

INCLUSION & DIVERSITY IM DEUTSCHEN TOP-MANAGEMENT 2021



INHALT

03

EXECUTIVE
SUMMARY

06

DIE STUDIE

08

THESE 1: ANSPRUCH
UND WIRKLICHKEIT

11

THESE 2: SELBSTZWECK
STATT EINES SELBST
GESETZTEN ZIELS

13

THESE 3: DAS IST DER
JOB VON JEMAND ANDERS

16

THESE 4: ES FEHLT DER
KOMPASS ZU MEHR VIELFALT

24

THESE 5: FAMILIE IST
EIN KARRIEREKILLER

28

GELEBTE DIVERSITÄT BEI
ODGERS BERNDTSON

30

WAS KANN ODGERS BERNDTSON
FÜR SIE TUN?

EXECUTIVE SUMMARY

Vielfalt im Unternehmen und die Selbstverständlichkeit, dass unterschiedliche Menschen – unterschiedlichen Geschlechts oder verschiedener Herkunft – ein natürlicher Teil des Unternehmensbilds sind, stehen in der Theorie außer Frage.

Doch während Vielfalt in der Unternehmenspraxis in den unteren und mittleren Ebenen immer häufiger auch Realität wird, herrscht in den Führungsetagen deutscher Unternehmen weiterhin ein homogenes Bild. Zu diesem Ergebnis kommt Odgers Berndtson in seiner „Inclusion & Diversity“-Studie, für die die Personalberater im Mai 2021 541 Personen auf Vorstands- und C-Level-Ebene sowie 19 Aufsichtsratsmitglieder¹ führender deutscher Unternehmen befragt haben.

Noch immer wird Inklusion und Vielfalt (Inclusion & Diversity) in den höchsten Führungsetagen eher

als Selbstzweck denn als Notwendigkeit angesehen. Die befragten Executives haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wer zu den Gruppen zählt, die als unterrepräsentiert gelten². Zwei Drittel nehmen sogar an, dass diese bereits auf Vorstandsebene vertreten sind.

Die Wirklichkeit zeigt jedoch ein anderes Bild, wie der ebenfalls kürzlich erschienene [DAX-Report 2020/2021](#) unserer Personalberatung bestätigt.

Hierfür wurden die Unternehmensprofile der DAX-30-Unternehmen analysiert. Demnach ist der typische DAX-Vorstand männlich, Mitte 50, deutscher Herkunft und verheiratet. Die „Inclusion & Diversity“-Studie für Deutschland gibt nun einen ersten Überblick, wie die führenden Unternehmen in Deutschland das Thema Vielfalt im Top-Management heute und in Zukunft sehen. Die Teilnehmenden der Studie waren überwiegend männlich und verheiratet oder in einer Partnerschaft lebend. Der Mittelstand war in der Studie stark vertreten.

¹Die Ergebnisse aus der Befragung der Aufsichtsratsmitglieder können nicht als repräsentativ gelten. Sie werden aber dennoch in der allgemeinen Betrachtung inkludiert.

²In der Studie werden folgende Personengruppen als unterrepräsentiert auf Vorstands- und C-Level-Ebene begriffen: Frauen, LGBTQ+, unterschiedliche soziale Herkunft, unterschiedliche ethnische Herkunft, Menschen mit Beeinträchtigungen.

ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT

Anspruch und Wirklichkeit klaffen aktuell noch auseinander. Diversität im Vorstand und in den Führungsteams wird zwar für wünschenswert gehalten, jedoch selten realisiert. **Bei der Auswahl von Kandidat:innen geben fachliche Qualifikationen den Ausschlag.**

WER IST ZUSTÄNDIG?

Fragen von Diversität, Gleichberechtigung aller Gruppen und mehr Vielfalt sind den Befragten zufolge in der Personalabteilung am besten aufgehoben.

Einen Chief Diversity Officer (CDO) gibt es nur in wenigen Fällen. Am ehesten sehen die Befragten diesen Verantwortungsbereich von Human Resources beim Chief Human Resources Officer (CHRO)/Chief People Officer (CPO).

FAMILIE ALS KARRIEREHINDERNIS

Deutlich wird, dass Frauen, die eine Familie haben, immer noch als unflexibler eingeschätzt werden und daher bei der Wahl in den Vorstand oder Führungsteams seltener berücksichtigt werden. **Eine Führungstätigkeit im Ausland würde theoretisch die Karriere von Frauen vorantreiben, doch gibt es bisher keine konkreten Programme, um ihnen einen solchen Aufenthalt mit Familie zu erleichtern.**

VERGLEICHSTUDIE AUS GROSSBRITANNIEN UND IRLAND

In Großbritannien und Irland war zuvor eine vergleichbare Studie durchgeführt worden. Dort sind die Ergebnisse im Wesentlichen ähnlich, jedoch ist die Einrichtung der Position eines Chief Diversity Officers (CDO) bereits weiter fortgeschritten. Auch Programme zum Abbau unbewusster Vorurteile (Anti-Bias-Maßnahmen) sind dort etwas häufiger verbreitet.

SELBSTZWECK ODER ZIEL?

Mehrheitlich wird Diversität eher als Selbstzweck gesehen denn als Ziel, dem durch konkrete Maßnahmen näher gerückt werden kann. **So wichtig das Thema auch geworden ist, Kandidat:innen für den Vorstand, denen jegliches Verständnis für Diversität fehlt, hätten ungeachtet dessen gute Chancen, berufen zu werden.**

Der Einsatz für mehr Vielfalt im Unternehmen gilt bei der Auswahl von Führungskräften demnach nicht als ausschlaggebendes Kriterium.

WEG OHNE KOMPASS

Der Weg zu mehr Vielfalt in den oberen Unternehmensetagen ist weiterhin undurchsichtig. Es fehlen Landkarte und Kompass. Es bleibt unklar, was Diversität verhindert: Sind es unbewusste Vorurteile beim Management, ein Mangel an geeigneten Kandidat:innen oder unflexible Vorstände? Hierzu gibt es keine eindeutige Aussage. **Auch äußern sich die Befragten nicht eindeutig, wen sie als „divers“ ansehen oder zu den unterrepräsentierten Gruppen zählen.**

Bisher gibt es kaum strategische Maßnahmen, um die Situation in den Führungsetagen zu verändern. Allenfalls werden Leadership-Assessments und Coachings – vor allem für Frauen – befürwortet. Um mehr Diversität ins Top-Management zu bringen, wird meist auf die eigenen Kräfte vertraut.

Wenn gezielte Maßnahmen ergriffen werden, dann beziehen sich diese meist auf den Abbau (unbewusster) Vorurteile. **Außerdem befürchten viele der Befragten, dass die ergriffenen Maßnahmen im eigenen Unternehmen noch nicht allen Mitarbeitenden bekannt sind.** Sehr selten wird auf dem Weg zu mehr Vielfalt auf Unterstützung durch externe Berater:innen oder Organisationen zurückgegriffen, die sich auf das Thema spezialisiert haben.

DIE STUDIE

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Es wurden 541 Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer:innen (C-Level: CEO und Chief Officers) befragt. Fast drei Viertel von ihnen sind in der Unternehmensleitung tätig, die übrigen verteilen sich auf Führungspositionen im operativen Geschäft. Der Mittelstand herrscht deutlich vor. Fast 40 Prozent der befragten Führungskräfte vertreten Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden, weitere knapp 30 Prozent sind in Unternehmen mit 100–500 Mitarbeitenden tätig. Lediglich 3 Prozent arbeiten in Großunternehmen.

Die Mehrheit ist in einem etablierten Unternehmen tätig, das bereits seit mehr als 15 Jahren besteht. Start-ups bilden mit weniger als 5 Prozent eine klare Minderheit.

Die produzierende Industrie ist mit 20 Prozent die am häufigsten vertretene Branche.

80 Prozent der befragten Führungskräfte sind männlich, knapp 20 Prozent weiblich und eine Person bezeichnet sich als divers. Mehr als 90 Prozent der befragten Führungskräfte sind verheiratet oder leben in einer festen Lebensgemeinschaft, nur 7,6 Prozent sind alleinstehend.



**„Die typische
Führungskraft
ist männlich und
verheiratet.“**

DIE STUDIE

DIE AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

Die befragten Aufsichtsratsmitglieder sind hauptsächlich in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Mehr als ein Drittel steht Unternehmen vor, die weniger als 100 Mitarbeitende haben. Ein weiteres Drittel ist für Unternehmen tätig, die zwischen 100 und 500 Mitarbeitende haben. Ein Fünftel der befragten Aufsichtsratsmitglieder trägt Verantwortung für 2.000 bis 5.000 Mitarbeitende. Dabei handelt es sich vor allem um etablierte Unternehmen. **Knapp 70 Prozent der Befragten arbeiten in einem Unternehmen, das bereits seit mehr als 15 Jahren am Markt aktiv ist. Nur 10 Prozent der Befragten vertreten ein Start-up.**

Aufsichtsräte sind noch deutlicher von Männern geprägt als die Führungsebene. 84 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder sind männlich, lediglich knapp 16 Prozent weiblich.

Die befragten Aufsichtsratsmitglieder sind im Schnitt 57 Jahre alt und überwiegend verheiratet oder leben in einer festen Lebensgemeinschaft.

Die geringe absolute Zahl der befragten Aufsichtsratsmitglieder (19 Personen beteiligten sich an diesem Teil der Umfrage) macht ihre Aussagen im Gegensatz zu denen der befragten Führungskräfte lediglich zu einem Indikator, sie sind nicht repräsentativ.



„Diversität im Aufsichtsrat ist weiterhin gering.“

THESE 1: ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT

„Für ein Drittel der Führungskräfte auf Vorstands- und 1. Führungsebenen ist Inclusion & Diversity unwichtig!“

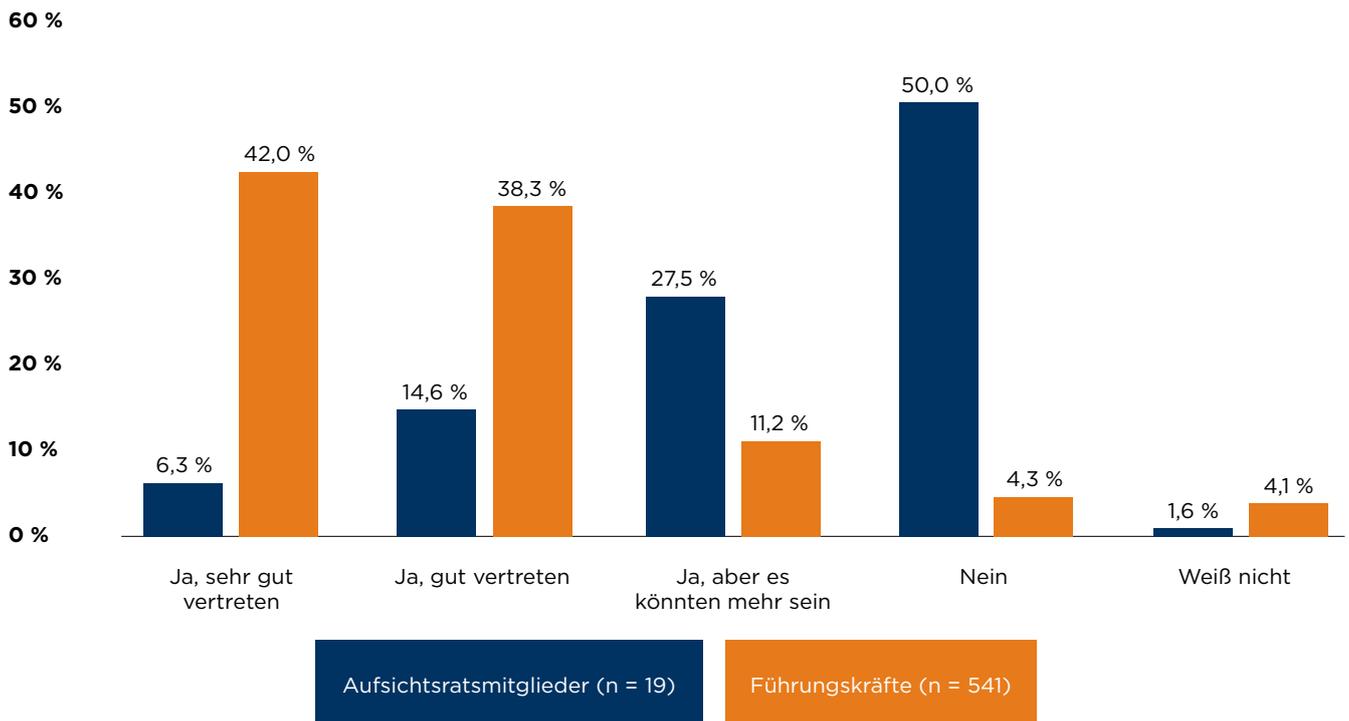
Beim Thema Inclusion & Diversity klaffen Anspruch und Wirklichkeit in deutschen Unternehmen weit auseinander.

Während alle Aufsichtsratsmitglieder das Thema für wichtig halten, gibt es immer noch ein Drittel unter den Befragten auf Vorstands- und Führungsteam-Ebene, die Inclusion & Diversity als unwichtig erachten.

Die Hälfte der Befragten meint, dass unterrepräsentierte Gruppen bereits auf Vorstands-/Führungsebene vertreten sind.

Auf die Frage, wen sie als unterrepräsentiert erachten, herrscht Uneinigkeit. Keine der im Allgemeinen hierunter gefassten Gruppen wird nach Ansicht der Befragten als solche eingeschätzt.

SIND MITGLIEDER AUS UNTERREPRÄSENTIERTEN UND DIVERSEN GRUPPEN IM VORSTAND/FÜHRUNGSTEAM VERTRETEN?



80 Prozent der befragten Führungskräfte halten Diversität im Unternehmensvorstand für wichtig. Dennoch ist Diversität noch längst nicht durchgängig in den Unternehmen angekommen.

Knapp die Hälfte der befragten Executives sieht unterrepräsentierte Gruppen bereits in ihrem Unternehmen im Vorstand vertreten. Höher liegt nach

Meinung der Führungskräfte der Anteil der Mitglieder aus unterrepräsentierten und diversen Gruppen in den Führungsteams unter dem Vorstand. Hier sagten 30 Prozent der befragten C-Level--Manager:innen, diese Gruppen seien sehr gut oder gut vertreten. 23 Prozent verneinen dies. **44 Prozent sind der Meinung, dass zwar unterrepräsentierte Gruppen im Management angekommen sind, es aber durchaus mehr sein könnten.**

„Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer:innen sind sich uneinig, ob und wer unbewussten Vorurteilen beim Bewerbungsprozess ausgesetzt ist.“

GIBT ES IHRER MEINUNG NACH GRUPPEN, DIE ÜBERMÄSSIG STARK UNGERECHTFERTIGTEN VORURTEILEN BEI DER BESETZUNG VON POSITIONEN IM VORSTAND ODER IM FÜHRUNGSTEAM AUSGESETZT SIND?



Führungskräfte (n = 541)

Bei der Frage, wer zu einer unterrepräsentierten Gruppe zählt und von ungerechtfertigten Vorurteilen im Bewerbungsprozess am stärksten betroffen ist, gehen die Meinungen stark auseinander. Ein Drittel der Befragten meint, dass Menschen mit Beeinträchtigung und Menschen aus unteren sozialen Schichten stark von ungerechtfertigten Vorurteilen betroffen sind. Jedoch sind ebenfalls 30 Prozent der Befragten der Meinung, dass die soziale Herkunft kaum einen Einfluss bei der Rekrutierung hat. **Ob Frauen durch unberechtigte Vorurteile bei der Besetzung von Positionen für den Vorstand oder Führungsstellen benachteiligt werden, wird größtenteils verneint.** Drei Viertel der Top-Manager:innen und 60 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sehen Frauen gegenüber keine Benachteiligung im Bewerbungsprozess.

Die befragten Führungskräfte verorten ungerechtfertigte Vorurteile vor allem gegenüber LGBTQ+ und Menschen mit Beeinträchtigungen.

WORAN LIEGT DIE MANGELNDE VIELFALT?

Den Grund der mangelnden Diversität sehen Führungskräfte meist in der mangelnden Auswahl geeigneter Kandidat:innen und fehlenden Zielvorgaben. **Die befragten Aufsichtsratsmitglieder sehen die Hürde vor allem in der mangelnden Flexibilität des Vorstands in dessen unbewussten Vorurteilen.**

WIRD DIE PANDEMIE ZUM „GAMECHANGER“?

Drei Viertel der befragten Aufsichtsratsmitglieder gehen davon aus, dass die Pandemie keine Auswirkungen auf die Diversität von Vorständen hat.

In Großbritannien und Irland hingegen wird der Einfluss der Pandemie auf das Thema höher bewertet. Nur gut die Hälfte der Befragten nimmt an, dass die Pandemie keine Veränderungen bei diesem Thema bewirken wird.

Ein Drittel geht davon aus, dass infolge der Pandemie die Diversität zunehmen wird, nur 8 Prozent erwarten aus dem gleichen Grund eine Abnahme.



„Die digitale Revolution steckt in Deutschland immer noch in den Kinderschuhen. Umso erfreulicher ist es, dass sich mit dem digitalen Wandel in der Technologiebranche auch ein Kulturwandel abzeichnet. Die Verantwortlichen haben erkannt, wie wichtig Vielfalt im Denken und Handeln ist. Das zeigt sich gut am Anstieg der Frauenquote unter den CIOs. Waren weibliche CIOs vor zehn Jahren kein Thema, ist das wichtigste Tech-Ressort der Fortune 500 bereits zu rund 20 Prozent in weiblicher Hand.“

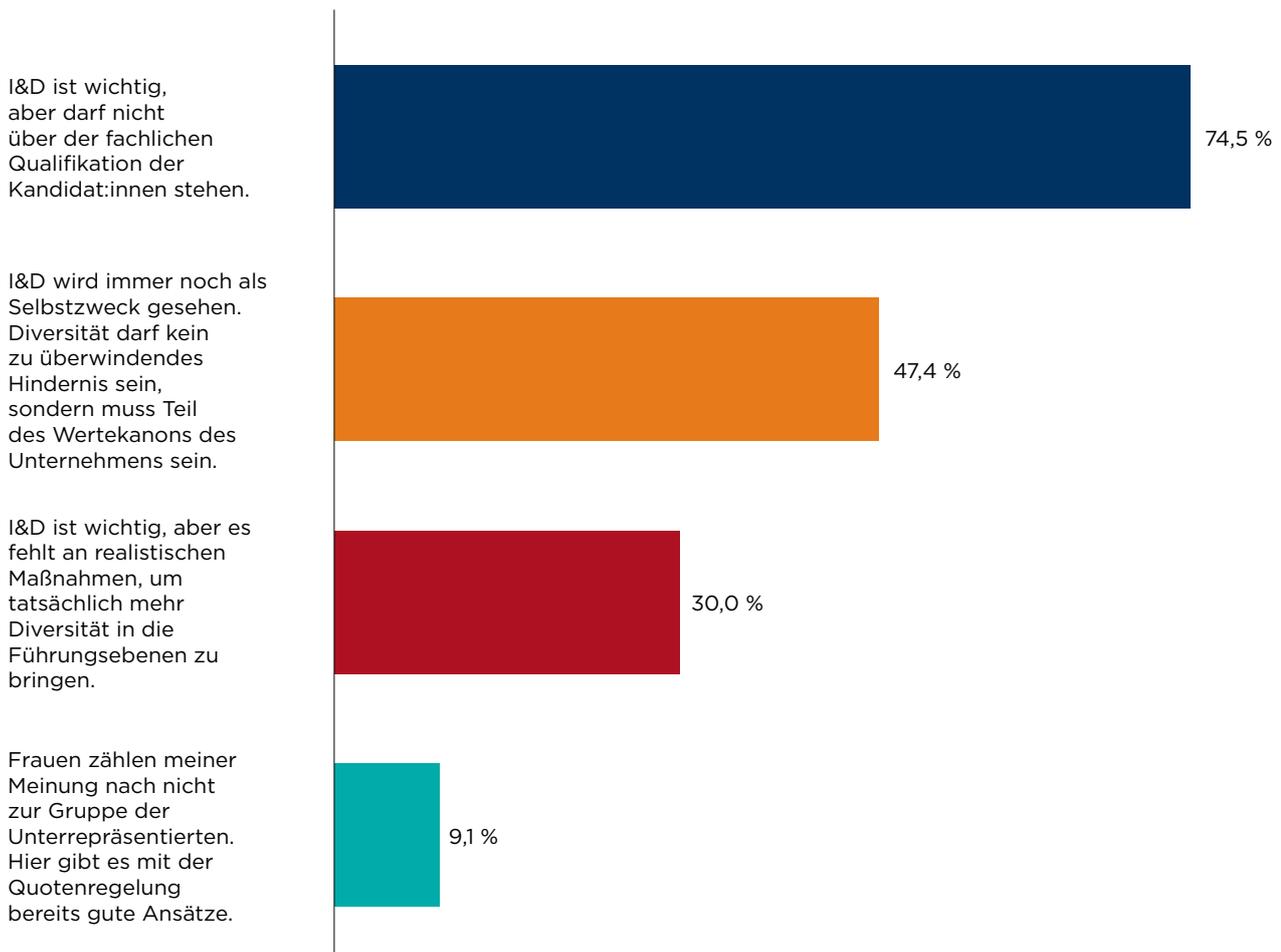
Katja Hartert
Partnerin CIO Practice

THESE 2: SELBSTZWECK STATT EINES SELBSTGESETZTEN ZIELS

Mehrheitlich wird Inclusion & Diversity noch eher als Selbstzweck denn als konkretes Unternehmensziel

gesehen. Für 9 Prozent des Top-Managements zählen Frauen nicht zu den Randgruppen.

WORIN SEHEN SIE AKTUELL DIE GRÖSSTEN DEFIZITE BEIM THEMA INCLUSION & DIVERSITY (I & D) IM VORSTAND/ IN DEN FÜHRUNGSTEAMS?



Führungskräfte (n = 541)

Unterrepräsentierte und diverse Gruppen sind bisher in Vorständen wenig vertreten. **Für 9 Prozent des Top-Managements zählen Frauen nicht zu den Randgruppen.** Knapp 75 Prozent der befragten Führungskräfte erachten Inklusion und Diversität für wichtig, jedoch die fachlichen Qualifikationen der Kandidat:innen für noch wichtiger.

Knapp die Hälfte bemängeln, dass Diversität und Inklusion als Selbstzweck gesehen würden. 30 Prozent der befragten Führungskräfte vermissen realistische Maßnahmen, um mehr Diversität in die Führungsebene zu bringen.

Auch die Aufsichtsratsmitglieder haben die Bedeutung des Themas erkannt. Knapp 60 Prozent der Befragten halten Diversität in Unternehmensvorständen für sehr wichtig, weitere 42 Prozent halten dies für eher wichtig.

Für die C-Level-Angehörigen ist ein fehlendes Verständnis von Inclusion & Diversity hingegen kein Hindernis, um in den Vorstand berufen zu werden. 40 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, es sei sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich, dass Vorstandskandidat:innen eine Stelle angeboten werde, selbst wenn sie ein solches Verständnis vermissen ließen. Nur 5 Prozent der befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass in einem solchen Fall die Berufung in den Vorstand sehr unwahrscheinlich sei.



„Ohne Kulturwandel wird der Technologiewandel in der deutschen Industrie nicht funktionieren. Vom Mittelstand bis zum DAX-Konzern sind Innovations-Enabler wichtig, die den digitalen Fortschritt, künstliche Intelligenz und insbesondere auch Vielfalt nicht nur als Selbstzweck sehen, sondern aktiv Wege für ihre Umsetzung bauen. Diese Enabler sind zwingend heterogen, damit Vielfalt nicht nur auf dem Papier, sondern auch im Denken und Handeln entstehen kann.“

Dung Hoang
Principal Automotive

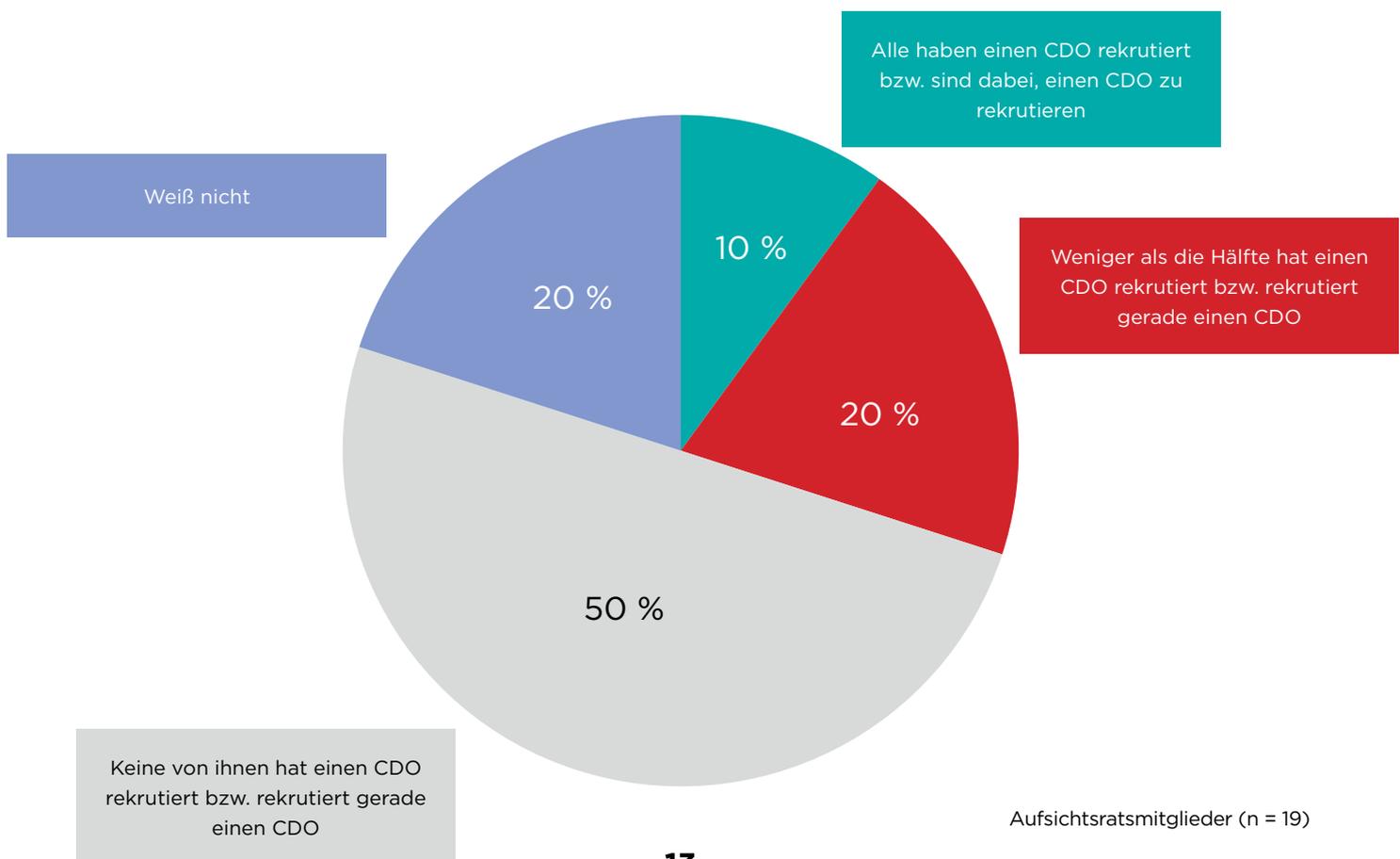
THESE 3: DAS IST DER JOB VON JEMAND ANDERS

Um mehr Diversität ins Unternehmen zu bringen, fehlen noch die klaren Zielvorgaben. Dabei machen sich die Unternehmen meistens allein auf den Weg.

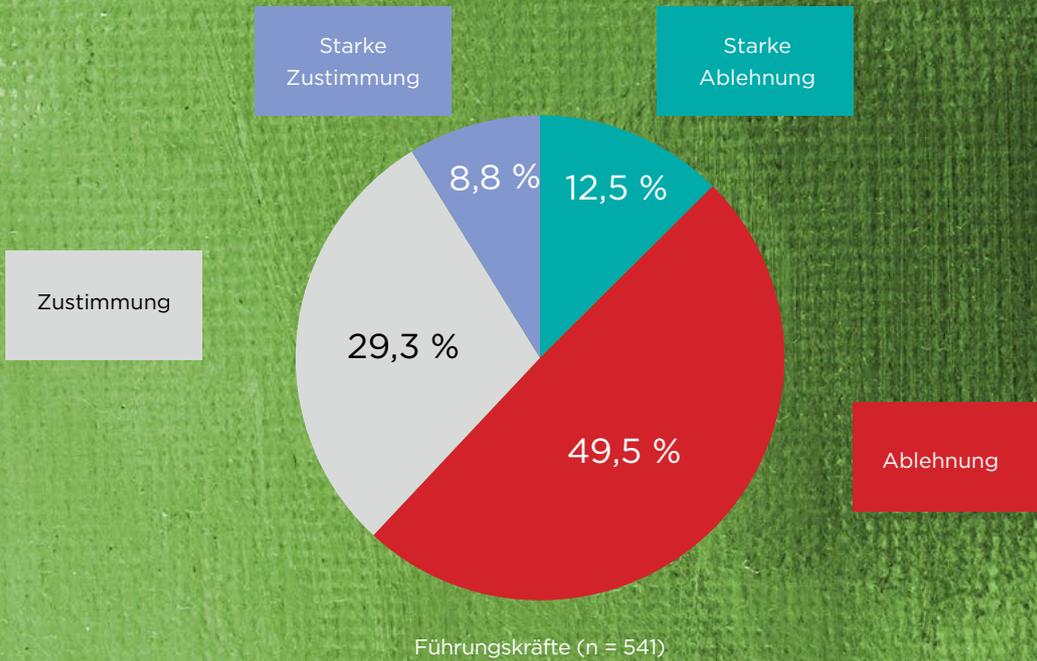
Es gibt bisher kaum Ambitionen, externe Organisationen einzubinden, die sich des Themas annehmen. Ein CDO wird vielfach nicht für nötig gehalten, seine Aufgaben werden dem Bereich HR zugeschrieben.

Inclusion & Diversity ist noch lange keine Chefsache. Zwei Drittel der befragten Aufsichtsratsmitglieder sagten, dass in ihrem Unternehmen das Thema Integration und Diversität noch nicht bei einem speziellen Vorstandsmitglied angesiedelt sei. Jedoch sind 60 Prozent der Befragten der Meinung, dass dies der Fall sein sollte.

HAT EINE IHRER ORGANISATIONEN EINEN CHIEF DIVERSITY OFFICER (CDO) EINGESTELLT?

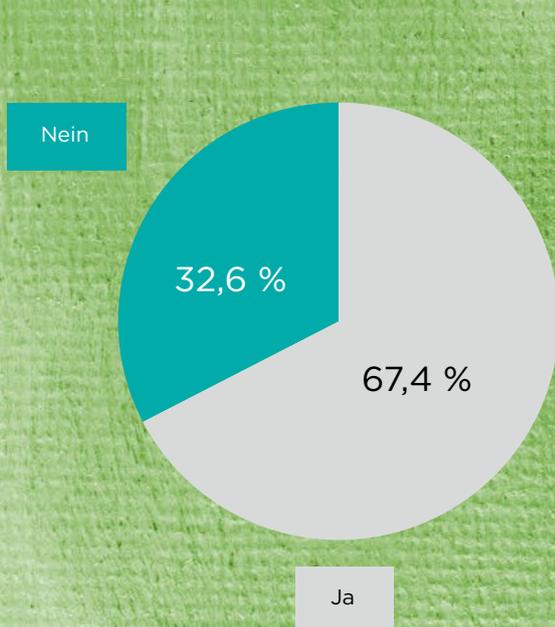


SIND SIE DER MEINUNG, DASS ALLE ORGANISATIONEN MIT MEHR ALS 500 MITARBEITER:INNEN DIE POSITION EINES CHIEF DIVERSITY OFFICERS HABEN SOLLTEN?

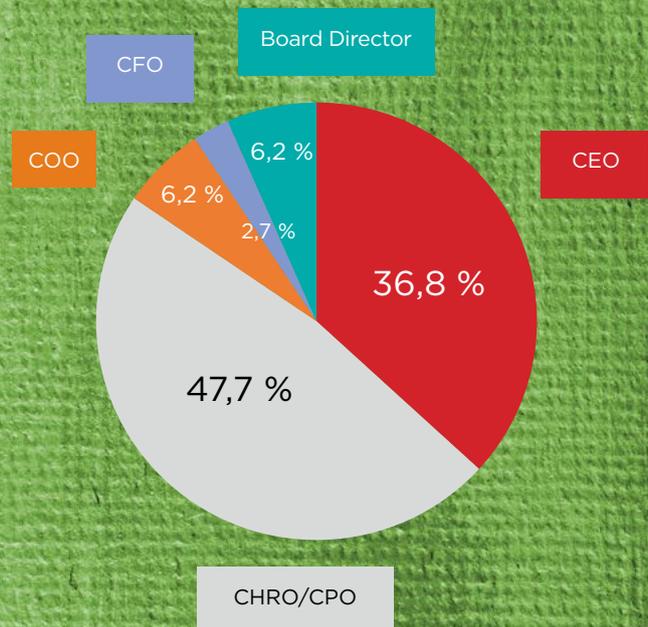


„Ein Chief Diversity Officer (CDO) gewinnt immer mehr an Bedeutung.“

WENN ES KEINEN CDO GEBEN SOLL, SOLLTEN SEINE AUFGABEN VORNEHMLICH IN EINE VORSTANDS- ODER C-LEVEL-FUNKTION INTEGRIERT WERDEN?



BEI WELCHEM VORSTAND SIND DIE AUFGABEN EINES CDOS ANGESIEDELT?



„Die Aufgaben eines CDOs werden größtenteils im Personalressort verortet.“

CDO HAT NOCH SELTENHEITSWERT

85 Prozent der befragten Executives gaben an, dass es in ihrem Unternehmen keinen Chief Diversity Officer (CDO) gibt. Knapp 3 Prozent sind derzeit dabei, einen zu rekrutieren. In weniger als 10 Prozent der Unternehmen existiert diese Position bereits. **Auch in der Hälfte der Organisationen, die die befragten Aufsichtsratsmitglieder vertreten, gibt es bisher keinen CDO, weitere 20 Prozent konnten dazu keine Aussage machen.** 10 Prozent gaben an, dass sie ein Unternehmen vertreten, das gerade einen CDO rekrutiert.

Die Meinung, dass ein CDO bei Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitenden erforderlich ist, teilen 60 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder. Wer dieser Aussage nicht zustimmte, hielt es jedoch für nötig, dass die Aufgaben eines CDOs in den Tätigkeitsbereich eines Vorstandsmitglieds oder einer C-Level-Führungskraft integriert werden. Hierbei wurde an erster Stelle der CHRO/CPO genannt, an zweiter Stelle der CEO selbst.

Von den befragten Führungskräften lehnen rund zwei Drittel die Einrichtung einer eigenständigen CDO-Position ab. Von ihnen meinen 67 Prozent, diese Funktion solle in eine der bestehenden Vorstands- oder C-Level-Funktionen integriert werden, und zwar bevorzugt beim CHRO/CPO.

In Großbritannien und Irland antworteten 59 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder oder Vorstandsmitglieder ohne Geschäftsbereich (Non-Executive Directors/NEDs), dass in keiner ihrer Organisationen ein CDO tätig sei. Die Hälfte der Befragten hält dies auch nicht für nötig, übereinstimmend mit ihren deutschen Kolleg:innen halten sie aber Diversität für eine Aufgabe des CHRO/CPO.



„In den Führungsetagen der traditionell geprägten Branchen spielt Vielfalt immer noch eine untergeordnete Rolle. Da lohnt ein Blick in die Start-up- und Gründerszene. Hier herrscht eine bunte, kreative Führungsriege, die mutig ihre Visionen umsetzt. Viele ihrer Akteur:innen werden wir demnächst an der Spitze der Traditionsunternehmen sehen, denn dort ist der Kulturwandel nur eine Frage der Zeit.“

Christiane Pietsch
Partnerin Financial Services

THESE 4: ES FEHLT DER KOMPASS ZU MEHR VIELFALT

Der Weg ist nicht definiert:

Welche Herausforderungen gemeistert werden müssen, damit künftig mehr Diversität in die Führungsebene gelangt, darin ist man sich uneinig. Unbewusste Vorurteile, zu wenige Kandidat:innen aus unterrepräsentierten Gruppen, unflexible Vorstände – ein eindeutiges Ergebnis ergibt die Auswertung nicht.

Auch ist man sich uneins, ob es tatsächlich Gruppen gibt, die übermäßig stark benachteiligt werden. Die Mehrheit tendiert eher zu weniger stark bis kaum.

Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation gibt es – vielleicht gerade deshalb – nicht. Allerdings würde man Leadership-Assessments und Coachings (für Frauen) befürworten.

OHNE ZIELE AUF DEN WEG GEMACHT

Klare Zielvorgaben für Diversity & Inclusion im Vorstand sind in den wenigsten Unternehmen definiert. Mehr als 40 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder sagten aus, dass es keine derartigen Zielvorgaben gebe. Lediglich 17 Prozent erklärten, dass in allen ihren Unternehmen solche Zielvorgaben formuliert wurden. Das bestätigen die Aussagen der Executives. Hier gaben rund 60 Prozent der Befragten an, dass weder im Vorstand noch im Führungsteam Ziele für Diversität und Inklusion vereinbart wurden.



„Wie fern wir einer vielfältigen Führung in Deutschland sind, verdeutlichen zwei charakteristische Branchen: Die deutsche Kulturbranche zeigt in vielfacher Hinsicht, wo die unbewussten Vorurteile in deutschen Chefetagen liegen. Dort, wo die Kultur großgeschrieben wird, täte ein Kulturwandel gut. Obwohl die Branche einen hohen Frauenanteil hat, sind die Chefetagen vornehmlich männlich geprägt. Junge, toughe Frauen wie Joana Mallwitz, Generalmusikdirektorin am Staatstheater Nürnberg, oder Julia Wissert, Intendantin am Schauspiel Dortmund, sind es, die langsam frischen Wind in einstige Männerdomänen bringen.“

Nicola Müllerschön
Principal Public/Education

„Zu wenig diverse Talente und keine Zielvorgaben sind die größten Hindernisse für mehr Diversität.“

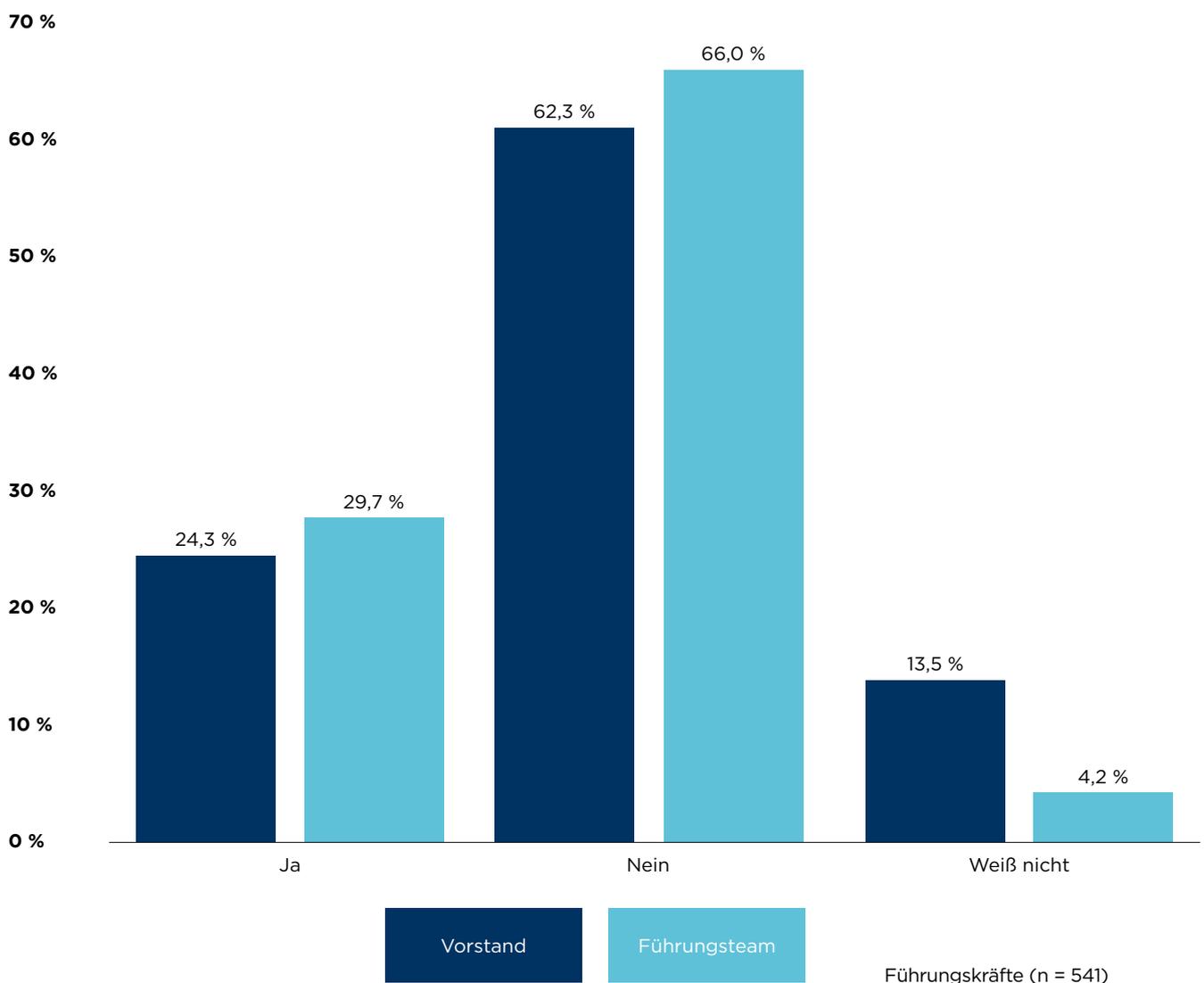
WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE GRÖSSTEN HINDERNISSE BEI DER REKRUTIERUNG VON UNTERREPRÄSENTIERTEN UND DIVERSEN TALENTEN FÜR IHREN VORSTAND?



Führungskräfte (n = 541)

„Die meisten deutschen Top-Unternehmen haben keine konkreten Ziele, um mehr Diversität in den Vorstand zu bringen.“

HAT IHRE ORGANISATION FESTE ZIELE FÜR INKLUSION UND DIVERSITÄT IM VORSTAND ODER FÜHRUNGSTEAM?



DIE MACHT DER VORURTEILE

Die größten Hindernisse bei der Rekrutierung von unterrepräsentierten und diversen Talenten für den Vorstand sehen die Aufsichtsratsmitglieder in unbewussten Vorurteilen (Unconscious Bias) und in der mangelnden Auswahl geeigneter Kandidat:innen. 70 Prozent gaben Vorurteile und etwa 50 Prozent die mangelnde Auswahl als Grund an.

Bei dem Versuch, mehr Diversität in die Führungsetagen zu bringen, wird am häufigsten auf Maßnahmen gesetzt, die (auch unbewusste) Vorurteile verringern sollen.

Von den befragten Aufsichtsratsmitgliedern gab ein Viertel an, dass alle Unternehmen, die sie vertreten, solche Maßnahmen umsetzen. Ein weiteres Drittel sagte, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen, die sie beaufsichtigen, derartige Maßnahmen nutzt.

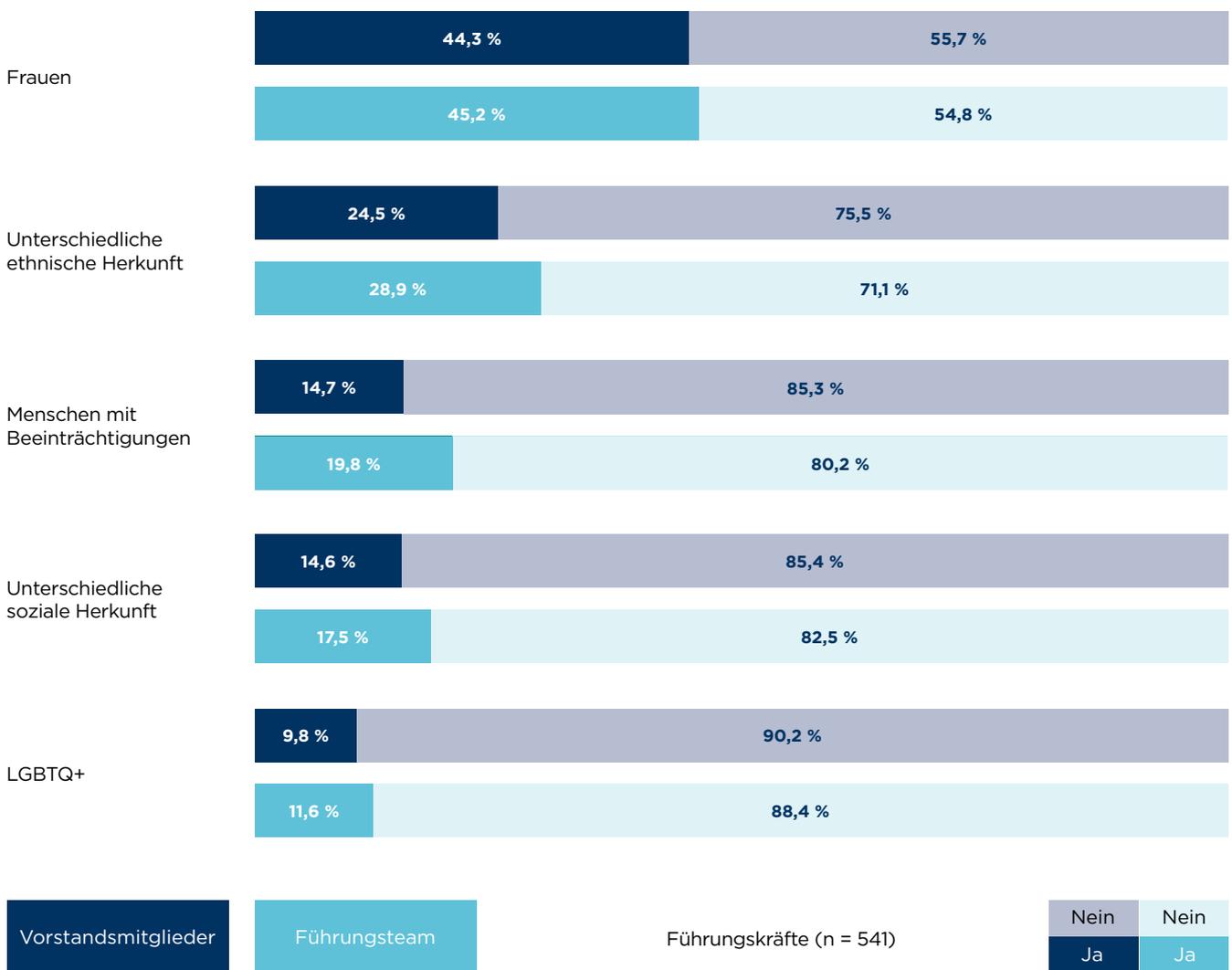


„Auch wenn die meisten Vorstandsmitglieder und Führungskräfte beteuern, dass die unbewussten Vorurteile (Unconscious Bias) beim Recruiting kaum eine Rolle spielen, sind sie doch gerade deshalb immer gegenwärtig. Sie stecken viel zu tief in uns. Es ist deshalb auch unsere Aufgabe im Executive Search, durch Coachings, etwa von Frauen, und eine auf Vielfalt ausgerichtete Suche das Bewusstsein und die Befähigung zu mehr Vielfalt im Top-Management zu unterstützen.“

Veronika Ulbort
Partnerin Life Sciences

„Es fehlt weiterhin an guten Maßnahmenplänen.“

HABEN SIE EINEN MASSNAHMENPLAN, UM MITGLIEDER DES VORSTANDS/FÜHRUNGSTEAMS AUS DEN FOLGENDEN GRUPPEN ZU REKRUTIEREN?



Die Gruppe der Frauen ist die unterrepräsentierte Gruppe, die am ehesten gezielt gefördert wird. Bei den befragten Führungskräften gab fast die Hälfte an, dass in ihrem Haus ein Plan existiere, um mehr Frauen für den Vorstand zu rekrutieren. Für andere unterrepräsentierte Gruppen gilt dies

nur in geringem Maße, am ehesten noch für Bewerber:innen anderer ethnischer Herkunft. Maßnahmenpläne zur Rekrutierung von LGBTQ+ in die Führungsebene existieren demnach nur in knapp 12 Prozent der Unternehmen.

DIE EXISTIERENDEN MASSNAHMEN SIND IM UNTERNEHMEN WENIG BEKANNT

Doch auch wenn es Maßnahmen zur Verringerung von Vorurteilen gibt, den Mitarbeitenden scheinen diese nicht oder nur wenig bekannt zu sein. **Die befragten Aufsichtsratsmitglieder halten die Maßnahmen zur Verringerung von Vorurteilen sogar nur für beschränkt wirksam. Zwei Drittel der Befragten glauben, dass lediglich „manche Mitarbeiter:innen“ die unternehmensinternen Maßnahmen zur Verringerung von Vorurteilen bei der Besetzung von Vorstandspositionen kennen.** Ein Viertel der Befragten nimmt sogar an, dass überhaupt niemand im Unternehmen darüber informiert ist.

Ebenfalls ernüchternd ist die Einschätzung der befragten Führungskräfte über den Bekanntheitsgrad von Maßnahmen für mehr Diversität. Gut die Hälfte geht davon aus, dass nur vereinzelte Mitarbeitende darüber Bescheid wissen. Ein Fünftel nimmt sogar an, dass niemand über bereits ergriffene Maßnahmen informiert ist. Dies entspricht den Ergebnissen in Großbritannien und Irland – dort glauben ebenfalls nur 13 Prozent der Befragten, dass alle Mitarbeitenden über Maßnahmen zur Verbesserung der Diversität informiert sind.

WELCHE DER FOLGENDEN PROGRAMME WÜRDEN SIE FÜR SINNVOLL ERACHTEN, UM MEHR DIVERSITÄT IM VORSTAND UND IM FÜHRUNGSTEAM ZU ERHALTEN?

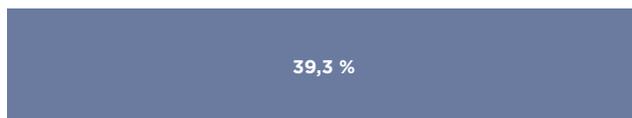
Leadership-Assessment nach Diversity-Kriterien



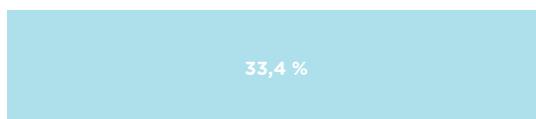
Coaching-Formate im General Management speziell für Frauen



Coachings für Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten



„Expatriate“-Programme speziell für Frauen mit Familie



Führungskräfte (n = 541)

WELCHE PROGRAMME SIND BEREITS UMGESETZT?

Etwa die Hälfte der befragten Führungskräfte gibt an, dass es in ihren Unternehmen bereits Leadership-Assessment nach Diversity-Kriterien und Coaching-Formate speziell für Frauen gebe. Die befragten Aufsichtsratsmitglieder setzen mehrheitlich (83 Prozent) auf Transparenzkriterien beim Recruiting. In wenigen Fällen werden auch Diversitätstrainings sowie Mentoring- oder Networking-Programme genutzt, um die Vielfalt in Vorständen zu erhöhen.

Die befragten Führungskräfte nannten vor allem Diversity-Trainings und Mentoring bzw. Networking-Programme (je etwa 65 Prozent) als Maßnahmen, die bereits in ihren Unternehmen umgesetzt werden. Auch ein Anti-Bias-Training wird häufig genannt.

DIVERSITÄT DURCH FÖRDERUNG VON FRAUEN

Mehr Diversität im Vorstand erwarten die befragten Aufsichtsratsmitglieder etwa von Coaching-Formaten im General Management, die sich speziell an Frauen richten. Dies bezeichnen 60 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder als sinnvolle Maßnahme. Weitere 50 Prozent sprechen sich für Leadership-Assessments nach Diversitätskriterien aus. 20 Prozent der Befragten halten Coachings für Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten, für angebracht.

Die befragten Führungskräfte gewichten ihre Antworten ein wenig anders. Sie sehen mit über 60 Prozent die Bedeutung von Leadership-Assessment nach Diversity-Kriterien sowie mit knapp 53 Prozent das Coaching für Frauen als wichtigste Maßnahme, danach folgt mit knapp 40 Prozent das Coaching für Führungskräfte in Teilzeit.

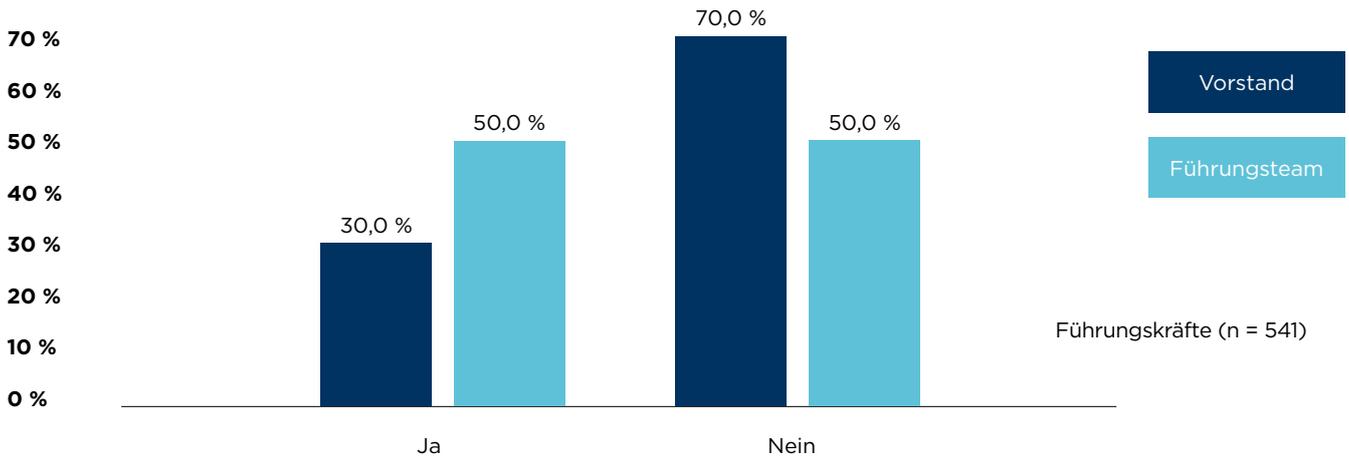
DEUTSCHLAND HINKT GROSSBRITANNIEN HINTERHER

Bei der Besetzung von Führungs- und Vorstandspeditionen sind Programme zur Verringerung von Vorurteilen in deutschen Unternehmen in der Tat eine Option – allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. **Nach Meinung der Aufsichtsratsmitglieder werden sie zu 50 Prozent tatsächlich beim Recruiting von Führungskräften eingesetzt. Jedoch nur bei 30 Prozent der Vorstandspeditionen.**

Die befragten Vorstandsmitglieder und Führungskräfte sind da skeptischer. Sie meinen, dass derartige Programme nur bei jeder fünften Vorstandspedition und nur zu 30 Prozent bei der Besetzung der oberen Führungspositionen eingesetzt werden. Damit liegen die deutschen Unternehmen hinter denen in Großbritannien und Irland zurück. Aufsichtsratsmitglieder dort gaben bei der Umfrage an, dass zwei Drittel der Organisationen Anti-Bias-Maßnahmen einsetzen, wenn sie Positionen für den Aufsichtsrat oder Vorstand besetzen.

„Maßnahmen zur Verringerung von Vorurteilen bei der Besetzung von Positionen im Vorstand und im Führungsteam sind nach wie vor selten.“

VERFÜGT IHR UNTERNEHMEN ÜBER MASSNAHMEN ZUR VERRINGERUNG VON VORURTEILEN BEI DER BESETZUNG VON POSITIONEN IM VORSTAND UND IM FÜHRUNGSTEAM?



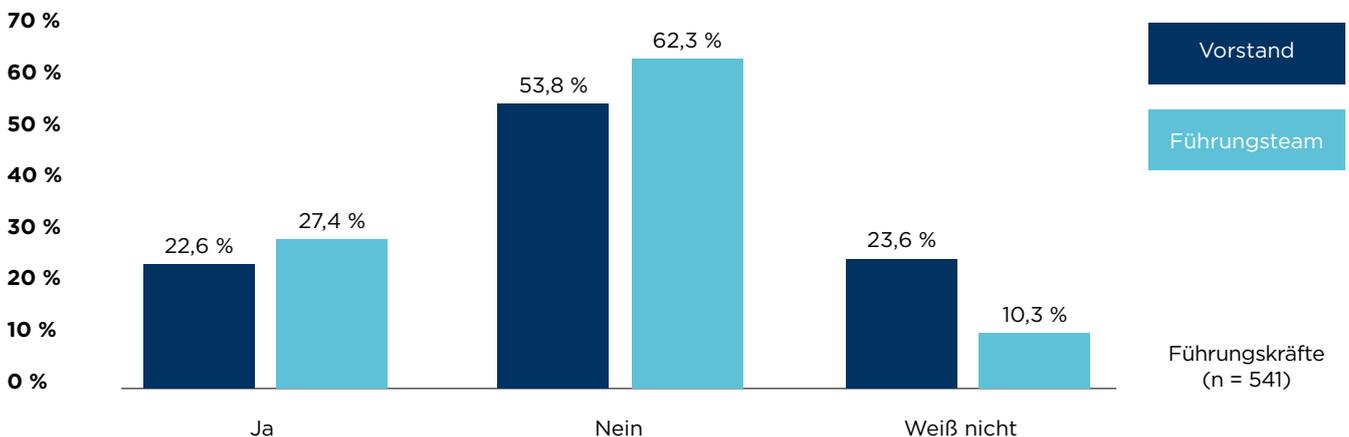
KAUM EXTERNE BERATUNG – ODER DOCH?

Die Zusammenarbeit mit Organisationen für Inclusion & Diversity bei der Besetzung von Vorstandspositionen ist noch nicht weit verbreitet. Drei Viertel der befragten Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass ihnen eine derartige Zusammenarbeit in keinem der Unternehmen, die sie kontrollieren, bekannt ist. Ein weiteres Viertel der Befragten sagte allerdings, dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen, in denen sie als Aufsichtsrat tätig sind, bei der Besetzung von Vorstandspositionen auf

die Hilfe von Organisationen für Inclusion und Diversität zurückgegriffen wird.

Bei den befragten Führungskräften sagte ebenfalls nur eine Minderheit von 27 Prozent der Führungskräfte und 23 Prozent der Vorstandsmitglieder, dass ihr Unternehmen bei der Rekrutierung von Vorstands- und Führungskräften mit Organisationen zusammenarbeitet, die sich für Diversität einsetzen.

ARBEITET IHR UNTERNEHMEN BEI DER BESETZUNG VON VORSTANDS- UND FÜHRUNGSPPOSITIONEN MIT ORGANISATIONEN ZUSAMMEN, DIE SICH FÜR INKLUSION UND DIVERSITÄT EINSETZEN?

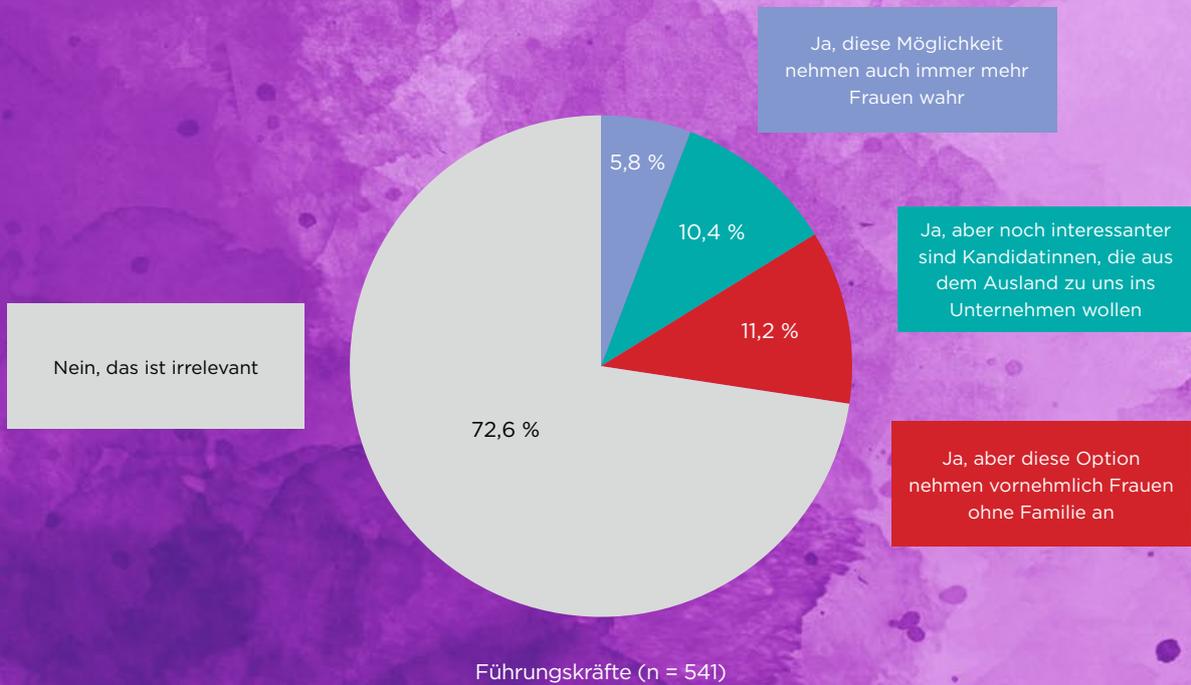


THESE 5: FAMILIE IST EIN KARRIEREKILLER

Was Engagement kennzeichnet:

- Mehrheitlich würden die befragten Vorstandsmitglieder und Führungskräfte einen Auslandsaufenthalt von Frauen als karrierefördernd betrachten. Aber ihnen bevorzugt eine „Expatriate“-Stelle anzubieten, sehen drei Viertel als unnötig an.
- Auch bestätigen sie, dass Familie ein Karrierehemmnis für Frauen darstellt.

BIETET IHR UNTERNEHMEN FRAUEN, DIE POTENZIELL FÜR EINE POSITION IM VORSTAND/FÜHRUNGSTEAM INFRAGE KOMMEN, BEVORZUGT EINE „EXPATRIATE“-STELLE IM AUSLAND AN?



„Bei einer zum Teil doch schon positiven Entwicklung ist die Automobilindustrie aber nach wie vor nicht führend in Sachen Vielfalt, wenn wir über die erste Führungsebene sprechen. Die Vorstandsebene ist immer noch stark männerdominiert. Umso erfreulicher ist es, dass wir ab der zweiten Führungsebene – und hier explizit in Bereichen, die den Mobilitätswandel vorantreiben – immer mehr Frauen, Manager:innen aus dem Ausland oder unterschiedlicher sozialer Herkunft sehen. Ihre Visionen und individuellen Erfahrungen brauchen wir, damit Deutschlands wichtigste Branche auch morgen noch voranfährt.“

Ralph Goeller
Partner Automotive/Industrial

FÜR WIE RELEVANT HALTEN SIE NACHFOLGENDE AUSSAGEN?

Frauen haben durch einen beruflichen Aufenthalt im Ausland bessere Chancen auf eine Position im Führungsteam.



Frauen haben durch einen beruflichen Aufenthalt im Ausland bessere Chancen auf eine Position im Vorstand.



Frauen ohne Familie haben bessere Chancen auf eine Position im Vorstand, da sie flexibler sind.



Frauen mit Familie zeigen mehr Engagement, da für sie eine Zeit als „Expatriate“ schwerer zu organisieren ist.



Führungskräfte (n = 541)

Ein wichtiges Kriterium für die Besetzung von Vorstandsposten ist die Auslandserfahrung. Die befragten Führungskräfte und Aufsichtsratsmitglieder waren sich überwiegend einig, dass auch Frauen durch einen beruflichen Auslandsaufenthalt bessere Chancen auf einen Vorstandsposten haben. **60 Prozent der befragten Aufsichtsratsmitglieder würden bevorzugt Frauen in den Vorstand rekrutieren oder mit Führungsaufgaben betrauen, wenn diese zuvor im Ausland gearbeitet haben.**

AUSLANDSERFAHRUNG PUNKTET, WIRD JEDOCH NICHT GEFÖRDERT

Ebenfalls 60 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass sie Frauen, die für eine Vorstandsposten infrage kommen, explizit eine „Expatriate“-Stelle anbieten.

Jedoch bestätigen 40 Prozent, dass diese Option vornehmlich von Frauen ohne Familie angenommen werde. Die Führungskräfte des C-Levels sehen dies leicht anders. **Frauen explizit eine „Expatriate“-Stelle anbieten, um sie für eine Vorstandstätigkeit zu qualifizieren, halten mehr als 70 Prozent von ihnen für irrelevant.** Auch nur 10 Prozent der Manager:innen halten Kandidatinnen, die sich aus dem Ausland bewerben, für interessanter. Diese Aussage unterstreicht die Tatsache, dass fast die Hälfte der befragten Führungskräfte und Aufsichtsratsmitglieder der Ansicht ist, dass Frauen ohne Familie eher in einen Vorstand gewählt würden, da sie flexibler seien. Dass die Frauen, die trotz Familie eine „Expatriate“-Stelle antreten, deshalb engagierter sind, ist umstritten unter den Befragten. Jeweils rund 40 Prozent stimmen dafür und dagegen. Rund 20 Prozent sind unentschieden.

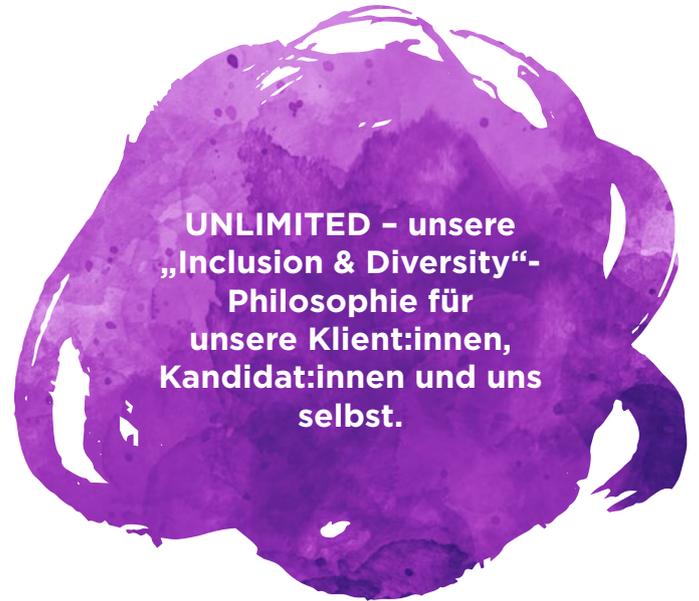
„Eine ‚Expatriate‘-Stelle im Ausland als Sprungbrett für eine Führungsposition von Frauen sehen Vorstandsmitglieder mehrheitlich als irrelevant an.“



„Mit Belén Garijo hat der Technologie- und Pharmakonzern Merck als erstes DAX-Unternehmen eine Frau an die Unternehmensspitze geholt. Die Spanierin erfüllt die Diversitätskriterien gleich in doppelter Hinsicht. Die Statistik lässt vermuten, dass wir künftig mehr Frauen im C-Level mit ausländischer Herkunft sehen werden. Denn in Deutschland gehen die geeigneten Frauen noch zu selten mit der letzten Konsequenz diesen Schritt nach ganz oben.“

Silvia Eggenweiler
Partnerin Life Sciences und Consumer

GELEBTE DIVERSITÄT BEI ODGERS BERNDTSON



UNLIMITED IST DIE BASIS UNSERER ARBEIT

Für unsere Klient:innen – wir greifen auf ein gewachsenes Kandidat:innen-Netzwerk zu, um die richtigen Mitarbeiter:innen zu rekrutieren.

Für unsere Kandidat:innen – wir ermutigen unsere Kund:innen, alle wichtigen Parameter für eine freie Rolle zu definieren, mit denen wir auf ein möglichst breites Spektrum von Kandidat:innen zugehen.

Für unsere Kolleg:innen – wir handeln integrativ und setzen uns für die Werte ein, an die wir glauben. Wir fördern Inklusion und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, damit unsere Mitarbeiter:innen ihre Potenziale frei entfalten und selbstbestimmt handeln, um ihre individuellen wie auch die geschäftlichen Ziele zu erreichen.

Für unser Netzwerk – wir kooperieren vertrauensvoll mit vielen namhaften Organisationen.

DIVERSITÄT UND INKLUSION

Unser Verständnis

- Breites Netzwerk von qualifizierten weiblichen Führungskräften in allen Funktionen
- Vertrauen in Odgers Berndtson als führenden Partner im Executive Search
- Unsere Partner:innen stehen selbst für erfolgreiche Karrieren im Management und wissen um die Erwartungen, Herausforderungen und Schwierigkeiten.
- Bereits seit 2009 setzen wir uns für mehr Frauen in Führungspositionen ein und organisieren Veranstaltungen für erfolgreiches Networking.
- Als erste deutschlandweite Studie über Frauen in Chefetagen 2011 hat unsere Analyse „Deutschlands weibliche Führungskräfte – Wie Frauen es in der Unternehmensführung an die Spitze schaffen“ große Resonanz bei weiblichen Top-Managern erhalten.
- Charta der Vielfalt: Seit 2019 unterstützen wir das Engagement für mehr Vielfalt am Arbeitsplatz.

ZAHLEN UND FAKTEN

- **50 %** der von uns unterstützten Vorstandssuchen führten zu einer weiblichen Besetzung.
- **> 800** Stellen in Deutschland und Großbritannien wurden innerhalb der vergangenen zwei Jahre mit Frauen besetzt.
- **49 %** der Kandidaten, die wir in der Long-List-Phase präsentierten, waren Frauen.
- **60 %** unserer Partner und mehr als drei Viertel unserer Teammitglieder sind weiblich.
- **21 %** der Kandidaten in unserer Datenbank in Deutschland und Großbritannien sind weiblich.

WAS KANN ODGERS BERNDTSON FÜR SIE TUN?



DATENBANK

Bereits seit 2009 haben wir unseren Pool an Top-Manager:innen und Potenzialträger:innen systematisch erweitert. Heute befinden sich **156.101** weibliche Kandidaten in unserer DACH- Datenbank, davon **3.578** auf C-Level.



UNTERSTÜTZUNG

unserer Klient:innen, ihren Frauenanteil zu erhöhen durch

- Coachingmaßnahmen für weibliche Führungskräfte
- Zusammenarbeit mit dem Frauen-Karriere-Index (FKi)



NETZWERKVERANSTALTUNGEN

geben Manager:innen die Gelegenheit, sich außerhalb ihrer Unternehmen zum Erfahrungsaustausch zu treffen.



VORBILDFUNKTION

ist gelebter Teil unseres Leitbildes.

Geschäftsführerin DACH ist Katja Hanns-Terrill.

56 % unserer Berater und **71 %** unserer Mitarbeitenden in DACH sind weiblich.



„INCLUSION & DIVERSITY“-AKTIVITÄTEN

Die Odgers Berndtson-Gruppe führt weltweit regelmäßige „Inclusion & Diversity“-Veranstaltungen durch, um intern auf die Bedeutung dieses Themas hinzuweisen und Mitarbeiter:innen hinsichtlich Unconscious Bias zu trainieren.

WAS KANN ODGERS BERNDTSON FÜR SIE TUN?



ONBOARDING

Meetings mit Manager:innen nach Platzierung und regelmäßig während der ersten 120 Tage nach ihrem Start



TEILNAHME UND MITGLIEDSCHAFTEN

Namhafte Organisationen wie FidAR, IOD - Impact of Diversity (Jury), Charta der Vielfalt
Durchführung von Studien:
Gender Diversity Report mit BoardEx, Leadership Diversity Report 2021 mit BoardEx, Deutschlands Chefinnen



ZIELGERICHTETE SUCHEN UND MARKTANALYSEN

mit dem Schwerpunkt auf weiblichen Führungskräften – in der Regel für Großkonzerne. Seit 2015 ist der Anteil der Suchen nach weiblichen Managern um 38 % gestiegen.

COACHING

von Manager:innen, unter anderem in unserem digitalen Entwicklungsgespräch, um sie auf die nächsten Karriereschritte und mögliche Widerstände vorzubereiten