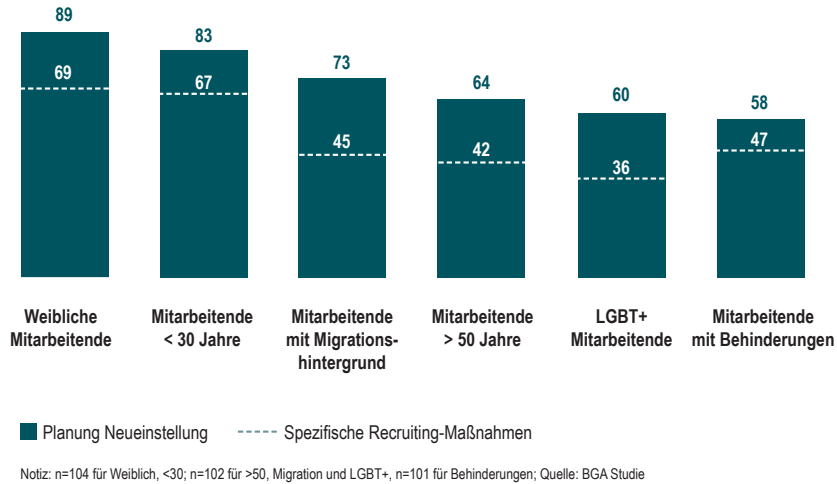


Notiz: n=104-108; Quelle: BGA Studie

Das Fehlen gezielter Maßnahmen zur Zielerreichung spiegelt sich auch in den Rekrutierungsmaßnahmen der Unternehmen wider. Zwar geben die Unternehmen in der Befragung an, gezielt Neueinstellungen in den verschiedenen Diversitätskategorien zu planen, jedoch führen die Unternehmen nicht im gleichen Ausmaß gezielte **Rekrutierungsmaßnahmen** durch. Zum Beispiel planen knapp 90 % der befragten Unternehmen, weibliche Mitarbeitende einzustellen, aber fast ein Drittel der Unternehmen gibt dafür keine gezielten Rekrutierungsmaßnahmen an. Ein anderes Beispiel zeigt, dass knapp 65 % der befragten Unternehmen die Einstellung von Mitarbeitenden über 50 Jahre planen, und dennoch werden in weniger als der Hälfte der Unternehmen entsprechende Rekrutierungsmaßnahmen umgesetzt.

## REKRUTIERUNGSMAßNAHMEN UND NEUEINSTELLUNGEN

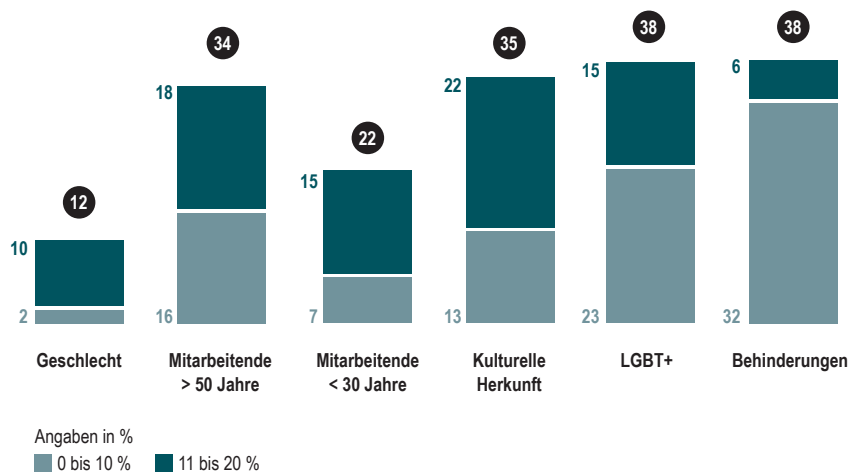
Bitte geben Sie an, ob Ihr Unternehmen spezifische Rekrutierungsmaßnahmen für folgende Zielgruppe durchführt/Neueinstellungen folgender Zielgruppen plant



Die gezielte Ansprache von potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ist jedoch wichtig, um sie auf das Arbeitsplatzangebot des Unternehmens aufmerksam zu machen. Die Konsequenz einer fehlenden Ansprache wird in der Umfrage deutlich: 2019 stellte ein beträchtlicher Teil der Unternehmen wenige vielfältige Mitarbeitende ein. Das ist problematisch, weil somit langfristig die Diversität in den Unternehmen sinkt. Wenn Unternehmen ihre Rekrutierungsmaßnahmen nicht gezielt durchführen, können sie die angestrebten Bewerber\*innen nicht erreichen und somit die Diversität im Unternehmen nicht erhöhen.

## ANTEIL DER UNTERNEHMEN, WELCHE 2019 NUR WENIGE NEUEINSTELLUNGEN IN DEN DIVERSITÄTS-KATEGORIEN HATTEN

Wie viel Prozent der Neueinstellungen 2019 gehören folgenden Diversitäts-Kategorien an?



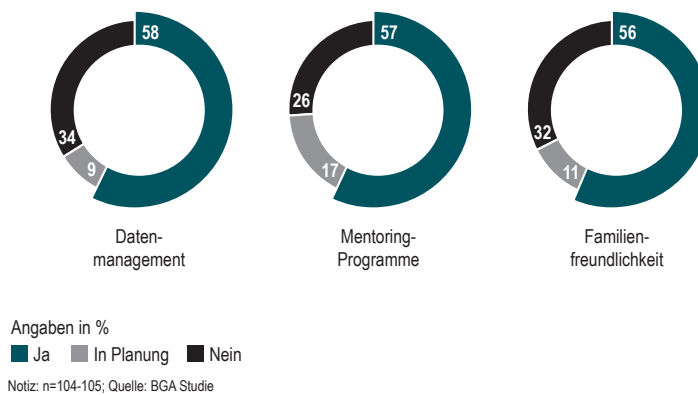
Notiz: n=106 für LGBT+, n=105 für >50,<30 und Behinderungen; n=104 für Geschlecht und Kultur; Quelle: BGA Studie

## Maßnahmen zur Förderung von Diversität und einem inklusiven Arbeitsumfeld werden nicht systematisch für die Diversitätskategorien durchgeführt

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen in unterschiedlichem Umfang gezielte Maßnahmen für die jeweiligen Diversitätskategorien durchführen oder planen. So führt z. B. nur knapp die Hälfte der Unternehmen gezielte Fördermaßnahmen in der Diversitätskategorie Geschlecht durch. Die drei häufigsten Maßnahmen sind: Datenmanagement (58 %), Mentoring-Programme (z. B. Zuweisung von Kontaktpersonen, Laufbahnberatung) (57 %) und Maßnahmen zur Erhöhung der Familienfreundlichkeit (z. B. Kinderbetreuung) (56 %).

### MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG

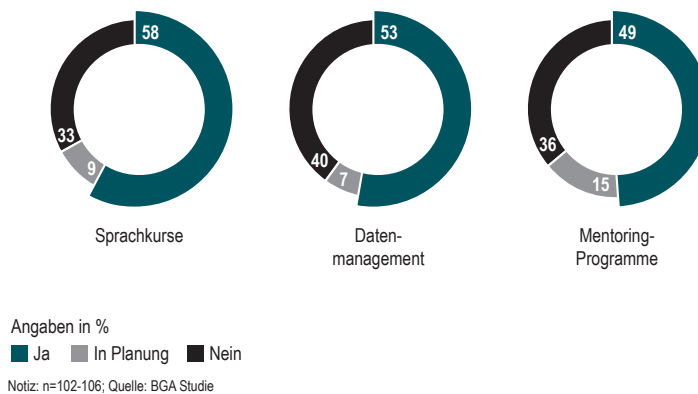
Werden in Ihrem Unternehmen folgende Maßnahmen zur Förderung von Frauen durchgeführt?



In der Diversitätskategorie kulturelle Herkunft führen weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen interkulturelle Trainings durch und stellen sicher, dass die kulturell verschiedenen Perspektiven im Unternehmen erkannt und genutzt werden können. Die drei häufigsten durchgeführten Maßnahmen für diese Diversitätskategorie sind: Sprachkurse (58 %), Datenmanagement (53 %) und Mentoring-Programme (49 %).

### MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON KULTURELLER DIVERSITÄT

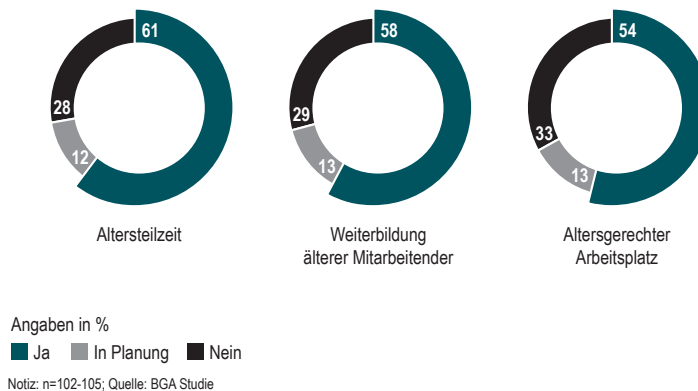
Werden in Ihrem Unternehmen folgende Maßnahmen zur Förderung von kultureller Diversität durchgeführt?



Die drei häufigsten Fördermaßnahmen für **Altersdiversität** sind in den Umfragen: Möglichkeit der Altersteilzeit (61 %), Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeitende (58 %) und Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze (54 %). Schulungen zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Generationsunterschiede werden nur in 44 % der befragten Unternehmen angeboten. Dabei sind gerade Schulungen für die Sensibilisierung der unterschiedlichen Perspektiven wichtig, da somit ein Austausch der Blickwinkel und die Nutzung des Potenzials von Diversität ermöglicht wird.

### MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON ALTERSDIVERSITÄT

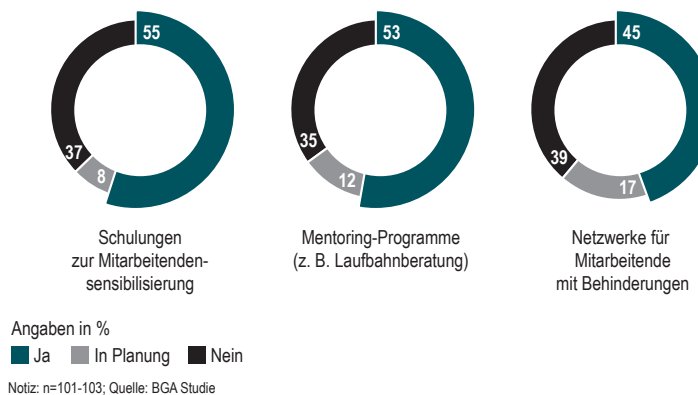
Werden in Ihrem Unternehmen folgende Maßnahmen zur Förderung von Altersdiversität durchgeführt?



Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen bietet Fördermaßnahmen gezielt für die Diversitätskategorie Behinderungen an. Die drei häufigsten Fördermaßnahmen sind: Schulungen zur Sensibilisierung von Mitarbeitenden (55 %), Mentoring-Programme (53 %) und Netzwerke (45 %).

### MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON MITARBEITENDEN MIT BEHINDERUNGEN

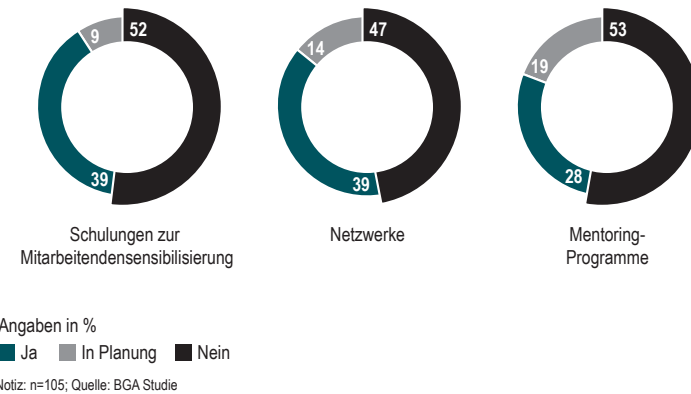
Werden in Ihrem Unternehmen folgende Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeitenden mit körperlichen Behinderungen durchgeführt?



Bei der Diversitätskategorie LGBT+ sind es weniger als 40 % der befragten Unternehmen, die über spezifische Maßnahmen verfügen. Die drei am häufigsten durchgeführten Maßnahmen sind: Schulungen zur Sensibilisierung von Mitarbeitenden (39 %), Netzwerke (39 %) und Mentoring-Programme (28 %).

### MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON LGBT+-DIVERSITÄT

Werden in Ihrem Unternehmen folgende Maßnahmen zur Förderung von LGBT+-Diversität durchgeführt?



Unternehmen können das Potenzial von Diversität nicht voll ausschöpfen, wenn einzelne Diversitätskategorien nicht im Unternehmen verankert sind. Werden bestimmte Diversitätskategorien ausgeschlossen, fehlen die Perspektiven und Erfahrungen im Unternehmen und können somit nicht durch das Unternehmen genutzt werden.

# FAZIT

Die Ergebnisse des **German Diversity Monitor** 2020 verdeutlichen, dass Diversität in vielen deutschen Unternehmen mehr Lippenbekenntnis ist als Realität. Der Nutzen von Diversität für den wirtschaftlichen Erfolg wird oft nicht erkannt, und das Diversitätsverständnis ist unzureichend. Ein fehlendes Datenmanagement über alle Diversitätskategorien, der nicht gezielte Einsatz von Diversitätsbudgets sowie das Festhalten an vertrauten Besetzungsmustern von Vorstandsebenen begünstigen homogene Führungsteams. Daher fordert BeyondGenderAgenda die Unternehmensführungen auf, Diversität zur Chef:innensache zu erklären, ein systematisches Datenmanagement sowie umfassendes Verständnis von Diversität über alle Kategorien zu etablieren und Maßnahmen für ein inklusives Arbeitsumfeld einzuführen. Nur so kann ein Wandel hin zu einer von Diversität und Inklusion geprägten Unternehmensorganisation gelingen und der große Nutzen von Diversität, wie eine erhöhte Wirtschaftlichkeit, Innovationskraft und Kreativität, kapitalisiert werden.