

# Status Quo und Perspektiven zur Diversity in Führungspositionen von Mittelstand und Familienunternehmen



Eine gemeinsame Studie von Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich  
(Aalener Institut für Unternehmensführung, AAUF)  
mit freundlicher Unterstützung der Stanton Chase Stuttgart GmbH

# STANTON CHASE

## Impressum

<b>Studienautor</b>	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich
<b>Weitere beteiligte Personen</b>	Prof. Gerold Frick, Felix Stockert
<b>Herausgeber</b>	Stanton Chase Stuttgart GmbH Augustenstr. 44 70178 Stuttgart
<b>Copyright</b>	© 2022 by Stanton Chase Stuttgart GmbH
<b>Druck</b>	Stuttgart 2022 Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

I. Vorwort.....	4
II. Executive Summary.....	5
III. Studienhintergrund .....	6
1. Ziele der Studie .....	6
2. Methodik und Stichprobe .....	6
IV. Spannungsfelder der Studie .....	8
1. These: Bisher sind nur leichte Veränderungstendenzen im Bereich Diversity erkennbar .....	8
2. These: Implizite und explizite Wünsche der Unternehmen widersprechen sich .....	8
3. These: Musterbrecher*innen haben nach wie vor wenig Chancen .....	9
4. These: Die Präferenzen von Frauen und Männern im Rahmen der Job-Auswahl unterscheiden sich deutlich.....	9
5. These: Klassische Attraktivitätsmerkmale der Arbeitgeber greifen nur noch sehr begrenzt .....	10
V. Detaillierte Ergebnisse aus der empirischen Erhebung.....	11
1. Thesen zur Diversity in Vorstand/Geschäftsführung .....	11
2. Führungsstruktur und Kandidat*innensuche .....	13
3. Erwartungen der Kandidat*innen .....	20
4. Zukunftsentwicklung und Hemmnisse .....	22
VI. Empfehlungen für die Praxis .....	23

## I. Vorwort

Mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Nicht nur in der aktuellen COVID-19-Pandemie, sondern auch durch moderne Entwicklungen wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel und Nachhaltigkeit sehen sich diese Unternehmen jedoch mit großen Herausforderungen konfrontiert.

Zu diesen Herausforderungen zählt sicher auch der Themenbereich der Diversity. Diversity oder auch Vielfalt bezeichnet ganz allgemein ein Konzept zur Unterscheidung und Anerkennung von Gruppenmerkmalen und individuellen Merkmalen von Personen in Organisationen. Für die Unternehmenspraxis haben nicht nur, aber besonders die Merkmale Geschlecht, Alter und Nationalität in den letzten Jahren vermehrte Aufmerksamkeit erhalten. Unternehmen diskutieren stärker als früher die Notwendigkeit, Vielfalt in der Belegschaft und auch in Führungsteams zu fördern. Neben einer höheren Stakeholder-Legitimität soll dies auch zu besseren Entscheidungen führen.

Gerade in Mittelstand und Familienunternehmen zeigt sich auf Basis bestehender Studien jedoch ein etwas geringerer Anteil diverser Belegschaften und auch diverser Führungsteam. Deshalb gehen wir gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich vom Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) in der aktuell vorliegenden Studie auf der Grundlage von 175 befragten mittelständischen Unternehmen sowie fünf Experteninterviews der Frage nach, wie mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen im Bereich Diversity aufgestellt sind. Neben dem Status Quo geben wir auch einen Ausblick auf die Suche nach Kandidat\*innen für Führungspositionen in Mittelstand und Familienunternehmen der Zukunft und zeigen Hemmnisse auf, die die Unternehmen überwinden müssen, um im Bereich personeller Potenziale auch in Zukunft gut aufgestellt zu sein.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregende Lektüre unserer Studie.



**Prof. Gerold Frick**

Partner bei Stanton Chase Stuttgart GmbH

## II. Executive Summary

Die Einführung des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes hat zahlreiche deutsche Großkonzerne unter Zugzwang gebracht. Börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten und mehr als drei Vorständen müssen bei Nachbesetzungen in der Top-Management-Etage mindestens eine Frau in den Vorstand holen. So sehen es die neuen Regeln vor, die im vergangenen August in Kraft getreten sind.

Die durchgeführte Studie fokussiert sich auf die Diversität in Vorstand und Geschäftsführung im Mittelstand. Der Fokus dieser Studie liegt zudem verstärkt auf Familienunternehmen, welche von oben genannten Gesetzen nur teilweise bzw. noch nicht betroffen sind. Neben der bereits genannten Gender Diversity spielen weitere Diversitäts-Dimensionen eine wichtige Rolle. Beispielsweise sind auch Diversität nach Nation oder Alter relevant. Ein großer Teil der Studienteilnehmenden gibt an, dass eine Steigerung der Diversität in den genannten Dimensionen erstrebenswert ist. Frauen sind stärker als Männer der Meinung, dass ein Vorstands- oder Geschäftsführungsteam durch Diversity erfolgreicher wird.

Der aktuelle Frauenanteil in Vorstand/Geschäftsführung der befragten Unternehmen liegt bei 22,5% und soll bis 2025 auf 30,6% steigen. Bei granularer Betrachtung der Vorstandsressorts ist aktuell ebenfalls eine geringe Diversität zu erkennen. Vorstände bestehen größtenteils aus deutschen Männern zwischen 40 und 59 Jahren. Vereinzelt planen Unternehmen, Vorstands- und Geschäftsführungspositionen in Kürze bzw. in den nächsten 1-2 Jahren neu zu besetzen. Die dafür in Frage kommenden Kandidat\*innen sollten vor allem visionär und unternehmerisch denken, strategische Kompetenzen haben und Veränderungskompetenz aufweisen. Darüber hinaus sollten sie Überzeugungskraft und Führungskompetenz besitzen. Frauen erfüllen aus Sicht der Befragten eher die erwartete Veränderungs- und Führungskompetenz, während Männer über eine stärkere Überzeugungskraft verfügen und strategischer und unternehmerischer denken. Darüber hinaus soll die potenzielle Führungskraft gut ins Team passen.

Für die Auswahl von Kandidat\*innen für Vorstands- und Geschäftsführungspositionen besitzen 52% der befragten Unternehmen kein spezifisches Anforderungsprofil. Das Profil wird in jedem zweiten Unternehmen nach dem Werteprofil des Entscheiders festgelegt. Neben interner Akquisition und Nutzung des persönlichen Netzwerks werden auch Executive Search Berater zur Suche von potenziellen Mandanten eingesetzt.

Kandidat\*innen für Vorstands- und Geschäftsführungspositionen legen geschlechterunabhängig besonders Wert auf Gestaltungsfreiräume, eine sinnhafte Unternehmensvision, persönliche Weiterentwicklung, Flexibilität und Gehalt. Die Unternehmen scheinen hinsichtlich dieser Anforderungen größtenteils gut aufgestellt, haben jedoch vereinzelt noch Nachholbedarf.

Frauen sehen Vorbehalte männlicher Führungskräfte als großes Hemmnis für höhere Gender Diversity. Nur jeder fünfte Mann findet, dass diese Vorbehalte bestehen. Dagegen meinen 71% der Männer, dass nicht hinreichend qualifizierte Kandidatinnen vorhanden seien, worin ihnen Frauen jedoch größtenteils widersprechen.

## III. Studienhintergrund

### 1. Ziele der Studie

Die Studie mit Fokus auf Status Quo von und Perspektiven auf Diversity in Vorstand und Geschäftsführung von Familienunternehmen erfolgte durch eine empirische Erhebung in Form eines standardisierten Fragebogens und ergänzender Experteninterviews. Es wurden unter anderem folgende Themenbereiche in der Erhebung untersucht:

1. Status Quo und zukünftige Entwicklung des Diversitätsgrads in Vorstand und Geschäftsführung.
2. Anforderungen von Kandidat\*innen für Vorstand und Geschäftsführung an Arbeitgeber.
3. Zukünftige Entwicklung der Relevanz dieser Anforderungskriterien.
4. Gegenwärtiger Erfüllungsgrad dieser Anforderungskriterien durch Unternehmen.
5. Bestehende Hemmnisse zur Steigerung der Diversity in Unternehmen.

### 2. Methodik und Stichprobe

Die Studie kombiniert die empirischen Methoden des standardisierten Fragebogens und der Experteninterviews. Beides resultiert in der finalen Studie.

#### 2.1 Fragebogen

Um die Diversity in Vorstand und Geschäftsführung zu beleuchten, wurde eine standardisierte Umfrage in Form eines Onlinefragebogens im Zeitraum von Mitte Oktober bis Anfang November 2021 durchgeführt. Das Interesse zur Teilnahme an der Online-Umfrage war hoch. Die Stichprobe beläuft sich auf 175 Teilnehmende (aus 175 verschiedenen Unternehmen), wobei nicht jede teilnehmende Person alle Fragen beantwortet hat, so dass die Anzahl der Antworten bei einigen Fragen geringer war. Der Fragebogen enthielt 33 Fragen, die in sieben Themenbereiche gegliedert wurden. Zu Beginn wurden allgemeine Informationen über die Befragten und die Unternehmen erfragt. Anschließend sollten die Teilnehmenden ihre Einschätzung zu einer Reihe an Thesen geben. Anschließend wurden Fragen zur aktuellen Struktur in der obersten Führungsebene der jeweiligen Unternehmen und nachfolgend zu den Auswahlkriterien für die Führungskräfte bzw. der Arbeitgeber gestellt. Zuletzt folgten Fragen nach der zukünftigen Entwicklung dieser Anforderungen sowie möglicher Hemmnisse bei der Steigerung der Diversität in Führungspositionen.

Unter den Teilnehmenden der Umfrage sind 53% weiblich und 47% männlich. 88% der Befragten sind zwischen 30 und 59 Jahren alt. Die Teilnehmenden arbeiten in vielfältigen Branchen. So geben 27% an, in der Industrie tätig zu sein, 15% sind in Financial Services beschäftigt und 12% sind im Bereich Life Sciences and Healthcare tätig. Die Umsätze der Unternehmen liegen zu 57% unter einer Milliarde Euro pro Jahr, während 86% der Unternehmen mehr als 500 Mitarbeitende beschäftigen. Die Familienmitglieder selbst sind zum Großteil stark in das Geschäft involviert, denn 32% der Teilnehmenden geben an, dass die Familie in Geschäftsführung oder Vorstand involviert ist bzw. in 37% der Antworten im Aufsichtsrat sitzt. Auch befinden sich 60% der teilnehmenden Unternehmen mehrheitlich oder komplett in Familienbesitz.

## 2.2 Experteninterviews

Darüber hinaus wurden ergänzende Experteninterviews geführt. Insgesamt wurden 5 Expert\*innen befragt und die Interviews transkribiert. Schlussendlich wurden mehr als 30 Seiten an transkribierten Interviews in einem gemeinsamen Prozess iterativ analysiert. Die Statements sind in Form von persönlichen Zitaten oder konkreten Beispielen in die Studie integriert. Folgende Expert\*innen wurden im Rahmen der Studie befragt:

- Christina Fuchs: Vice President HR bei Danfoss
- Anka Schönberger: Head of HR bei MEC Holding
- Boris Wörter: Vice President Global HR Centre of Expertise bei Festo
- Vice President Sales & Service bei einem führenden Hersteller von Flurförderzeugen
- Jürgen Bosch: President Global Aerospace & Marketing Europe bei Trelleborg

## IV. Spannungsfelder der Studie

Um die Ergebnisse der Studie den Leser\*innen fassbarer zu machen und mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews anzureichern, wurden die wesentlichen Erkenntnisse in fünf übergreifenden Thesen zusammengefasst. Diese Thesen sollen gleichzeitig im Sinne „hier drückt der Schuh“ die Spannungsfelder aufzeigen, die sich aus der Studie ergeben.

### 1. These: Bisher sind nur leichte Veränderungstendenzen im Bereich Diversity erkennbar

Die Auswertungen der Studie lassen bisher noch keine großen Veränderungstendenzen im Bereich Diversity in Führungspositionen in Mittelstand und Familienunternehmen erkennen. Auch wenn die Befragten das Thema „auf der Agenda“ haben und im Rahmen der strategischen Überlegungen des Unternehmens stärker einbeziehen als früher, lassen sich hier noch keine tiefgreifenden Veränderungen der Art und Weise der Besetzung von Führungspositionen erkennen. Dies lässt sich bspw. auch an den immer noch relativ geringen Anteilen von Frauen in Vorstand und Geschäftsführung festmachen. Die Frauen, die es auf dieses Level geschafft haben, besetzen zudem beinahe ausnahmslos die Position der Vorständin / Geschäftsführerin für Personal und Soziales (CHRO). Ähnliche Befunde lassen sich auch für die Altersstruktur und Nationalitätsverteilung innerhalb der Stichprobe ableiten.

### 2. These: Implizite und explizite Wünsche der Unternehmen widersprechen sich

Wir haben im Rahmen der Interpretation der Studie festgestellt, dass sich die impliziten und expliziten Wünsche der Unternehmen im Rahmen der Auswahl von Kandidat\*innen für Führungspositionen in Mittelstand und Familienunternehmen zum Teil gravierend unterscheiden. Anders gesagt: Auch wenn sowohl männliche wie weibliche Studienteilnehmende der These „eine Steigerung insbesondere der Geschlechtervielfalt in Führungspositionen ist wünschenswert“ beinahe ausnahmslos zustimmen, spiegelt sich dies leider nicht in einem veränderten Auswahlverhalten wider. Aus den Experteninterviews sind hier Gründe wie tradierte Strukturen, festgefahrene



Entscheidungswege, Restriktionen innerhalb der Branche und nicht zuletzt ein nicht hinreichend großer Pool an verfügbaren Kandidat\*innen zu nennen. Die Tatsache, dass immerhin 41 Prozent der Unternehmen aktuell noch immer einen Frauenanteil von 0 Prozent auf der ersten Führungsebene aufweisen und dass diese Unternehmen auch nur eine moderate und unterdurchschnittliche Anpassung dieser Quote für die kommenden Jahre planen, ist zumindest kritisch zu sehen bzw. seitens Personalentscheider zu hinterfragen.

### 3. These: Musterbrecher\*innen haben nach wie vor wenig Chancen

Auch wenn sich die Mehrheit der befragten Unternehmen wahrscheinlich selbst als dynamisch, modern und digital sowie „auf der Höhe der Zeit“ beschreiben würden, zeigen die Daten der Studie, zumindest bezogen auf die Suche nach und Auswahl von Kandidat\*innen für Führungspositionen in Vorstand und Geschäftsführung, ein anderes Bild. Auf explizite Nachfrage nach den gewünschten und erforderlichen Kompetenzen nennen die Studienteilnehmenden visionäres, strategisches Denken, strategische Kompetenz und unternehmerisches Denken – allesamt Aspekte, die nicht nur in der Literatur, sondern auch von den Studienteilnehmenden (und hier sowohl von Männern als auch Frauen) eher Männern zugesprochen werden. Einzig die Veränderungs- und Transferkompetenz ist eine der Kompetenzen, die Frauen eher zugesprochen wird und die in der Studie zumindest auf Platz vier der wichtigsten Kompetenzen landet. Kombiniert man diese Analyse mit der Aussage, dass 52 Prozent der Unternehmen Positionen nach dem individuellen Anforderungs- und Werteprofil des Entscheiders besetzen, lässt sich der Schluss ableiten, dass Musterbrecher\*innen bei der Besetzung von Führungspositionen in Mittelstand und Familienunternehmen nach wie vor nur wenig Chancen haben.

### 4. These: Die Präferenzen von Frauen und Männern im Rahmen der Job-Auswahl unterscheiden sich deutlich

Die Befragung der Studienteilnehmenden zeigt in doppelter Hinsicht (als Personalverantwortliche und Führungskräfte im eigenen Sinn), dass sich die Präferenzen von Frauen und Männern im Rahmen der Job-Auswahl von Führungspositionen zum Teil deutlich unterscheiden. Die Studienteilnehmenden geben zunächst an, dass Gestaltungsfreiräume heute aus Sicht der Kandidat\*innen fast noch eine höhere Bedeutung als das Gehalt haben. Ebenfalls an Bedeutung gewinnen sinnhafte Unternehmensvision und Werte, die Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung sowie Flexibilität. Eine geschlechterspezifische Auswertung zeigt, dass Kandidatinnen mehr Wert auf Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance, Flexibilität sowie Unternehmensvision und Werte legen – allesamt Tugenden, mit denen Mittelstand und Familienunternehmen eigentlich punkten müssten. Männer hingegen betonen „klassische“ männliche Kriterien wie Gehalt, Firmenwagen und Gesellschaftsanteile.

## 5. These: Klassische Attraktivitätsmerkmale der Arbeitgeber greifen nur noch sehr begrenzt

Zuletzt ergibt die Analyse der Veränderungstendenzen im Rahmen der Job-Auswahl von Kandidat\*innen für Führungspositionen, dass Mittelstand und Familienunternehmen mit klassischen Attraktivitätsmerkmalen wie Gehalt nur noch bedingt werden punkten können – die Präferenzen der Kandidat\*innen haben sich schlicht verändert und werden sich auch noch weiter verändern. Eine erste Analyse zeigt, dass die Unternehmen nicht nur bei einigen „weichen“ Themen wie mobilem Arbeiten und Homeoffice, sondern auch beim „harten“ Thema Gesellschaftsanteile (z.B. Stock Options) nicht so gut aufgestellt sind, wie sie dies vielleicht annehmen. Führungskräfte sollen heutzutage immer stärker Mitunternehmer sein und mitunternehmerisch denken. Ist dies ernsthaft erwünscht, dann müssen Unternehmen ihren Führungskräften hier schlicht mehr bieten als in Vergangenheit – statt klassischer Gehaltsargumente und der Ankündigung, mehr Verantwortung zu bekommen, muss sich dies auch in mitunternehmerischen Anreizen und Anteilen niederschlagen. Bezogen auf die stärksten Veränderungen bis 2025 werden aus Sicht der Studienteilnehmenden die Themen Familienfreundlichkeit, Flexibilität, Unternehmensvision und Werte (Sinnhaftigkeit) sowie Mobiles Arbeiten/Homeoffice am stärksten an Bedeutung zunehmen.

---

Unternehmen haben nicht nur bei den vermeintlich neuen Themen wie Familienfreundlichkeit, sondern auch bei Themen wie Stock Options Nachholbedarf.



## V. Detaillierte Ergebnisse aus der empirischen Erhebung

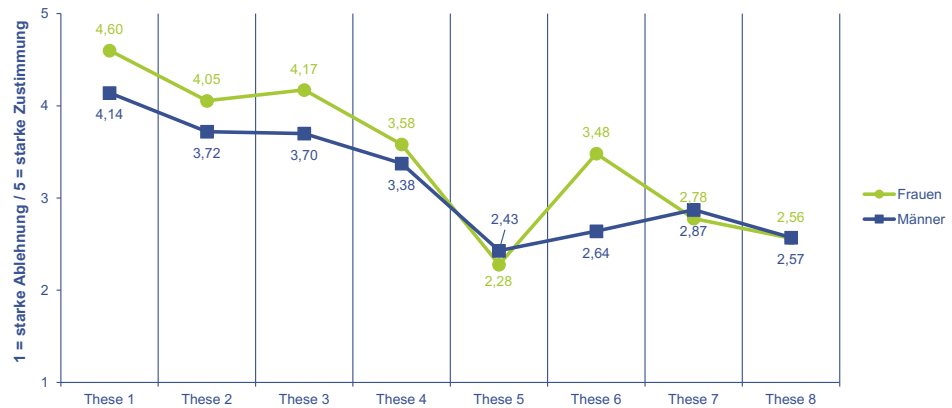
Im nachfolgenden Kapitel werden ausgewählte Resultate des standardisierten Online-Fragebogens dargestellt und interpretiert.

### 1. Thesen zur Diversity in Vorstand/ Geschäftsführung

Einführend enthielt der standardisierte Fragebogen die nachfolgenden acht Thesen. Diese werden im darauffolgenden Diagramm kontrastiert nach der Einschätzung von Frauen und Männern dargestellt.

- **These 1:** Eine Steigerung der Geschlechtervielfalt in Geschäftsführung/Vorstand ist allgemein wünschenswert!
- **These 2:** Eine Steigerung der Vielfalt des kulturellen Hintergrunds in Geschäftsführung/Vorstand ist allgemein wünschenswert!
- **These 3:** Eine Steigerung der Altersvielfalt in Geschäftsführung/Vorstand ist allgemein wünschenswert!
- **These 4:** Kandidatinnen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen legen bei der Wahl des Arbeitgebers andere Schwerpunkte als Männer!
- **These 5:** Kandidatinnen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen kommen aufgrund organisatorischer oder anderer Barrieren (z.B. Vorbehalte der Belegschaft) seltener an derartige Positionen als Männer!
- **These 6:** Frauen interessieren sich generell weniger für Positionen in Vorstand und Geschäftsführung, da sie weniger durchsetzungsstark und machtbewusst sind als Männer!
- **These 7:** Frauen schaffen es auch deshalb nicht immer in Vorstands- und Geschäftsführungspositionen, da sie weniger durchsetzungsstark und machtbewusst sind als Männer!
- **These 8:** Kandidatinnen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen kommen oft nicht zum Zug, weil sie bestimmte, als notwendig erachtete, Kompetenzen nicht oder nicht hinreichend haben!

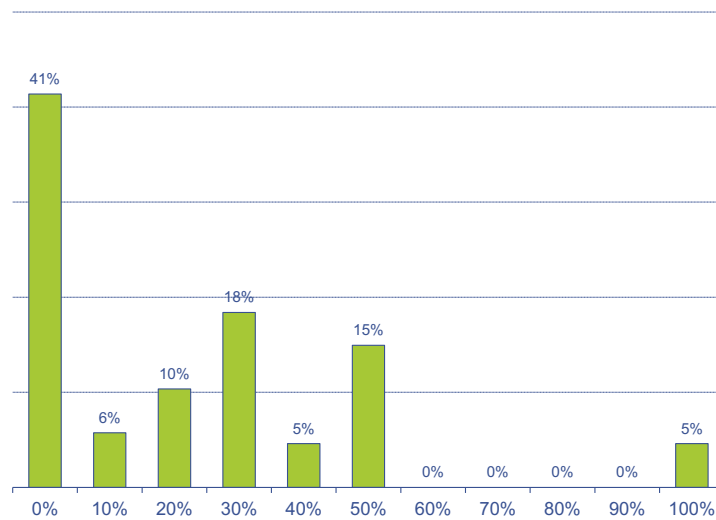
Abbildung 1: Einschätzung zu den dargestellten Thesen



Frauen und Männer finden eine Steigerung der Geschlechter-, Nationalitäts- und Altersvielfalt in Vorstand und Geschäftsführung erstrebenswert. Frauen finden die Steigerung der Diversität generell noch wichtiger als Männer. Uneinig sind sich die Teilnehmenden, ob Frauen bei der Wahl des Arbeitgebers andere Schwerpunkte legen. Sowohl Frauen als auch Männer sehen organisatorische Barrieren nicht als Begründung für fehlende Gender Diversity. Über die Hälfte der Frauen stimmen zu, dass sie sich weniger für Führungspositionen interessieren, da sie weniger durchsetzungsstark und machtbewusst als Männer seien. Tendenziell abgelehnt wird die These, dass Frauen aufgrund fehlender Kompetenzen nicht zum Zug kommen.

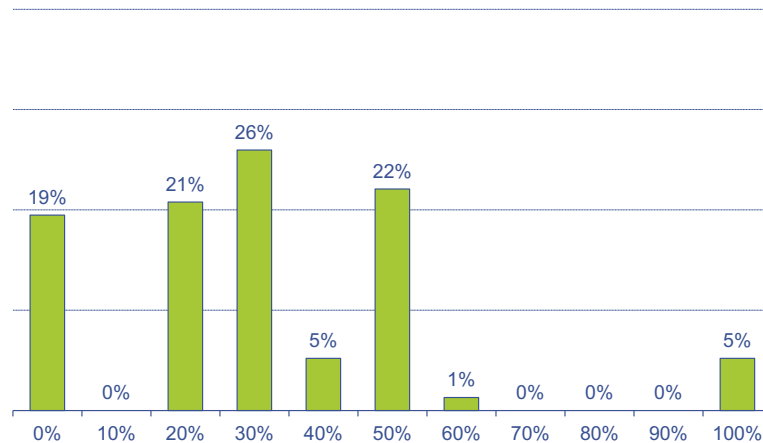
## 2. Führungsstruktur und Kandidat\*innensuche

Abbildung 2: Aktueller Frauenanteil auf Vorstands-/Geschäftsführungsebene



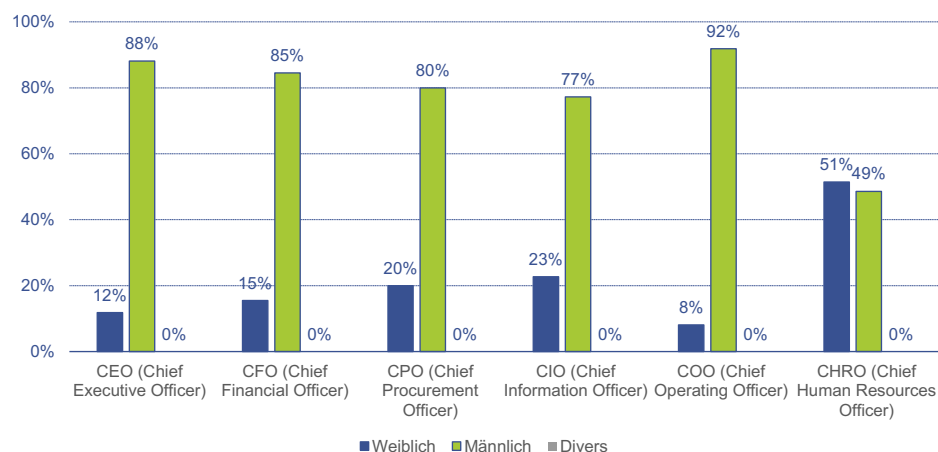
Der Frauenanteil auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene ist aktuell eher gering. Zwar ist zu erkennen, dass vereinzelt Frauen im Vorstand oder der Geschäftsführung tätig sind, jedoch liegt der Frauenanteil durchschnittlich nur bei 22,5%.

Abbildung 3: Geplanter Frauenanteil auf Vorstands-/Geschäftsführungsebene bis 2025



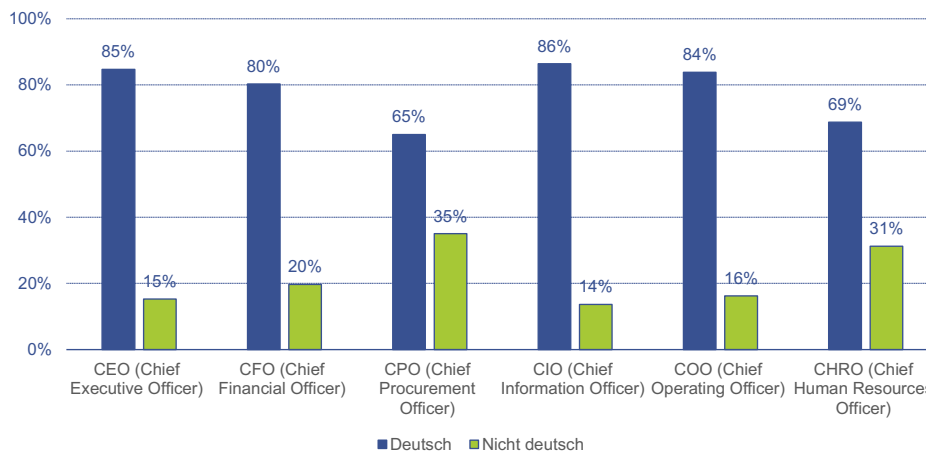
Die obenstehende Grafik zeigt den geplanten Frauenanteil in Vorstand und Geschäftsführung bis 2025. Im Vergleich zum aktuellen Frauenanteil ist zu erkennen, dass eine Erhöhung des Frauenanteils durchaus angestrebt wird. Der geplante Frauenanteil soll 2025 durchschnittlich bei 30,6% liegen.

Abbildung 4: Geschlechterverteilung Vorstand/Geschäftsführung



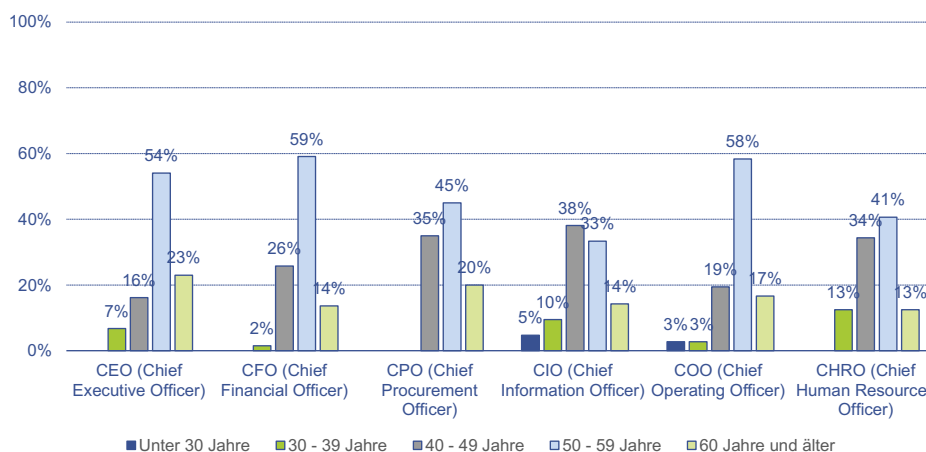
Die Männerdominanz in Vorstand und Geschäftsführung spiegelt sich auch bei der Geschlechterverteilung der einzelnen Vorstandsressorts wider. Einzig bei der Funktion des CHRO ist eine diverse Geschlechterverteilung zwischen Frauen und Männern erkennbar.

Abbildung 5: Nationalitätenverteilung auf Ebene von Vorstand/Geschäftsführung



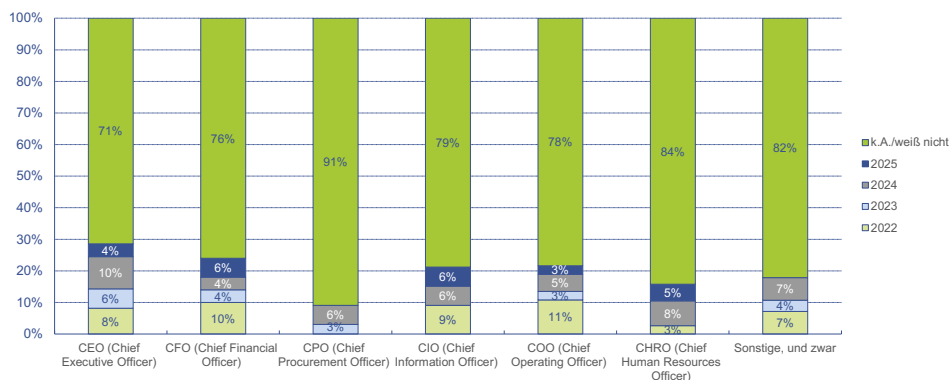
Bei der Betrachtung der Nationalität wird sichtbar, dass Vorständ\*innen und Geschäftsführer\*innen größtenteils deutsch sind. Vereinzelt ist die internationale Diversität in der Beschaffung und dem HR vertreten.

Abbildung 6: Altersstruktur auf Ebene Vorstand/Geschäftsführung



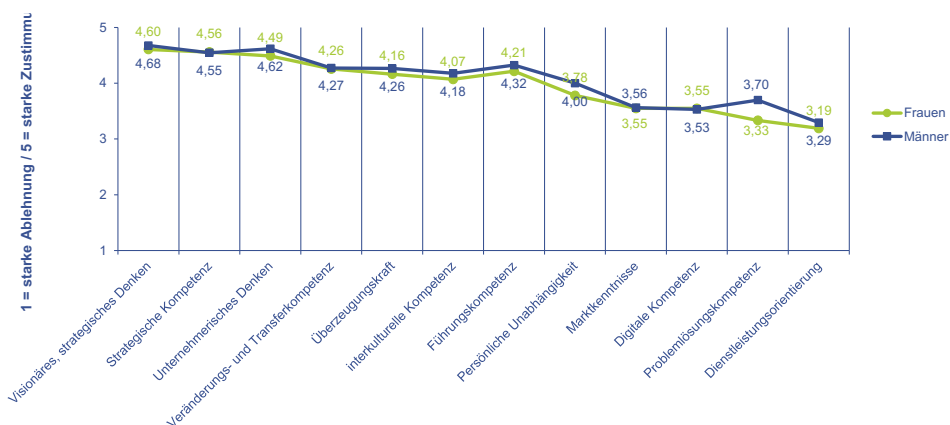
Die Darstellung zur Altersstruktur zeigt eine inhomogene Verteilung auf. Vorstand und Geschäftsführung sind zu 42% mit Personen zwischen 50 und 59 Jahren besetzt. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da für das Executive-Level üblicherweise Erfahrung vorausgesetzt wird. Im Informations- und Personalressort ist eine leicht jüngere Altersstruktur zu erkennen.

Abbildung 7: Neubesetzung von Vorstands-/Geschäftsführungspositionen



Vereinzelt sollen Vorstandsressorts in den kommenden Jahren neubesetzt werden.

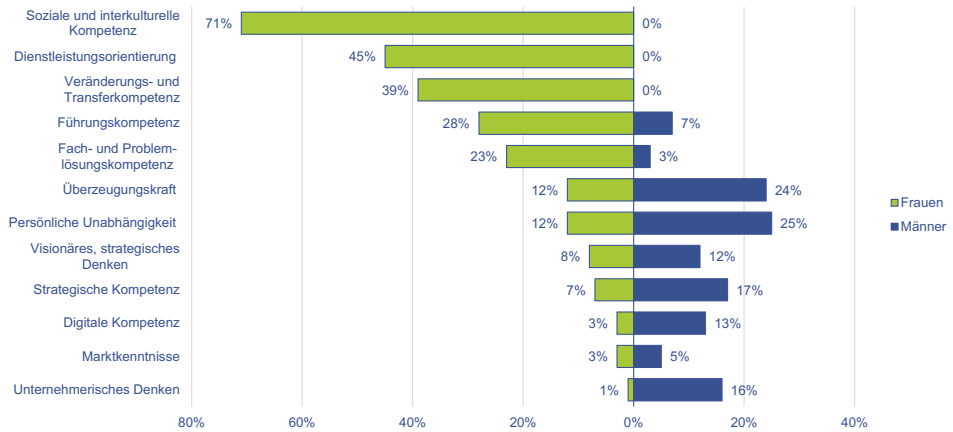
Abbildung 8: Erforderliche Kompetenzen von Kandidat\*innen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen



Die obige Abbildung zeigt die geschlechterspezifisch kontrastierten geforderten Kompetenzen von Kandidat\*innen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen. Es ist zu erkennen, dass Frauen und Männer ähnliche Anforderungen stellen. Besonders wichtig sind visionäres, strategisches Denken, strategische Kompetenz und unternehmerisches Denken. Digitale Kompetenz und Dienstleistungsorientierung sind weniger relevant. Bei der Problemlösungskompetenz weichen die Ansichten von Frauen und Männern ab. Diese ist für Männer deutlich relevanter.

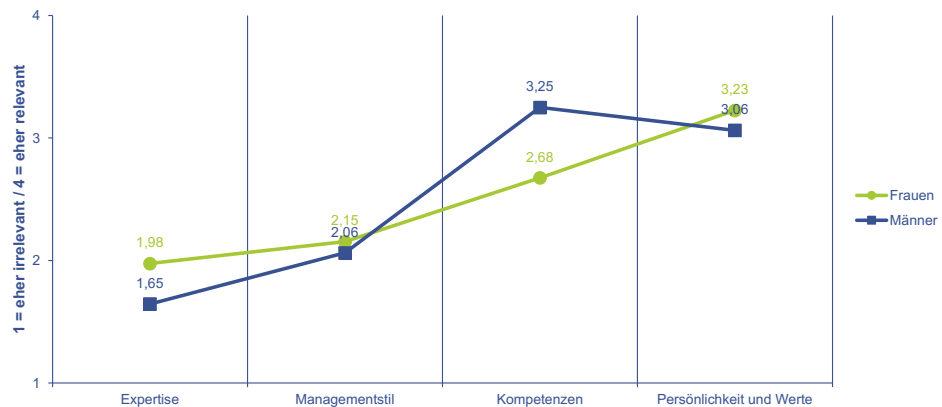


Abbildung 9: Erwartete Erfüllung der Kompetenzen nach Geschlecht



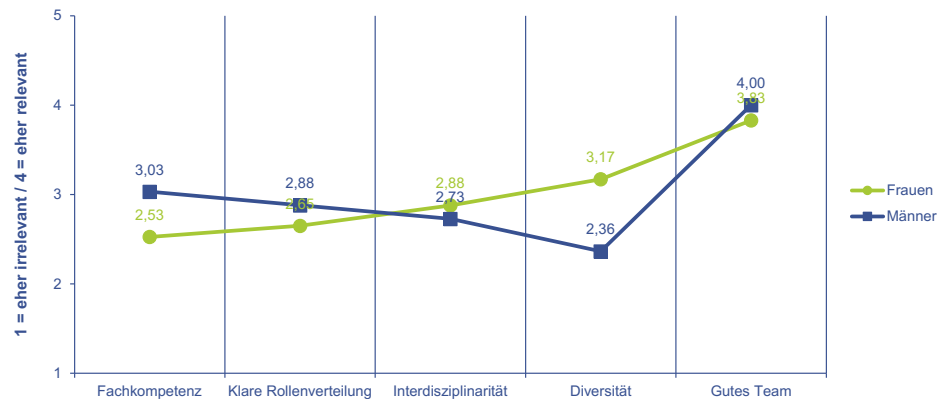
Männer und Frauen sind der Meinung, dass soziale und interkulturelle Kompetenzen, Dienstleistungsorientierung und Veränderungs- und Transferkompetenz deutlich besser von Frauen verkörpert werden. Überzeugungskraft, persönliche Unabhängigkeit und unternehmerisches Denken wiederum werden von Männern besser umgesetzt.

Abbildung 10: Kriterien zur Führungskräfteauswahl



Expertise und Managementstil stellen eher irrelevante Kriterien zur Führungskräfteauswahl dar. Deutlich relevanter sind Persönlichkeit und Werte. Männer achten stärker auf Kompetenzen als Frauen. Expertise wird hier schlichtweg als Must-have im Rahmen der Führungskräfteauswahl gesehen. Interessant ist hingegen die untergeordnete Bedeutung des Managementstils.

**Abbildung 11: Kennzeichen eines erfolgreichen Vorstands- und Geschäftsführungsteams**

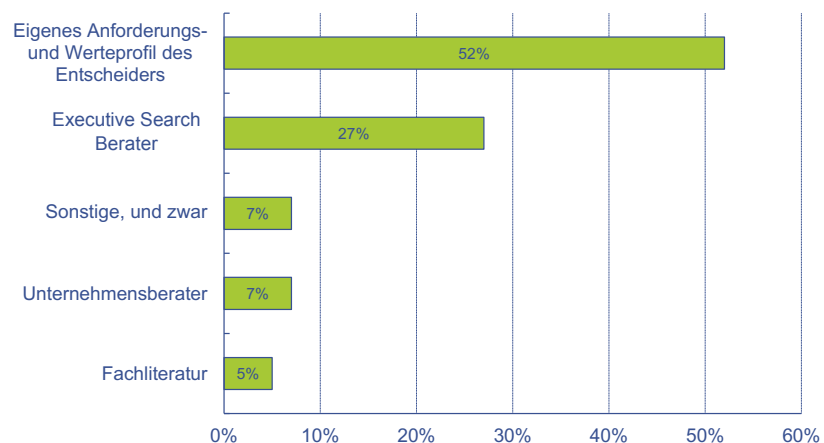


Fachkompetenz, klare Rollenverteilung und Interdisziplinarität wird sowohl von Frauen als auch von Männern als mittelmäßig relevant eingestuft. Beide sehen ein gutes Team mit Abstand als relevantestes Kennzeichen eines erfolgreichen Vorstands- und Geschäftsführungsteams. Das Kennzeichen der Diversität sehen Frauen als deutlich erfolgsrelevanter als Männer.

## Anforderungsprofil

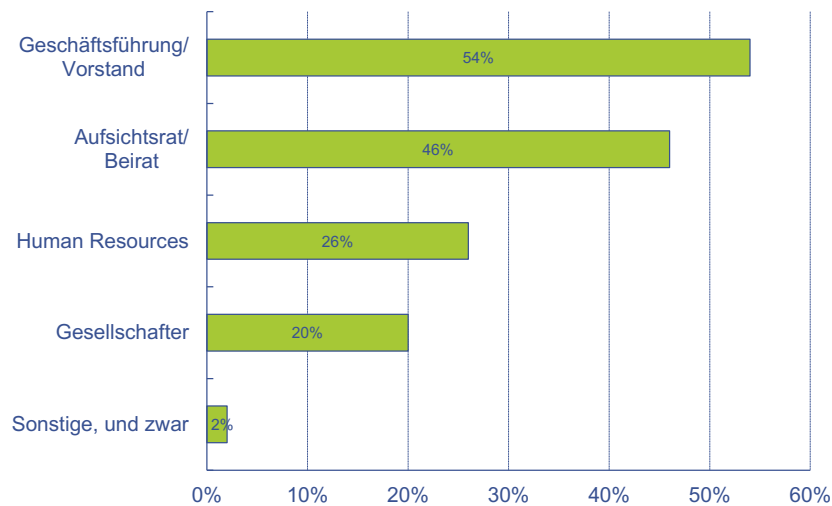
52% der befragten Unternehmen besitzen kein spezifisches Anforderungsprofil für die Auswahl von Kandidat\*innen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen.

**Abbildung 12: Bezugsquelle des Anforderungsprofils**



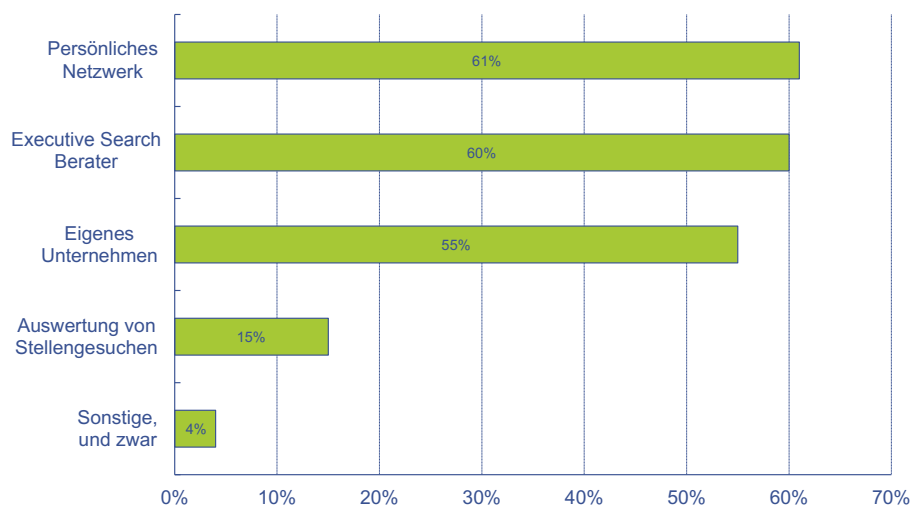
Das Anforderungsprofil wird hauptsächlich durch das persönliche Anforderungs- und Werteprofil des Entscheiders determiniert. 27% der befragten Unternehmen setzen außerdem Executive Search Berater ein.

Abbildung 13: Wer legt das Anforderungsprofil fest?



Das Anforderungsprofil wird vorrangig von Geschäftsführung/Vorstand und Aufsichtsrat/Beirat festgelegt. Ein Viertel der befragten Unternehmen legen das Anforderungsprofil durch die HR-Abteilung fest und ein Fünftel durch Gesellschafter.

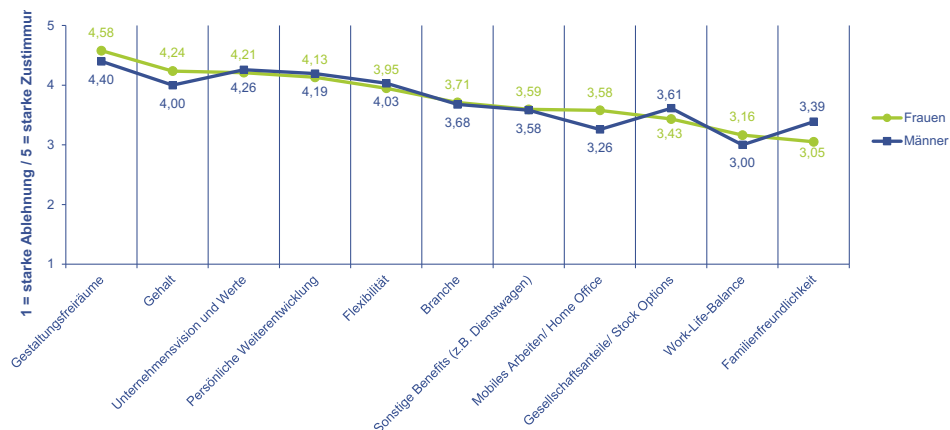
Abbildung 14: Tools zur Suche von potenziellen Kandidat\*innen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen



Die Suche von potenziellen Kandidat\*innen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen erfolgt über persönliche Netzwerke, Executive Search Berater und intern im eigenen Unternehmen. Nur zu einem kleinen Teil werden Stellengesuche ausgewertet.

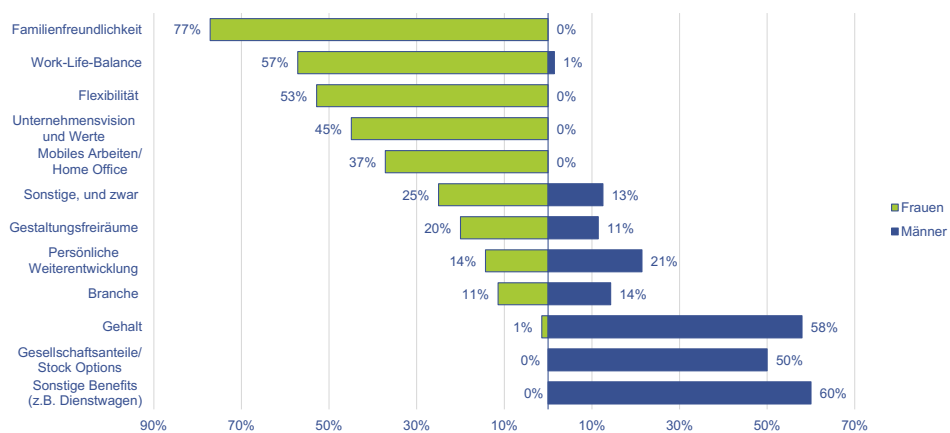
## 3. Erwartungen der Kandidat\*innen

Abbildung 15: Relevante Kriterien von Kandidat\*innen für Vorstands- und Geschäftsführungspositionen



Bei der geschlechterspezifischen Kontrastierung der Anforderungskriterien bei der Arbeitgeberwahl zeigt sich nur eine geringfügige Abweichung zwischen Frauen und Männern. Besonders relevant sind Gestaltungsfreiräume, Gehalt, Unternehmensvision/Werte und persönliche Weiterentwicklung. Im direkten Vergleich weniger relevant sind Gesellschaftsanteile/Stock Options, Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit.

Abbildung 16: Erwartete Relevanz der Kriterien nach Geschlecht

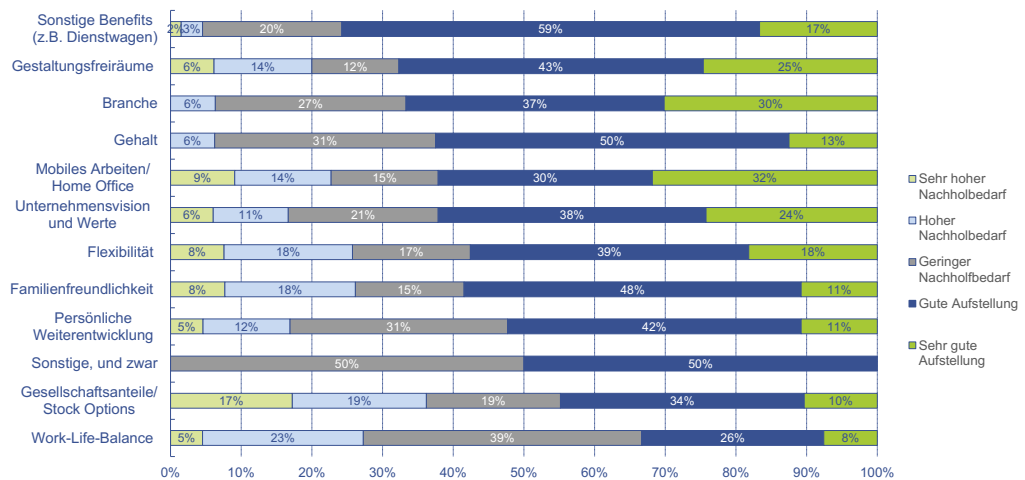


Im Gegensatz zur vorangegangenen Fragestellung werden hier beide Geschlechter explizit gefragt, welche Kriterien aus ihrer Sicht eher für Frauen und welche Kriterien eher für Männer relevant sind.

Hierbei wird im Gegensatz zur vorangegangenen Fragestellung eine deutliche Differenzierung zwischen Frauen und Männern ersichtlich. Familienfreundlichkeit stellt nach Ansicht beider Geschlechter speziell für Frauen ein enorm relevantes Kriterium dar. Daher ist nicht verwunderlich, dass damit korrelierende Kriterien wie Work-Life-Balance, Flexibilität und mobiles Arbeiten/ Homeoffice ebenfalls für Frauen relevant scheinen. Dagegen sind traditionelle Kriterien wie Gehalt, Gesellschaftsanteile/Stock Options und sonstige Benefits (z. B. Dienstwagen) nach Ansicht beider Geschlechter eher relevanter für Männer.

Während in Abbildung 15 die tatsächliche Relevanz der Kriterien geschlechterspezifisch kontrastiert dargestellt wurde, zeigt Abbildung 16 die erwartete Relevanz spezifisch nach Geschlecht abgefragt. Der Vergleich beider Abbildungen zeigt, dass die geschlechterspezifische tatsächliche und erwartete Relevanz stark divergiert. Schlussendlich deutet dies darauf hin, dass relevante Kriterien arbeitnehmer- und arbeitgeberseitig klar kommuniziert werden sollten, da angenommene Klischees häufig nicht zutreffen.

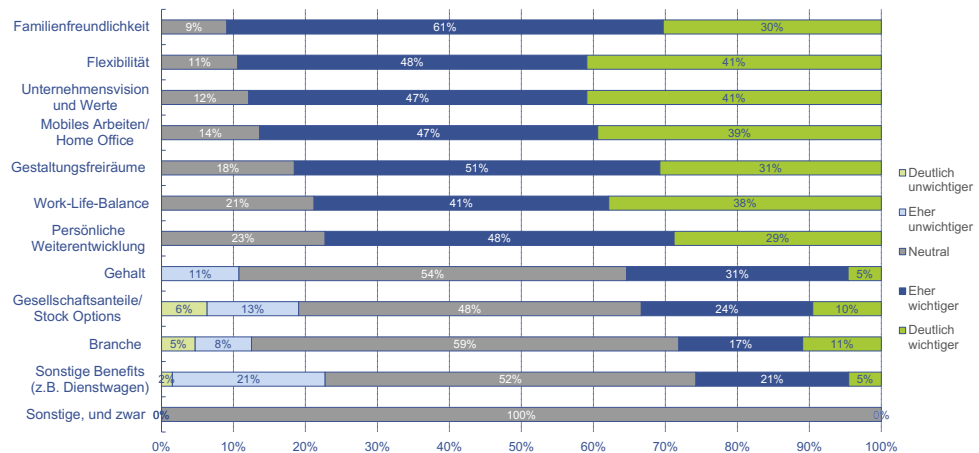
**Abbildung 17: Erfüllungsgrad der befragten Unternehmen hinsichtlich der Anforderungen von Kandidat\*innen für Vorstands-/Geschäftsführungspositionen**



Hinsichtlich der Anforderungskriterien von Kandidat\*innen für Vorstands-/ Geschäftsführungspositionen erfüllen Unternehmen diese vorrangig. Speziell bei den sonstigen Benefits (z. B. Dienstwagen), Gestaltungsfreiräumen und der Branche besteht eine sehr gute Aufstellung. Nachholbedarf besteht lediglich bei der Work-Life-Balance, Gesellschaftsanteile/Stock Options und vereinzelt der persönlichen Weiterentwicklung.

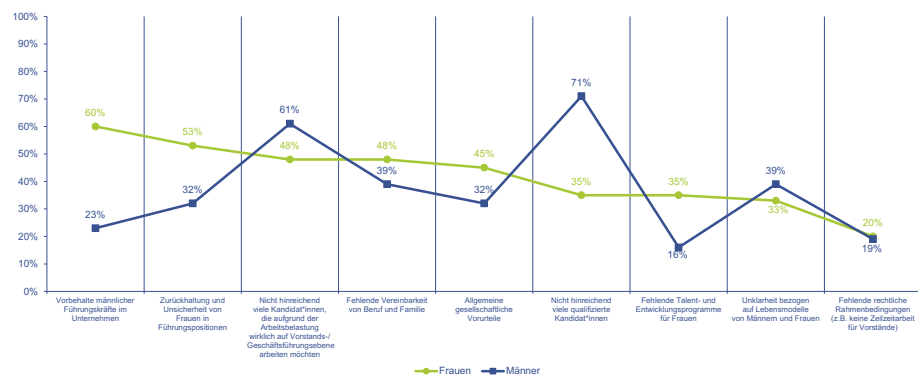
## 4. Zukunftsentwicklung und Hemmnisse

Abbildung 18: Relevanz der dargestellten Kriterien bis 2025



Die Relevanz von Anforderungskriterien der Kandidat\*innen für Vorstands-/ Geschäftsführungspositionen wandeln sich. Vereinbarkeit von Familie und Karriere durch flexible Arbeitsmodelle, verstärkte Wünsche nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit und Gestaltungsfreiräume stellen eine relevanter werdende Anforderung dar. Auch die persönliche Weiterentwicklung wird vermehrt gefordert. Dagegen werden traditionelle Anforderungen wie Dienstwagen, Gehalt und Stock Options weniger relevant.

Abbildung 19: Hemmnisse zur Steigerung von Gender Diversity in Vorstand/ Geschäftsführung



Frauen sehen insbesondere Vorbehalte männlicher Führungskräfte im Unternehmen als Hemmnis. Männer wiederum geben vorrangig an, dass diese Vorbehalte nicht bestünden. Frauen sehen sich selbst verstärkt als zurückhaltend und unsicher in Führungspositionen. Einigkeit besteht darin, dass noch eine fehlende Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie besteht und gesellschaftliche Vorurteile hemmend wirken. Knapp 3/4 der Männer finden, dass es nicht hinreichend qualifizierte Kandidatinnen gibt. Nur halb so viele Frauen teilen diese Einschätzung.

## VI. Empfehlungen für die Praxis

### Ehrliche Bestandsaufnahme zum Thema Diversity in Führungspositionen im eigenen Unternehmen

Mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen sollten die Zukunftsbemühungen um eine Steigerung der Diversity im Unternehmen allgemein und v.a. in Führungspositionen mit einer ehrlichen, auch quantitativen Bestandsaufnahme beginnen. „Lippenbekenntnisse“ helfen hier nur bedingt. Stattdessen sollte man sich einen Status Quo der Diversity im Vergleich zur Branche und den stärksten Wettbewerbern verschaffen, um auch in Zukunft sowohl strategisch erfolgreich als auch als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

### Diversity planen und nachvollziehen

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahme und den unternehmensspezifischen Zielsetzungen ist eine integrierte Diversity-Planung zu entwickeln. Hierzu muss neben einer Diversity-Vision auch eine Diversity-Strategie mit konkreten Maßnahmen, Budgets und Verantwortlichkeiten abgeleitet werden. Diversity ist kein Selbstzweck, so dass es besonders wichtig ist, das Thema mit den strategischen Zielen des Unternehmens zu verknüpfen.

### Diversity wirklich vielfältig verstehen

Nicht nur in unserer Studie, sondern ganz allgemein wird Diversity (zu) oft auf das Thema Geschlechtervielfalt verkürzt. Die Diskussionen innerhalb des Unternehmens und mit den relevanten Stakeholdern müssen auf die für das Unternehmen erfolgskritischen Diversity-Dimensionen ausgeweitet werden.

### Diversity als Thema mit strategischem Mehrwert verstehen

Wer Diversity „in Quoten“ denkt, hat die Tragweite des Themas noch nicht verstanden: Richtig eingesetzt und operationalisiert kostet Diversity nicht mehr als es nutzt, sondern hilft dem Unternehmen, die eigenen strategischen Ziele besser zu erreichen. Diversity ist letztendlich ein Teil der immer wichtiger werdenden Suche nach den „richtigen Personen auf den richtigen Stellen“ zur Neuausrichtung des Unternehmens für die Zukunft.

## Lebenszyklusbetrachtungen anstellen

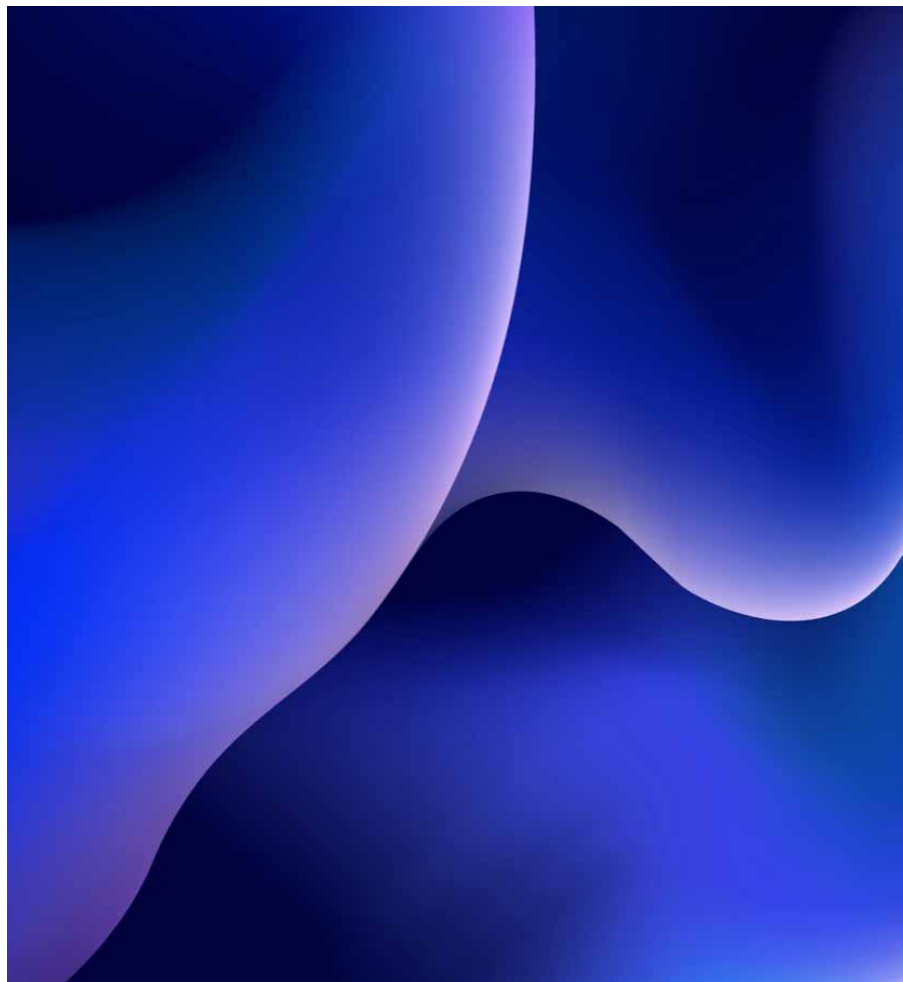
Diversity gilt es nicht nur eindimensional und kurzfristig, sondern dynamisch zu denken. Wir wollen mit unserer Studie nicht andeuten, dass Männer oder Frauen, Deutsche oder Ausländer besser oder schlechter für eine bestimmte Position geeignet sind. Wir wollen Unternehmen dazu anregen, in Lebenszyklen und Phasen zu denken. Vielleicht benötigen Unternehmen in verschiedenen Phasen (z.B. Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase, Turnaround) nicht nur unterschiedliche Führungskräfte, sondern auch ein unterschiedliches Maß an Diversity. In strategischen Neuausrichtungen oder disruptiven Wachstumsphasen könnte eine Diversity deutlich hilfreicher sein als in einer Krisenphase oder einem Turnaround, in dem schnelle und unangenehme Entscheidungen gefragt sind.

## Diversity-Kriterien messbar machen und aktiv kommunizieren

Diversity wird von vielen Führungsteams, aber auch Aufsichtsräten und Gesellschaftern, zu oft als rein weiches Thema verstanden. Analog zur Diversity-Planung sollten Diversity-KPIs abgeleitet und die Veränderung dieser KPIs auch aktiv nach innen und außen kommuniziert werden.

---

In unterschiedlichen Phasen (Wachstum, Reife) hat Diversity eine anders gelagerte Bedeutung.





## Diversity zur Steigerung von Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit nutzen

Diversity ist kein isoliertes Thema. Eine starke Diversity kann aktiv zur Verbesserung auch in den Bereichen Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit genutzt werden. Diversity ist per se ein Teil der ESG-Nachhaltigkeitsindikatoren, sie besitzt also eine interne und externe Steuerungsrelevanz und wird von Investoren immer stärker aktiv nachgefragt. Gerade Mittelstand und Familienunternehmen sollten ihre Daseinsberechtigung als „Rückgrat der Gesellschaft“ aktiv nutzen, um die von Kandidat\*innen für Führungspositionen wahrgenommene Sinnhaftigkeit ihres Handelns durch Diversity-Management weiter zu steigern.

## Eine starke Diversity auch als Signal für die Arbeitgebermarke einsetzen

Viele Mittelständler und Familienunternehmen bewegen sich im B2B-Bereich. Aber nicht nur diese Unternehmen, sondern auch viele Unternehmen im B2C-Bereich, haben noch kein professionelles Employer Branding als Teil ihres Personalmanagements. Eine starke Diversity sollte für die Zukunft ein aktiver Teil des Employer Branding sein, die Arbeitgebermarke nach innen und außen stärken und somit die Arbeitgeberattraktivität steigern.

## Executive Search Berater in die Diversity-Planung aktiv einbinden

In der Studie wurde auch thematisiert, dass Unternehmen im Rahmen der Besetzung von Führungspositionen häufig aktiv auf Executive Search Berater zurückgreifen. Diese Partner sollten im Rahmen der Diversity-Planung aktiv eingebunden werden, um gemeinsam die Suchstrategien und Anforderungsprofile für Schlüsselfunktionen entsprechend auf die geänderten Rahmenbedingungen anpassen zu können.

## Um Unternehmen zukunftsfest zu machen, gilt mehr denn je: „Nicht nur seltene Erden, sondern seltene Qualifikationen sichern“

Vor allem dort wo nur sehr wenige Talente verfügbar sind und die strategische Relevanz der Positionen (sog. Schlüsselpositionen) als sehr hoch einzustufen ist, sollten Unternehmen im klugen Zusammenspiel mit externen HR-Dienstleistern attraktive Rahmenbedingungen „für seltene bzw. sehr gefragte Schlüsselpositionen“ schaffen und wirksame Rekrutierungs-Pipelines sicherstellen. Eine wahrlich strategisch wertige Herausforderung für alle Personalentscheider\*innen.

# STANTON CHASE



#### Asia/Pacific

Auckland · Bangalore · Beijing · Chennai  
Hong Kong · Mumbai · New Delhi · Seoul · Perth  
Shanghai · Singapore · Sydney · Tokyo

#### Europe, Middle East, Africa

Amsterdam · Athens · Belgrade · Brussels · Bucharest  
Budapest · Copenhagen · Dubai · Düsseldorf · Frankfurt  
Helsinki · Istanbul · Johannesburg · Lagos · Lisbon  
Ljubljana · London · Lyon · Madrid · Milan · Moscow  
Oslo · Paris · Porto · San Sebastian · Prague · Sofia  
Stockholm · Stuttgart · Vienna · Warsaw · Zurich

#### Latin America

Bogotá · Buenos Aires · Lima · Mexico City  
Montevideo · Panama City · Santiago · São Paulo

#### North America

Atlanta · Austin · Baltimore · Birmingham  
Boston · Calgary · Chicago · Dallas · Detroit · Houston  
Los Angeles · Miami · Nashville · New York  
Philadelphia · Raleigh · San Francisco  
Toronto · Washington, D.C.

Your Leadership Partner