

# Frauen in Vorständen fördern den Erfolg

Geschlechtergerechtigkeit herzustellen ist zwar für Unternehmen verpflichtend, doch Finanzinstitute kommen diesem Auftrag in ihren Führungsgremien nur langsam nach. Dabei bieten gemischte Teams unterschätzte Vorteile.

**Claudia Breuer**

Beim Konzept der Nachhaltigkeit geht es um den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Diese sollen fair verteilt werden, und zwar innerhalb einer Generation, aber auch generationenübergreifend, was Klima- und Umweltschutzthemen eine besondere Bedeutung einräumt. Neben der zentralen ökologischen Komponente umfasst Nachhaltigkeit auch den sozialen Bereich sowie Governance-Themen. Eine gute Orientierung zu zentralen Elementen der Nachhaltigkeit bieten die von den Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen (UN) formulierten 17 Nachhaltigkeitsziele, die eine global nachhaltige Entwicklung in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht sichern sollen. Dabei ist Geschlechtergerechtigkeit explizit als Ziel Nummer fünf aufgeführt (siehe Kasten Seite 51). Dieses Ziel umfasst mehrere Unterziele, die die volle Teilhabe von Frauen in Führungsgremien der Wirtschaft, der Politik und des öffentlichen Lebens zum Gegenstand haben. Gender Diversity ist deswegen regelmäßig Gegenstand der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und Kriterium bei Unternehmensbewertungen in Nachhaltigkeitsratings.

Die Daten der Kreditwirtschaft zeigen, dass es noch zahlreicher Anstrengungen bedarf, um das Nachhaltigkeitsziel der gleichberechtigten Teilhabe an Top-Positionen zu erreichen. Das regelmäßig berichtende Managerinnen-Barometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) gibt für 2022 die Frauenanteile in Vorständen mit 17,4 Prozent bei Privatbanken, zwölf Prozent bei Genossenschaftsbanken und 10,5 Prozent bei öffentlich-rechtlichen Banken an. Die Analyse berücksichtigt dabei die Daten der 100 größten deutschen Banken. Die Vermutung, dass diese ohnehin schon schwache Quote bei der Einbeziehung von kleineren, regional orientierten Kreditinstituten unterschritten wird, bestätigen die Zahlen. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) gibt in seinem regelmäßigen Bericht an die Gesellschaft für das Berichtsjahr 2020 einen Frauenanteil in Vorständen von 5,9 Prozent bei einem Beschäftigungsanteil von 61,9 Prozent an. Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) macht in seinem Bericht über das gesellschaftliche Engagement hierzu keinerlei Angaben. Ei-

## Kompakt

- Der Anteil von Frauen in Vorstandspositionen in der Kreditwirtschaft ist auffällig gering.
- Damit verzichten Häuser auf Vorteile, die Gender Diversity auf Governance und Risikokultur ausübt.
- Die zunehmenden Anforderungen zur Erfüllung sozialer Nachhaltigkeitsziele verstärken den Druck auf die Institute zur Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit.



ne Auswertung des Newsletters Finanz-Szene ermittelt für das Jahr 2020 eine weibliche Vorstandsquote von 4,4 Prozent bei einem Beschäftigungsanteil von 57 Prozent in den deutschen Genossenschaftsbanken.

Diese Diskrepanz vernachlässigt viel Talent. Denn insgesamt ist in der Bankenbranche zu beobachten, dass der Anteil der Frauen beim Berufseinstieg sehr hoch ist, dann aber mit zunehmenden Karrierestufen stark abnimmt. Um valide Aussagen zu den Hintergründen des vergleichsweise schlechten Abschneidens regional orientierter Institute zu gewinnen, bedarf es weiterer Analysen. Auch ist zu hinterfragen, warum karriereorientierte junge Frauen nach den ersten Karriereschritten ihre Institute verlassen und bei anderen Unternehmen sehr erfolgreich einsteigen.

### Gemischte Teams bieten Vorteile

Eine Förderung der Diversität in Führungsgremien folgt nicht nur dem Nachhaltigkeitsgedanken der fairen Teilhabe, sondern es lassen sich dadurch auch ökonomische Vorteile realisieren. Zahlreiche Untersuchungen analysieren geschlechtstypische Unterschiede im Entscheidungsverhalten. Dabei weisen experimentelle Studien nach, dass Frauen tendenziell einen höheren Grad an Risikoaversion aufweisen als Männer. Ein geschlechtergemischtes Team weist somit eine größere Ausgewogenheit bei Risikoeinschätzungen auf, was für eine gute Risikokultur gerade in Instituten der Finanzwirtschaft von zentraler Bedeutung ist. Auch lassen sich Vorteile diverser Führungsteams bei der Vermeidung von Betrugsfällen im Unternehmen erkennen. Eine gemischte Führung lässt insgesamt positive Einflüsse auf die Governance vermuten.

Diese Argumentation spiegelt sich in der Bankenaufsicht wider. Artikel 91 (10) der Capital Requirement Directive, zu

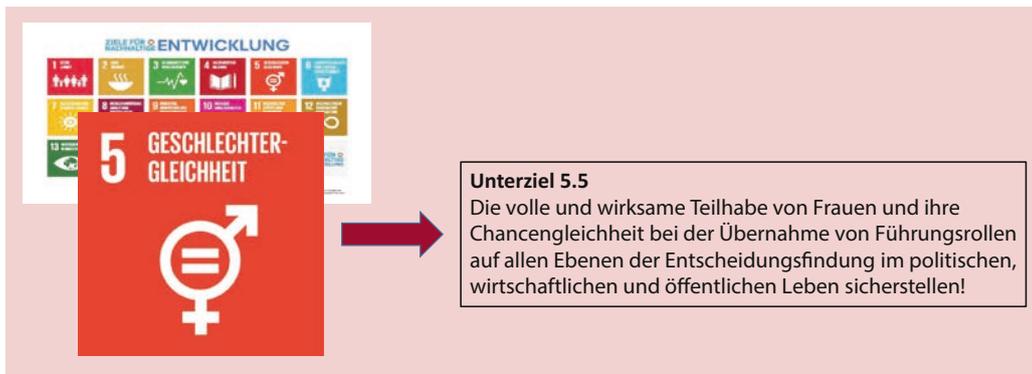
Deutsch der Eigenkapitalrichtlinie, regelt, dass die Mitgliedstaaten und die Aufsichtsbehörden bei der Berufung von Mitgliedern in Leistungsorgane verlangen, dass die Institute auf Diversität achten und diese fördern. In dem diesbezüglichen Erwägungsgrund Nummer 60 wird die Meinung vertreten, dass ein Mangel an Diversität in Unternehmensvorständen zu Gruppendenken führe. Als Begründung der Vorteile der Diversität ist dort weiter ausgeführt, dass stärker diversifizierte Leitungsorgane die Geschäftsleitung wirksamer überwachen und wegen einer besseren Risikokontrolle einen Beitrag zur Widerstandsfähigkeit der Institute leisten.

Allgemein werden gemischten Teams Vorteile zugeschrieben, da diese von unterschiedlichen Einstellungen und Erfahrungen profitieren und damit Prozesse und Produkte optimieren. Das ist besonders dann von Bedeutung, wenn auch zentrale Stakeholder-Gruppen, insbesondere die Kundinnen und Kunden, gemischt sind. Daneben sind die Schaffung einer fairen Unternehmenskultur zur Verminderung von Reibungsverlusten und die Motivation durch Karriereperspektiven für alle häufig genannte Gründe, um Frauen in Führungspositionen aktiv zu fördern.

Zur Förderung der Diversität sind große Institute zur Angabe von quantitativen Zielen für die Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts aufgefordert, bei kleinen Instituten kann dies qualitativ ausgedrückt werden. Zudem gilt durch die Corporate Sustainability Reporting Directive ab 2023 eine sehr weitreichende Berichtspflicht, bei der die Beschreibung des Diversitätskonzepts des Unternehmens zwingend erforderlich ist.

Es ist allerdings denkbar, dass Politik und Aufsicht bei mangelhaften Fortschritten bezüglich der gleichberechtigten

### Geschlechtergleichheit ist ein erklärtes Nachhaltigkeitsziel der Vereinten Nationen



**Unterziel 5.5**  
Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben sicherstellen!

Quelle: Vereinte Nationen

Teilhabe in den Vorständen der deutschen Kreditinstitute die bislang eher mittelbare Einwirkung verschärfen, etwa durch verbindliche Vorgaben für die Repräsentanz von Frauen in Leitungsgremien zur Verbesserung der Unternehmens-Governance und Risikokultur. Umso wichtiger ist es, geeignete Maßnahmen rechtzeitig strukturiert zu planen und umzusetzen. Mit Blick auf die Zahlen hat der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) Helmut Schleweis bereits 2020 angemahnt, dass 58 weibliche Vorstandsmitglieder in Sparkassen bei Weitem nicht genügen, und mehr Diversität gefordert. Durch gezieltes Diversity-Management, das personalwirtschaftliche Instrumente umfasst, lässt sich ein ausgewogenes Mitarbeitenden- und Führungskräfteportfolio erreichen. Dabei wird neben dem Geschlecht auch auf das Alter, die soziale, geografische und kulturelle Herkunft oder auch die sexuelle Orientierung geachtet.

Oft beschränken sich die durchgeführten Maßnahmen darauf, Frauen die Übernahme der so genannten Care-Aufgaben in ihren Familien, etwa bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen, zu erleichtern. Dies ist positiv, aber auch differenziert zu bewerten. Erfahren hier nur Frauen eine Unterstützung bei der Inanspruchnahme, lenkt dies wiederum nur Frauen in die Übernahme von Care-Aufgaben. Wichtig ist, dass Arbeitgeber auch Väter bei der Inanspruchnahme von Elternzeit und durch das Angebot von Teilzeit-Führungspositionen aktiv unterstützen und für eine hohe Akzeptanz dieser Wege im Institut sorgen.

Es geht bei Fördermaßnahmen für Frauen aber nicht nur um Verbesserungen von Rahmenbedingungen. Auch muss eine Sensibilisierung der Führungskräfte und Vorstände für Gendergerechtigkeit erfolgen. In den Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht (EBA) zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen EBA/GL/2021/06 vom 2. Juli 2021 wird angeführt, dass bei der Schulung der Mitglieder der Leitungsorgane ihr Bewusstsein bezüglich der Vorteile der Diversität im Leitungsorgan und im Institut zu fördern ist.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Maßnahmen wird sein, dass die Top-Entscheidungssträger der Kreditinstitute sich ausdrücklich und offen zu mehr Frauen in Führungspositionen und Vorständen positionieren. Der Umsetzungswunsch sollte ehrlich und glaubwürdig verfolgt und nicht als eine von außen getriggerte lästige Pflicht wahrgenommen werden. Möglicherweise ist auch ein deutlicher Kulturwandel vor allem in kleineren und regional orientierten Kreditinstituten erforderlich.

Glücklicherweise gibt es immer mehr weibliche Vorstände, deren Einfluss durch die Vorbildfunktion nicht zu unterschätzen ist. Ein weiblicher Vorstand darf nicht mehr als exo-

tisch wahrgenommen werden, sondern muss Normalität widerspiegeln. Das wird dazu führen, dass Potenzialträgerinnen sich zunehmend auch sehr hohe Karriereziele setzen und diese von Anfang an systematisch verfolgen.

### Karriere von Frauen aktiv unterstützen

Junge ambitionierte Frauen sollten für alle Aufgabenbereiche offen sein, auch wenn dies bedeutet, ein gerade als sehr interessant empfundenen Arbeitsgebiet, einen netten Kollegenkreis oder einen schönen Standort aufzugeben. Auf dem Weg in den Vorstand sind vor allem das Firmenkunden-Kreditgeschäft und die Banksteuerung zentrale Zwischenstationen. Unerlässlich ist, dass weibliche Nachwuchskräfte sich regelmäßig fortbilden und ihre Weiterqualifizierung aktiv einfordern. Auch die Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben sollte eigeninitiativ reklamiert werden. Vorbilder, Mentorinnen und Mentoren sowie Mitstreiterinnen liefern ein gutes Netzwerk. Bei allem Karrierewillen ist es auf dem Weg nach oben nicht nötig, männliche Stereotype nachzuahmen. Dadurch würden im Gegenteil die Vorteile gemischter Teams verloren gehen. ■



© HFM

#### Autorin

**Claudia Breuer**

ist Leiterin der Forschungsstelle Nachhaltigkeit und hat die Professur für Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) in Bonn inne.



#### Gender Diversity



Annette Speck: Mit Frauen im Vorstand bessere ESG-Bilanz, Wiesbaden 2022

[www.springerprofessional.de/link/20176114](http://www.springerprofessional.de/link/20176114)

Swetlana Franken: Demografie und diversitygerechte Führung, in: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden 2022

[www.springerprofessional.de/link/23390616](http://www.springerprofessional.de/link/23390616)

Claudia Salowski: FrauenStärken – Mit Working Out Loud die berufliche und gesellschaftliche Position von Frauen fördern, Berlin/Heidelberg 2022

[www.springerprofessional.de/link/20059162](http://www.springerprofessional.de/link/20059162)

Michaela Paefgen-Laß: Keine Babypause für Vorstände, Wiesbaden 2021

[www.springerprofessional.de/link/18537980](http://www.springerprofessional.de/link/18537980)