



Diversität

# Den Thomas-Kreislauf durchbrechen

Thomas ist Jahrgang 1968, westdeutsch und Wirtschaftswissenschaftler oder Ingenieur – und er ist das durchschnittliche deutsche Vorstandsmitglied. Der häufigste Name in den Vorständen der 160 deutschen Börsenunternehmen ist Thomas und bis vor kurzem gab es dort mehr Thomasse und Michaels als Frauen. Das muss sich ändern.

**Wiebke Ankersen und Christian Berg**







Dr. Wiebke Ankensen ist Geschäftsführerin der AllBright Stiftung in Berlin.

E-Mail: [wiebke.ankensen@allbright-stiftung.de](mailto:wiebke.ankensen@allbright-stiftung.de)



Christian Berg ist Geschäftsführer der AllBright Stiftung in Berlin.

E-Mail: [christian.berg@allbright-stiftung.de](mailto:christian.berg@allbright-stiftung.de)

In jedem Herbst dokumentiert die AllBright Stiftung die Zusammensetzung in den Vorständen der in Dax, MDax und SDax notierten Unternehmen. Die aktuellen Zahlen zeigen: Das vergangene Jahr war ein ungewöhnlich gutes Jahr für Frauen in den Unternehmen – noch nie wurden so viele für die Vorstände der 160 Börsenunternehmen rekrutiert wie zwischen September 2020 und September 2021.

Es gibt insgesamt 25 Vorständinnen mehr als im Vorjahr, 28 Prozent der neu rekrutierten Vorstandsmitglieder sind Frauen. Das ist eine gute Nachricht. Aber sie kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch nach dieser Steigerung der Frauenanteil unter den Vorstandsmitgliedern am 1. September 2021 bei nur 13 Prozent lag. Das ist weit entfernt von dem, was man von einem fortschrittlichen westlichen Industrieland erwartet.

Und die Unternehmen an der Börse sind noch nicht einmal die problematischsten: In den 100

größten Familienunternehmen beträgt der Frauenanteil in den Geschäftsführungen sogar nur 7 Prozent. Und sind diejenigen, die es da zurzeit bis nach ganz oben schaffen, wirklich die Besten und Geeignetsten?

Die Hälfte der Vorstandsmitglieder sind Wirtschaftswissenschaftler. Schon seit dem Jahr 2012 gibt es mehr weibliche BWL-Absolventen als männliche. Die starten auch in den Unternehmen, kommen aber nicht oben an. Gelänge es den Unternehmen tatsächlich, die besten Talente zu fördern und die Qualifiziertesten in die obersten Entscheidungspositionen zu bringen, dann sähen die Vorstände automatisch ganz anders aus – nämlich sehr viel diverser.

Etwa die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung sind Frauen, ein Viertel der Bevölkerung hat ausländische Wurzeln, ein knappes Fünftel kommt aus Ostdeutschland – aus diesen Bevölkerungsgruppen kommt so gut wie niemand in den Entscheidungspositionen an.

### Wie kommt das?

Wenn es in Deutschland keine funktionierende Talentförderung und Meritokratie in den Unternehmen gibt, was geschieht dann dort stattdessen? Die AllBright Stiftung nennt es den Thomas-Kreislauf. Thomas rekrutiert besonders gerne Thomas und der wiederum einen Thomas, der ihm sehr ähnlich ist.

Der durchschnittliche deutsche Vorstandsvorsitzende umgibt sich noch immer am liebsten mit etwas jüngeren Kopien seiner selbst. Mit dem Ergebnis, dass die Führungsmannschaften der Unternehmen extrem homogen sind: 87 Prozent sind Männer, in Bezug auf Alter, Herkunft und Ausbildung nahezu identisch (siehe Ab-

bildung 1). Wenn man sich die 113 Personen ansieht, die im vergangenen Jahr rekrutiert wurden, versteht man, dass fast exakt diese Schablone für die Rekrutierung angewendet wurde. Nur der Frauenanteil war in diesem Jahr höher als sonst. Ansonsten ist der Kreislauf intakt.

Die Mechanismen, die da wirksam sind, sind zum Teil unbewusst. Mit steigender Hierarchiehöhe fallen objektivierende Auswahlkriterien weg und das begünstigt den Entscheidungsfaktor Bauchgefühl. Die Entscheider streben nach größtmöglicher Reibungslosigkeit. Man traut seinesgleichen dasselbe zu wie sich selbst, versteht sich ohne viele Worte und weiß ganz gut, was man voneinander zu erwarten hat.

Aber so erschafft man eine ziemlich ungesunde Gleichheit, denn der Erfahrungshorizont und das Blickfeld der so entstehenden Teams sind recht begrenzt, weil bei allen gleich. Was dann fehlt, sind kritische Elemente: jemand, der infrage stellt, jemand, der anders denkt, jemand, der Neues einbringt. Im schlechtesten Fall kann ein Gruppendenken entstehen, bei dem sich sehr homogene Mannschaften dann eben einstimmig in die Krise manövrieren und das ist natürlich überhaupt nicht im Interesse des Unternehmens.

### Homogenität ist sehr deutsch

Die AllBright Stiftung hat sich andere vergleichbare westliche Industrieländer angesehen und den Frauenanteil in den Vorständen der 30 großen Dax-Konzerne mit dem in Unternehmen in den USA, in Großbritannien, Schweden, Polen und Frankreich verglichen. Die USA liegen hier mit mehr als 30 Prozent deutlich vorn, dicht gefolgt von Großbritannien und Schweden. Deutschland landet mit 18 Prozent weit abgeschlagen auf

---

Die gemeinnützige deutsch-schwedische AllBright Stiftung engagiert sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft. Sie präsentiert Fakten und Best Practice, sensibilisiert und fordert von den Unternehmen konkrete Ergebnisse bei der Erhöhung des Frauenanteils in den Führungsteams ein.

dem vorletzten Platz – schlechter steht nur Polen da.

Interessanterweise zeigt sich bei einem anderen großen Transformationsthema in internationalen Rankings ein ähnliches Bild: bei der Digitalisierung. Auch hier hinkt Deutschland deutlich hinterher. Es sind zwei Symptome desselben Problems: mangelnde Veränderungsbereitschaft. Man hat es sich in seiner Komfortzone gut eingerichtet. Es ist deutschen Unternehmen bisher gut gegangen, der Veränderungsdruck erschien einfach noch nicht hoch genug.

Wir beobachten, dass die Unternehmen nun langsam aufwachen. Einige haben dazu tatsächlich die Pandemie gebraucht. Sie haben viel aufzuholen, bei der Digitalisierung, aber ganz besonders bei der Diversität. Frauen im Top-Management sind ein ziemlich guter Indikator für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.

Der internationale Vergleich zeigt, was in anderen Ländern möglich ist und was natürlich auch in Deutschland ginge – und zwar nicht erst, wenn der Staat endlich ausreichend Kitaplätze zur Verfügung stellt. Die Rahmenbedingungen für berufstätige Frauen in den USA sind noch wesentlich schlechter als in Deutschland. Es gibt weder flächendeckende bezahlbare Kinderbetreuung noch ein Recht auf Elternzeit oder gar Elterngeld.

Fast die gesamte Kinderbetreuung wird privat organisiert und bezahlt. In der Folge arbeiten viel weniger Frauen als in Deutschland, aber die, die arbeiten, tun dies in der Regel in Vollzeit und sie werden viel konsequenter in Führungspositionen befördert.

Voraussetzung für den hohen Frauenanteil ist tatsächlich – das hat die Untersuchung der Stiftung gezeigt, – dass die Unternehmen bewusst auf Vielfalt im Top-Management setzen und auch etwas dafür tun. Sie müssen eine Vision verfügen, wie sie sich weiterentwickeln wollen – wir leben ja nicht mehr im Jahr 1968, als der durchschnittliche Vorstand geboren wurde.

### **Vielfältige Unternehmen = bessere Performance**

Vielfalt im Management ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern vor allem eine Frage der Innovationskraft, der Wettbewerbsfähigkeit und der Überlebensfähigkeit. Dass Vielfalt im Top-Management zu besseren Ergebnissen führt, hat inzwischen eine ganze Reihe von Studien gezeigt, die interessanterweise vor allem von Banken und Unternehmensberatungen in Auftrag gegeben wurden – Institutionen, die vor allem wissen wollen, wie Geld verdient wird. Sie alle kommen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu dem Ergebnis: vielfältige Füh-

rungsmannschaften treffen die besseren Entscheidungen und erwirtschaften am Ende auch mehr Profit.

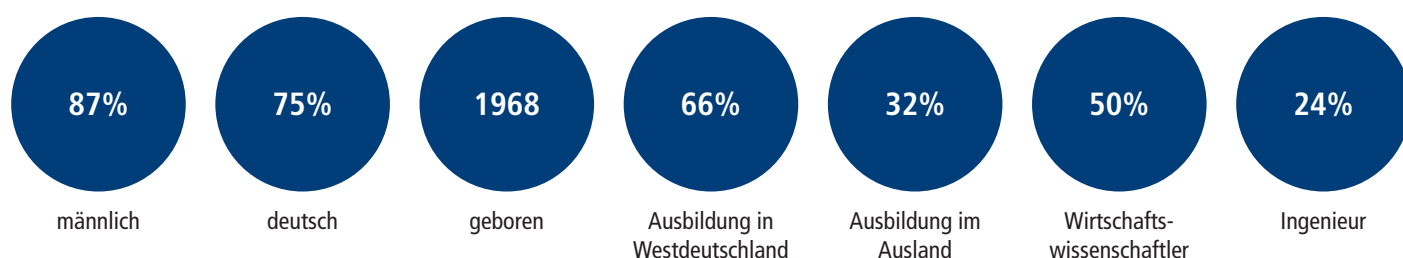
Das Peterson Institute in Washington hat die bisher größte Studie dazu veröffentlicht: Daten aus 20 000 Unternehmen in 91 Ländern wurden ausgewertet und es wurde festgestellt, dass eine Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management von 0 auf 30 Prozent zu einer Steigerung des Reingewinns um 15 Prozent führt – eine nüchterne Korrelation. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Unterschiedliche Studien führen diese bessere Performance auf bessere Entscheidungsfindungsprozesse zurück, auf eine höhere Innovationskraft, auf die Fähigkeit dieser Unternehmen, Top-Talente anzuziehen, eine bessere Kundenorientierung und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Konsequenterweise fordern vor allem amerikanische Investmentbanken und große Fonds immer stärker Vielfalt in der Führung ein.

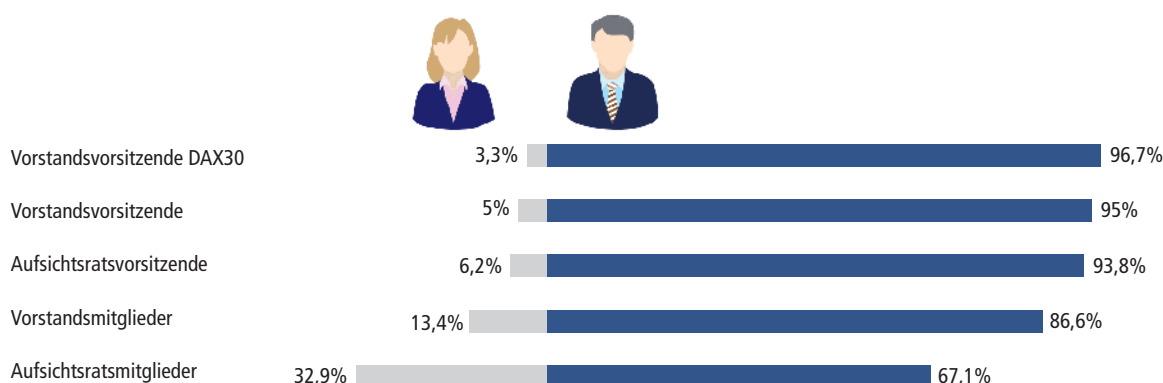
### **Was zu tun wäre**

In Schweden, das Deutschland vom Gesellschaftsmodell her viel nähersteht als die USA, wurden die Weichen für den hohen Frauenanteil im Top-Management schon vor mehr als 50 Jahren gestellt. Soll die Veränderung nachhaltig gelingen, müssen Staat, Unternehmen und jeder Einzelne

**Abb. 1:** Das durchschnittliche Vorstandsmitglied ist:



**Abb. 2:** Verteilung der Machtpositionen in den deutschen Unternehmen



Anteile von Männern und Frauen in den Aufsichtsrats- und Vorstandspositionen der 160 deutschen Börsenunternehmen am 1. September 2021: Je höher und machtvoller die Position, desto seltener sind Frauen vertreten.

einen Beitrag leisten. So ist man in Schweden bis heute ohne staatliche Quoten ausgekommen.

Es war politisch gewollt, dass Frauen und Männer gleichermaßen Wirtschaft und Gesellschaft gestalten. Der Fachkräftemangel in den 1960er Jahren führte dazu, dass Frauen auch volkswirtschaftlich auf dem Arbeitsmarkt erwünscht waren. Seit Ende der 1960er Jahre wurden die Rahmenbedingungen konsequent so gestaltet, dass alle Männer und Frauen arbeiten und zugleich ein erfülltes Familienleben führen können. Heute ist die „Dual Career“ in Schweden Standard und nicht, wie in Deutschland, die große Ausnahme.

1971 wurde dort das Ehegattensplitting und damit der staatliche Anreiz abgeschafft, in geringer Teilzeit zu arbeiten (in keinem der Länder in unserem internationalen Vergleich arbeiten Frauen so wenige Wochenstunden wie in Deutschland). Die Individualbesteuerung gilt heute als der Startschuss für eine geschlechtergerechte Gesellschaft. Man hat schon damals eine Elternzeit von einem Jahr eingeführt, nach der tatsächlich alle auch in den Job zurückkehren, und fairerweise die Kinderbetreuung so ausgebaut, dass alle arbeiten können.

Heute arbeiten mehr Frauen in Schweden als in Deutschland. Sie arbeiten in der Regel Vollzeit oder vollzeitnah, übernehmen viel häufiger Führungspositionen und bekommen dabei auch noch mehr Kinder. Weil Staat und Unternehmen dafür sorgen, dass dieses Leben lebenswert funktioniert; die Gesellschaft ist konsequent auf „Dual Career“ ausgerichtet. Das gefällt im Übrigen auch den Männern: die skandinavischen Länder sind im World Happiness Index der Vereinten Nationen zuverlässig jedes Jahr unter den Top Ten.

### **Chefsache Vielfalt**

So unterschiedlich die Bedingungen in Schweden und den USA sind, so haben sie dennoch gemeinsam, dass Vielfalt dort schon längst nicht mehr „nice to have“ ist, sondern ein Muss, ein hartes strategisches Unternehmensziel. Das unterscheidet sie von Deutschland.

Chancengleichheit und Diversität in der Führung sind Chefsache, das ist entscheidend. Es gibt einen klaren „Tone from the Top“ und die hohe Priorität wird untermauert durch gut sichtbare weibliche Besetzungen, „Leuchtturmfrauen“, die deutlich signalisieren, dass Frauen da oben gewollt sind – und dass sie es schaffen können. Es geht hier nicht um ein HR-The-

ma, es muss Vorstandsthema sein, wenn dieser Veränderungsprozess im Unternehmen ernstgenommen werden soll.

In Schweden wie in den USA gibt es eine insgesamt offenerere Unternehmenskultur, die Veränderung grundsätzlich als Chance begreift und nicht als anstrengende Herausforderung. Und die nicht so viel Angst hat vor eventuellen Fehlern wie im perfektionistischeren Deutschland. Da wird viel mehr ausprobiert. Wo in Deutschland gern auf gute Tradition verwiesen wird, fragt man in skandinavischen und angelsächsischen Ländern „Wie können wir uns weiterentwickeln?“ oder „Wie können wir noch besser werden?“

### **Klar definierte Ziele**

Es braucht klar definierte, ambitionierte Ziele: die konkrete Steigerung des Frauenanteils in einem konkreten Zeitraum, um die gewünschte Veränderung sicherzustellen. Werden die Ziele nicht erreicht, müssen die Maßnahmen zur Zielerreichung überprüft und angepasst werden. Geschieht dies nicht, machen alle weiter wie bisher.

Vorbilder sind wichtig, sie zeigen, was möglich ist. Eine symbolische Frau in der Top-Etage ist besser als gar keine, aber sie reicht



Der Vorstand des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) lädt gemäß § 27 Absatz 2 der Satzung des BVR ein zur

# Mitgliederversammlung 2022

**am 24. Juni 2022 um 10:00 Uhr**

**im Hotel Berlin Central District, Stauffenbergstraße 26, 10785 Berlin  
und parallel als Webkonferenz (hybrides Format).**

Termin, Ort, Tagesordnung und Durchführungsart der Mitgliederversammlung wurden vom Verbandsrat des BVR entsprechend § 27 Absatz 1 der Satzung des BVR festgelegt, sodass wir Ihnen gemäß § 27 Absatz 2 der Satzung des BVR folgende Tagesordnung bekannt geben:

Grußwort:

Sven Giegold, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

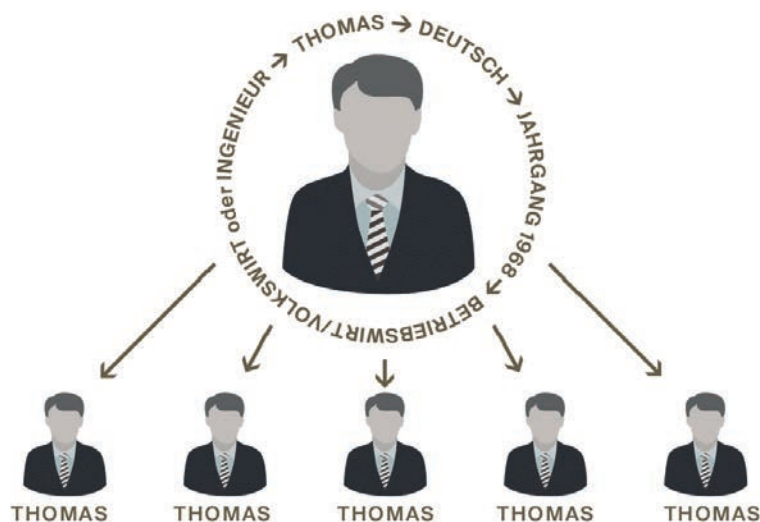
1. Eröffnung und Begrüßung
2. Geschäftsbericht des Vorstandes
3. Bericht der Rechnungsprüfungskommission
4. Tätigkeitsbericht des Verwaltungsrates
5. Tätigkeitsbericht des Verbandsrates
6. Entlastung des Vorstandes für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021
7. Entlastung des Verwaltungsrates für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021
8. Entlastung des Verbandsrates für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021
9. Wahl des Prüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses 2022 des BVR und der Sicherungseinrichtung des BVR
10. Nachwahlen in den Verbandsrat für die laufende Mandatsperiode bis 31. Dezember 2022
11. Wahl des Verbandsrates für die Mandatsperiode vom 1. Januar 2023 bis 31. Dezember 2025
12. Strategieagenda: Genossenschaftlich Zukunft gestalten  
hier: Gründung einer Zielgesellschaft zum Aufbau eines genossenschaftlichen Ökosystems mit regionaler Prägung
13. BVR Institutssicherung GmbH
  - 13.1. Tätigkeitsbericht der Geschäftsführung
  - 13.2. Tätigkeitsbericht des Verwaltungsrates
  - 13.3. Zustimmung zur Entlastung der Geschäftsführung für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021
  - 13.4. Zustimmung zur Entlastung des Verwaltungsrates für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021
14. Verschiedenes

Eine schriftliche Einladung mit Unterlagen zur Mitgliederversammlung und weiteren Informationen zur Präsenz- bzw. zur virtuellen Veranstaltung erfolgt separat.

**Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken · BVR**

– Der Vorstand –

Abb. 3: Der Thomas-Kreislauf



natürlich nicht. Je mehr Frauen ganz oben zu sehen sind, desto mehr Frauen im Unternehmen streben ganz natürlich solche Positionen an. Frauen wollen führen, aber es ist oft nicht attraktiv oder einfach, die erste in einer reinen Männerriege zu sein. Und natürlich sind progressive Vorbilder auch bei den Männern wichtig – insbesondere bei den Führungskräften. Unternehmen, die es ernst meinen, sensibilisieren ihre Führungskräfte.

### Männer sind wichtige Akteure

In Deutschland liegt der Fokus immer noch sehr stark darauf, das Verhalten von Frauen an die männlich geprägten Strukturen anzupassen. In zahlreichen Förderprogrammen trainieren sie raumgreifendes Auftreten und Sprechen mit sonorer Stimme. Damit ist man aber seit vielen Jahren nicht sehr viel weitergekommen.

Anstatt die Frauen mit dieser Art von Fördermaßnahmen beschäftigt zu halten, sollten sie ganz einfach befördert werden. Sie sind nämlich schon ganz gut so wie sie sind, auch wenn sie nicht aussehen wie der durch-


schnittliche Thomas und sich an manchen Stellen vielleicht auch etwas anders verhalten. Daran muss man sich ganz einfach gewöhnen.

Dafür ist es nötig, die Bedingungen für eine duale Karriere zu schaffen und beispielsweise gegen die in Deutschland noch immer so verbreitete Präsenzkultur anzugehen. In Schweden gibt es keine regelmäßigen Meetings nach 16 Uhr mehr, damit Männer und Frauen ihre Kinder abholen können. Und dort wird ein ganz bewusstes „Loud Leaving“ der Chefs praktiziert, die – für alle gut sichtbar – pünktlich gehen. Das markiert für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: Es ist in Ordnung, pünktlich zu gehen, niemand muss bleiben, nur weil der Chef oder die Chefin noch da ist.

Männer werden aktiv ermuntert, Elternzeit zu nehmen und Teilzeit zu arbeiten, um eine bessere Balance von Männer- und Frauenkarrieren zu erreichen. Man akzeptiert nicht, man erwartet, dass Väter die Hälfte der Elternzeit übernehmen. Die meisten schwedischen Unternehmen stocken das Elterngeld auf 90 oder 100 Prozent des Gehalts auf, da-

mit nicht die Höhe des Gehalts darüber entscheidet, wer wie lange mit dem Kind zu Hause bleibt und insbesondere mehr männliche Führungskräfte in Elternzeit gehen. Sorgt man nicht dafür, dass Männer ebenso viel Zeit für Familienarbeit aufwenden wie Frauen, fördert man automatisch Männerkarrieren.

Diese gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen in Schweden hat im Übrigen der Produktivität in den Unternehmen nicht geschadet. Die schwedische Wirtschaft ist in den vergangenen Jahren meist sogar etwas stärker als die deutsche gewachsen. Also eine Win-win-Situation für alle Beteiligten: Männer, Frauen und Unternehmen.

Die gute Dynamik in den deutschen Vorständen im vergangenen Jahr zeigt, was auch in Deutschland eigentlich möglich ist. Es gibt einen großen Pool an qualifizierten Frauen, man muss sie nur besetzen. Bewusstsein und Erwartungshaltung in Deutschland sind gestiegen. Wenn die Unternehmen das Tempo aus dem vergangenen Jahr bei den Rekrutierungen jetzt einfach nur beibehalten würden, hätten wir in elf Jahren je 50 Prozent Männer und Frauen in den Vorständen und die AllBright Stiftung könnte ihre Arbeit einstellen. Klingt das nicht wie ein anständiges Ziel? 



## Wir arbeiten nicht mehr wie in den 80ern. Und Geld sollte man auch nicht mehr so anlegen

### Es ist Zeit, Geldanlage neu zu denken

- Helfen Sie Ihren Kunden mit Investmentfonds die Geldanlage ins Heute zu holen
- Mit unseren nachhaltigen Fonds können Ihre Kunden ihre Wertvorstellungen auch in der Geldanlage umsetzen
- Erneut 5 Sterne und Gesamtsieg: Im Fonds-Kompass 2022 von Capital wurden wir zum 20. Mal in Folge mit der Bestnote ausgezeichnet\*

Aus Geld Zukunft machen



 Union Investment

\*Capital, Fonds-Kompass 2022, Nr. 3/2022.

Weitere Informationen, die Verkaufsprospekte, die Anlagebedingungen und die wesentlichen Anlegerinformationen erhalten Sie kostenlos in deutscher Sprache bei Union Investment Service Bank AG, 60329 Frankfurt am Main, oder auf [www.union-investment.de/downloads](http://www.union-investment.de/downloads). Stand: 15. März 2022.