

Carolin Charlotte Reiners

Das unternehmerische Potenzial der  
gleichberechtigten Teilhabe von Frauen  
und Männern an Führungspositionen



Global Management Compact  
Band 02

Schriftenreihe  
des Internationalen Studiengangs Global Management B.A.  
an der Hochschule Bremen  
Herausgeberin: Mechthild Schrooten - Studiengangsleitung

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1. Einleitung.....	1
1.1 Motivation .....	3
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	4
2. Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft .....	6
2.1 Unterrepräsentanz von Entscheidungsträgerinnen .....	7
2.1.1 Einflussnahme durch Politik und Gesellschaft .....	8
2.1.2 Einfluss von Unternehmenskulturen .....	10
2.2 Wettbewerbsfähigkeit durch Inklusion.....	16
2.2.1 Personalgewinnung, -bindung und -zufriedenheit .....	17
2.2.2 Außenwirkung auf Stake- und Shareholder .....	21
2.2.3 Veränderungs- und Innovationsprozesse .....	22
2.2.4 Erfolgskriterien .....	25
2.2.5 Frauenanteil in Führungspositionen und Unternehmenserfolg.....	27
3. Expertinnen- und Experteninterviews – Empirische Analyse.....	31
3.1 Auswertungsmethodik .....	31
3.2 Vorstellung des Interviewleitfadens und der interviewten Personen .....	32
3.3 Ergebnisse der Interviews.....	36
3.4 Diskussion der Ergebnisse.....	42
4. Zusammenfassung und Fazit .....	47
Literaturverzeichnis.....	V
Anhang .....	VI
Eidesstattliche Erklärung.....	VII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frauenanteil in Führungspositionen in deutschen Unternehmen (Eigene Darstellung nach Eurostat zitiert nach de.statista.com 2021c/2021d).....	7
Abbildung 2: Null Frauen im Vorstand (AllBright 2020: 7) .....	8
Abbildung 3: Gesetzliche Geschlechterquoten für die höchsten Entscheidungsgremien in der Privatwirtschaft in Europa (Arndt/Wrohlich 2019: 693) .....	9
Abbildung 4: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Eigene Darstellung nach Schein 2004: 26 und Watrinet 2008: 70) .....	12
Abbildung 5: Der „Thomas-Kreislauf“ in Vorständen deutscher Börsenunternehmen (AllBright 2021: 6) .....	13
Abbildung 6: Best-Practices für einen positiven Wandel der Unternehmenskultur (Eigene Darstellung nach Shook/Sweet 2018: 6) .....	15
Abbildung 7: Faktoren zur Förderung des beruflichen Fortschritts (Eigene Darstellung nach Shook/Sweet 2018: 16) .....	15
Abbildung 8: Wettbewerbsvorteile gemanagter Gender Diversity (Eigene Darstellung nach Cox/Blake 1991 und Krell et al. 2018) .....	17
Abbildung 9: Schlüsselfaktoren unternehmerischer Leistungsfähigkeit (Eigene Darstellung nach Smet et al. 2007: 4).....	26
Abbildung 10: Definition „Führungskraft“ (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews) ....	37
Abbildung 11: Definition „gleichberechtigte Teilhabe“ (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews).....	38
Abbildung 12: Potenziale von gemanagter Gender Diversity (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews).....	39
Abbildung 13: Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews).....	40
Abbildung 14: Bestehende Herausforderungen (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews) .....	41
Abbildung 15: Handlungsfelder (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews).....	42
Abbildung 16: Diversität und Inklusion (Eigene Darstellung nach AllBright 2017: 11 und E5) .....	43
Abbildung 17: Von Gemanagter Gender Diversity bis zum gesteigerten Unternehmenserfolg (Eigene Darstellung) .....	49

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studienergebnisse zur Korrelation von Gender Diversity in Führungsteams und ökonomischem Unternehmenserfolg (Eigene Darstellung nach Desvaux et al. 2007; Christiansen et al. 2016; Noland et al. 2016; Lorenzo et al. 2017; Kersley et al. 2019).....	30
Tabelle 2: Interviewpartnerinnen und -partner (Eigene Darstellung) .....	36
Tabelle 3: Gruppierte Interviewergebnisse zu erwartbaren (ökonomischen) Wirkungen gemanagter Gender Diversity (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews) .....	46
Tabelle 4: Eindeutigkeit der Kategorien (Eigene Darstellung) .....	VI
Tabelle 5: Kategorisierung und Kodierung der Interviewinhalte (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews).....	VI

## Abkürzungsverzeichnis

A	Autorin
BGBL	Bundesgesetzblatt
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BpB	Bundeszentrale für politische Bildung
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women <i>Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau</i>
CGC	Corporate Governance Code <i>Corporate Governance Kodex</i>
DAX	Deutscher Aktienindex
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
E	Expertin/Experte
EBIT[DA]	Earnings before interest, tax [depreciation and amortization] <i>Gewinn vor Abzug des Finanzergebnisses, der Steuern [der Abschreibungen auf Sachanlagen und der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände]</i>
EU	Europäische Union
FüPoG	Führungspositionen-Gesetz
GB	Großbritannien
HR	Human Resources <i>Personalmanagement</i>
i.d.R.	in der Regel
ILO	International Labour Organization <i>Internationale Arbeitsorganisation</i>
IM	Investment Managers <i>Vermögensverwaltung</i>
ISCO	International Standard Classification of Occupations <i>Internationale Standardklassifikation der Berufe</i>
Mio.	Million
OPP	Organizational Performance Profile <i>Unternehmerisches Leistungsprofil</i>
Pos.	Positiv
ROA	Return on Assets <i>Gesamtkapitalrendite</i>
UN	United Nations <i>Vereinte Nationen</i>
US[A]	United States [of America] <i>Vereinigte Staaten [von Amerika]</i>

## 1. Einleitung

Als Norwegen vor 18 Jahren als erstes Land der Welt eine gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte einführte (vgl. Storvik/Teigen 2010: 3), erlangte die Thematik der ungleichen Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen im öffentlichen Dienst wie auch in der freien Wirtschaft weltweit vermehrt Aufmerksamkeit und wurde folglich eines der Kernthemen in der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Im Jahr 2015 beschloss schließlich der Deutsche Bundestag das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (BGBL 2015: 642). Auch sechs Jahre später zeugen zahlreiche Berichte und Kommentare von Geschäftsführenden, Politikerinnen und Politikern von Uneinigkeit und somit von einer weiterhin hohen Relevanz der Debatte bezüglich der Notwendigkeit einer, umgangssprachlich bezeichnet, „Frauenquote“. Angesichts der in Deutschland seit Längerem geplanten, im Juni 2021 verabschiedeten und als Zweites Führungspositionen-Gesetz betitelten (vgl. BMFSFJ 2021a) gesetzlichen Ergänzung kritisiert die Bundesfamilienministerin Giffey die deutsche Wirtschaft und betont: „Viel zu viele Unternehmen geben sich die Zielgröße null für den Vorstand – zeigen also null Ambitionen“ (Anger 2020). Konträr dazu bezieht beispielsweise der Vorstandschef von Adidas, Rorsted, Stellung und meint, dass er ein „Überzeugungstäter, kein Quotentäter“ (Business Insider Deutschland 2021) sei.

Im Rahmen dieser sehr aktuellen Diskussion ergibt sich die Frage nach der Motivation einer solchen Regelung. Offensichtlich spielen hierbei gesellschaftliche Normen eine entscheidende Rolle. Demzufolge sind das Entgegenwirken einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Unternehmen und Einrichtungen und somit der Gewährleistung der Chancengleichheit Kernargumente. Diese sozial motivierten und vom gesellschaftlichen Wertewandel angetriebenen Aspekte sind jedoch nicht die einzigen möglichen Beweggründe für das Fördern einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Konzerne wie Accenture und McKinsey & Company greifen in global ausgerichteten Studien seit Jahren regelmäßig auch unternehmerische Potenziale von Gender Diversity, übersetzt Geschlechtervielfalt, unter Führungskräften und vom „korrekten“ Managen von Gender Diversity auf. Gertraude Krell (2004: 43) fasst diese Unterscheidung wie folgt zusammen: „Diversity im Sinne von Vielfalt steht für das Phänomen einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft. Diversity im Sinne von Diversity Management steht für eine ganz bestimmte Art

und Weise des Umgangs damit“. Der Zusatz „Gender“, also „Geschlecht“, verdeutlicht den Fokus auf eine Eigenschaft, die Personen mittels des biologischen Ansatzes zugeteilt wird oder die sich Personen mittels des sozialen Ansatzes aneignen (vgl. ebd.: 27). Ausformuliert beschreibt Gender „soziokulturelle Aspekte der Geschlechtlichkeit von Subjekten, welche sie in Enkulturations- und Sozialisationsprozessen und in Rekursivität mit ihren biologischen Prozessen in ihren jeweiligen soziokulturellen Kontexten erwerben und gestalten“ (Abdul-Hussain 2014).

Dementsprechend können einerseits die quantitative Perspektive, also der Zustand der Gender Diversity und somit der jeweilige Anteil von Frauen und Männern in Führungsteams, und andererseits die qualitative Perspektive, also der Prozess der Einbindung von Personen unterschiedlichen Geschlechts und folglich die Rahmenbedingungen, analysiert und in Verbindung mit der Unternehmensleistung gebracht werden. Ersteres ist in dessen Grundidee umstritten. Demnach gäbe es keinen theoretischen Hinweis darauf, dass das Merkmal Gender Diversity Einfluss auf die Unternehmensleistung nimmt. Es wird argumentiert, dass Unternehmen auf natürlichem und eigenständigem Wege den Anteil von Frauen und Männern unter den Entscheidungstragenden angleichen würden, wenn dies ein für das Unternehmen gewinnbringender Faktor wäre. Folglich könne eine erzwungene Gender Diversity sogar negative Konsequenzen haben, da so möglicherweise schlechter qualifizierte Personen bevorzugt werden (vgl. Noland et al. 2016: 6). Dem gegenüber steht die Ansicht, dass die Unterrepräsentanz eines Geschlechts nicht wie zuvor angedeutet auf unterschiedlich ausgeprägte Qualifikationen und logische Personalentscheidungen zurückzuführen ist, sondern auf Diskriminierung, vornehmlich gegenüber Frauen, beruhe. Zur Folge könnten Unternehmen, die nicht diskriminieren, vergleichsweise höhere Leistungen erbringen (vgl. ebd.: 6). Zweiteres scheint ähnlich Uneinigkeit hervorzurufen. So sei es fraglich, ob das Diversity Management als Instrument für das Schaffen eines Umfeldes, das jede Person gleichermaßen integriert, und somit auch eine vermeintliche Verhinderung von Konflikten wirklich sinnvoll (vgl. Krell 2004: 44) und mehrwertbringend sind. Im Kontrast dazu gibt es die Überzeugung, dass das Diversity Management für die Konzeptionierung eines ebenen- und abteilungsübergreifenden Wandels in Unternehmen „Wettbewerbsvorteile verspricht und rechtlich geboten [sei]“ (ebd.: 49).

Das deutliche Vorhandensein ambivalenter theoretischer Einschätzungen in Bezug auf das Wirken von Gender Diversity, speziell in Führungspositionen in Unternehmen der

Privatwirtschaft, und des (Gender) Diversity Managements auf den Unternehmenserfolg lässt vielschichtige Nachforschungen zu. Doch was ist der Antrieb dieser Debatte?

## 1.1 Motivation

Alle Unternehmen in der Privatwirtschaft werden unter anderem an ihrer Profitabilität, stets im Wettbewerb mit Vergleichsunternehmen auf dem Markt, gemessen (vgl. Hunt et al. 2020: 3). Dahinter verbirgt sich das Streben nach Erfolg, beziehungsweise Unternehmenserfolg im betriebswirtschaftlichen Kontext. Eine klare Definition und ein einheitliches Verständnis darüber, für was Unternehmenserfolg steht, hat die Wirtschaft bis jetzt nicht hervorgebracht. Traditionelle Betrachtungen konzentrieren sich auf monetäre Resultate. Demzufolge spiegelt sich Erfolg in der Nettogröße zwischen Ausgaben und Einnahmen wider (vgl. Nagel 1997: 248). Häufig wird auch aktuell noch dieser ökonomische Ansatz zur Beurteilung des Erfolgs herangezogen. So definiert das online Wirtschaftslexikon Gabler Erfolg als „das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens“ (Weber). Eine erweiterte Betrachtung umfasst die Unterscheidung zwischen ökonomischem und sozialem Erfolg (vgl. Nagel 1997: 250). Ökonomischer Erfolg kann demnach monetärer Art, wie zum Beispiel der Gewinn oder Umsatz, wie auch nichtmonetärer Art, wie etwa die Qualität oder Marktstellung, sein. Zusätzlich kann sich der soziale Erfolg beispielsweise in der Steigerung der Zufriedenheit und Leistungsmotivation der Mitarbeitenden äußern, was schlussendlich auf materielle und immaterielle Bedingungen innerhalb des Unternehmens zurückzuführen ist (vgl. ebd.: 250).

Potenziell können also zusätzlich zu den finanziellen Größen auch außerökonomische Faktoren als Erfolgskriterien geltend gemacht werden (vgl. Fritz 1993: 3). Unternehmen, welche die Ansicht teilen, dass es für den Unternehmenserfolg essenziell ist, in die Mitarbeitenden zu investieren, richten sich dementsprechend aus. Es kann folglich aus unternehmerischer Sicht umso lohnenswerter sein, nach dem Prinzip des Diversity Managements (vgl. Hewlett et al. 2013) gezielt in Personengruppen, welche unterrepräsentiert sind, zu investieren und diese sowie deren Bedürfnisse und Erwartungen in das Unternehmen zu integrieren. Möglichst anstrebenswert ist hierbei eine paritätische Vertretung (vgl. BGBL 2015: 642) auch in Bezug auf das Diversitätsmerkmal Geschlecht. Paritätisch bedeutet „gleichgestellt, gleichwertig, gleichberechtigt, [zahlenmäßig] gleich; mit gleichen, gleichmäßig verteilten Rechten [ausgestattet]“ (Dudenredaktion) und beschreibt demzufolge das Prinzip der Gleichberechtigung, in diesem Falle der Gleichberechtigung beziehungsweise

gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Die Wortwahl „gleichberechtigte Teilhabe“ umfasst daher quantitative und qualitative Aspekte gleichermaßen. Im Leadership & Organization Development Journal wird sich diesbezüglich wie folgt geäußert:

„To prosper, let alone survive, organizations must excel at both planning and execution; they must [...] get maximum benefit from their resources – all of their resources, including human resources and including women. By failing to maximize the potential of their female employees, organizations lose [...]” (Appelbaum et al. 2003: 43)

Absicht dieser Arbeit ist es nicht, auf Rollenbilder aufmerksam zu machen oder verschiedene Führungsstile zu ergründen. Ziel soll stattdessen sein, den Fokus auf die Potenziale eines dynamischen Miteinanders von Frauen und Männern im Unternehmenskontext zu legen. Um allerdings Gender als einen Aspekt von Diversität heranzuziehen, werden zu einem gewissen Grad Differenzen im Denken, Fühlen, Handeln und Interagieren (vgl. Abdul-Hussain 2014), die durch Sozialisationsprozesse geformt wurden, angenommen. Dabei ist es von besonderer Relevanz zu erwähnen, dass sich aufgrund kollektiv wie auch individuell geprägter Wert- und Normvorstellungen von Gender nicht nur die Geschlechteridentitäten Frau (weiblich) und Mann (männlich) unterscheiden lassen (vgl. ebd.). In dieser Arbeit wird sich primär auf die Gender-Ausprägungen „weiblich“ und „männlich“ fokussiert, da so anhand der verfügbaren Daten und Theorien eine möglichst präzise und zielführende Analyse zugelassen wird.

Daher lautet die Hypothese: Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Zur Bestimmung des Einflusses der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen werden mehrere Forschungsfragen gestellt:

- Welche Wirkungen kann die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für Unternehmen in der Privatwirtschaft erzielen?
- Sind diese Wirkungsweisen mit erfolgssteigernden Faktoren gleichzusetzen?
- Welche Bedeutung ist dem (Gender) Diversity Management, also dem Umgang mit Gender Diversity, bei der Potenzialausschöpfung des Merkmals „Gender“ zuzuordnen?

## 1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Um die zuvor beschriebene Problemstellung zu analysieren und die genannten Forschungsfragen zu beantworten, besteht die Arbeit aus zwei Abschnitten, welche inhaltlich die literarische Recherche und die empirische Forschung abdecken.

Der erste Abschnitt dient zum einen dazu, die theoretischen Grundlagen zu erläutern und den wissenschaftlichen Kontext zu präsentieren. Zum anderen soll das Gegenüberstellen von ausgewählten Studien die vielfältigen Herangehensweisen und Erklärungsmodelle verdeutlichen. Im Rahmen der Literaturrecherche von Primär- und Sekundärquellen wurden geeignete Publikationen in englischer und deutscher Sprache herausgefiltert. Aufgrund der ortsunabhängigen Zugänglichkeit wurden ausschließlich Online-Datenbanken, zum Beispiel der Staats- und Universitätsbibliothek Bremen, Google Scholar oder ResearchGate genutzt. Es wurde grundsätzlich Wert auf das Erscheinungsdatum der Fachliteratur gelegt, damit die Aktualität der Forschung und folglich die Repräsentativität gewährleistet sind. Ausnahmen bilden hierbei grundlegende Theorien und Ansätze. Die aus dieser umfassenden Literaturanalyse abgeleiteten Erkenntnisse bilden die Grundlage für den zweiten Abschnitt. In diesem Teil der Arbeit werden von der Autorin durchgeführte leitfadengebundene Interviews mit Expertinnen und Experten ausgewertet und eingeordnet. Die Autorin richtete sich hierbei nach den Ansätzen der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring und folgte in diesem Zusammenhang dem Prinzip der deduktiven Kategorienbildung (vgl. Mayring/Fenzl 2014: 548). Diese Methode dient der Überprüfung und Ergänzung der zuvor erlangten theoretischen Kenntnisse. Das übergeordnete Ziel ist, Antworten auf die Forschungsfragen zu finden, um möglichst konkrete und begründete Aussagen zur aufgestellten Hypothese zu treffen.

Inhaltlich werden im folgenden zweiten Kapitel zunächst allgemeine Fakten zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sowie zu deren Ursachen und Einflüsse gesammelt. Anschließend werden die in Theorien und Studien ergründeten Zusammenhänge zwischen gemanagter Gender Diversity und dem Unternehmenserfolg dargestellt. Eine genaue Einleitung zum jeweiligen Themengebiet wird zu Beginn eines jeden Gliederungspunktes gegeben. Im dritten Kapitel folgen die Erläuterung zur Auswertungsmethodik der Interviews sowie die Darstellung und die Diskussion der Ergebnisse. Abschließend wird im Schlussteil kritisch Bezug zur Hypothese genommen.

## 2. Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft

Personen in Führungspositionen, auch Führungskräfte oder Manager beziehungsweise Managerinnen genannt, werden von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) in der ISCO-08 unter Hauptgruppe 1 wie folgt definiert:

„Managers plan, direct, coordinate and evaluate the overall activities of enterprises, governments and other organizations, or of organizational units within them, and formulate and review their policies, laws, rules and regulations.“ (ILO 2016: 2)

Die ILO ordnet die Bezeichnung einer Führungskraft somit keiner Managementebene im klassisch hierarchischen Modell wirtschaftender Unternehmen zu, grenzt jedoch Vorgesetzte (auf Englisch „Supervisors“) von den Führungskräften ab. Begründet wird dies mit dem Grad an Verantwortung, welcher für Personen, die die Arbeit anderer leiten, innerhalb eines Systems stark variiert. Herausstellendes Merkmal von Personen in Führungspositionen ist, dass sie eine allgemeine Verantwortung für Geschäftsabläufe einer Organisationseinheit tragen und sie somit über eine gewisse Autonomie verfügen. Folglich sind sie im unterschiedlichen Ausmaß verantwortlich dafür, strategische, finanzielle und personalbezogene Entscheidungen zu treffen (vgl. ebd.: 2). Aus diesem Grund wird in der Überschrift des folgenden Abschnitts 2.1 die Bezeichnung „Entscheidungsträgerinnen“ als Synonym für alle weiblichen Führungskräfte verwendet. Generell wird in dieser Arbeit bei der Erwähnung von Führungspositionen, Führungskräften oder Entscheidungsträgerinnen und -trägern auf die zuvor aufgeführte Beschreibung der ILO Bezug genommen.

Um die Entwicklung und die aktuelle Situation der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen abzubilden, werden unter 2.1 die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sowie gesellschaftliche, politische und unternehmerische Einflüsse auf diese Unterrepräsentanz erläutert. Im Fokus stehen Zahlen und Maßnahmen aus Deutschland beziehungsweise aus dem europäischen Raum. Unter 2.2 werden zunächst die Potenziale der Dimension „Gender“ im Zuge von Inklusion argumentativ dargestellt, um dann konkret auf Erfolgskriterien sowie auf Studienergebnisse bezüglich des unternehmerischen Potenzials von Gender Diversity einzugehen.

## 2.1 Unterrepräsentanz von Entscheidungsträgerinnen

Der Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland betrug für das Jahr 2020 im Durchschnitt aller Branchen 28,4 % und lag damit unter dem EU-27-Durchschnitt (27 Länder, ausgeschlossen GB) von 34,3 % (vgl. Eurostat 2021a). Bezogen auf den Frauenanteil in den höchsten Gremien, also den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, der 50 größten börsennotierten Unternehmen zeigen die aktuellsten Zahlen für das Jahr 2020 in Deutschland einen Anteil von 36,3 % und in der EU-27 insgesamt von 29,5 % (vgl. Eurostat zitiert nach de.statista.com 2021b). Erweitert man die Auswahl der Unternehmen, so verringert sich der prozentuale Frauenanteil in den höchsten Gremien auf 30,8 % für die 100 beziehungsweise auf 29,9 % für die 200 größten deutschen Unternehmen im Jahr 2020 (vgl. Eurostat zitiert nach de.statista.com 2021c). Es kann also festgestellt werden, je größer und somit ökonomisch erfolgreicher die Unternehmen sind, desto mehr Frauen sind im Durchschnitt in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den Statistiken zum Frauenanteil in den Vorständen und Geschäftsführungen, wobei die Differenz zu den vorherig genannten beachtlich ist. Im Jahr 2020 lag der Anteil von Frauen in Vorständen oder Geschäftsführungen bei 13,7 % in den Top-100 beziehungsweise bei 11,5 % in den Top-200 Unternehmen (vgl. Eurostat zitiert nach de.statista.com 2021d). Abbildung 1 veranschaulicht diese Werte.

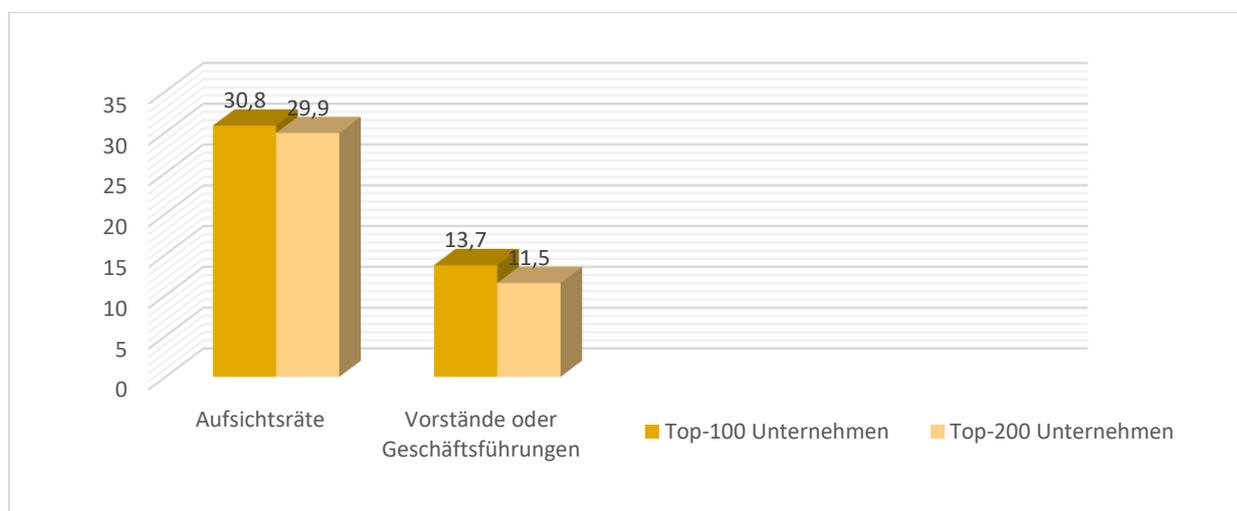


Abbildung 1: Frauenanteil in Führungspositionen in deutschen Unternehmen (Eigene Darstellung nach Eurostat zitiert nach de.statista.com 2021c/2021d)

Da der Anteil von weiblichen Studierenden im Jahr 2019 bei 49,3 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2020a) lag und ferner der Frauenanteil von Studierenden im für potentielle Führungskräfte relevantesten Studienfach Betriebswirtschaftslehre im Wintersemester 2019/20 in Deutschland circa 47,05 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2020b) betrug, kann in diesem

Zusammenhang von einer Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Deutschland gesprochen werden. In Deutschland zeigt sich diese Unterrepräsentanz, wie in Abbildung 1 zu sehen, besonders stark in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen. Laut der AllBright Stiftung (2020: 9) spiegelt dies den Zustand wider: „Je höher und machtvoller die Position, desto seltener sind Frauen vertreten“. Prägnant ist dabei, dass nur neun von insgesamt 160 deutschen Börsenunternehmen mehr als eine Frau im Vorstand haben (vgl. ebd.: 8). Viele Unternehmen haben zudem keine einzige Frau in ihrem Vorstand, alleine im DAX30 sind es elf (vgl. ebd.: 8). Sechs dieser Unternehmen werden in Abbildung 2 mit ihren internationalen Wettbewerbern verglichen, wobei die Abgeschlagenheit deutscher Konzerne in Anbetracht des Frauenanteils in Vorständen in den verschiedensten Branchen zum Ausdruck kommt. Während beispielsweise bei Adidas 0 % Frauen im Vorstand sind, sind es bei dem US-Konzern Nike dagegen 27 %.

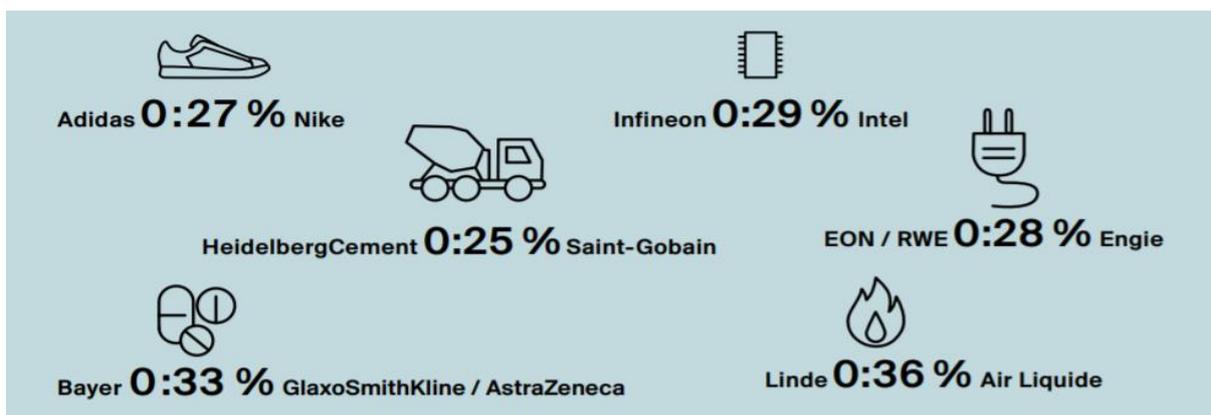


Abbildung 2: Null Frauen im Vorstand (AllBright 2020: 7)

Die festgestellte Unterrepräsentanz von Entscheidungsträgerinnen in deutschen Unternehmen beschäftigt die Politik, die Gesellschaft sowie die Unternehmen seit vielen Jahren. Was also in der Vergangenheit bereits getan wurde, um eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu bewirken, was überhaupt Ursachen der Unterrepräsentanz sind und welche weiterführenden Lösungsansätze es gibt, wird unter 2.1.1 und 2.1.2 erklärt.

### 2.1.1 Einflussnahme durch Politik und Gesellschaft

Die Thematik der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen steht nicht nur auf der politischen Agenda in Deutschland, sondern auch in vielen weiteren Ländern. Nachdem Norwegen die Vorreiterrolle für das Verabschieden einer gesetzlichen Geschlechterquote für die höchsten Entscheidungsgremien in Unternehmen einnahm, folgten neun weitere

europäische Länder einschließlich Deutschland dem Beispiel. Die folgende Abbildung 3 veranschaulicht die Einführungsjahre der gesetzlichen Geschlechterquoten sowie die Einordnung der Härte der zu erwartenden Sanktionen bei Nichteinhalten der Vorgaben in den jeweiligen Ländern.



Abbildung 3: Gesetzliche Geschlechterquoten für die höchsten Entscheidungsgremien in der Privatwirtschaft in Europa (Arndt/Wrohlich 2019: 693)

Abbildung 3 zeigt, dass von den Gesetzgebenden verschiedene Sanktionskonzepte vorgesehen werden. Während harte Sanktionen für eine Ablehnung der Registrierung des Vorstandes (Norwegen), eine Zahlungsaussetzung von Sitzungsgeldern (Belgien, Frankreich) oder eine Strafzahlung (Italien) stehen, bedeuten moderate Sanktionen ein Nichtbesetzen frei gewordener Posten, auch „Leerer Stuhl“ genannt (DIW Berlin 2021), solange diese Posten nicht an Frauen vergeben werden und die vorgeschriebene Quote erreicht wird (Deutschland, Österreich) oder eine vorübergehende Gültigkeit des Mandats (Portugal) (vgl. Arndt/Wrohlich 2019: 695). Zudem unterscheiden sich die gleichstellungspolitischen Rahmenbedingungen für Unternehmen in der Privatwirtschaft in den jeweiligen Ländern nach der Vorgabe des zu erreichenden Anteils, welcher im Durchschnitt bei 30 % liegt und zwischen 20 bis 40 % variiert. Weitere Differenzierungen gibt es bei den einbezogenen Gremien, in diesem Sinne die Unterscheidung von Aufsichtsrat, Verwaltungsrat und Vorstand, und bei der Gültigkeit für Unternehmen, welche börsennotiert sind oder anderweitig festgelegte Umsatz- und Mitarbeitendenzahlen vorweisen (vgl. ebd.: 695). Zusätzlich zu diesen zehn Ländern haben elf weitere Empfehlungen zu Gender Diversity, welche freiwillig von Unternehmen annehmbar sind, in ihrem jeweiligen Corporate Governance Code (CGC) aufgenommen. Diese Regierungskodizes erläutern freiwillig einzuhaltende Standards für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung (vgl. ebd.: 694).

Das 2015 in Deutschland verabschiedete und ab 2016 in Kraft getretene Führungspositionen-Gesetz (FüPoG) sieht eine einzuhaltende Quote des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts von 30 % in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen vor (vgl. BGBL 2015: 642). Für den Vorstand galt diese Regelung nicht, sondern lediglich das verpflichtende Beschließen von Zielgrößen, wodurch die Zielgröße „Null“ möglich war (vgl. ebd.: 660). Mit dem 2021 beschlossenen FüPoG II wird die Pflicht für börsennotierte Unternehmen eingeführt, mindestens eine Frau in den Vorstand zu berufen, falls dieser aus mehr als drei Mitgliedern besteht. Auch bisherige Lücken wie die Zielgröße „Null“ sollen durch verpflichtende Begründungen der Zielsetzung und effektivere Sanktionen geschlossen werden (vgl. BMFSFJ 2021a).

Doch damit es zu diesen konkreten Gesetzen kommen konnte, mussten die Gesellschaft und die sich mit ihr wandelnden Normen und Überzeugungen den Grundbaustein legen. Als Folge von andauernden globalen Menschenrechtsdebatten trat im Jahr 1981 das „Übereinkommen der Vereinten Nationen (UN) zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau“, auch als CEDAW oder UN-Frauenrechtskonvention bezeichnet, in Kraft und gilt als das wichtigste Menschenrechtsinstrument für Frauen in den 189 Ländern, welche das Übereinkommen ratifiziert haben. Deutschland tat dies 1985 (vgl. BMFSFJ 2021b). In Artikel 3 zur aktiven Förderung der Gleichberechtigung heißt es explizit, dass sich die Länder dazu verpflichten, auch im politischen und wirtschaftlichen Bereich „alle geeigneten Maßnahmen einschließlich gesetzgeberischer Maßnahmen zur Sicherung der vollen Entfaltung und Förderung der Frau“ (UN-Frauenrechtskonvention) zu ergreifen. Artikel 11 nennt gesondert das Recht auf dieselben Arbeitsmöglichkeiten, auf beruflichen Aufstieg und auf gleiches Entgelt (vgl. ebd.).

### 2.1.2 Einfluss von Unternehmenskulturen

Grundsätzlich beruht die Forschung auf zwei sich unterscheidende Grundannahmen: Ein Unternehmen ist eine Kultur oder ein Unternehmen hat eine Kultur (vgl. Watrinet 2008: 63). Wird angenommen, dass ein Unternehmen eine Kultur ist, werden sie als Miniaturgesellschaften angesehen, in denen durch eine fortlaufende Zusammenarbeit von Menschen in Teams und deren Geschäftspraktiken eigene Werte, Regeln und Vorgehensweisen etabliert werden. Die Annahme, dass ein Unternehmen eine Kultur hat, impliziert die Veränderbarkeit der dortigen Werte und Normen und sieht die Unternehmenskultur folglich als Gestaltungsmerkmal, was wiederum von Führungskräften zur strategischen Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg genutzt werden kann (vgl. ebd.: 64). In der Literatur finden sich

zahlreiche Definitionen für den Begriff „Unternehmenskultur“, allerdings lassen sich diese nicht immer eindeutig einer der zuvor genannten Denkschulen zuordnen. Jedoch gibt es einige Kerndeutungen wie geteilte Werte und Überzeugungen, ein handlungsleitender Charakter oder ein Ergebnis eines unbewussten Lernprozesses (vgl. ebd.: 66). Da die Definition von Schein diese Komponenten aufgreift und präzise wiedergibt, scheint sie besonders geeignet und durchsetzungsfähig. Die Kultur einer Gruppe ist:

„[...] a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (Schein 2004: 17)

Zudem stellte Schein den Vergleich der Bedeutung der Kultur für eine Gruppe, wie etwa Mitarbeitende in einem Unternehmen, mit der Bedeutung der Persönlichkeit oder des Charakters für ein Individuum auf. So kann man die Resultate von Handlungen sehen, jedoch nicht die Einflussgrößen, die zu entsprechenden Handlungen führten. Diese Größen hat Schein im „Drei-Ebenen-Konzept“, zu sehen in Abbildung 4, visualisiert (vgl. ebd.: 8). Die oberste, sichtbare Ebene verdeutlicht die konstruierte Umgebung des Unternehmens samt der Unternehmensgesetze, Visionen und auch Quoten (vgl. Schein 1984: 3). Diese sogenannten Artefakte lassen sich folglich auf einer operativen Ebene feststellen. Warum sich ein Unternehmen und damit auch die Mitarbeitenden in einer gewissen Weise präsentieren, zeigt sich an der mittleren Ebene, an den Werten und Normen. Strategisch eingesetzt lenken diese Werte, zum Beispiel die Befähigung der Führungskräfte im Umgang mit Diversität (vgl. Wolf et al. 2017: 6), das Verhalten (vgl. Schein 1984: 3). Als normativer Kern der Unternehmenskultur stehen die unbewussten Grundannahmen in Scheins Modell an unterster Stelle. Dies zeigt sich in vorherrschenden Führungsstilen, welche beispielsweise durch eine Akzeptanz variabler Arbeitszeitenmodelle geprägt sind (vgl. Wolf et al. 2017: 6) und deren Abänderung für die Mitglieder unvorstellbar ist (vgl. Schein 2004: 31). Die Pfeile verdeutlichen eine stetige Wechselwirkung der Kulturebenen (vgl. Schein 1984: 3).

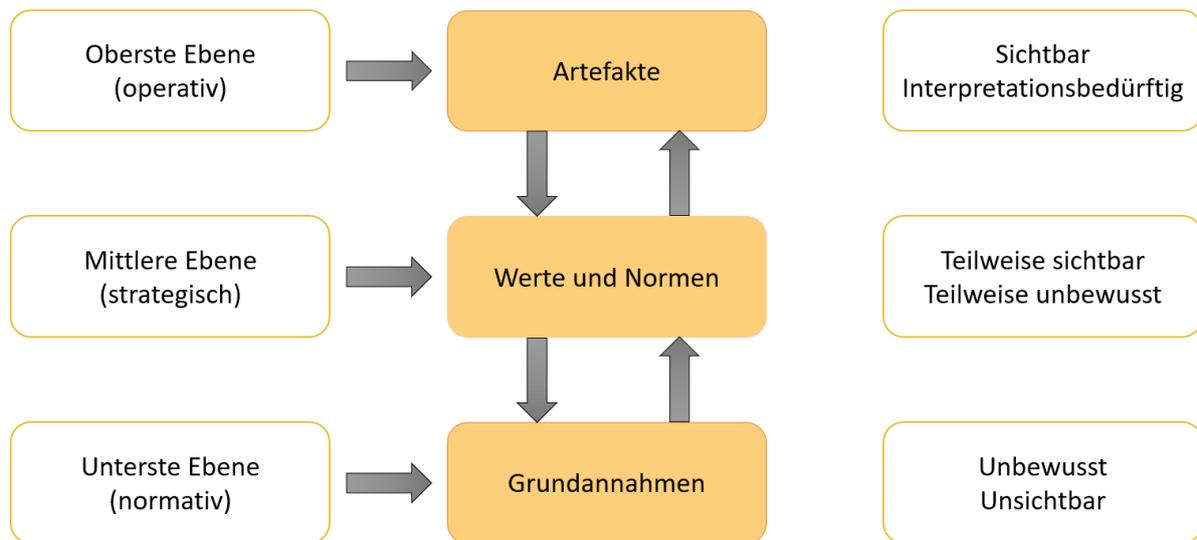


Abbildung 4: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Eigene Darstellung nach Schein 2004: 26 und Watrinet 2008: 70)

Somit sind auf allen drei Ebenen einer Unternehmenskultur klare Verbindungen zur Einstellung und zum Umgang mit Diversität seitens des Unternehmens und damit seitens der Mitarbeitenden in diesem System nachvollziehbar. Folglich sind in jedem Unternehmen eine unterschiedlich stark ausgeprägte Chancengleichheit und demnach variierende Frauenanteile in Führungsteams vorzufinden. Da nun, wie unter 2.1 ausführlich erläutert, eine allgemeine und dementsprechend eine nicht auf einzelne wenige Unternehmen beschränkte Unterrepräsentanz von Entscheidungsträgerinnen in Deutschland und vielen weiteren Ländern vorzufinden ist, werden im Folgenden Erklärungsansätze für die Ursachen aufgeführt.

Die vermutlich populärste und am häufigsten verwendete Metapher ist die sogenannte „Gläserne Decke“. Sie soll die in Unternehmen vorherrschenden unsichtbaren Karrierebarrieren für Frauen verbildlichen. So wird der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, vor allem in die höchsten Entscheidungsgremien, durch vorhandene Strukturen, einschließlich diskriminierender und ausschließender Mechanismen, gehemmt beziehungsweise verhindert. Diese Behinderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen tritt unabhängig von deren Qualifikationen oder Erfolgen auf (vgl. Falcão Casaca/Lortie 2017: 10). Ein solcher Ausschluss von Männern liegt in den Systemen nicht vor, da sie aufgrund der in der Vergangenheit gelebten Rollenbilder als Norm(al)arbeitnehmer gesehen wurden und sich so als dominante Gruppe in den Unternehmen etablierten. Entscheidungen wurden und werden folglich vorwiegend von Männern getroffen, welche außerdem die in den Unternehmen geltenden Werte, Normen und Regeln prägen und eine entsprechende Unternehmenskultur

formen. Vielfalt, einschließlich Geschlechtervielfalt, erweckt für diese Gruppe den Anschein einer Bedrohung, weshalb Menschen, die „anders“ sind als sie, strategisch relevante Positionen verwehrt werden und von allen Mitarbeitenden eine Anpassung an die bisherigen Denk- und Verhaltensmuster erwartet wird (vgl. Krell 2004: 44). Die Folge sind fortbestehende Monokulturen und homogene Führungsteams. Diese Problematik wird auch als „Thomas-Kreislauf“ bezeichnet (vgl. AllBright 2017: 4). Je strategisch relevanter die Position, desto subjektiver wird entschieden und nach größtmöglicher Übereinstimmung der Vorstellungen und Verhaltensweisen besetzt. Ein solches wiederkehrendes Muster lässt sich daran erkennen, dass es 2017 zum Zeitpunkt der Herausgabe des AllBright-Berichts mehr Männer mit dem Namen Thomas oder Michael (49) als Frauen (46) in den Vorständen der deutschen Börsenunternehmen gab (vgl. ebd.: 4). Die beschriebene Vorliebe von deutschen Führungskräften, sich mit Spiegelbildern ihrer selbst zu umgeben, scheint auch unter jungen Unternehmen an der Börse fortzubestehen. Aus Thomas wurde Christian und die Homogenität in den Vorständen war sogar noch ausgeprägter (vgl. AllBright 2021: 6). Abbildung 5 verdeutlicht dieses Muster.



Abbildung 5: Der „Thomas-Kreislauf“ in Vorständen deutscher Börsenunternehmen (AllBright 2021: 6)

Ein weiterer Erklärungsansatz geht über die strukturellen Hindernisse innerhalb der Unternehmen hinaus. Das „Labyrinth“ als Metapher vereint Faktoren aus dem beruflichen, familiären und gesellschaftlichen Umfeld, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen erschweren. So sorgen vor allem Geschlechterstereotype oder geschlechtsbedingte Einschränkungen, wie zum Beispiel durch den erheblichen Zeitaufwand für vorwiegend von

Frauen geleistete unbezahlte Fürsorgearbeiten, für eine erschwerte und komplexe Umgebung für Frauen, die einem Labyrinth gleicht (vgl. Falcão Casaca/Lortie 2017: 18f.). Dies hängt stark mit bestehenden „*Gender Regimes*“, oder auch Geschlechterverhältnisse genannt, zusammen. Gender Regimes sind zugleich Machtverhältnisse und Prozesse der Differenzierung, die aus vergangenen gesellschaftlichen Normvorstellungen hervorgehen. So wurde auch in Deutschland „Männlichkeit“ als dominierende Norm über „Weiblichkeit“ gestellt. Es werden also Männern und Frauen Eigenschaften zugeteilt und Erwartungen an diese geknüpft, was sich auf einzelne Identitäten auswirkt und Rollenbilder in Unternehmen formt (vgl. Krell et al. 2018: 12).

Bei der Betrachtung dieser Ansätze kommt zum Vorschein, dass sie die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen teilweise oder komplett mit den in den Unternehmen gelebten Werten, Normen und Grundannahmen begründen. Aus diesem Grund gibt es zahlreiche vorgeschlagene Maßnahmen, sozusagen „Best-Practices“, für einen positiven Wandel der Unternehmenskultur. Diese Vorschläge finden vermehrt Beachtung. So gelang es auch Accenture, 14 Faktoren<sup>1</sup> zu identifizieren, die als ein „kultureller Antrieb“ für einen positiven Wandel der Unternehmenskultur eingesetzt werden können (vgl. Shook/Sweet 2018: 6). Aufgrund ihrer Vielzahl werden sie in Abbildung 6 zusammengefasst und stellen lediglich einen Ausschnitt aller komplexen, variierenden Vorschläge und Maßnahmen dar. Einhergehend mit der Arbeit und den Erkenntnissen von Accenture greift auch das Internationale Ausbildungszentrum der ILO den kulturellen Wandel eines Unternehmens auf. Dabei müssen Anpassungen bei den formellen Richtlinien und Verfahren, den informellen Arbeitspraktiken und Interaktionsmustern, den Arbeitsnormen und den symbolischen Ausdrucksarten stattfinden (vgl. Falcão Casaca/Lortie 2017: 34).

---

<sup>1</sup> Accenture hat insgesamt 40 Faktoren, wie etwa Richtlinien, Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen, identifiziert, die einen positiven Einfluss auf die Karriereentwicklung von Mitarbeitenden nehmen, und dabei 14 dieser Faktoren als maßgeblich für eine Veränderung der Unternehmenskultur hervorgehoben (vgl. Shook/Sweet 2018: 21f.).

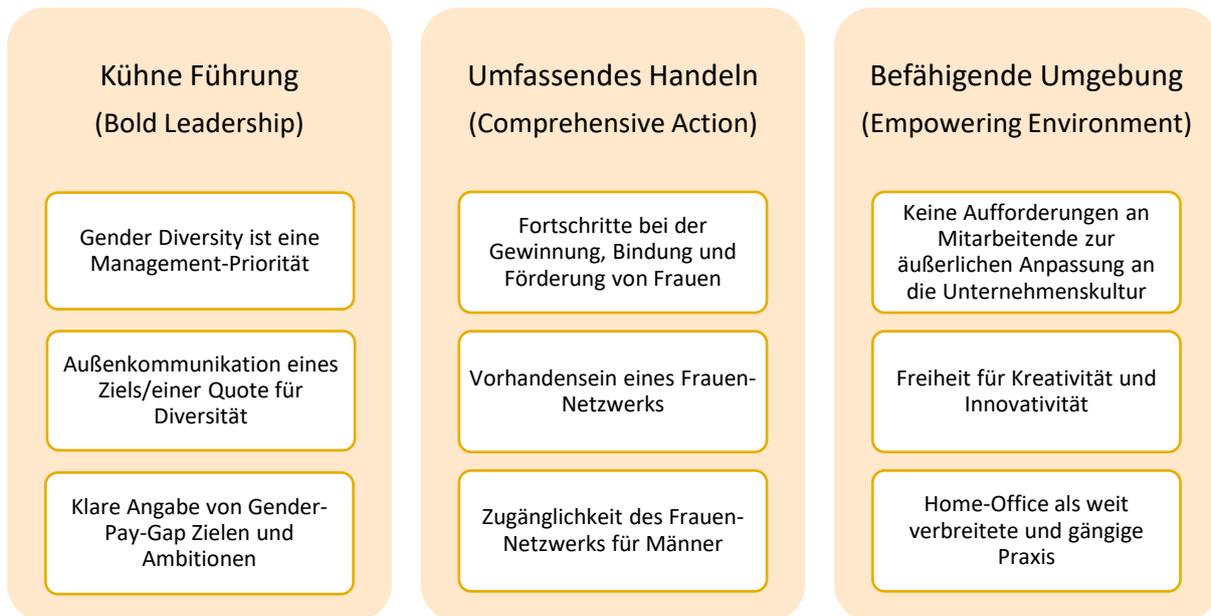


Abbildung 6: Best-Practices für einen positiven Wandel der Unternehmenskultur (Eigene Darstellung nach Shook/Sweet 2018: 6)

Als Erweiterung zu den „Begleiterscheinungen“ eines Wandels der Unternehmenskultur können auch Faktoren ausgemacht werden, die von (potenziellen) Führungskräften als Link zu einem beruflichen Fortschritt bewertet werden. So werden übertragene Verantwortung, berufliche und individuelle Freiheiten sowie Unterstützungsmaßnahmen als besonders förderlich empfunden (vgl. Shook/Sweet 2018: 16). Diese Angaben decken sich zum Teil mit den Faktoren, welche in Abbildung 6 unter dem Punkt der befähigenden Umgebung dargestellt sind.

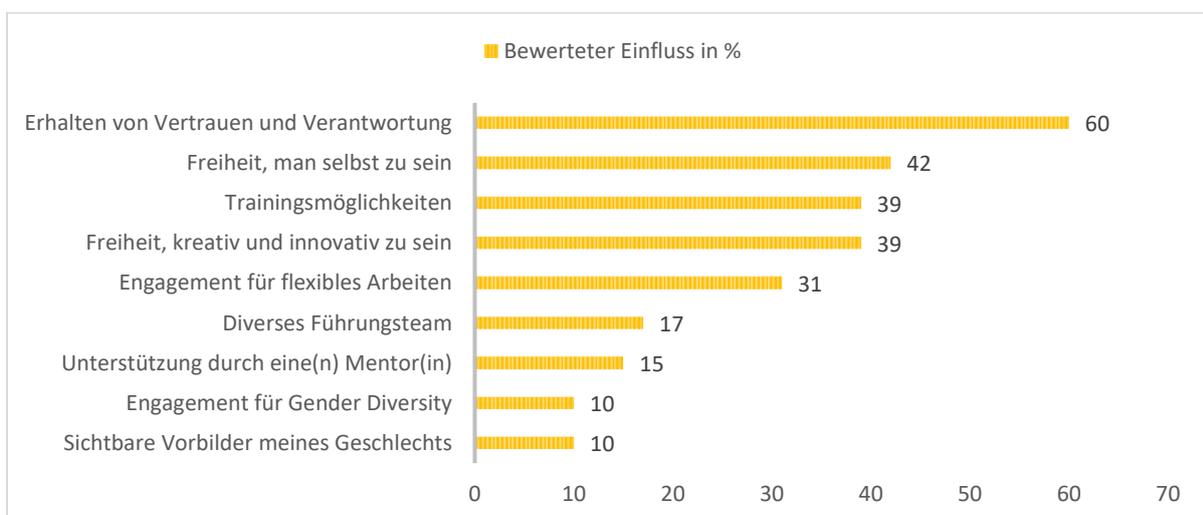


Abbildung 7: Faktoren zur Förderung des beruflichen Fortschritts (Eigene Darstellung nach Shook/Sweet 2018: 16)

Nachdem die Bedeutsamkeit von Unternehmenskulturen mitsamt der vorhandenen Strukturen, Unternehmensgesetze, der gelebten Werte und Verhaltensweisen sowie deren Auswirkungen auf die (potenziellen) Führungskräfte durchleuchtet wurden, soll im Abschnitt 2.2 die Verbindung zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gezogen werden.

## 2.2 Wettbewerbsfähigkeit durch Inklusion

Da man unter dem (Gender) Diversity Management den Umgang mit Gender Diversity versteht, kann folglich die Unternehmenskultur als ein Gestaltungsfeld des (Gender) Diversity Managements gewertet werden (vgl. Wolf et al. 2017: 3). Damit dieser Umgang, Cox und Blake (1991: 45) sprechen hierbei von „Managing Diversity“, überhaupt Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nehmen kann, setzen Cox und Blake ein solides Management voraus. Ein solcher solider Umgang mit Gender Diversity kann sich unter anderem in den zuvor in Abbildung 6 aufgezeigten Faktoren wiederfinden und schlussendlich eine Operationalisierung des Anspruchs auf Gerechtigkeit und Chancengleichheit für Unternehmen in der Privatwirtschaft ermöglichen (vgl. Struthmann 2013: 113). Ziel ist es also, ein Umfeld mittels proaktiver und integrativer Strategien zu schaffen, um die Chancen der Mitarbeitenden zu erweitern und Potenziale zu fördern (vgl. ebd.: 114). Doch in welchem konkreten Zusammenhang stehen diese ganzheitliche Inklusion von Frauen und Männern und die Wettbewerbsfähigkeit, also „die gegenwärtige Stellung und die zukünftigen Aussichten eines Unternehmens [...] im Wettbewerb an nationalen und internationalen Märkten“ (BpB 2016)?

Für ein Unternehmen in der freien Privatwirtschaft ist es unumgänglich, mit weiteren Unternehmen zu konkurrieren, das heißt möglichst profitabel zu sein, damit es sich am Markt behaupten kann (vgl. ebd.). Es kann geschlussfolgert werden, dass die Basis der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in der Privatwirtschaft ein fortwährender Unternehmenserfolg (siehe Abschnitt 1.1) ist, der wiederum auf der Nutzung von Wettbewerbsvorteilen beruht. Somit besteht der erste Schritt für die Beantwortung der gestellten Frage zunächst darin, potenzielle Wettbewerbsvorteile zu beleuchten.

Cox und Blake veröffentlichten 1991 in einer Ausgabe des Berufsverbandes Academy of Management erstmalig greifbare Argumente für das ganzheitliche Wirken einer gezielten Inklusion der bislang im Unternehmen unterrepräsentierten Personengruppen als Wettbewerbsvorteil. Dabei ist zu erwähnen, dass Cox und Blake in ihren Ausführungen explizit Bezug auf ethnische sowie Geschlechterdiversität nehmen (vgl. Cox/Blake 1991: 45-47), was

eine Verwendung der Argumente im Kontext dieser Arbeit zulässt. Die Bereiche, in denen laut Cox und Blake Wettbewerbsvorteile generiert werden können, sind: cost (Kosten), resource acquisition (Ressourcenakquisition), marketing (Vermarktung), organizational flexibility (Organisationsflexibilität), creativity (Kreativität) und problem-solving (Problemlösung) (vgl. ebd.: 45). Diese sechs ursprünglich aufgeführten Argumente sind in Abbildung 8 hervorgehoben dargestellt und werden von weiteren Punkten begleitet, welche von Krell et al. (2018: 41-53) ergänzt wurden und konkret die Dimension „Gender“ sowie den Kontext „Privatwirtschaft“ bedienen. Da sich die Argumente nicht immer eindeutig voneinander separieren lassen, sozusagen an vielen Stellen miteinander verknüpft sind (vgl. ebd.: 41), zeigt Abbildung 8 sich überschneidende Bereiche.



Abbildung 8: Wettbewerbsvorteile gemanagter Gender Diversity (Eigene Darstellung nach Cox/Blake 1991 und Krell et al. 2018)

In den Abschnitten 2.2.1 bis 2.2.3 werden die Argumente eingeordnet, erläutert, in Verbindung miteinander gesetzt und anhand von Beispielen und Studien untermauert.

### 2.2.1 Personalgewinnung, -bindung und -zufriedenheit

Unter der Überschrift „Personalgewinnung, -bindung und -zufriedenheit“ sollen die Argumente gebündelt werden, die überwiegend dem HR beziehungsweise dem Personalmanagement

zugeschrieben werden können. Somit wird in diesem Abschnitt auf das Kosten-, das Beschäftigtenstruktur-, das Werte- und das Ressourcenakquisitions-Argument eingegangen.

- *Das Kosten-Argument*

Das Kosten-Argument beschreibt die zusätzlich, und somit unnötig, entstehenden monetären Kosten für die Unternehmen, die eine mangelhafte bis schlechte Arbeit im Umgang mit ihrer diversen Belegschaft machen. Folglich kann auf der anderen Seite gesagt werden, dass die Unternehmen, die ein inklusives Umfeld für alle Personengruppen schaffen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz mit weniger oder gar fehlender Inklusion generieren (vgl. Cox/Blake 1991: 47). Maßnahmen und Mechanismen zur Herstellung und Wahrung von Chancengleichheit stellen in den meisten Fällen eine Investition aufgrund von erforderlichen Trainings, Schulungen, Mentoringprogrammen oder sonstigen Umstellungen dar, weswegen sie den potenziellen Kosteneinsparungen gegenübergestellt werden sollten (vgl. ebd.: 48). Obwohl insgesamt keine konkrete und vollständige Übertragung von verschiedenen geleisteten oder nicht geleisteten Aufwendungen in monetäre Kosten möglich ist (vgl. Krell et al. 2018: 41), lohnt es sich, einzelne Faktoren und deren finanzielle Aspekte genauer zu betrachten.

Ein durchaus offensichtlicher Punkt ist die Kostenentstehung durch eingehende Klagen oder Vorwürfe von Mitarbeiterinnen auf Basis bewiesener Benachteiligungen im Unternehmen. Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetze machen Urteile zu Gunsten der Klägerinnen möglich und führen neben monetären Verlusten auch zu Reputationsverlusten (vgl. ebd.: 41). Des Weiteren wirken ungleiche Chancen und Anpassungszwänge demotivierend, ablenkend und leistungssenkend auf Personengruppen, die unterrepräsentiert sind und sich benachteiligt fühlen (vgl. ebd.: 41f). So sind die Frustration über den gehemmten Karriereaufstieg oder über den Wertekonflikt mit der männlich geprägten Unternehmenskultur vermutlich die wichtigsten Gründe für eine geringere Zufriedenheit (vgl. Cox/Blake 1991: 46) von weiblichen (potenziellen) Führungskräften. In einer Studie, die vom BMFSFJ veröffentlicht wurde, gaben 30 % der befragten weiblichen Führungskräfte an, wegen der zuvor genannten Gründe die Haltung einer „inneren Kündigung“ angenommen zu haben und alternative Posten in Erwägung zu ziehen. Zusätzliche 30 % der Frauen meinten, dass sie proaktiv einen Ausstieg in die Selbstständigkeit oder in das Ehrenamt planen (vgl. Funken 2011: 14). Empfinden die weiblichen (potenziellen) Führungskräfte allerdings Gleichberechtigung und

Chancengleichheit, so steigt der Anteil von Frauen, die sich als wichtiges Mitglied in ihrem Team sehen, um 43 % und erreicht somit ein Drittel und der Anteil von Frauen, die ausgeprägte Karriereambitionen haben, erhöht sich von 24 auf 29 % (vgl. Shook/Sweet 2020: 14). In diesem Zusammenhang wurde auch festgestellt, dass weniger Frauen eine Kündigung planen. So kann die Verbleibquote von Frauen im Unternehmen von 85 auf 89 % gesteigert werden und auch die der Männer um einen Prozent (vgl. ebd.: 14). Dieser Faktor bedeutet für Unternehmen klare Kosteneinsparungen für Recruiting- und Einarbeitungsprozesse. Angenommen die Kosten pro Rekrutierung und Ersetzung umfassen 20 % des Jahresgehaltes (vgl. Boushey/Glynn 2012: 1-3), dann kann ein Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitenden, wovon 50 % Frauen sind, und mit einer gesteigerten Frauenverbleibquote von 89 % jährlich bis zu acht Millionen Dollar einsparen (vgl. Shook/Sweet 2020: 30). Welche konkreten Jahresgehälter zur Berechnung verwendet wurden, kann dem Bericht nicht entnommen werden.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor sind die Fehlzeiten oder Fehltage von Mitarbeiterinnen und weiblichen Führungskräften, die durch gezielte inklusionsfördernde Maßnahmen beeinflusst werden können. Cox und Blake (1991: 47f.) führen hierzu auf, dass vor allem Angebote wie eine unternehmensinterne Kinderbetreuung oder flexible Arbeitszeitmodelle zu einer deutlichen Reduzierung von Fehlzeiten führen. Demnach zeigte beispielsweise eine Studie eine um 38 % verringerte Fehlzeitenquote für Mütter, denen eine Kindertagesbetreuung seitens des Unternehmens angeboten wurde, im Vergleich zu Frauen ohne Kinder oder ohne Angebot einer Kinderbetreuung (vgl. ebd.: 47f.).

- *Das Beschäftigtenstruktur- und das Werte-Argument*

Die Grundlage des Beschäftigtenstruktur-Arguments ist der sich vollziehende demografische Wandel der Erwerbsbevölkerung in den USA, in Deutschland und in zahlreichen weiteren Ländern (vgl. ebd.: 45). Dazu zählt unter anderem der „Schrumpfungsdiskurs“, welcher das Herbeiführen des zahlreich diskutierten Fachkräftemangels beschreibt (vgl. Krell et al. 2018: 43). So sagte McKinsey bereits 2012 einen für das Jahr 2020 erreichten globalen Mangel an Talenten für die Unternehmen voraus. Etwa 38 bis 40 Millionen Hochschulabsolvierende fehlen demnach den Unternehmen als Fachkräfte, was wiederum 13 % der weltweiten Nachfrage nach Fähigkeiten auf diesem Niveau entspricht. In Industrieländern wird von einem erwartbaren Defizit von 16 bis 18 Millionen ausgebildeten Fachkräften ausgegangen (vgl. Desvaux et al. 2017: 12). Dies spricht dafür, eine Umgebung inklusive einer zielgerichteten Personalpolitik zu schaffen, welche qualifizierte aber bislang in entscheidenden Positionen

unterrepräsentierte Personengruppen eingliedert und fördert (vgl. Krell et al. 2018: 43). Gerade an diesem Punkt wird eine Überschneidung mit dem Kosten-Argument und der potenziellen Kostennachteile bei Nicht-Eingliederung von beispielsweise Frauen deutlich.

Neben diesem Wandel kann auch der gesellschaftliche Wertewandel als ein Argument für die Vorteilhaftigkeit von Gender-Konzepten und Inklusion gewertet werden. So bezieht sich das Werte-Argument auf die als immer wichtiger empfundene Möglichkeit zur Selbstentfaltung, welche in sich Werte wie Chancengleichheit, Partizipation oder Kreativität einbezieht (vgl. ebd.: 44). Eine Allgemeingültigkeit kann unter anderem an den in Abbildung 7 bereits dargestellten Faktoren, welche als besonders förderlich empfunden werden, nachgewiesen werden. In diesem Sinne müssen sich Unternehmen dieser Thematik annehmen, um den sich wandelnden Ansprüchen (potenzieller) Fachkräfte gerecht zu werden und diese schlussendlich auch zu rekrutieren. Monokulturelle Unternehmen, also Unternehmen, deren Unternehmenskultur und Zusammensetzung der Führungsteams stark von männlichen Rollenbildern geprägt sind, verfehlen die Ansprüche (vgl. ebd.: 44), da sie eine Anpassung, insbesondere als Basis für den Karriereaufstieg, voraussetzen.

- *Das Ressourcenakquisitions-Argument*

Im Mittelpunkt des Arguments steht das Personal als Ressource für ein Unternehmen. Die vorherigen Argumente deuteten bereits an: Unternehmen müssen bei der Suche nach und der Rekrutierung von Talenten miteinander konkurrieren. Man spricht hierbei auch von einem „talent war“ oder „War for Talents“ (vgl. Desvaux et al. 2017: 12 und Krell et al. 2018: 43). Da es im Ressourcenakquisitions-Argument um Gewinnung sowie Bindung von Fachkräften geht (vgl. Cox/Blake 1991: 48), wird von Krell et al. (2018: 44f.) die Bezeichnung „Personalmarketing-Argument“ vorgeschlagen. In enger Verbindung mit dem Beschäftigtenstruktur-Argument wird auch hier also der Blick auf die Eingliederung von bislang unterrepräsentierten Gruppen gerichtet. Jedoch wird nun auch darauf verwiesen, dass es gleichermaßen wichtig ist, dass Unternehmen einen solchen positiven Umgang auch nach außen kommunizieren. Einerseits können Unternehmen direkt mit den von ihnen etablierten Gender-Konzepten werben und andererseits können die so erzielte Chancengleichheit und das Vorhandensein von Gender Diversity unter den Führungskräften Personalmarketingzwecken dienen (vgl. ebd.: 45).

## 2.2.2 Außenwirkung auf Stake- und Shareholder

Während unter 2.2.1 der Fokus auf die (potenziellen) Mitarbeitenden beziehungsweise Führungskräfte gelegt wurde, soll in diesem Abschnitt der Blick auf weitere Stake- und Shareholder wie die (potenziellen) Kundinnen und Kunden, Unternehmenskooperationen und -partnerschaften sowie Investorinnen und Investoren gelenkt werden. Diese Aspekte finden sich im Marketing-, Finanzierungs- und Internationalisierungs-Argument wieder.

- *Das Marketing-Argument*

Für Unternehmen kann das externe Signalisieren von Gender-Konzepten und einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen nicht nur lohnenswert sein, um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen, sondern auch um potenzielle Kundinnen und Kunden zu gewinnen beziehungsweise die bestehende Kundschaft zu binden. So wird laut Cox und Blake (1991: 49) der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen durch eine repräsentative Belegschaft erleichtert, da der potenziell zu erreichende Markt ebenso wie die Belegschaft divers ist. Es wird auch hier argumentiert, dass sich insbesondere Kundinnen auch mittels weiblicher Repräsentation in den Führungsteams eines Unternehmens sowie entsprechender Öffentlichkeitsarbeit werben und überzeugen lassen (vgl. ebd.: 49). Das Marketing-Argument steht folglich dafür, aus Unternehmensperspektive ein positives Image durch Inklusion und durch zielgruppenorientierte Marketingstrategien aufzubauen und zu halten (vgl. Krell et al. 2018: 47). Mit der Annahme, dass sich die Sichtweisen von Frauen und Männern durch unterschiedliche Erfahrungen und prägende Gruppenidentitäten unterscheiden (vgl. Cox/Blake 1991: 49), ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die Zusammensetzung der Belegschaft bestenfalls ein Spiegelbild der (potenziellen) Kundschaft sein sollte (vgl. Krell et al. 2018: 47). Dieser Ansatz, Kundinnenvertrauen gezielt durch Imagekampagnen zu gewinnen und Kundinnenpräferenzen gezielt durch Gender Diversity in Führungsteams abzubilden und zu bedienen, wird jedoch kontrovers diskutiert. Beispielsweise führen Krell et al. (2018: 48) das „Problem der (Re-)Produktion von Unterscheidungen und Stereotypen“ an.

- *Das Finanzierungs- und das Internationalisierungs-Argument*

Auch die Finanzierungsmöglichkeiten können durch Gender-Konzepte und mit ihnen zusammenhängender Öffentlichkeitsarbeit ausgeweitet werden. Vermehrt nehmen Fondsgesellschaften weltweit das Vorhandensein eines (Gender) Diversity Managements in

Unternehmen als Entscheidungskriterium für Investitionen auf (vgl. ebd: 49). Ein Beispiel dafür ist die Einführung des Genderfonds „AXA World Funds (WF) MiX in Perspectives“ von AXA Investment Managers (IM) im Jahr 2017. Entscheidend für die Aufnahme in diesem Fonds ist ein ausgeprägtes Engagement zur Förderung von Gender Diversity im gesamten Unternehmen und insbesondere auch in den Führungsteams, weswegen zusätzliche Kriterien wie der Frauenanteil in den Vorständen, der Anteil weiblicher Führungskräfte im Top-Management und die Unternehmensorientierung an den Women's Empowerment Principles<sup>2</sup> der UN bei den Analyse- und Investitionsprozessen berücksichtigt werden (vgl. AXA IM 2017). AXA IM hat sich für diesen Schritt entschieden, da laut eigenen Aussagen Unternehmen mit etablierten Gender-Konzepten ein langfristiges Kapitalwachstum generieren und zudem einen positiven gesellschaftlichen Einfluss haben. Als konkrete Gründe für die erwarteten höheren Renditen werden die Attraktivität für Talente, die effektivere Entscheidungsfindung und die verbesserte Kundinnen- und Kundenorientierung genannt. Zudem wird beobachtet, dass Investorinnen und Investoren zunehmend nach Sinnhaftigkeit in getätigten Investitionen suchen und diese auch bemessen wollen (vgl. ebd.). Damit decken sich die Argumentationen einer Fondsgesellschaft aus dem Jahr 2017 mit denen von Cox und Blake von 1991 in vielerlei Hinsicht.

Internationale Fonds deuten es bereits an. Globale Lieferketten, Kapitalanlagen und sonstige Verflechtungen fordern von Unternehmen vermehrt ein Agieren im internationalen Kontext ab. Ergänzend zu dem Marketing-Argument kann ein guter Ruf in Bezug auf eine inklusive Unternehmenskultur auch nachhaltige Auslandsbeziehungen mit (potenziellen) Partnerunternehmen erleichtern (vgl. Krell et al. 2018: 49f.), wenn Werte und Ansichten geteilt werden.

### 2.2.3 Veränderungs- und Innovationsprozesse

In diesem Abschnitt soll gezielt auf die sich unternehmensintern abspielenden Prozesse eingegangen werden und im Kontext des Systemflexibilitäts-, des Kreativitäts- sowie des Problemlösungs-Arguments dargestellt werden, wie sich verschiedene Abläufe und Reaktionsmuster durch Gender-Konzepte und nun ganz konkret auch durch Gender Diversity in Führungsteams beeinflussen lassen. In Kontrast zu den vorherigen Aufzählungspunkten wird

---

<sup>2</sup> Die insgesamt sieben Prinzipien wurden von dem UN Global Compact und UN Women in Anlehnung an die Calvert Women's Principles veröffentlicht und basieren auf realen Geschäftspraktiken und internationalen Anregungen (vgl. UN Global Compact).

hier also ergänzend mit dem quantitativen Aspekt der Inklusion beziehungsweise der Heterogenität in Teams argumentiert.

- *Das Systemflexibilitäts-Argument*

Märkte, standortspezifische Vorschriften und Gesetze, Konsumverhalten, Liefermöglichkeiten, Wettbewerbsstrategien und viele weitere externe Gegebenheiten ändern sich häufig und rasant. Unternehmen in der Privatwirtschaft, insbesondere mit globaler Ausrichtung, agieren und konkurrieren in einem komplexen und unsicheren Umfeld, auch unter der Bezeichnung VUCA<sup>3</sup> bekannt, weswegen die „Wandlungsfähigkeit von Organisationen [...] zu einer Überlebensbedingung geworden [ist]“ (Krell et al 2018: 50). Wohingegen monokulturelle Unternehmen mit homogenen Führungsteams durch fehlende Beachtung oder sogar Unterdrückung von vielfältigen Perspektiven ihre Anpassungsfähigkeit beeinträchtigen (vgl. ebd.: 50), können multikulturelle Unternehmen mit einem soliden (Gender) Diversity Management und heterogenen Führungsteams flexibler auf Umweltveränderungen reagieren (vgl. Cox/Blake 1991: 51). Das bedeutet, dass das Systemflexibilitäts-Argument darauf abzielt, dass Unternehmensprozesse durch gemanagte Gender Diversity „less standardized, and therefore more fluid“ (ebd.: 47) werden. Cox und Blake (1991: 51f.) bringen zwei Punkte an, um diese Aussage zu belegen. Zum einen wird Frauen eine ausgeprägtere Toleranz für Mehrdeutigkeit, welche auf kognitive Strukturen beruht, zugeschrieben (vgl. ebd.: 51). Diese Aussage wird allerdings als problematisch gesehen (vgl. Krell et al. 2018: 50), da solche spezifischen Zuordnungen von Eigenschaften in Abhängigkeit von Gruppenzugehörigkeiten eben nicht repräsentativ für alle Individuen sind (vgl. ebd.: 48f.). Zum anderen wird eine verbesserte Flexibilität darauf zurückgeführt, dass Unternehmen, die bereits ihre Unternehmenskultur inklusiver machen und somit grundlegende Veränderungen in Verhaltensweisen und Normvorstellungen anstoßen konnten, auch andere Veränderungsprozesse leichter angehen und umsetzen können. So stoßen Gender-Konzepte eine gewisse Toleranz und Offenheit gegenüber neuen Perspektiven oder Ideen an (vgl. Cox/Blake 1991: 52).

---

<sup>3</sup> VUCA steht für die Merkmale der modernen Welt beziehungsweise der modernen Märkte, mit denen ein Unternehmen in der Privatwirtschaft gezielt umgehen muss. Das Unternehmensumfeld zeichnet sich folglich durch "volatility" (Volatilität), "uncertainty" (Unsicherheit), "complexity" (Komplexität) und "ambiguity" (Mehrdeutigkeit) aus (vgl. Bendel).

- *Das Kreativitäts- und das Problemlösungs-Argument*

Diese beiden letzten Argumente lassen sich gruppieren, da sie gleichermaßen gezielt auf die Einflüsse von gemanagter Gender Diversity auf Teams, oder genauer Führungsteams, und wiederum auf deren Wirkungsweisen auf das gesamte Unternehmen Bezug nehmen. Wie bereits im Abschnitt über das Systemflexibilitäts-Argument erwähnt, fördert Heterogenität von Teams agile und flexible Reaktionen. Cox und Blake (1991: 50f.) fügen im Rahmen des Kreativitäts- und des Problemlösungs-Arguments die verbesserte Kreativität, Innovationskraft, Problemlösung und Entscheidungsfindung als potenzielle Faktoren, die zu Wettbewerbsvorteilen führen, hinzu. Accenture geht noch einen Schritt weiter und stellt die Thesen „Innovation equals survival“ (Shook/Sweet 2019: 2) und „Innovation also equals economic potential“ (ebd.: 2) auf. Demnach können geschlechterbasierte und sich unterscheidende Erfahrungen, Standpunkte oder Einstellungen zu vielfältigen Ideen und Ansätzen (vgl. Cox/Blake 1991: 50), zum Beispiel bezüglich der Konzipierung oder Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen, führen. Doch die breitere Erfahrungsbasis, die heterogene Teams erwarten lässt, birgt für den Prozess der Entscheidungsfindung nur ein Potenzial, wenn „neither excessive diversity nor excessive homogeneity are present“ (ebd.: 51). So ist es notwendig, ein Bewusstsein über mögliche Differenzen unter allen Teammitgliedern zu schaffen (vgl. ebd.: 50). Jedoch müssen im Team trotzdem grundlegende gemeinsame Werte und Normen als Basis für eine institutionelle Kohärenz geteilt werden (vgl. ebd.: 51), da Konflikte vor allem durch unterschiedliche Werte entstehen (vgl. Krell et al. 2018: 52). Wenn alle Teammitglieder Inklusion erfahren, können 49 % der Problemlösungen im Team mit diesem Faktor erklärt werden (vgl. Travis et al. 2019: 4).

Diese entscheidende Rolle, die eine inklusive Unternehmenskultur bei der Entfaltung von Kreativität und Innovationskraft in geschlechterdiversen Führungsteams spielt, stellte auch Accenture in einem Bericht mit dem Titel „Equality = Innovation“ fest. Eine Kultur der Gleichberechtigung fördert den Karriereaufstieg aller Mitarbeitenden<sup>4</sup> und multipliziert Innovationen und Wachstum (vgl. Shook/Sweet 2019: 2). Dabei ist darauf zu verweisen, dass sich Gender Diversity auch alleingestellt positiv auf die Innovationskraft auswirkt, allerdings

---

<sup>4</sup> Unter dem Titel „When She Rises, We All Rise“ berichtete Accenture im Jahr 2018 von der erhöhten Wahrscheinlichkeit des Aufstiegs in Führungspositionen im Zusammenhang mit einer inklusiven Unternehmenskultur. Demnach ist es in einem solchen Umfeld für Frauen um 35 % wahrscheinlicher, in eine Führungsposition aufzusteigen, und um 280 % wahrscheinlicher hohe Managementpositionen zu erreichen. Auch Männer profitieren. Ihre gesteigerten Wahrscheinlichkeiten liegen bei 23 und 118 % (vgl. Shook/Sweet 2018: 8).

die Kombination mit Gender-Konzepten und Inklusion einen noch signifikanteren Einfluss hat. So haben Mitarbeitende in Unternehmen mit der größten Diversität und Inklusion eine um das Elffache höhere Innovationsmentalität als Mitarbeitende in Unternehmen, die in diesen Bereichen am schlechtesten aufgestellt sind (vgl. ebd.: 11). Da in dieser Studie neben der Dimension „Geschlecht“ auch weitere Faktoren wie etwa das Alter zur Beurteilung von Diversität einbezogen werden (vgl. ebd.: 11), ist die zuvor genannte Erkenntnis zwar kein genaues Abbild des Zusammenhangs zwischen Gender Diversity und -Konzepten und der Innovationskraft, kann aber als starkes Indiz geltend gemacht werden.

#### 2.2.4 Erfolgskriterien

Nachdem also die insgesamt zehn Argumente, laut denen Unternehmen einen positiven Nutzen aus gemanagter Gender Diversity ziehen können, im Detail erläutert wurden, kann geschlussfolgert werden, dass Wettbewerbsvorteile vielfältig sind und mittels verschiedener Konzepte und Strategien generiert werden. Zudem ist die Mehrheit der aufgeführten Punkte nicht oder nur sehr schwierig monetär messbar und baut vorwiegend auf den qualitativen Aspekt einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Teams und speziell in Führungsteams auf. Inwiefern also solche unternehmerischen Leistungen wie etwa die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, die geförderte Kreativität oder die Flexibilität neben ihrem wegweisenden Charakter auch konkret erfolgsführend sind, soll in diesem Abschnitt dargelegt werden.

So erfasste Fritz bereits 1990, und damit zeitlich einhergehend mit den Erkenntnissen von Cox und Blake, fünf zentrale Erfolgsfaktoren, die eben diese Bereiche der Produktentwicklung und -platzierung, des Marketings, der Kommunikation oder des Personalmanagements abdecken. Es stellte sich heraus, dass in insgesamt 40 Studien die Qualität der Humanressourcen mit 42,5 % am häufigsten als Schlüsselfaktor genannt wurde, die Kundennähe sowie die Innovationsfähigkeit mit jeweils 32,5 %, die Produktqualität mit 30 % und der Führungsstil mit 25 % Anteilhabe in den Nennungen fanden (vgl. Fritz 1993: 5f.). Aktuellere Daten von McKinsey & Company aus dem Jahr 2007 weisen ähnliche, wenn auch in der Gewichtung veränderte und präzisere, Erkenntnisse auf. Vorab stellten sich Smet et al. (2007: 3) die Frage: „How do happy, fulfilled employees and cohesive teams translate into value for shareholders?“ und beantworteten sie mit dem aus Umfragewerten erstellten unternehmerischen Leistungsprofil (Organizational Performance Profile, kurz OPP). Die neun herausgefilterten

Eigenschaften, die zur unternehmerischen Exzellenz (vgl. Desvaux et al. 2007: 12) beitragen, sind in Anlehnung an das OPP in Abbildung 9 dargestellt.

Es wird deutlich, dass auch hier klare Übereinstimmungen unter den Wettbewerbsvorteilen mittels gemanagter Gender Diversity und den maßgeblichen Erfolgsfaktoren zu finden sind. Komponenten wie die gesteigerte Innovationskraft, der vergrößerte Talente-Pool oder der verständnisvollere Umgang mit der Kundschaft, die potenziell durch inklusive Rahmenbedingungen und Chancengleichheit für Frauen und Männer bei der Karrierewahl gefördert werden, leisten einen konkreten Beitrag zur unternehmerischen Leistung.

#### Unternehmenskultur & Humanressourcen

- **Führung** [proaktiver, inspirierender, delegierender Führungsstil]
- **Umfeld und Werte** [inklusive, transparente, kollaborative Unternehmenskultur]
- **Richtung** [kommunizierte, geteilte Mission und Vision]
- **Motivation** [inspirierendes, ermutigendes Umfeld]
- **Fähigkeiten** [ausgebildetes, talentiertes Personal]

#### Interne & externe Prozesse

- **Innovation** [neue, vielfältige Ideen und Veränderungen]
- **Verantwortlichkeit** [kommunizierte Berichterstattung und Leistungsmessung]
- **Koordinierung und Kontrolle** [gemessene, bewertete Leistung und Risikoeinschätzung]
- **Externe Orientierung** [wechselseitige, nahe Interaktionen]

Abbildung 9: Schlüsselfaktoren unternehmerischer Leistungsfähigkeit (Eigene Darstellung nach Smet et al. 2007: 4)

In Abhängigkeit von den übermittelten Beurteilungen der einzelnen Eigenschaften wurde für jedes Unternehmen ein Gesamtwert für die unternehmerische Leistung erstellt. Diese Werte konnten dann mit Kennzahlen zur finanziellen Leistungsmessung verglichen werden (vgl. Smet et al. 2007: 4). Bei der Analyse zeichnete sich ab, dass die Unternehmen, die im obersten Quartil der unternehmerischen Leistungsbemessung angesiedelt sind, sprich die besten Werte nach Abbildung 9 erzielen, eine 2,2fach höhere Wahrscheinlichkeit für eine überdurchschnittliche EBITDA<sup>5</sup>-Gewinnspanne im Vergleich zu den Unternehmen im untersten Quartil der unternehmerischen Leistungsbemessung haben (vgl. ebd.: 4). Während es also für Unternehmen, die im untersten Quartil einzuordnen sind, bereits um 31 % wahrscheinlicher ist, überdurchschnittliche Gewinne nach der EBITDA-Berechnung zu erzielen, können Unternehmen im Top-Quartil mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von 68 % rechnen (vgl.

---

<sup>5</sup> „Earnings before interest, tax, depreciation and amortization“, kurz EBITDA, bezeichnet den Gewinn vor Abzug des Finanzergebnisses, der Steuern, der Abschreibungen auf Sachanlagen und der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände (vgl. Kopf).

ebd.: 6). Ähnlich verhält es sich bei der Unternehmenswertsteigerung oder dem Nettogewinnwachstum (vgl. ebd.: 4). Daraus könnte geschlossen werden, dass schon mit durchschnittlich geringer Umsetzung von Inklusionsmaßnahmen im Rahmen des Gender Diversity Managements ein positiver Einfluss auf die finanzielle Gesamtleistung des Unternehmens und somit auf die Wettbewerbsfähigkeit möglich ist und bei Anpassung der Gender-Konzepte entsprechend gesteigert werden kann.

Von hoher Bedeutsamkeit ist die Erkenntnis über die besondere Wichtigkeit einiger Eigenschaften. Die potenziell durch Gender-Konzepte positiv beeinflussbaren Merkmale „Fähigkeiten“ und „Innovation“ bewirken bei hoher Ausprägung, also bei einer Bewertung dieser Kategorien im obersten Quartil, eine mehr als verdoppelte Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittliche EBITDA-Gewinnspannen zu erzielen. Eine geringe Ausprägung halbiert die Wahrscheinlichkeit hingegen fast (vgl. ebd.: 6). Dies lässt auf eine lineare Wirkung der beiden Merkmale auf die finanzielle Leistungsfähigkeit schließen: „Any upgrade in talent and skills will provide roughly commensurate improvements in financial performance“ (ebd.: 6).

Diese studiengestützte Aussage sowie die angedeuteten Schnittstellen zwischen der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg lassen nun gezieltere Betrachtungen des Einflusses der Dimension „Gender“ zu. So ist in den Erläuterungen bezüglich der potenziellen Wettbewerbsvorteile oder Erfolgsfaktoren grundsätzlich von Talenten und dementsprechend von ausgebildeten Fachkräften die Rede, weswegen es naheliegend ist, eine Verbindung speziell zur Zusammensetzung der Führungsteams zu ziehen.

#### 2.2.5 Frauenanteil in Führungspositionen und Unternehmenserfolg

Diesem Gedankengang folgten scheinbar auch Desvaux et al. (2007: 12): So konnte eine Korrelation zwischen einem Frauenanteil von mindestens 30 % in den Führungsteams und der unternehmerischen Leistungsfähigkeit festgestellt werden. Dem liegt zugrunde, dass Unternehmen mit drei oder mehr Frauen in ihren Gremien im Durchschnitt in jedem Erfolgsfaktor (siehe Abbildung 9) besser als Unternehmen mit null beziehungsweise weniger als drei Frauen in höheren Führungspositionen abschnitten (vgl. ebd.: 12). Auf dieser Grundlage wurde eine weitere Studie durchgeführt, die den Zusammenhang des Anteils von Entscheidungsträgerinnen und des ökonomischen Erfolgs untersuchen sollte. Es wurden Daten

von 89 europäischen Konzernen ausgewertet und festgestellt: Die Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in ihren Entscheidungs- und Kontrollgremien (Geschäftsführung, Aufsichtsrat oder Vorstand) übertreffen den Branchendurchschnitt gemessen an ökonomischen Kennzahlen wie der Eigenkapitalrendite (11,4 % versus 10,3 %), dem Betriebsergebnis (11,1 % versus 5,8 %), oder der Aktienkursentwicklung (64 % versus 47 %) im Vergleichszeitraum 2005 bis 2007 (vgl. ebd.: 13f.).

Es können als Folge zwei Punkte festgehalten werden. Zum einen erweist sich das Vorhandensein einer „kritischen Masse“ von 30 %, oder einem Drittel, als signifikanter Faktor bei der Potenzialentfaltung von unterrepräsentierten Personengruppen. Zum anderen haben die Zahlen jedoch keine konkrete Aussagekraft in Bezug auf eine nachweisliche Kausalität. „Correlation is not necessarily cause“ (ebd.: 12), denn um die genaue Einflussnahme von erhöhten Frauenanteilen in entsprechenden Positionen auf das gesamte Unternehmen zu bestimmen, genügt keine Momentaufnahme.

Neben dieser dargestellten Analyse existieren zahlreiche weitere Studien, die untersuchen, inwiefern unterschiedliche Quantitäten an Entscheidungsträgerinnen und die von den Unternehmen erzielten ökonomischen Erfolge korrelieren und ob Kausalitäten vorliegen. In der Tabelle 1 sind neben der bereits erläuterten – und als eine der einflussreichsten Arbeiten bekannten (vgl. Christiansen et al. 2016: 5) – Studie von McKinsey & Company vier aktuelle und für den deutschen beziehungsweise europäischen Raum repräsentative Studien sowie deren Erkenntnisse aufgeführt.

So ermitteln auch diese Studien positive Zusammenhänge zwischen im Branchenvergleich erhöhten Frauenanteilen in Führungspositionen und gesteigerter ökonomischer Leistung. Dabei stellte sich vor allem die Bedeutsamkeit des Anteils von Frauen in Managementpositionen, die somit strategische Entscheidungen treffen aber nicht Teil eines Kontrollgremiums sind, heraus (vgl. Noland et al. 2016: 16 und Kersley et al. 2019: 22). Noland et al. (2016: 16) ergänzen diesbezüglich: “This pattern underscores the importance of creating a pipeline of female managers and not simply getting women to the very top.” In diesem Sinne sind auch die ermittelten Werte zur „kritischen Masse“ zu deuten. Signifikante Korrelationen sind vermehrt datierbar, wenn durchschnittliche Frauenanteile von 20 bis 30 % erreicht werden (siehe Tabelle 1). Das Beispiel des gesteigerten „Innovationsumsatzes“ der Boston Consulting Group zeigt einen konkreten Baustein, wie Gender Diversity in Führungsteams wirken kann und schlussendlich eine Steigerung der ökonomischen Gesamtleistung erklärt werden könnte.

Bleiben Teams oder Unternehmen jedoch homogen beziehungsweise männerdominiert, sind solche Effekte als Potenziale schwieriger zu erfassen (vgl. Lorenzo et al. 2017: 10). Ebenfalls sichtbar gemacht werden konnten die positiven Effekte der Perspektivenvielfalt und Motivation durch heterogene Teams anhand von Vergleichen des International Monetary Fund.

So wurde ein vergleichsweise stärkerer positiver Einfluss von höheren Frauenanteilen in Führungspositionen auf den Unternehmenserfolg für Branchen mit höherem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft und Branchen mit größerem Bedarf an Kreativität und kritischem Denken belegt (vgl. Christiansen et al. 2016: 15f.).

Aufgrund dieser in Kapitel 2 aufgezeigten vielschichtigen Analysen, Theorien und Erklärungsansätze werden im Kapitel 3 Expertinnen- und Expertenmeinungen zur näheren Deutung herangezogen. Speziell sollen so die Rolle von Unternehmenskulturen für die Potenzialentfaltung von Gender Diversity in Führungsteams, einhergehende Verbindungen zum Unternehmenserfolg sowie die Frage der Kausalität untersucht werden.

Studie	Reichweite	Untersuchte	Kennzahlen	Erkenntnisse
		Gesteigerte ökonomische Leistung	Frauenanteil in Führungspositionen**	
<b>McKinsey &amp; Company</b> t*=(2005-2007)	Europa Alle Branchen n***=89 (Börsenwert > 150 Mio. €)	EBIT Eigenkapitalrendite Aktienkursentwicklung	C-Level-Management Geschäftsführung Aufsichtsrat Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pos. Korrelationen</li> <li>• Kritische Masse von 30 % Frauen</li> </ul> (vgl. Desvaux et al. 2007: 12-14)
<b>International Monetary Fund</b> t=2013	Europa Alle Branchen n=2 Mio.	Gesamtkapitalrendite (ROA)	C-Level-Management Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pos. Korrelationen</li> <li>• Verbesserungen bei jeder zusätzlichen Frau</li> <li>• Verstärkte pos. Korrelation bei mehrheitlich weiblicher Belegschaft im Sektor und in der High-Tech-Branche</li> </ul> (vgl. Christiansen et al. 2016: 6)
<b>Peterson Institute for International Economics</b> t=2014	Global Alle Branchen n=21.980	Nettoumsatzrendite (Profitabilität)	C-Level-Management Geschäftsführung Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pos. Korrelation für Top/C-Level Management</li> <li>• Keine Korrelation für Geschäftsführung, Vorstand</li> <li>• Kritische Masse von 30 % Frauen</li> </ul> (vgl. Noland et al. 2016: 16)
<b>Boston Consulting Group</b> t=2016	Deutschland, Österreich, Schweiz Alle Branchen n=171	Anteil des Umsatzes durch neue Produkte/ Dienstleistungen („Innovationsumsatz“)	Management (nicht beschränkt auf C-Level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pos. Korrelation</li> <li>• Kritische Masse von 20 % Frauen</li> </ul> (vgl. Lorenzo et al. 2017: 3f.)
<b>Credit Suisse Research Institute</b> t=2019	Global Alle Branchen n=3.100	Aktienkursentwicklung EBITDA	C-Level-Management Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pos. Korrelationen</li> <li>• Kritische Masse von 20 % Frauen für Top/C-Level Management und 10 % für Vorstand</li> </ul> (vgl. Kersley et al. 2019: 21-23)

\*Bezugsjahr als Zeitpunkt oder Zeitraum, aus dem die analysierten Werte stammen

\*\*Benutzung der Frauenanteile in den angegebenen Führungspositionen/Ebenen zur Analyse

\*\*\*Anzahl analysierter Unternehmen

*Tabelle 1: Studienergebnisse zur Korrelation von Gender Diversity in Führungsteams und ökonomischem Unternehmenserfolg (Eigene Darstellung nach Desvaux et al. 2007; Christiansen et al. 2016; Noland et al. 2016; Lorenzo et al. 2017; Kersley et al. 2019)*

### 3. Expertinnen- und Experteninterviews – Empirische Analyse

Im Rahmen dieser Arbeit wurden von der Autorin sieben Interviews mit sechs Expertinnen und einem Experten durchgeführt, um möglichst praxisnahe und anwendungsorientierte Antworten auf die zu Beginn gestellten Forschungsfragen zu finden. Wie in den Abschnitten 2.1 und 2.2 verdeutlicht, ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen kein Thema, das ausschließlich Unternehmen in der Privatwirtschaft unterliegt, sondern vielmehr ein Anliegen, das weit darüber hinaus geht. Daher ist es naheliegend, neben der Theorie- und Studienlage auch die vielschichtigen Erfahrungswerte und Perspektiven von einzelnen Personen einzubeziehen. In den Interviews getätigte Aussagen können die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse unterstützen, entkräften oder gar neue, zusätzliche Impulse geben.

#### 3.1 Auswertungsmethodik

Um das Gesprochene in den geführten Interviews auszuwerten und um einzelne inhaltliche Aspekte den Unterthematiken dieser Arbeit zuzuordnen, wird den Vorgaben der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gefolgt. Diese qualitativ-interpretative Methodik ermöglicht die Bearbeitung größerer Materialmengen sowie das Erfassen von diversen Sinngehalten (vgl. Mayring/Fenzl 2014: 543). Um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wurden die Audioaufnahmen der Interviews transkribiert, wobei die Variante einer wortgetreuen und von Füllwörtern bereinigten, somit verständlicheren, Transkription genutzt wurde (vgl. Mayring 2014: 45). Die entsprechenden Verschriftlichungen befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Laut Mayring (2014: 39) entspricht die Inhaltsanalyse keinem starren Konstrukt und „must be fitted to suit the particular object or material in question and constructed especially for the issue at hand“. In Bezug auf das Kategoriensystem, welches die Basis der Analyse bildet, bedeutet dies, dass die Kategorien, sozusagen Analyseaspekte, entweder auf Grundlage des Interviewmaterials oder auf Grundlage der vorherigen Literaturlauswertung gebildet werden (vgl. Mayring/Fenzl 2014: 544).

In Anbetracht der Fülle an gebotenen Studienergebnissen und Geschäftsmodelldebatten ist letzteres Verfahren der theoriegeleitet-deduktiven Kategorienanwendung (vgl. ebd.: 544) für die Anwendung in dieser Arbeit angemessen. Die vorab festgelegten Kategorien lauten: (1) Definition „Führungskraft“, (2) Definition „gleichberechtigte Teilhabe“, (3) Rolle der

Unternehmenskultur, (4) Potenziale gemanagter Gender Diversity, (5) Schnittstellen zum Unternehmenserfolg, (6) Herausforderungen und (7) Handlungsfelder. Diese Analyseaspekte orientieren sich sowohl an den Forschungsfragen als auch an den Argumenten zur Wettbewerbsfähigkeit von Cox und Blake und Krell et al. (siehe Abbildung 8). Es ist zudem möglich, jede Kategorie unabhängig zu betrachten, sie bilden also ein nominales Kategoriensystem (vgl. Mayring 2014: 98). Ziel ist es, konkrete Textstellen einer entsprechenden Kategorie zuzuordnen. Um diesen Vorgang transparenter zu gestalten, werden einerseits Ankerbeispiele, also spezifische Textbeispiele, die sinngemäß für eine Kategorie stehen, genutzt, und andererseits Kodierregeln zur eindeutigen Abgrenzung zwischen den Kategorien formuliert (vgl. ebd.: 95). So sind die Kategorien sowie die angewandten Kodierregeln in der im Anhang abgebildeten Tabelle 4 einsehbar. Nachdem das Textmaterial den einzelnen Kategorien zugeordnet werden konnte, gilt es dies übersichtlich darzustellen beziehungsweise zusammenzufassen (vgl. ebd.: 104). Aus diesem Grund entschied sich die Autorin dafür, innerhalb der Kategorien induktiv Unterkategorien herauszufiltern, was dazu beiträgt, die Fülle des Materials sinngemäß zu strukturieren und anschließend innerhalb der Hauptkategorien zu beschreiben. Da es das Ziel ist, diese Findungen in Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche zu setzen, ist ein gewisser Grad an Generalisierung der Aussagen nötig (vgl. ebd.: 41). Zu diesem Zweck wird in der Inhaltsanalyse ein quantitativer Schritt ergänzt, wonach festgehalten wird, wie viele der Interviewpartnerinnen und -partner inhaltlich auf eine gesetzte Unterkategorie eingegangen sind. Die entsprechende Tabelle 5 ist ebenfalls im Anhang beigelegt. Die Auswertung erfolgt anhand von Deskriptionen und Schlussfolgerungen der zuvor systematisch geordneten Inhalte.

### 3.2 Vorstellung des Interviewleitfadens und der interviewten Personen

Um die Interviews und deren Inhalte entsprechend vergleichen und analysieren zu können, wurde ein im Vorfeld erstellter Interviewleitfaden für jedes Interview angewandt. Eine solche Durchführung von halbstrukturierten Interviews, „in which the interviewer has a guide matrix of questions, the phrasing and sequence of which, however, [s]he may vary” (ebd.: 57), hat den zusätzlichen Vorteil, dass durch variables Nachfragen oder ergänzende Erläuterungen seitens der Autorin spezifischere Informationen gesammelt werden konnten ohne die Vergleichbarkeit zu mindern. Eine Veränderung der Chronologie der Fragen wurde nicht vorgenommen, jedoch hat die Reihenfolge der Aussagen von den interviewten Personen keine Relevanz für die inhaltliche Analyse. Als Fragetypen wurden Stellungnahmen und Bewertungsfragen, die

folglich „auf Einschätzungen und normative Beurteilungen [abzielen]“ (Bogner et al. 2014: 64), sowie Sondierungen, die „Detaillierungen [...] und Präzisierungen [...] [anregen]“ (ebd.: 66), eingesetzt. Die einzelnen Fragen und deren Intentionen werden im Folgenden aufgelistet.

1. *Wie definieren Sie eine „Führungskraft“, also eine Person in einer Führungsposition?*
  - *Ist für Sie der Begriff „Führungsposition“ an bestimmte Managementebenen gekoppelt?*

Mit dieser Frage, ebenso der Nachfrage, soll erfasst werden, ob das Verständnis über eine Führungskraft oder einer Führungsposition der Interviewten mit der offiziellen Definition der ILO und der Studien einhergeht.

2. *Was verstehen Sie unter einer „gleichberechtigten Teilhabe“?*
  - *Sehen Sie diese gegeben ab einem bestimmten prozentualen Anteil des bis dato unterrepräsentierten Geschlechts oder verbinden Sie diesen Ausdruck auch mit anderen nicht quantitativen Faktoren?*

Hier ist der Anspruch, herauszufinden, ob die Interviewten die Begrifflichkeit in qualitative und quantitative Aspekte aufgliedern und somit der Einordnung dieser Arbeit zustimmen.

3. *Was ist Ihre Meinung zur Thematik Gender Diversity in Führungspositionen: Ist es gerechtfertigt, dass Unternehmen die Anpassung des Frauenanteils in Führungspositionen thematisieren und für sich nutzen, sozusagen zu einem „Business-Case“ für sich machen?*

Diese Frage ist als Einstiegfrage in die konkrete Thematik dieser Arbeit gedacht. Es sollen so zunächst die generellen Einstellungen und Empfindungen der Interviewten zur Geltung kommen, die dann den folgenden Gesprächsverlauf prägen.

4. *Inwiefern ist das Potenzial einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur?*

- *[Glauben Sie, eine Anpassung des Frauenanteils zieht letztendlich einen Wandel der Unternehmenskultur mit sich?]*

Hier soll der Fokus konkret auf die Rolle des Umfeldes, das unter anderem durch das (Gender) Diversity Managements geprägt wird, gelegt werden. Zudem lassen Antworten auf die Nachfrage, welche nachträglich ab dem dritten Interview an dieser Stelle gezielt eingesetzt wurde, mögliche Schlussfolgerungen in Bezug auf Abhängigkeiten zu.

5. *Angenommen ein Unternehmen etabliert und kommuniziert erfolgreich eine inklusive Unternehmenskultur und in diesem Sinne auch Führungsteams bestehend aus gleichberechtigten Frauen und Männern:*
  - *Welche internen Veränderungen und Wirkungen auf Prozesse und auf Mitarbeitende können durch die diverse Zusammensetzung der Führungsteams erzielt werden?*
  - *Können Sie mir erläutern, welche internen Wirkungen Sie in Verbindung mit Kostenreduzierungen für das Unternehmen sehen?*
  - *Welche externen Reaktionen sind außerdem von Stake- und Shareholdern zu erwarten, die für das Unternehmen relevant sein könnten?*
  - *Bringen Sie diese Reaktionen in Verbindung mit Wert- und Einnahmesteigerungen?*

Mit der Beschreibung des Zustandes soll der Fokus weg von Herausforderungen und Hindernissen und hin zu den potenziell zu erreichenden Wirkungen gelenkt werden. Die gesonderten Nachfragen lassen einerseits eine Zuordnung zu den Wettbewerbsvorteile-Argumenten und andererseits zu den ökonomischen Faktoren, wie sie auch in den präsentierten Studien bemessen wurden, zu.

6. *Inwiefern teilen Sie die Ansicht, dass alle Unternehmen in der Privatwirtschaft von der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungsteams profitieren können?*
  - *Können Unternehmen aus verschiedenen Branchen, mit unterschiedlichen Zielgruppen oder Zusammensetzungen der Gesamtbelegschaft auch im gleichen Ausmaß von der Angleichung des Frauenanteils in Führungspositionen profitieren?*

Interessant ist es, herauszufinden, ob und wie die Interviewten eine Generalisierung der Thematik begründen. Ausschlaggebend für die Wahl der Nachfrage sind die Erkenntnisse des International Monetary Funds in Bezug auf abweichende Werte für verschiedene Branchenmerkmale.

7. *Unternehmen in der Privatwirtschaft werden unter anderem an ihrer Profitabilität gemessen: Wenn die Erhöhung des Frauenanteils zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen tatsächlich eine Verbesserung der Unternehmensperformance bewirkt, warum haben Unternehmen diesen Faktor bis jetzt noch nicht großflächig genutzt?*

Die Einführung soll gezielt auf die Praxis der ökonomischen Erfolgsmessung von Unternehmen verweisen. In diesem Kontext können die Interviewten nun besprochene Abhängigkeiten, Wirkungen und Reaktionen Revue passieren lassen und Herausforderungen sowie die Gründe für die bis dato schleichende Bewegung hin zu mehr heterogenen Führungsteams aufschlüsseln.

8. *Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, was noch nicht erwähnt wurde und Ihnen noch auf dem Herzen liegt?*

Diese letzte Frage ermöglicht es den Interviewten, nicht abgefragte thematische Aspekte aufzugreifen und frei zu schildern.

Die sieben Interviewpartnerinnen und -partner sind Personen, deren beruflicher Fokus auf den Bereichen der Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung, vornehmlich mit Schwerpunkt auf Gender Diversity, liegt. Sie üben unternehmensberatende Tätigkeiten sowie Tätigkeiten im Personalmanagement und Diversity Management aus und haben teilweise in der Vergangenheit zusätzlich berufliche Erfahrungen als Führungskräfte in Konzernen unterschiedlicher Branchen gesammelt. Die Eingrenzung dieser Personengruppe hat den Vorteil, dass Erfahrungswerte und Expertise bezüglich diverser Potenziale und Abhängigkeiten branchenunabhängig einbezogen und gesammelt werden können. In der nachstehenden Tabelle 2 werden Informationen zum beruflichen Hintergrund der interviewten Personen ergänzt.

Person	Berufliche Einordnung der Expertin/des Experten	Interview
E1	Geschäftsführende Gesellschafterin und Beraterin für die Förderung von Frauen in Führungspositionen	Interview 1 27.05.2021
E2	Leiterin Global Diversity & Inclusion bei einem börsennotierten Konzern; Systemic Business Coach für den beruflichen Aufstieg von Frauen	Interview 2 07.06.2021
E3	Beraterin für Kommunikations- und Konfliktmanagement; Gründerin einer Initiative entgegen geschlechtsspezifischer Rollenzuweisungen	Interview 3 08.06.2021
E4	Beraterin für Diversity & Inclusion; Interkulturelle Trainerin	Interview 4 14.06.2021
E5	Berater für digitale und strategische Transformation, Organisationskultur, Diversity & Inclusion	Interview 5 22.06.2021
E6	Gründerin einer Management-Beratung; Beraterin für die Förderung von Frauen in Führungspositionen	Interview 6 23.06.2021
E7	Beraterin für Mixed Leadership, Vereinbarkeit, Frauen in Führung, New Leadership; Dozentin HR	Interview 7 24.06.2021

*Tabelle 2: Interviewpartnerinnen und -partner (Eigene Darstellung)*

In den folgenden Abschnitten 3.3 und 3.4 werden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt und diskutiert.

### 3.3 Ergebnisse der Interviews

Auf Grundlage der nachzugehenden Forschungsfragen und der vorangegangenen literarischen Recherche bezüglich verbreiteter Theorien und Studien grenzte die Autorin deduktiv insgesamt sieben Kategorien voneinander ab. Diese Kategorien konnten dann induktiv durch insgesamt 36 Unterkategorien verfeinert werden. Daher werden die Ergebnisse der Interviews in Sinnabschnitten entsprechend des strukturierten Kategoriensystems abgebildet. So werden Inhalte zu den Punkten wiedergegeben: Definition „Führungskraft“, Definition „gleichberechtigte Teilhabe“, Rolle der Unternehmenskultur, Potenziale von gemanagter Gender Diversity, Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg, Herausforderungen und Handlungsfelder.

- *Definition „Führungskraft“*

Die Inhalte, welche diese Kategorie widerspiegeln, basieren rein auf den Antworten in Bezug auf die erste Interviewfrage. Wie in Abbildung 10 gut erkennbar, wird das Innehaben einer

Führungsposition in einem Unternehmen stark mit dem Tragen von Personal- und Budgetverantwortung (vgl. E3) assoziiert, wobei zugleich keine explizite Eingrenzung auf bestimmte „höhere“ Managementpositionen, die die übergeordnete Strategie eines Unternehmens direkt formen, vorgenommen wird. In dem Zusammenhang sticht die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kompetenzen, die eine Führungskraft haben und nutzen sollte, heraus, weshalb „die Soft Skills [...] eigentlich für Führungskräfte Hard-Skills [sind]“ (E7). Die interviewten Personen beziehen sich folglich auf eine größere Personengruppe als die ILO und ordnen dabei allgemein die Fachkompetenzen den Sozialkompetenzen unter.



Abbildung 10: Definition „Führungskraft“ (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)

- Definition „gleichberechtigte Teilhabe“

In den Antworten auf die Frage nach der Begriffserläuterung zur „gleichberechtigten Teilhabe“ ist eine klare Gewichtung auf den qualitativen Aspekt zu erkennen. So setzen fünf von sieben Interviewte den Begriff mit dem Ausdruck der „Chancengleichheit“ gleich oder ersetzen ihn (siehe Abbildung 11). Der qualitative Fokus bedeutet in diesem Sinne, dass „wir alle die gleichen Chancen haben und dann basierend auf unseren Stärken entscheiden, was wir eigentlich machen möchten“ (E2). Doch auch das Vorhandensein einer „kritischen Masse“ wird als ein Aspekt der Teilhabe gesehen, da sozusagen „der quantitative Faktor [...] Ausdruck von den qualitativen [ist]“ (E6). Die in dieser Arbeit vorgenommene Aufgliederung in Gender Diversity Management (qualitativ) und Gender Diversity (quantitativ) und die daraus geformte Begrifflichkeit „gemanagte Gender Diversity“ erhält hierdurch ihre Bestätigung.

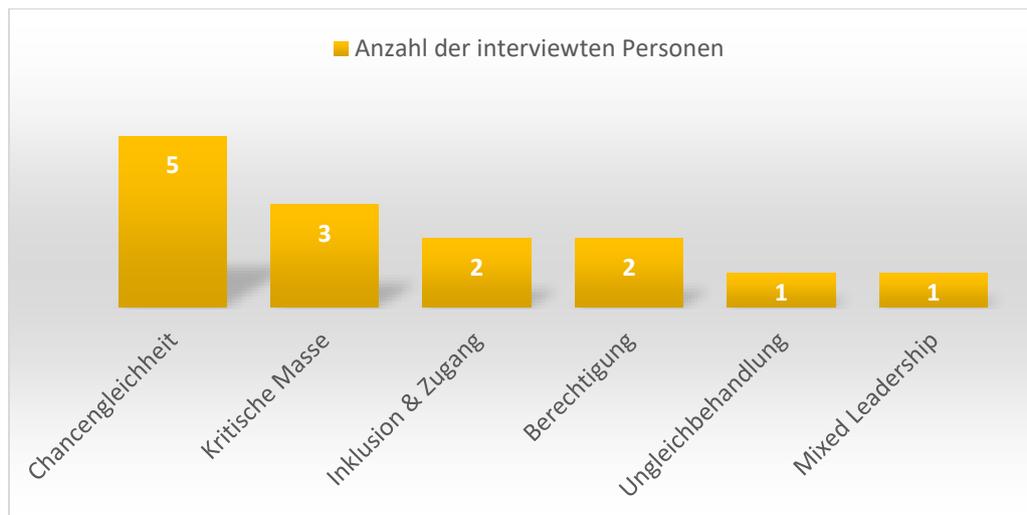


Abbildung 11: Definition „gleichberechtigte Teilhabe“ (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)

- *Rolle der Unternehmenskultur*

Aufgrund der zuvor deutlich gewordenen Orientierung an qualitativen Faktoren, die im Sinne der Inklusion und gleichen Chancen durch das Umfeld bedingt werden, ist es nicht verwunderlich, dass alle sieben Befragten der Unternehmenskultur eine sehr große Rolle bei der Potenzialentfaltung von Gender Diversity in Führungsteams zuweisen.

„Insofern ist das elementar, beides zu tun, also in dem Moment, wo ich Menschen, die vorher nicht repräsentiert waren, in bestimmte Positionen bringe, muss ich unbedingt meine Organisationskultur in den Blick nehmen, damit ich nicht Gefahr laufe, dass die Menschen dann an den Strukturen scheitern und per se dann wieder als Beispiel dafür dienen, dass sie es ja nicht können.“ (E5)

- *Potenziale von gemanagter Gender Diversity*

Nachdem aufgezeigt werden konnte, dass Inklusionsmaßnahmen im Gestaltungsfeld der Unternehmenskultur von hoher Bedeutung für die Potenzialentfaltung sind, wird auf die potenziellen Wirkungen von und die möglichen Reaktionen auf gemanagte Gender Diversity in Führungsteams eingegangen. In Abbildung 12 werden die Äußerungen und Bewertungen der interviewten Personen diesbezüglich in den elf induktiv gebildeten Unterkategorien veranschaulicht. Es wurden keine negativen Auswirkungen für Unternehmen erwähnt, im Gegenteil, „es kann allerhöchstens positive Beispiele, positive Reaktionen hervorrufen“ (E1).

Ohne Ausnahme nannte jede interviewte Person die Steigerung der Kreativität und Innovationskraft als eine erwartbare Wirkung und somit als ein Potenzial für Unternehmen. Mit der Aussage „Innovation entsteht ja im Prinzip daraus, dass Kreativität Leerlauf hat und Raum und Sicherheit hat“ (E1) wird dabei die enge Beziehung dieser beiden Komponenten erläutert. Der Faktor der potenziellen Steigerung der Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden wird von sechs Befragten aufgeführt und kann begründet werden, indem gleichberechtigte Teilhabe „sie motivieren und auch bestärken und ihnen auch die Ängste nehmen [wird]“ (E3). An dritter Stelle steht die verbesserte Beziehung zu den Kundinnen und Kunden, da dies von insgesamt fünf interviewten Personen, aufgrund einer „besseren Außenkommunikation und damit auch [...] Verstetigung und Verbesserung der Kund:innenbeziehung“ (E1), als potenzielle Wirkung beschrieben wird. Neben einer Verbesserung des Images sowie der Bindung von Personal werden auch die Finanzierungsmöglichkeiten von der Mehrheit der Befragten aufgezählt.



Abbildung 12: Potenziale von gemanagter Gender Diversity (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)

- *Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg*

In Bezug auf das Vorhandensein von messbaren ökonomischen Folgen der zuvor gelisteten Potenziale konnten auf Basis der Bewertungen der interviewten Personen sechs Unterkategorien, welche in Abbildung 13 ersichtlich sind, formuliert werden. In Verbindung mit Kosteneinsparungen nennen vier Personen sinkende Fehlzeiten wie etwa Krankheitstage von den Mitarbeitenden, welche sich vermehrt zugehörig und motiviert fühlen. Als ebenfalls

konkret monetär messbar wird die zurückgehende Fluktuation von Mitarbeitenden bewertet, denn in den „letzten Monaten der Beschäftigung geht die Leistung total runter, und in den ersten Monaten der Neubeschäftigung [...] [sind es] ja auch nur 50 Prozent, da hat man schon mal 6 Monate lang nur die halbe Leistung und das kann man ganz, ganz leicht monetär beziffern“ (E7). Eine weitere Möglichkeit für potenzielle Kostenreduzierungen kann sein, dass man „die ganzen externen Berater sparen [könnte], die sonst mit ihren innovativen Ideen kommen“ (E2). Auf der anderen Seite stellt die potenzielle Steigerung der Aktienkurse eine Wertsteigerung für das Unternehmen und somit auch eine Schnittstelle zum ökonomischen Erfolg dar.

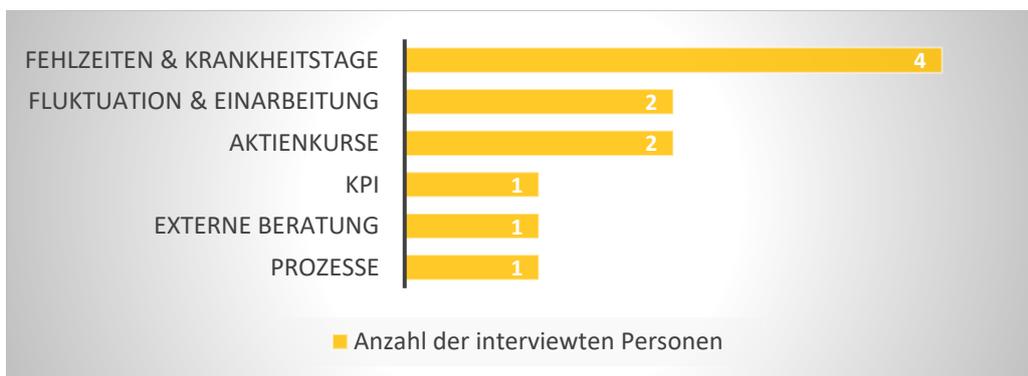


Abbildung 13: Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)

- *Herausforderungen*

Die geäußerten Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und der damit bis dato bestehenden Herausforderungen für (potenzielle) weibliche Führungskräfte und für die Unternehmen lassen sich, wie in Abbildung 14 dargestellt, in drei Überschriften zusammenfassen. Einigkeit herrscht unter den Befragten insofern, dass Routinen und Subjektivität bei zu treffenden Entscheidungen im Unternehmenskontext als Hindernisse für Frauen im Karriereprozess und damit einhergehend als Gründe für die fortlaufende Homogenität von Führungsteams gesehen werden.

„Auch ganz einfach aus einem ganz simplen Grund, es gilt ja der Grundsatz, also dieses Similarität-Prinzip, also der Volksmund nennt es ja ‚gleich und gleich gesellt sich gern‘, und dann schmort man halt immer im eigenen Saft, wenn ich immer die gleichen um mich herum habe, und immer meine Buddys und ich bin in meiner Blase und muss mich ja anderen Gedanken und anderen Ideen ja gar nicht aufschließen.“ (E3)

Des Weiteren gaben vier Interviewte einen gewissen Widerstand, also einen Abwehrmechanismus, seitens der dominierenden Personengruppe im Unternehmen als Grund und gleichermaßen Herausforderung an, „weil wenn ich Führung durchmische, heißt das andere Menschen müssen Macht abgeben. Und wer gibt schon gerne Macht ab“ (E4). Zuletzt wurde angebracht, dass zudem die Kündigungsschutzgesetze in Deutschland das Austauschen von Führungskräften und folglich eine Durchmischung der Führungsteams behindern (vgl. E7).



Abbildung 14: Bestehende Herausforderungen (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)

- *Handlungsfelder*

Die letzte Kategorie bezieht sich auf die möglichen Handlungsfelder (siehe Abbildung 15) für die Förderung von gleichberechtigter Teilhabe. Wie bereits anhand der Äußerungen bezüglich der Definition von „gleichberechtigter Teilhabe“ festgestellt, wird auch seitens der interviewten Personen zwischen dem qualitativen und quantitativen Aspekt unterschieden. Diese Aufgliederung lässt sich ebenfalls bei den Bewertungen der nötigen Handlungsfelder erkennen. So meinen alle sieben interviewten Personen, dass eine systemische (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Unternehmen von Nöten ist. Fünf Personen erweitern dies um den Aspekt der unternehmerischen, gesellschaftlichen wie auch individuellen Sensibilität: „Also da ist sehr viel Aufklärungsarbeit notwendig“ (E3). Von der Mehrheit wird auch explizit eine externe Regulierung für Unternehmen als wichtiges Handlungsfeld angesprochen. Es wird gehofft, „dass es irgendwann die Quote nicht mehr geben muss aber im Moment ist es halt ein Instrument, um etwas im System zu verändern“ (E2).



Abbildung 15: Handlungsfelder (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)

Nach Darstellung der sieben Kategorien mitsamt der Unterkategorien und der quantitativen Wichtungen – gemessen an der Anzahl der interviewten Personen, welche Aussagen tätigten, die in eine Unterkategorie abgebildet und gesammelt werden können – werden im Abschnitt 3.4 diese Ergebnisse ausgewertet und in Zusammenhang mit den Ergebnissen der Literaturrecherche gebracht.

### 3.4 Diskussion der Ergebnisse

Wird dem inhaltlichen Aufbau der Arbeit gefolgt, sind als erster wesentlicher Punkt die Hintergründe der faktisch nachgewiesenen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Deutschland (siehe Abbildung 1) zu beleuchten. Zwei Fakten stehen hierbei besonders heraus: Je größer beziehungsweise erfolgreicher das Unternehmen, desto mehr Frauen sind in Führungspositionen. Je höher beziehungsweise machtvoller die Position, desto seltener ist sie mit einer Frau besetzt.

Die erste Feststellung beruht darauf, dass „im ganzen großen, breiten Mittelstand [...] das Thema eigentlich noch nicht gespielt [wird]“ (E3). Sobald ein Unternehmen jedoch wächst und schließlich börsennotiert ist, greifen verstärkt die Pflicht zur Transparenz sowie der externe Druck von Stake- und nun auch Shareholdern (vgl. AllBright 2021: 7). Und „Veränderung machst du nur auf Druck. Und der gesellschaftliche Druck, der baut sich jetzt gerade eigentlich erst so ein bisschen auf“ (E6), was wiederum auf einen fortschreitenden gesellschaftlichen Wandel zurückzuführen ist. Das bedeutet, „es wird viel mehr hinterfragt“ (E7), die Werte der Gleichstellung, Inklusion, Nachhaltigkeit oder der tieferen Sinnhaftigkeit rücken immer weiter in den Vordergrund. Diese sich verbreitenden gesellschaftlichen Annahmen üben folglich Druck auf die Unternehmen als Systeme innerhalb der Gesellschaft aus.

Vollzieht sich ein gesellschaftlicher Wandel, ist davon auszugehen, dass sich durch fluide Personalkonstellationen und Fachkräfte-Recruiting auch die tief sitzenden Grundannahmen

(siehe Abbildung 4), die Systemmitglieder verbinden, ändern und anpassen. Hier greift jedoch die Problematik, welche in der zu Beginn formulierten zweiten Feststellung anklängt. Wie in Abbildung 14 dargestellt, sind Routinen, zu denen auch die Gläserne Decke zählt (vgl. E1), subjektiv getroffene Entscheidungen und Widerstand seitens der Entscheidungsträger Gründe dafür, dass das Etablieren einer Karriere-Pipeline für Frauen hindernisreich ist. „Und auch wenn natürlich ein Unternehmer, und da sage ich jetzt bewusst die männliche Form, versucht auf die Fakten zu achten und faktengeleitet zu handeln, stimmt es nicht, er handelt emotional“ (E1), was das Prinzip des Thomas-Kreislaufs widerspiegelt. Wie bereits erwähnt und in Abbildung 15 gezeigt, ist die Lösung laut mehrheitlicher Aussagen der interviewten Personen eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Anreizen. Bezogen auf die drei Ebenen der Unternehmenskultur unterstreicht dieses Ergebnis die Wechselwirkungen der einzelnen Ebenen. Während Quoten (quantitativ, oberste Ebene) für Beispiele sorgen, „damit sie [die Mitarbeitenden] peu à peu quasi diese andere Herangehensweise [...] auch internalisieren können“ (E3), müssen einhergehende Maßnahmen zur systemischen Entwicklung (qualitativ, mittlere und unterste Ebene) auch für die positive Ausstrahlung dieser Vorbilder, die „völlig anders sozialisiert sind als die bisherige normative Mehrheit“ (E5), sorgen. Ziel ist eine inklusive und offene Fehler- und Diskussionskultur (vgl. E1 und E5). Dieses Zusammenspiel von Diversität und Inklusion wird in Abbildung 16 signalisiert.



Abbildung 16: Diversität und Inklusion (Eigene Darstellung nach AllBright 2017: 11 und E5)

Eine Kernaussage ist, dass die Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften nicht „nur daran liegt, dass ganz viele Frauen nicht dürfen. [...] [E]s wird verpasst, darüber nachzudenken, warum ganz viele Frauen überhaupt nicht wollen“ (E7). Sobald ein Umfeld geschaffen wird,

was Frauen ermächtigt sowie ermutigt, entstehen Chancen, die ein Unternehmen aber möglichst in Eigeninitiative ergreifen muss (vgl. E1).

An dieser Stelle kommen die erläuterten potenziellen Wirkungen und Reaktionen, welche die in Abbildung 8 aufgeführten Wettbewerbsvorteile gemanagter Gender Diversity nachempfinden, zum Tragen. Um konkret zu vergleichen und zu analysieren, inwiefern die Bewertungen der Befragten denen von Cox und Blake sowie Krell et al. ähneln, werden die bereits in Abbildung 12 vorgestellten Unterkategorien in Themenkomplexe entsprechend der Abschnitte 2.2.1, 2.2.2 und 2.2.3 eingeordnet. Generell ist in Tabelle 3 zu erkennen, dass für alle drei Komplexe zuordnbare positive Wirkungsweisen genannt wurden. Unter dem ersten Punkt „Personalgewinnung, -bindung und -zufriedenheit“ sticht die inhaltliche Spiegelung des „Ressourcenakquisitions-Arguments“ hervor. Die gebildete Unterkategorie „Motivation und Produktivität“ steht zwar in enger Verbindung mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Häufigkeit der Nennungen deutet jedoch eine hohe Relevanz an und rechtfertigt somit die Verwendung als alleinstehendes Merkmal. Weder in der Argumentation von Cox und Blake noch von Krell et al. wird konkret auf diesen Punkt verwiesen. Vermutlich liegt dies an der engen Verflechtung mit dem Wertewandel, welcher in der Literatur als gezieltes Argument verwendet wird, von den interviewten Personen aber als Gegebenheit, aufgrund derer beispielsweise gezielte Image-Kampagnen für die Personalgewinnung förderlich sein können, angesehen wird. Gleiche Voraussetzung gilt für die erläuterten potenziellen Wirkungen und Reaktionen, die unter den Punkten „Außenwirkung auf Stake- & Shareholder“ und „Veränderungs- & Innovationsprozesse“ zusammengefasst sind. Um positive Reaktionen von Stake- und Shareholdern zu erreichen, muss eine Außenkommunikation stattfinden. Daher ist es nicht überraschend, dass auch vermehrt entsprechende Potenziale, die dem Marketing-Argument zuzuordnen sind und sich auf die Stakeholder beziehen, von den Befragten erläutert wurden. Einen positiven Einfluss sieht die Mehrheit der Befragten auch bei den Finanzierungsmöglichkeiten, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann.

„[...] [E]s gibt verschiedene Indexe, Ratings aber auch Shareholder, die dieses Thema anfragen. Und umso mehr, also gerade jetzt bei börsennotierten Unternehmen, umso mehr müssen die Unternehmen in dem Bereich tun und auch Ergebnisse, positive Ergebnisse und Verbesserungen zeigen [...].“ (E2)

Einigkeit herrscht in Bezug auf den Effekt der gesteigerten Kreativität und Innovationskraft, denn „dieser Design-Thinking-Effekt sozusagen, der wird auch durch eine höhere Diversität

und eben allemal auch durch einen höheren Anteil von Frauen dann entstehen“ (E3). Hier greift das „Phänomen der Schwarmintelligenz“ (E3), wodurch ebenfalls eine verbesserte Agilität und Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens als System begründet wird. Somit werden ebenfalls die drei Argumente des Punktes „Veränderungs- und Innovationsprozesse“ von den Aussagen der interviewten Personen abgedeckt. Dabei ist auffällig, dass eine deutlich größere Einflussnahme auf die Arbeitsweise und den Output von Teams im System als auf die Arbeitsweise des Systems an sich gesehen wird.

Während im Kontext der erwartbaren Wirkungsweisen zahlreiche Möglichkeiten aufgezählt wurden, ist eine gewisse Zurückhaltung in Anbetracht der Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg seitens der Expertinnen und Experten erkennbar. Grund hierfür ist unter anderem der als sehr wichtig empfundene Fokus auf das Ausbauen des sozialen Erfolgs für die in Unternehmen unterrepräsentierten Personengruppen und für die Gesellschaft als solche. Am eindeutigsten fallen die Einschätzungen von zusammenhängenden messbaren Wirkungen im Bereich der Personalzufriedenheit aus. Dieser Faktor korreliert mit der Gesundheit des Personals (vgl. E1), weshalb ein Unternehmen bei gesteigerter Zufriedenheit und Motivation mit weniger Fehlzeiten und Fluktuation rechnen kann und damit einhergehend weniger finanzielle Ressourcen aufbringen muss. Eine positive Auswirkung, die direkt auf das Image eines Unternehmens zurückzuführen ist, ist, dass das Unternehmen „umso höher [...] natürlich auch geratet [wird] und der Aktienindex steigt natürlich auch“ (E2). Anhand dieser gruppierten Ergebnisse lassen sich zwei Varianten feststellen, die mittels ökonomischer Kennzahlen auf den Unternehmenserfolg wirken: Verbesserungen auf der Personal- sowie Prozessebene haben Kostenreduzierungen zur Folge und Verbesserungen der Außenwirkung führen zu Wertsteigerungen. Diese erläuterten Kosteneinsparungen entsprechen im Wesentlichen der Aussagen des Kosten-Arguments von Cox und Blake. Da jedoch die potenziell gesteigerten finanziellen Einsparungen – wie in der Analyse der Interviews herausgestellt – nicht nur ausschließlich auf Fehlzeiten und Fluktuation, sondern auch auf Prozesszeiten, externe Beratung und KPI zurückzuführen sind, sind die monetär messbaren Wirkungen in Tabelle 3 abgegrenzt als Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg dargestellt.

Personalgewinnung, -bindung & -zufriedenheit	Total	Außenwirkung auf Stake- & Shareholder	Total	Veränderungs- & Innovationsprozesse	Total
<b>Wirkungen</b>					
Motivation & Produktivität	6/7	Kundinnen- & Kundenbeziehung	5/7	Kreativität & Innovation	7/7
Zufriedenheit & Bindung von Mitarbeitenden	4/7	Marketing & Image	4/7	Problemlösung	2/7
Akquisition von Talenten	3/7	Finanzierung	4/7	Systemflexibilität	1/7
		Geschäfts-partnerschaften	2/7		
		Internationalisierung	1/7		
<b>Schnittstellen</b>					
Fehlzeiten & Krankheitstage	4/7	Aktienkurse	2/7	KPI	1/7
Fluktuation & Einarbeitung	2/7			Externe Beratung	1/7
				Prozesse	1/7

*Tabelle 3: Gruppierte Interviewergebnisse zu erwartbaren (ökonomischen) Wirkungen gemanagter Gender Diversity (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)*

Wird an dieser Stelle erneut die Aussage herangezogen, dass Unternehmenserfolg auf der Nutzung von Wettbewerbsvorteilen beruht, kann in diesem Sinne eine deutliche Wertschöpfungskette mit gemanagter Gender Diversity an erster Stelle erkannt werden:

„Es ist mehr Wissen da, es entsteht mehr Innovation, es entstehen neue Produkte, klügere Produkte, vielleicht auch ressourcenschonendere Produkte, wie auch immer, die brauchen mehr Geld, dann kommt das Geld eben auch von mehr Personen, der Kreis der Investoren verbreitert sich und dadurch entsteht ja Wachstum.“ (E3)

Dabei ist die entscheidende Voraussetzung faktische und praktizierte Inklusion, damit das Wissen als Mehrwert, also „jede Perspektive, die meiner fremd ist, [...] auch die Zukunftsfähigkeit meines Unternehmens [erweitern kann]“ (E1). Die bereits unter 2.2.5 beschriebene Problematik der Kausalität und der Anwendung eines Business-Case tritt eben dann auf, wenn unter einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen lediglich der quantitative Aspekt, also Gender Diversity als alleingestelltes Merkmal, Betrachtung findet. Es kann festgehalten werden, „das eine geht nicht ohne das

andere“ (E1). Sozusagen sind Unternehmen unter anderem dadurch erfolgreich, dass sie ein offenes und inklusives Umfeld bieten. Das Vorhandensein von „mehr Frauen in Führung [ist] dann ein Kollateralnutzen [...] einer positiv gestalteten Organisationskultur“ (E5).

#### 4. Zusammenfassung und Fazit

In Anbetracht der Fülle an literaturgebundenen Erläuterungen und Analyseergebnissen werden die Findungen mittels der Beantwortung der zu Beginn dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen zusammengefasst.

- Welche Wirkungen kann die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für Unternehmen in der Privatwirtschaft erzielen?

Die erwartbaren Wirkungen und Reaktionen haben bei ganzheitlicher Betrachtung von gleichberechtigter Teilhabe und entsprechender Herangehensweise einen rein positiven Charakter. Wird eine quantitative wie auch qualitative Gleichberechtigung und Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen im Unternehmen gelebt und extern kommuniziert:

- Steigen die Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Angestellten,
  - Bleiben die Angestellten dem Unternehmen länger verbunden und fallen weniger aus,
  - Erweitern sich die Talente-Pipeline im Unternehmen und der externe Talente-Pool,
  - Verbessern sich die Kreativität, Innovationskraft, Problemlösung und die Kommunikationsprozesse in den Teams,
  - Steigen die Flexibilität und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens,
  - Verstetigen sich die Beziehungen mit der Kundschaft und Geschäftspartnerschaften,
  - Erweitern sich die Finanzierungsmöglichkeiten und
  - Verbessern sich das Unternehmens-Image und die gesellschaftliche Wahrnehmung.
- Sind diese Wirkungsweisen mit erfolgssteigernden Faktoren gleichzusetzen?

Im Kontext der Definition von Unternehmenserfolg nach Nagel, welche neben dem ökonomischen auch den sozialen Erfolg einbezieht (vgl. Nagel 1997: 250), kann festgestellt werden, dass die zuvor zusammengefassten Wirkungsweisen beide Felder abdecken. Gleiche Chancen, diverse Vorbilder und der Einklang mit sich wandelnden gesellschaftlichen Normen

und Werten wirken konkret auf (potenzielle) Führungskräfte, sodass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen einen deutlich positiven Einfluss auf den sozialen Erfolg nimmt. Unter den Schlüsselfaktoren unternehmerischer Leistungsfähigkeit (siehe Abbildung 9) finden sich eben diese Faktoren wieder, die unter anderem den sozialen Erfolg bedingen. Der soziale Erfolg kann somit ein „Wegweiser“ für einen überdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg eines Unternehmens sein. Zudem lassen sich weitere Merkmale wie die Innovationskraft und die Nähe zur Kundschaft, welche sich ebenfalls mit den Wirkungsweisen von der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen kreuzen, als Schlüsselfaktoren identifizieren. Diese Vergleichbarkeit der erwartbaren Wirkungen und der Eigenschaften, die zur unternehmerischen Exzellenz beitragen, lassen sich anhand der herausgestellten positiven Einflüsse auf einzelne Messgrößen (siehe Tabelle 1 und Abbildung 13), die wiederum in ihrer Gesamtheit die ökonomische Leistungsfähigkeit abbilden, begründen. In diesem Sinne kann den vielfältigen Wirkungsweisen ein erfolgssteigernder Charakter zugeschrieben werden.

- Welche Bedeutung ist dem (Gender) Diversity Management, also dem Umgang mit Gender Diversity, bei der Potenzialausschöpfung des Merkmals „Gender“ zuzuordnen?

Für Unternehmen ist es unentbehrlich, die symbiotische Beziehung von Gender Diversity und Inklusion zu berücksichtigen. Das Verständnis darüber und eine intrinsische Motivation seitens der Führungskräfte aber auch der Gesamtbelegschaft sind von hoher Bedeutung für die Potenzialausschöpfung des Merkmals „Gender“. Damit eine Verbesserung der Wertschöpfungskette überhaupt erreicht werden kann, muss Inklusion auch von den Frauen als unterrepräsentierte Personengruppe in der Unternehmensführung erfahren werden. Schafft ein Unternehmen dies – mittels des (Gender) Diversity Managements und der damit einhergehenden Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern – nicht, weil es von Gender-Konzepten nicht überzeugt ist, diese falsch umsetzt oder generell die Mitarbeitenden bei anstehenden Veränderungen nicht mit einbezieht, dann wird zwar eine Veränderung der sichtbaren Artefakte, also der obersten Ebene der Unternehmenskultur, bewirkt, allerdings bleiben die mittlere und untere Ebene mit den geteilten Werten, Normen und Grundannahmen unverändert. Eine Folge sind Statuskonflikte (vgl. Krell et al. 2018: 52). Auch wenn durch festgelegte Unternehmensgesetze und -quoten der Frauenanteil in den Führungsteams erhöht wird, bleiben in diesem Fall der Wunsch nach Statussicherung seitens der Männer und schlussendlich auch die damit eng verbundenen Dominanzverhältnisse

bestehen und erschweren oder verhindern die Einflussnahme von den Frauen auf Entscheidungsprozesse. Des Weiteren tragen Unzufriedenheit und Erfahrungsberichte dazu bei, dass eine Diskrepanz zwischen der erklärten und der tatsächlich praktizierten Inklusion (vgl. E5) erkennbar wird und so die Glaubwürdigkeit und Attraktivität eines Unternehmens negativ beeinflusst. Sämtliche Potenziale einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen können bei einer solchen Nichtübereinstimmung nicht ausgeschöpft werden.

Folglich kann festgehalten werden, dass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen als Zusammenspiel von Gender Diversity und Inklusion positiven Einfluss zum einen auf Personal und unternehmensinterne Prozesse und zum anderen auf unternehmensexterne Reaktionen von Stake- und Shareholdern nimmt. Diese so erzielten Wirkungen haben in ihrer Gesamtheit das Potenzial, die unternehmerische Leistungsfähigkeit zu steigern, womit wiederum auch ein gesteigerter sozialer und ökonomischer Unternehmenserfolg einhergeht. Diese Zusammenhänge sind in der nachstehenden Abbildung 17 dargestellt.

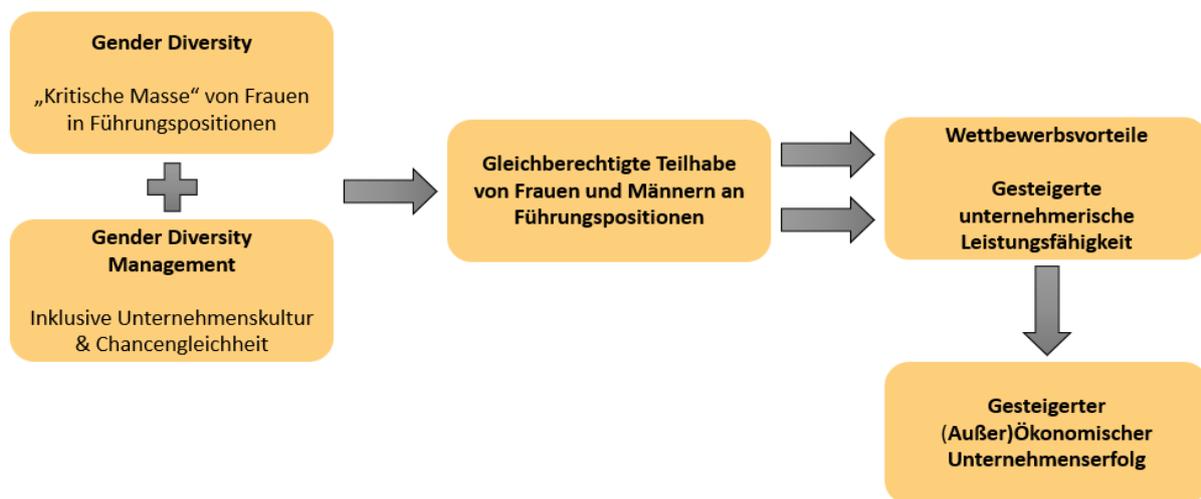


Abbildung 17: Von Gemanagter Gender Diversity bis zum gesteigerten Unternehmenserfolg (Eigene Darstellung)

Die Hypothese, dass sich die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, kann unter Berücksichtigung der in dieser Arbeit herausgestellten begrifflichen Bedeutung von „gleichberechtigter Teilhabe“ bestätigt werden.

So ist es entscheidend, großen Wert darauf zu legen, wie Gender Diversity in den Führungsteams überhaupt positiv wirken kann. Die Potenziale, die eine paritätische Vertretung von weiblichen und männlichen Führungskräften theoretisch generiert, müssen auch in der Praxis entfaltet werden können. Bei der Betrachtung des Personals als Ressource steht dieser Aspekt der Potenzialentfaltung auf individueller und auf Teamebene im Vordergrund. Daher ist es auch möglich, dass die Mehrheit der börsennotierten – und somit die ökonomisch erfolgreichsten – Unternehmen in Deutschland auch mit vorwiegend homogenen Führungsteams diese Marktstellung bislang einnehmen konnte. Denn solange die Unternehmenskultur auf die Bedürfnisse und Werte der dominanten Personengruppe ausgerichtet ist, ermöglicht sie dieser Personengruppe auch eine hohe Potenzialentfaltung. Aus diesem Grund ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen keine Bedingung, um als Unternehmen erfolgreich zu sein, allerdings ist sie als Unternehmensmerkmal durchaus förderlich, um den Erfolg nachhaltig zu steigern. So zeugt es bereits von unternehmerischer Exzellenz, die sich verändernden Werte und Ansprüche von den Stake- und Shareholdern zu erkennen und sich einer Umgestaltung hin zu einer inklusiveren Unternehmenskultur anzunehmen.

Aufgrund des Wertewandels in der Gesellschaft und der damit verbundenen voranschreitenden gesetzlichen Regulierungen und neuen Richtlinien zur Aufnahme in Investmentfonds ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass aus dem Unternehmensmerkmal der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zukünftig eine Bedingung für herausragenden Unternehmenserfolg wird. Was momentan noch als Wettbewerbsvorteil diskutiert wird, wird bei gleichbleibender Entwicklung zur Norm werden und bei mangelnder Umsetzung zu einem klaren Nachteil für Unternehmen in der Privatwirtschaft werden.

## Literaturverzeichnis

- Abdul-Hussain, Surur (2014): Geschlecht und Gender, erwachsenenbildung.at, [online] [https://erwachsenenbildung.at/themen/gender\\_mainstreaming/theoretische\\_hintergruende/geschlecht\\_und\\_gender.php](https://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming/theoretische_hintergruende/geschlecht_und_gender.php) [abgerufen am 25.07.2021].
- AllBright Stiftung gGmbH (2017): *Ein ewiger Thomas-Kreislauf? Wie deutsche Börsenunternehmen ihre Vorstände rekrutieren*, [online] <https://www.allbright-stiftung.de/aktuelles/2019/6/17/der-neue-allbright-bericht-ein-ewiger-thomas-kreislauf->.
- AllBright Stiftung gGmbH (2020): *Deutscher Sonderweg - Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise*, [online] <https://www.allbright-stiftung.de/deutscher-sonderweg>.
- AllBright Stiftung gGmbH (2021): *Börsenneulinge sind die neuen Alten: Wachstum ohne Frauen*, [online] <https://www.allbright-stiftung.de/berichte>.
- Anger, Heike (2020): Der Ruf nach einer Frauenquote für Vorstände wird lauter, Handelsblatt, [online] [https://www.handelsblatt.com/karriere/the\\_shift/diversitaet-frauen-im-vorstand-null/25960268.html?ticket=ST-2881981-rL0lqq2QrhJhclcDIUPC-ap3](https://www.handelsblatt.com/karriere/the_shift/diversitaet-frauen-im-vorstand-null/25960268.html?ticket=ST-2881981-rL0lqq2QrhJhclcDIUPC-ap3) [abgerufen am 06.06.2021].
- Appelbaum, Steven/Lynda Audet/Joanne C. Miller (2003): Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Bd. 24, Nr. 1, S. 43–51, [online] doi:10.1108/01437730310457320.
- Arndt, Paula/Katharina Wrohlich (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten, in: DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.), *DIW Wochenbericht 38 / 2019*, S. 691–698, [online] [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.678541.de/publikationen/wochenberichte/2019\\_38\\_1/geschlechterquoten\\_im\\_europaeischen\\_vergleich\\_harte\\_sanktionen\\_bei\\_nichteinhaltung\\_sind\\_am\\_wirkungsvollsten.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.678541.de/publikationen/wochenberichte/2019_38_1/geschlechterquoten_im_europaeischen_vergleich_harte_sanktionen_bei_nichteinhaltung_sind_am_wirkungsvollsten.html).
- AXA IM (2017): AXA IM launches AXA WF MiX in Perspectives to invest in improving gender balance in the workforce, AXA Investment Managers, [online] [https://www.axa-im.lu/en/content/-/asset\\_publisher/dRrHz74YKEM8/content/axa-im-launches-axa-wf-mix-in-perspectives-to-invest-in-improving-gender-balance-in-the-workforce/23818](https://www.axa-im.lu/en/content/-/asset_publisher/dRrHz74YKEM8/content/axa-im-launches-axa-wf-mix-in-perspectives-to-invest-in-improving-gender-balance-in-the-workforce/23818) [abgerufen am 30.06.2021].

- Bendel, Oliver (o. D.): VUCA, Gabler Wirtschaftslexikon, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> [abgerufen am 30.06.2021].
- BGBL (2015): Bundesgesetzblatt Teil I, [online] [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#\\_\\_bgbl\\_\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D\\_\\_1625498855849](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D__1625498855849) [abgerufen am 05.06.2021].
- BMFSFJ (2021a): BMFSFJ - Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhaben von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Zweites Führungspositionen-Gesetz - FüPoG II), [online] <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226> [abgerufen am 16.06.2021].
- BMFSFJ (2021b): VN-Frauenrechtskonvention (CEDAW): Staatenberichtsverfahren und Dokumente, BMFSFJ, [online] <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/internationale-gleichstellungspolitik/vn-frauenrechtskonvention-cedaw-staatenberichtsverfahren-und-dokumente-80794> [abgerufen am 16.06.2021].
- Bogner, Alexander/Beate Littig/Wolfgang Menz (2014): *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung (Qualitative Sozialforschung)*, Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.
- Boushey, Heather/Sarah Jane Glynn (2012): *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*, Center for American Progress (Hrsg.), [online] <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>.
- BpB (2016): Wettbewerbsfähigkeit, Bundeszentrale für politische Bildung (BpB), [online] <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21131/wettbewerbsfaehigkeit> [abgerufen am 08.07.2021].
- Business Insider Deutschland (2021): Adidas-Chef Rorsted: „Ich bin Überzeugungstäter, kein Quotentäter“, Business Insider, [online] <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/ich-bin-ueberzeugungstaeter-kein-quotentaeter-warum-adidas-chef-kaspar-rorsted-eine-gesetzliche-frauenquote-ablehnt/> [abgerufen am 06.06.2021].
- Christiansen, Lone/Huidan Lin/Joana Pereira/Petia Topalova/Rima Turk (2016): *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*, WP/16/50,

- IMF (Hrsg.), [online]  
<https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2016/050/001.2016.issue-050-en.xml>.
- Cox, Taylor/Stacy Blake (1991): *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, in: *The Executive*, Bd. 5, Nr. 3, S. 45–56, [online]  
<https://www.jstor.org/stable/4165021>.
- Desvaux, Georges/Sandrine Devillard-Hoellinger/Pascal Baumgarten (2007): *Women Matter - Gender Diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & Company (Hrsg.), , [online]  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver>.
- Desvaux, Georges/Sandrine Devillard/Eric Labaye/Sandra Sancier-Sultan/Cécile Kossoff/Alix de Zelicourt (2017): *Women Matter - Time to accelerate - Ten years of insights into gender diversity*, McKinsey & Company (Hrsg.), , [online]  
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf?shouldIndex=false>.
- DIW Berlin (2021): *Frauenquote (Geschlechterquote)*, DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., [online]  
[https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.412682.de/frauenquote.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.412682.de/frauenquote.html) [abgerufen am 16.06.2021].
- Dudenredaktion (o. D.): *Paritätisch*, in: *Duden*, [Wörterbucheintrag]  
<https://www.duden.de/rechtschreibung/paritaetisch> [abgerufen am 08.06.2021].
- Eurostat (2021a): *Datenbank - Erwerbstätige Frauen in Führungspositionen nach Alter*, [online]  
[https://ec.europa.eu/eurostat/de/data/database?node\\_code=tqoe1c2](https://ec.europa.eu/eurostat/de/data/database?node_code=tqoe1c2) [abgerufen am 13.06.2021].
- Eurostat (2021b): *Beschäftigung nach Geschlecht, Alter, Stellung im Beruf und Beruf (1 000)*, zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com), [online]  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/227061/umfrage/frauenanteil-in-vorstaenden-der-groessten-boersennotierten-unternehmen/> [abgerufen am 14.06.2021].
- Eurostat (2021c): *Beschäftigung nach Geschlecht, Alter, Stellung im Beruf und Beruf (1 000)*, zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com), [online]  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180107/umfrage/frauenanteil-in-den-aufsichtsraeten-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/> [abgerufen am 14.06.2021].

- Eurostat (2021d): Beschäftigung nach Geschlecht, Alter, Stellung im Beruf und Beruf (1 000), zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com), [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180102/umfrage/frauenanteil-in-den-vorstaenden-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/> [abgerufen am 14.06.2021].
- Falcão Casaca, Sara/Johanne Lortie (2017): *Handbook on Gender and Organizational Change*, Turin: International Training Centre of the ILO.
- Fritz, Wolfgang (1993): *Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing: eine Bestandsaufnahme*, Arbeitspapier, No. 93/12, Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing.
- Funken, Christiane (2011): *Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*, BMFSFJ (Hrsg.), Berlin: BMFSFJ.
- Gompers, Paul/Silpa Kovvali (2018): Finally, Evidence That Diversity Improves Financial Performance, Harvard Business Review, [online] <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend> [abgerufen am 10.07.2021].
- Hewlett, Sylvia Ann/Melinda Marshall/Laura Sherbin (2013): How Diversity Can Drive Innovation, Harvard Business Review, [online] <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> [abgerufen am 07.06.2021].
- Hunt, Vivian/Sundiata Dixon-Fyle/Sara Prince/Kevin Dolan (2020): *Diversity wins: How inclusion matters*, [online] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- ILO (2016): ISCO - International Standard Classification of Occupations, [online] <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm> [abgerufen am 11.06.2021].
- Kersley, Richard/Eugene Klerk/Anais Boussie/Bahar Sezer Longworth/Joelle Anamootoo Natzkoff/Darshana Ramji (2019): *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies*, Credit Suisse (Hrsg.), [online] <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>.
- Kopf, Werner (o. D.): Lexikon für die tägliche Betriebsratsarbeit - EBITDA, ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten, [online] <https://www.betriebsrat.de/portal/betriebsratslexikon/E/ebitda.html> [abgerufen am 08.07.2021].
- Krell, Gertraude (2004): *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen — Problemanalysen — Lösungen*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Krell, Gertraude/Renate Ortlieb/Barbara Sieben (2018): *Gender und Diversity in Organisationen: Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lorenzo, Rocío/Nicole Voigt/Karin Schetelig/Annika Zawadzki/Isabelle Welp/Prisca Brosi (2017): *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*, Boston Consulting Group (Hrsg.), [online] <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>.
- Mayring, Philipp (2014): *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*, [online] <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.
- Mayring, Philipp/Thomas Fenzl (2014): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 543–556.
- Nagel, Annette (1997): *Personalarbeit Und Unternehmenserfolg in Der Rezession: Zur Bedeutung Der Mitarbeiterinteressen, Strategie- und Informationsmanagement, No. 7*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Noland, Marcus/Tyler Moran/Barbara Kotschwar (2016): *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Washington: Peterson Institute for International Economics.
- Schein, Edgar (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: *Sloan Management Review*, Bd. 25:2, Nr. 3, S. 3–16, [online] <https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>.
- Schein, Edgar (2004): *Organizational Culture and Leadership*, 3. Auflage, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shook, Ellyn/Julie Sweet (2018): *When She Rises, We All Rise. Getting to Equal 2018: Creating a culture where everyone thrives*, Accenture (Hrsg.), [online] [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-73/Accenture-When-She-Rises-We-All-Rise.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-73/Accenture-When-She-Rises-We-All-Rise.pdf#zoom=40).
- Shook, Ellyn/Julie Sweet (2019): *Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation*, Accenture (Hrsg.), [online] [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-Equality-Equals-Innovation-Gender-Equality-Research-Report-IWD-2019.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-Equality-Equals-Innovation-Gender-Equality-Research-Report-IWD-2019.pdf#zoom=50).

- Shook, Ellyn/Julie Sweet (2020): *Getting To Equal 2020: The Hidden Value Of Culture Makers*, Accenture (Hrsg.), [online] [https://www.accenture.com/ca-en/about/inclusion-diversity/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Getting-To-Equal-2020-Research-Report.pdf](https://www.accenture.com/ca-en/about/inclusion-diversity/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Getting-To-Equal-2020-Research-Report.pdf).
- Smet, Aaron de/Rodgers Palmer/William Schaninger (2007): *The Missing Link: Connecting Organizational and Financial Performance*, McKinsey & Company (Hrsg.), , [online] [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/dotcom/client\\_service/Public%20Sector/PDFS/The\\_missing\\_link-Connecting\\_organizational\\_and\\_financial\\_performance.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/The_missing_link-Connecting_organizational_and_financial_performance.ashx).
- Statistisches Bundesamt (2020a): Frauenanteile nach akademischer Laufbahn, [online] <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html> [abgerufen am 14.06.2021].
- Statistisches Bundesamt (2020b): Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach, [online] <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=21311-0003#abreadcrumb> [abgerufen am 14.06.2021].
- Storvik, Aagoth/Mari Teigen (2010): *Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aufsichtsräte*, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Politikanalyse.
- Struthmann, Sandra (2013): *Gender- und Diversity-Management: Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Travis, Dnika J./Emily Shaffer/Jennifer Thorpe-Moscon (2019): *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You*, Catalyst (Hrsg.), [online] <https://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-report/>.
- UN Global Compact (o. D.): Endorse the Women's Empowerment Principles, United Nations Global Compact, [online] <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/womens-principles> [abgerufen am 30.06.2021].
- UN-Frauenrechtskonvention (o. D.): Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW), [online] <https://www.frauenrechtskonvention.de/uebereinkommen-zur-beseitigung-jeder-form-von-diskriminierung-der-frau-cedaw-2234/> [abgerufen am 17.06.2021].
- Watrinet, Christine (2008): *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*, Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.

Weber, Jürgen (o. D.): Erfolg, Gabler Wirtschaftslexikon, [online]  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erfolg-33857> [abgerufen am  
07.06.2021].

Wolf, Annett/Jeannette Trenkmann/Lisa Boos (2017): *Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen – Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde*, [online] <https://opus4.kobv.de/opus4-htw/frontdoor/index/index/docId/335>.

## Anhang

*Tabelle 4: Eindeutigkeit der Kategorien (Eigene Darstellung)*

Kategorie	Kodierregel
<b>Definition „Führungskraft“</b>	Allgemeine Definition der Begrifflichkeit „Führungskraft“; Ohne wertende Äußerungen
<b>Definition „gleichberechtigte Teilhabe“</b>	Allgemeine Definition der Begrifflichkeit „gleichberechtigte Teilhabe“; Ohne wertende Äußerungen
<b>Rolle der Unternehmenskultur</b>	Beschreibungen der Bedeutung von der Unternehmenskultur im Kontext der Potenzialentfaltung von Gender Diversity in Führungsteams; Wertende Äußerungen inbegriffen
<b>Potenziale von gemanagter Gender Diversity</b>	Beschreibungen der erkennbaren Potenziale (positiven Wirkungen von und Reaktionen auf) gemanagter Gender Diversity in Führungsteams; Wertende Äußerungen inbegriffen
<b>Schnittstellen zum Unternehmenserfolg</b>	Beschreibungen der messbaren ökonomischen Folgen der Potenziale gemanagter Gender Diversity in Führungsteams; Wertende Äußerungen inbegriffen
<b>Herausforderungen</b>	Beschreibungen der Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und der aktuellen Herausforderungen; Wertende Äußerungen inbegriffen
<b>Handlungsfelder</b>	Mögliche Handlungsfelder für die Förderung von gleichberechtigter Teilhabe; Wertende Äußerungen inbegriffen

*Tabelle 5: Kategorisierung und Kodierung der Interviewinhalte (Eigene Darstellung auf Basis der Interviews)*

Kategorie	Unterkategorie	Ankerbeispiel	Total
<b>Definition „Führungskraft“</b>	Verantwortung	„Also für mich ist eine Person in einer Führungsposition zum einen jetzt mal ganz klassisch eine Person, die Personal- und Budgetverantwortung hat.“ (E3)	5/7
	Förderung	„Es macht für mich eine Führungskraft aus, die es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, [...] ihr volles Potenzial selbstständig zu entfalten.“ (E6)	4/7

	Motivation & Unterstützung	„Also so eine Art Hindernis-aus-dem-Weg-Räumer:in, als Führungskraft Motivator:in.“ (E5)	4/7
	Sozialkompetenz	„Ich sag mal, die Soft Skills, in Führungszeichen, sind eigentlich für Führungskräfte Hard-Skills.“ (E7)	4/7
	Strategie & Koordinierung	„Wichtige Position, wichtige Funktion einer Führungskraft ist sicherlich auch noch, das Bindeglied quasi zwischen dem Team oder den Mitarbeitenden und deren Output und der übergeordneten Unternehmens-, Firmen-, Institutionsstrategie herzustellen und diese Strategie natürlich auch mit Hilfe des Teams und der Mitarbeitenden mit zu formen.“ (E3)	2/7
	Vorbild	„Also es geht halt nicht darum, dass man Menschen managt, sondern man ein Vorbild ist.“ (E2)	1/7
<b>Definition „gleichberechtigte Teilhabe“</b>	Chancengleichheit	„Also für mich geht es eher darum, dass wir alle die gleichen Chancen haben und dann basierend auf unseren Stärken entscheiden, was wir eigentlich machen möchten.“ (E2)	5/7
	Kritische Masse	„Also der quantitative Faktor ist Ausdruck von den qualitativen. Du erreichst ja die Führungspositionen nur, ja, wenn du akzeptiert bist, wenn du für förderungswürdig befunden wurdest und, und, und.“ (E6)	3/7
	Inklusion & Zugang	„Ja gleichberechtigte Teilhabe das heißt für mich eigentlich ist es ja der gelebte Inklusionsgedanke.“ (E3)	2/7
	Berechtigung	„[...] darunter verstehe ich halt, dass [...] alle Leute berechtigt sind an etwas teilzunehmen [...].“ (E2)	2/7
	Ungleichbehandlung	„[...] also für mich bedeutet gleiche Teilhabe oder gleiche Chancen zur Teilhabe, dass alle Menschen die Möglichkeit haben, ihr volles Potenzial zu entfalten. Und das bedeutet für mich auch eine Ungleichbehandlung. (E1)	1/7
	Mixed Leadership	„Ich würde es vom Prinzip unter dem Begriff Mixed Leadership zusammenfassen.“ (E7)	1/7
<b>Rolle der Unternehmenskultur</b>	Schlüsselfaktor	„Insofern ist das elementar, beides zu tun, also in dem Moment, wo ich Menschen, die vorher nicht repräsentiert waren, in bestimmte Positionen bringe, muss ich unbedingt meine Organisationskultur in den Blick nehmen, damit ich nicht Gefahr laufe, dass die Menschen dann an den Strukturen scheitern und per se dann wieder als Beispiel dafür dienen, dass sie es ja nicht können.“ (E5)	7/7

<b>Potenziale von gemanagter Gender Diversity</b>	Kreativität & Innovation	„In der Sekunde, wo ich Raum gebe, meine Stärken zu entfalten, werde ich auch innovativer. Innovation entsteht ja im Prinzip daraus, dass Kreativität Leerlauf hat und Raum und Sicherheit hat.“ (E1)	7/7
	Motivation & Produktivität	„Und das wird sie motivieren und auch bestärken und ihnen auch die Ängste nehmen [...].“ (E3)	6/7
	Kundinnen- und Kundenbeziehung	„Kund:innen fühlen sich dadurch auch besser angesprochen. Und zwar egal ob Männer oder Frauen, die Diversität in diesen Teams führt zu einer besseren Außenkommunikation und damit auch zu einer Verstetigung und Verbesserung der Kund:innenbeziehung.“ (E1)	5/7
	Zufriedenheit & Bindung von Mitarbeitenden	„Und damit identifizier ich mich auch stärker mit dem Unternehmen, bleibe dem Unternehmen stärker verbunden.“ (E1)	4/7
	Marketing & Image	Und ich würde mir von mehr Diversität in den Unternehmen eben auch versprechen, dass sie näher dadurch auch an die Bevölkerung kommen und dadurch auch das Image sich verbessert. (E3)	4/7
	Finanzierung	„[...] es gibt verschiedene Indexe, Ratings aber auch Shareholder, die dieses Thema anfragen. Und umso mehr, also gerade jetzt bei börsennotierten Unternehmen, umso mehr müssen die Unternehmen in dem Bereich tun und auch Ergebnisse, positive Ergebnisse und Verbesserungen zeigen [...].“ (E2)	4/7
	Akquisition von Talenten	„Und es spricht sich ja heutzutage auch sehr schnell rum, ob da dieses Label Diversity draufsteht oder ob tatsächlich Diversity gelebt wird im Unternehmen. Und wer die besten Talente haben will, der wird sich da diesbezüglich anstrengen müssen.“ (E4)	3/7
	Problemlösung	„Was sich verändern wird, ist die Anzahl der Perspektiven, die an den Tischen sitzen und diskutieren, die Anzahl an Menschen, die völlig anders sozialisiert sind als die bisherige normative Mehrheit. Menschen, die ganz andere Fragen stellen. Das heißt, die Diskussionskultur, der Diskurs insgesamt in der Organisation wird sich verändern.“ (E5)	2/7
	Geschäftspartnerschaften	„Ich bin ein attraktiver Business-Partner für andere [...].“ (E4)	2/7

	Systemflexibilität	„Aber je diverser die Mitarbeiterschaft ausgerichtet ist, umso agiler und kreativer und widerstandsfähiger werden Unternehmen.“ (E4)	1/7
	Internationalisierung	„Und in dieser ständig verändernden Welt wird eben weltweiter Erfolg oder wird Vielfalt auch eine große Rolle spielen.“ (E4)	1/7
<b>Schnittstellen zum ökonomischen Unternehmenserfolg</b>	Fehlzeiten & Krankheitstage	„Ansonsten, ja welche Kosten vielleicht auch eingespart werden, ist, wenn alle Mitarbeitenden sich zugehörig fühlen und akzeptiert fühlen, dann gibt es vielleicht auch weniger Krankheitstage.“ (E2)	4/7
	Fluktuation & Einarbeitung	„Und wenn aufgrund von diesen Maßnahmen die Fluktuation von, ich sag mal, ja 10 Prozent auf 5 Prozent reduziert wird, dann ist es ganz, ganz leicht monetär zu berechnen, weil ja schon diese ganze Fluktuation in den, ich sag mal, letzten Monaten der Beschäftigung geht die Leistung total runter, und in den ersten Monaten der Neubeschäftigung ist ja auch nur 50 Prozent, da hat man schon mal 6 Monate lang nur die halbe Leistung und das kann man ganz, ganz leicht monetär beziffern.“ (E7)	2/7
	Aktienkurse	„[...] umso höher wird man natürlich auch geratet und der Aktienindex steigt natürlich auch.“ (E2)	2/7
	KPI	„Und deswegen ist es absolut erwiesen, dass eben auch diverse Teams die KPIs zum Beispiel verbessern.“ (E1)	1/7
	Externe Beratung	„Ja vielleicht, man, das ist jetzt mal so spontan aus dem Bauch heraus geantwortet, man könnte die ganzen externen Berater sparen, die sonst mit ihren innovativen Ideen kommen.“ (E2)	1/7
	Prozesse	„Ja ich könnte mir auch vorstellen, es wird einen Kostenreduzierungsfaktor haben, wenn ich jetzt an meine Erfahrung in der Verwaltung denke, zweierlei, also intern gesprochen jetzt, es wird weniger Reibungsverluste durch Kommunikation geben. Und damit werden natürlich Prozesse, interne Prozesse werden smoother einfach, die laufen besser durch. Es geht nicht so viel Information verloren oder bewusst oder unbewusst verloren, und das führt natürlich zu glatteren Prozessen und dann logischerweise zu kürzeren Prozesszeiten und dann wird man eben dadurch auch Kosten sparen.“ (E3)	1/7

<b>Herausforderungen</b>	Routinen & subjektive Entscheidungen	„Auch ganz einfach aus einem ganz simplen Grund, es gilt ja der Grundsatz, also dieses Similarität-Prinzip, also der Volksmund nennt es ja „gleich und gleich gesellt sich gern“, und dann schmort man halt immer im eigenen Saft, wenn ich immer die gleichen um mich herum habe, und immer meine Buddys und ich bin in meiner Blase und muss mich ja anderen Gedanken und anderen Ideen ja gar nicht aufschließen. (E3)	7/7
	Widerstand	Da gibt es so einen gewissen Abwehrmechanismus, weil wenn ich Führung durchmische, heißt das andere Menschen müssen Macht abgeben. Und wer gibt schon gerne Macht ab. (E4)	4/7
	Kündigungsschutz-gesetze	„[...] weil viele schlechte Führungskräfte sind im Moment noch da und werden auch noch gehalten, weil man sie schlicht und ergreifend nicht los kriegt.“ (E7)	1/7
<b>Handlungsfelder</b>	Systemische Entwicklung	[...] das Ziel ist nicht Diversity. Diversity ist ja die Ausgangssituation. Und entweder ich habe Zugang zu Vielfalt von Perspektiven als Organisation oder ich habe es halt nicht. Dann muss ich was ändern an meinen Strukturen und an meinem Recruiting und so weiter. Und dann kann ich versuchen, harte Arbeit in das Thema Inclusion zu stecken, um ein möglichst hohes Maß an Teilhabe, empfundener Teilhabe zu erreichen.“ (E5)	7/7
	Sensibilität	„Also da ist sehr viel Aufklärungsarbeit notwendig.“ (E3)	5/7
	Regulierung & Quote	„Mittlerweile habe ich aber gemerkt und auch gesehen, nur so funktioniert es. Also ich hoffe, dass es irgendwann die Quote nicht mehr geben muss aber im Moment ist es halt ein Instrument, um etwas im System zu verändern.“ (E2)	4/7

# Global Management Compact

Band 02

Schriftenreihe  
des Internationalen Studiengangs Global Management B.A.  
an der Hochschule Bremen

Herausgeberin:  
Mechthild Schrooten - Studiengangsleitung

Autorin:  
Carolin Charlotte Reiners

Bild:  
Lizenziertes Stock/Medium  
Von pressmaster  
Datei-Nr.: 1362395821

Bremen, November 2021

