

# GENDER DIVERSITY IN UNTERNEHMEN STRATEGISCH ERREICHEN

Ein Diskussionsbeitrag des Deutschen Global  
Compact Netzwerks und der AllBright Stiftung



Global Compact  
Netzwerk Deutschland

ALLBRIGHT



## Über die AllBright Stiftung

Die AllBright Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin und setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel.

Die privat finanzierte Stiftung wurde 2011 vom schwedischen Unternehmer Sven Hagströmer ins Leben gerufen, seit 2016 gibt es eine deutsche Schwesterstiftung. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche sowie an Meinungsbildner und Medien und will den Fokus der Debatte über Frauen in Führungspositionen auf gelungene Lösungsansätze lenken. Dabei wird die Gleichstellung von Männern und Frauen nicht nur als eine Frage der Gerechtigkeit betrachtet – sie stärkt auch die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Die AllBright Stiftung setzt darauf, dass eine differenzierte, faktenbasierte Debatte die notwendige Kulturveränderung in den Unternehmen beschleunigt.

[www.allbright-stiftung.de](http://www.allbright-stiftung.de)

## Über das Deutsche Global Compact Netzwerk

Der United Nations Global Compact ist die weltweit größte und wichtigste Initiative für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Grundlage der 10 universellen Prinzipien und der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen. Über 17.000 Unternehmen und Organisationen sind bereits Unterzeichnende des UN Global Compact und tragen zur globalen Vision bei. Der UN Global Compact bietet allen Teilnehmenden umfangreiche Unterstützungsangebote zu zentralen Nachhaltigkeitsthemen.

Das Deutsche Global Compact Netzwerk (DGCN) ist eines der ersten und größten Netzwerke der rund 70 lokalen Netzwerke des UN Global Compact. Es umfasst gegenwärtig mehr als 700 Teilnehmende – davon ca. 640 Unternehmen von DAX über Mittelstand bis hin zu KMUs, sowie 60 Vertretende der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik. Mit dem Ziel, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und Nachhaltigkeit strategisch zu verankern, orientiert sich das DGCN an den Themen Menschenrechte & Arbeitsnormen, Umwelt & Klima, Korruptionsprävention sowie Reporting und den SDGs.

[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

# 1. EINLEITUNG

Die Teilhabe der Geschlechter an gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Prozessen findet weiterhin unter unterschiedlichen Bedingungen statt. Der [Zweite Gleichstellungsbericht der Bundesregierung](#) (2017) „Erwerbs- und Sorgearbeit neu gestalten“ zeigt deutlich, dass für berufstätige Frauen die Chancengleichheit immer noch nicht gegeben ist. Auch im [Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung](#) „Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten“ wird nochmals deutlich, dass sich die Ungleichheiten im Zuge der digitalen Transformation auf neue Art und Weise zeigen und eine bewusste Gestaltung notwendig ist.

Die Ursachen dafür sind vielfältig: Gesellschaftlich verankerte Normen, geschlechtsspezifische Werte und Erwartungen, gesetzliche Regelungen sowie vorherrschende Einstellung der Wirtschaft und Gesellschaft gegenüber der Erwerbstätigkeit von beiden Geschlechtern. Die Debatten um die Einführung der Frauenquote in Führungspositionen in der Wirtschaft sowie die Verwendung der genderfairen Sprache zeigen, dass der Diskurs um Chancengleichheit der Geschlechter in Deutschland ungebrochen ist. Die globale COVID-19 Pandemie hat die Diskussion um tradierte Rollenbilder noch verstärkt.<sup>1</sup>

Unternehmen verpassen wichtige Chancen, wenn Frauen nur Nischenpositionen im Arbeitsmarkt zugewiesen bekommen, in Führung unterrepräsentiert sind und eine schlechtere Bezahlung als Männer erhalten. Denn es gibt Belege dafür, dass ein Geschlechtermix in Führungspositionen mit höheren Aktienkursen und Chancen auf höhere Gewinne verbunden ist. Auch im öffentlichen Sektor ist ein ähnlicher Effekt zu beobachten, wenn Frauen auf allen Ebenen und in allen Entscheidungsprozessen mitwirken. Die vermehrte Beteiligung von Frauen wirkt sich positiv auf das öffentliche Ausgabeverhalten und die Bereitstellung von Dienstleistungen aus.<sup>2</sup>

Auch das Zukunftsinstitut betont die Bedeutung von Diversity in Wirtschaft und Politik und hat daher „Gender Shift“ zu den 12 Megatrends aufgenommen. Dieser Megatrend besagt, dass in Zukunft Geschlechterrollen aufgrund der immer dynamisch werdenden Unternehmenswelten ihre soziale Relevanz verlieren.<sup>3</sup> Das bedeutet, dass Chancengleichheit ein entscheidender Parameter für eine zukünftig erfolgreiche Unternehmenstätigkeit ist.

1 [library.fes.de/pdf-files/dialog/17120-20201222.pdf](https://library.fes.de/pdf-files/dialog/17120-20201222.pdf)

2 [www.unwomen.de/informieren/gleichstellung-der-geschlechter-in-der-agenda-2030/die-17-ziele-fuer-nachhaltige-entwicklung/sdg-5-gleichstellung-der-geschlechter.html](https://www.unwomen.de/informieren/gleichstellung-der-geschlechter-in-der-agenda-2030/die-17-ziele-fuer-nachhaltige-entwicklung/sdg-5-gleichstellung-der-geschlechter.html)

3 [www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift](https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift)



Quelle: www.17ziele.de

Die Sustainable Development Goals (SDGs), von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 vereinbarte Ziele für nachhaltige Entwicklung, nennen die Notwendigkeit, die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen und alle Frauen und Mädchen zu stärken. SDG 5 behandelt die Gleichstellung der Geschlechter und inkludiert mit SDG 5.5 die Forderung: Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen sicherzustellen. Ein Instrument für Unternehmen zum Erreichen von SDG 5 beizutragen, sind die Women's Empowerment Principles (WEPs), die im Juni 2015 durch die G7 Staaten veröffentlicht wurden. Die WEPs, eine Initiative von UN Women und UN Global Compact, sind sieben globale Prinzipien, die Unternehmen dabei helfen können, gezielte Maßnahmen zur Unterstützung und Stärkung von Frauen zu ergreifen.

Wie oben erwähnt, sind Diversity und Chancengleichheit für ein leistungsstarkes und innovationsorientiertes Unternehmen unerlässlich. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Gleichstellung der Geschlechter einen strategischen Wert bekommt. Denn nur so kann eine zeitgemäße und wertschätzende Organisationskultur gestaltet werden.

## WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Guidance to business on how to promote gender equality and women's empowerment in the workplace, marketplace and community.

Principle 1		Establish high-level corporate leadership for gender equality.
Principle 2		Treat all women and men fairly at work - respect and support human rights and nondiscrimination.
Principle 3		Ensure the health, safety and well-being of all women and men workers.
Principle 4		Promote education, training and professional development for women.
Principle 5		Implement enterprise development, supply chain and marketing practices that empower women.
Principle 6		Promote equality through community initiatives and advocacy.
Principle 7		Measure and publicly report on progress to achieve gender equality.

**GET IN TOUCH WITH US:**

- [www.empowerwomen.org/weps](http://www.empowerwomen.org/weps)
- [weps@unwomen.org](mailto:weps@unwomen.org)
- @WEPrinciples

**WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES**  
Established by UN Women and the UN Global Compact Office

Diesen Kulturwandel treibt beispielsweise die AllBright Stiftung mit ihren Publikationen voran. Mit den Zahlen aus dem Monitoring des Gendermix in den Führungsgremien regen sie nicht nur den öffentlichen Diskurs an, sie tragen die Ergebnisse auch in die Unternehmen selbst, um dort Führungskräfte und Mitarbeitende für Chancengleichheit zu sensibilisieren. In diesem Sinne soll auch diese Veröffentlichung Daten, Fakten und nicht zuletzt Handlungsempfehlungen geben und Unternehmen dabei helfen, das Potenzial vielfältiger (Führungs-)Teams zu entfalten.

Diese Publikation fokussiert sich auf den Nutzen von Gender Equality, gibt einen Einblick in den aktuellen Status und zeigt erste Umsetzungsschritte für erfolgreiche Gender-Strategien in innerbetrieblichen Prozessen. Neben Begriffsdefinitionen werden Beispiele für Diversity-Umsetzungsstrategien und Unterstützungsangebote aufgeführt.

## 2. BEDEUTUNG VON DIVERSITY UND GENDER EQUALITY FÜR UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Der demografische Wandel, globalisierte Märkte und Gesellschaften im Umbruch – Unternehmen müssen sich in vielerlei Hinsicht an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Die Auflösung traditioneller (Denk-)Muster und Strukturen hat eine neue Vielfalt von Möglichkeiten geschaffen, die Chancen darstellen. Diversity Management erkennt, pflegt und nutzt strategisch die persönlichen Talente und individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen.

Vorteile für Unternehmen können darin bestehen sich eine gute Position auf einem vielfältigen Arbeitsmarkt zu sichern, Innovationserfolge durch gemischte Teams zu erreichen oder ein attraktiver Business-Partner für Unternehmen zu sein, die Wert auf Diversity entlang der gesamten Wertschöpfungskette legen.

### GESETZLICHE REGELUNGEN ZU DIVERSITY UND GENDER EQUALITY IN DEUTSCHLAND

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I)

Zweites Führungspositionen-Gesetz – FüPoG II, Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhaben von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz gegen Benachteiligung und einen gegenseitigen respektvollen Umgang

Das Entgelttransparenzgesetz soll vor allem Frauen dabei unterstützen, ihren Anspruch auf gleiches Entgelt bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit künftig besser durchzusetzen.

## STUDIEN UND BERICHTE ZUR WIRKUNG VON DIVERSITY IN UNTERNEHMEN

### McKinsey (2020): Diversity wins – How Inclusion Matters

Mehr als 1.000 Unternehmen in 15 Ländern wurden analysiert. Diese Studie belegt, dass Diversity & Inclusion einen wichtigen Beitrag für den Geschäftserfolg leisten. Demnach haben Unternehmen mit hoher Gender-Diversität eine um 25 Prozent und damit signifikant größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Wird der Faktor der ethnischen Diversität (Interkulturalität des Vorstands) betrachtet, liegt dieser Wert sogar bei 36 Prozent. Vor allem in Krisenzeiten haben sich gemischte Führungsteam besser bewährt ist. Ein entscheidender Faktor, um Diversität und damit auch den Unternehmenserfolg nachhaltig zu verbessern, ist laut der Studie eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur.

### Boston Consulting Group (2019): Boarding Call: Wie Unternehmen mit Vielfalt nach oben schaffen – BCG Gender Diversity Index Germany

In dieser Studie wird der Zusammenhang zwischen einem divers besetzten Topmanagement und der Innovationskraft von Unternehmen untersucht. Demnach schneiden unter den 100 größten, börsennotierten Unternehmen die fortschrittlichsten 30 in Sachen Geschlechtervielfalt am Aktienmarkt um mehr als zwei Prozentpunkte erfolgreicher ab als der DAX. Geschlechtervielfalt in Unternehmen erhält entsprechend Rückenwind vom Kapitalmarkt – zumindest jenseits der deutschen Grenzen. So genannte „Gender Lens Investing Produkte“ (GLI) gewinnen an Bedeutung. Es handelt sich dabei um Anlagen, die sich auf Gleichberechtigung fokussieren. Innerhalb von vier Jahren ist das verwaltete Vermögen von GLI-Produkten weltweit von 100 Millionen US Dollar im Jahr 2014 auf 2,4 Milliarden US-Dollar im Jahr 2018 gewachsen.

**25 %**

größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein bei hoher **Gender Diversity**

**36 %**

größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein bei hoher **Ethnic Diversity**

Mehr als **2 %** besser schneiden divers geführte Unternehmen am Aktienmarkt ab

Gender Diversity führt zu **60 %** höherer Rentabilität und Produktivität

Unternehmen mit **30 %** Frauen im Management sind **15 %** profitabler als solche ohne Frauen im Management

### International Labour Organization (2019): Women in Business and Management – Business Case of Change

Dieser Bericht, basierend auf der Befragung von fast 13.000 Unternehmen weltweit, besagt, dass Geschlechtervielfalt zu besseren Geschäftsergebnissen beiträgt. Von den befragten Unternehmen, berichten über 60 Prozent von höherer Rentabilität und Produktivität. Zudem wurde gezeigt, dass eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen das Bruttoinlandsprodukt auf nationaler Ebene steigert. Die Ergebnisse zeigen, dass für Unternehmen mit Chancengleichheit und einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur die Chancen zu 60 Prozent besser sind, Talente zu binden und zu gewinnen. Von den befragten Unternehmen, die die Auswirkungen der Geschlechtervielfalt im Management verfolgen, berichten 74 Prozent von Gewinnsteigerungen von 5 bis 20 Prozent.

### Peterson Institut für internationale Wirtschaft (2016): Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey

Untersucht wurden in dieser Studie über 21.000 Unternehmen in 91 Ländern mit Fokus auf Profitabilität und Frauenanteil im Top-Management. Unternehmen mit einem Frauenanteil von mindestens 30 Prozent in der Geschäftsleitung waren im Durchschnitt um 15 Prozent profitabler als vergleichbare Unternehmen ohne Frauen in der Geschäftsleitung. Frauen im Vorstand haben eine signifikante Bedeutung für die Gewinnentwicklung.

## ERLÄUTERUNG VON SCHLÜSSELBEGRIFFEN

### Vielfaltsdimensionen

Wenn sich Organisationen entscheiden, Vielfalt umfassend zu stärken und zu pflegen, benötigen sie eine Grundlage, auf der ihr Diversity Management aufbauen kann. Das vierstufige Modell der Charta der Vielfalt, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen einer Organisation zu erfassen. Mit ihm lassen sich unterschiedliche Faktoren – sprich: Dimensionen – greifbar machen.<sup>4</sup>

#### DIVERSITY

Der englische Begriff Diversity bezeichnet Vielfalt. Bei Diversity geht es um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Menschen und die Individualität von Menschen. Neben den Kerndimensionen von Diversity (Kultur/Hautfarbe, Alter, sexuelle Orientierung, Geschlecht und geschlechtliche Identität, Behinderung/Befähigung, Weltanschauung/Religion) machen weitere Dimensionen wie soziale Herkunft, Berufserfahrung, Arbeitsort, Betriebszugehörigkeit, Arbeitsstil etc. den Unterschied.

#### INCLUSION

Diversity wird durch Inclusion zum Erfolgsfaktor. Inclusion bedeutet den wertschätzenden Umgang mit Vielfalt und beschreibt eine Kultur, in der gegenseitige Wertschätzung selbstverständlich ist. In der deutschen Sprache findet sich der Begriff Inklusion, der meist auf das Thema Behinderung bezogen wird, aber auch einen überdimensionalen Anspruch hat.

#### GENDER EQUALITY

Diversity Management hat einen ganzheitlichen Anspruch, der sich in der Unternehmenspraxis bewährt hat. Auf dieser Basis steht bei der Dimension Geschlecht/Geschlechtliche Identität die Gleichstellung aller Geschlechter im Fokus. Ziel von Gender Equality ist nach SDG 5.5, die volle Teilhabe und gleiche Chancen auf Führungspositionen von Frauen im Wirtschaftsleben bis 2030. Entsprechend richten sich die Aktivitäten auf dieses Ziel. Ebenso geht mit der Änderung des Rollenbildes der Frau eine Änderung des Rollenbildes der Männer einher sowie das Engagement der Männer für Chancengleichheit, wie z.B. im Rahmen von Initiativen wie [HeforShe](#).



#### INTERSEKTIONALITÄT

Intersektionalität beschreibt, dass die einzelnen Diversity Dimensionen nicht einzeln und getrennt voneinander betrachtet werden. In der Realität überschneiden sich diese, indem eine Person mehrere Dimensionen repräsentieren kann. So wird zum Beispiel bei Frauen nicht von einer homogenen Gruppe ausgegangen, sondern es sind Aspekte wie die Hautfarbe oder sexuelle Orientierung oder andere zu berücksichtigen. Unterschiedliche Dimensionen können sich dabei wechselseitig verstärken oder auch abschwächen.

Quelle: Charta der Vielfalt

4 [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

### 3. GENDER EQUALITY IN DER WIRTSCHAFT: EIN AUSSCHNITT DES STATUS QUO

Der beschriebene Nutzen für Unternehmen sollte Grund genug sein, Diversity & Inclusion auf allen Ebenen zu implementieren. Ein Blick auf die Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft zeigt jedoch, dass beim Gendermix noch Nachholbedarf besteht:

#### Unternehmen in Deutschland sind besonders gefordert

Im Vergleich mit fünf anderen westlichen Industrieländern – Frankreich, Großbritannien, Polen, Schweden und den USA – gelangen bei den großen deutschen Börsenunternehmen mit Abstand am wenigsten Frauen ins Top-Management. Das ist Ausdruck einer starren Haltung in großen Teilen der deutschen Wirtschaftselite, über die andere Länder staunen: Frauen im Top-Management werden in Deutschland als Herausforderung wahrgenommen, in anderen Ländern werden hingegen neue Möglichkeiten gesehen.

Seit Jahrzehnten haben die Börsenunternehmen ihre Vorstände nach nahezu unverändertem Muster rekrutiert, so dass sich die Vorstandsmitglieder in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung sehr ähnlich sind: überwiegend männliche, westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler Mitte Fünfzig.

#### DAS DURCHSCHNITTLICHE VORSTANDSMITGLIED IST:

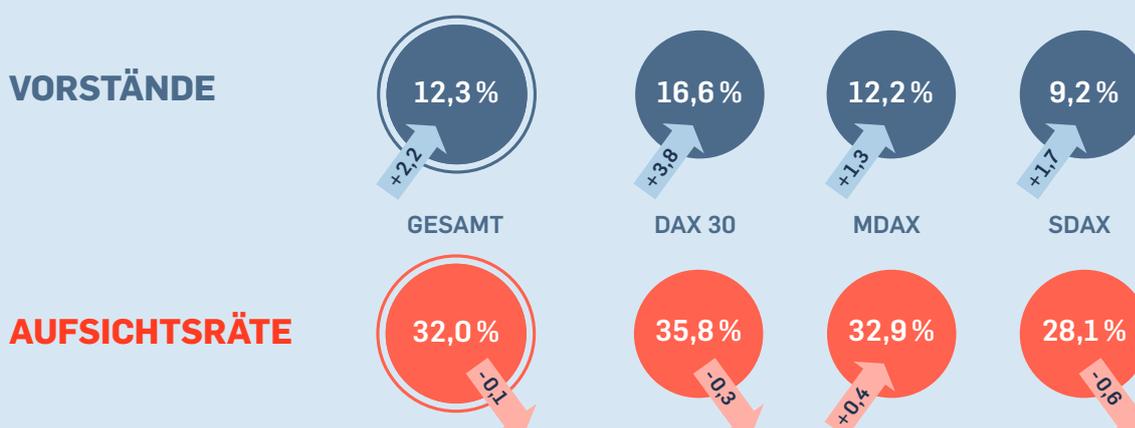


#### UND SO WURDE ZWISCHEN 1. SEPTEMBER 2019 UND 1. SEPTEMBER 2020 REKRUTIERT:



Deutschland muss nicht Schlusslicht sein – Unternehmen müssen die vorhandene Kompetenz nutzen und Frauen bis in die Vorstände befördern. Und sie können zeigen, welche Höhen eine vielfältig aufgestellte deutsche Wirtschaft noch erreichen kann.<sup>5</sup>

Am 1. März 2021 sind die Vorstände der 160 deutschen Börsenunternehmen in DAX, MDAX und SDAX mit 613 Männern und 86 Frauen besetzt. Das sind 18 Frauen mehr als im September 2020 und entspricht einem Anteil von 12,3 Prozent. Die Unternehmen gleichen somit den Rückgang des Frauenanteils im Zuge der COVID-19 Pandemie aus. Gleichzeitig haben sich die Vorstände wieder leicht vergrößert: die Anzahl der Vorstandsmitglieder stieg von 671 auf 699. Nachdem der Frauenanteil in den DAX-Vorständen im September 2020 auf nur 12,8 Prozent abgesunken war, hat er sich zum 1. März wieder erholt und liegt nun bei 16,6 Prozent. Insgesamt 32 Frauen arbeiten nun in den Vorständen der 30 DAX-Konzerne. Bei der nächsten Unternehmensgeneration sieht es nicht besser aus: Im April 2021 lag der Frauenanteil in den Vorständen, der in den vergangenen 5 Jahren neu in die Indizes aufgenommenen, bei 10,2 Prozent. Bei denjenigen Börsenneulungen, die in den letzten 15 Jahren gegründet wurden, liegt der Frauenanteil in den Vorständen sogar nur bei 5,4 Prozent.<sup>6</sup>



Quelle: AllBright Stiftung; Zwischenstand März 2021 inkl. Entwicklung seit September 2020 in Prozent. Der Frauenanteil in den DAX-Vorständen hat sich erholt.

Mit dem im Herbst 2021 erwarteten FöPoG II, dem Gesetz für mehr Gleichstellung in den Vorständen von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen in Deutschland, gäbe es für 25 Unternehmen konkreten Handlungsbedarf, so der Women-On-Board-Index 185 (WoB-Index 185) von Ende März 2021. Denn diese haben keine Frau im Vorstand vertreten. Der Index untersucht 186 Unternehmen (160 deutsche börsen- und 26 im Regulierten Markt notierte Unternehmen). 62 der untersuchten Unternehmen planen mit Zielgröße Null für den Vorstand – im vergangenen Jahr waren dies immer noch 75 Unternehmen. Allerdings haben andere Unternehmen bereits reagiert und eine Frau in den Vorstand berufen.<sup>7</sup>

Seit Jahrzehnten gibt es in Unternehmen in Deutschland Anstrengungen, um einen besseren Gendermix in den Führungsetagen der Unternehmen herzustellen. Eine derart männlich geprägte Unternehmenskultur ist für Frauen – und auch für manche Männer – nicht attraktiv und oft werden Talente übersehen oder gar nicht erkannt. Aber Unternehmen können mehr tun, als auf die vorgegebene Quote der Gesetzgebung zu reagieren. Ein strategisches Diversity Management mit zielgerichteten Aktivitäten hat sich bewährt.

5 [www.allbright-stiftung.de](http://www.allbright-stiftung.de)

6 [www.wob-index.de](http://www.wob-index.de)

7 [www.wob-index.de](http://www.wob-index.de)

# 4. ZIELGERICHTETE UMSETZUNG VON DIVERSITY UND GENDER-STRATEGIEN IN UNTERNEHMEN

Diversity Management ist eine systematische und zielgerichtete Ausrichtung auf die Geschäftsstrategie durch Sicherstellung von Vielfalt und einer wertschätzenden Unternehmenskultur im Unternehmen. Dabei werden die Strukturen, Prozesse sowie die Kompetenzen und die Arbeitskultur auf den Prüfstand gestellt und optimiert. Diversity Management als Querschnittsfunktion stellt auch die Verbundstelle zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens sicher.

Wichtige Schritte für ein strategisches Diversity Management:



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitative und quantitative Diversity- und Gender-Ziele für das Unternehmen definieren</li> <li>• Diversity-Ziele an der Gesamtgeschäftsstrategie ausrichten</li> <li>• Wichtige Stakeholder wie Topmanagement oder Talentmanagement miteinbeziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenstellung der aktuellen Situation mit Zahlen zu Diversity und Gender allgemein</li> <li>• Zusammenstellung des Status Quo zu Gender im Unternehmen</li> <li>• Vergleich zu Wettbewerber*innen und Identifikation des eigenen Marktstandpunktes im Bereich Diversity (Diversity Benchmarking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus den Abweichungen von Zielen und Status Quo den Handlungsbedarf für Diversity und Gender Aktivitäten ableiten</li> <li>• Verantwortlichkeiten schaffen durch Einberufung eines Diversity &amp; Inclusion Councils (DIC)</li> <li>• DIC legt die strategische Ausrichtung der Maßnahmen fest und überwacht deren Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der geplanten Maßnahmen</li> <li>• Widerstand zu Diversity abbauen</li> <li>• Bei den Maßnahmen ist es wichtig, dass diese von den Führungskräften klar kommuniziert und die Mitarbeitenden miteinbezogen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erreichung der gesetzten Diversity-Ziele feststellen und bei Bedarf Korrekturen vornehmen</li> </ul>
<p><b>Beispiel:</b> 50 Prozent Frauen in Partnerunternehmen bis 2025</p>	<p><b>Beispiel:</b> Unternehmen erheben qualitative Status-Daten per Interview oder Fokus-Gruppen sowie die aktuellen Zahlen der Repräsentation zu Gender etc.</p>	<p><b>Beispiel:</b> Einrichtung einer Diversity Stelle, die die strategische Ausrichtung und Umsetzung der Diversity Maßnahmen festlegt</p>	<p><b>Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysen zu Ungleichheit in der Bezahlung durchführen</li> <li>• Lohntransparenz fördern</li> <li>• Rekrutierungs-, Beförderungs- und Talentförderungsprozesse frei von Diskriminierung und Unconscious Bias sicherstellen</li> </ul>	<p><b>Beispiel:</b> Messung von qualitativen und quantitativen Personalkennzahlen (Fluktuation, Beförderung, Einstellung)</p>

Für die Steuerung und Umsetzung des Diversity Managements selbst wird in Unternehmen eine Infrastruktur – ähnlich wie im Nachhaltigkeitsmanagement üblich – angelegt. In vielen Unternehmen sind Diversity Councils, Diversity Netzwerke oder Diversity-Beauftragte zu finden.

Wichtig bei dem gesamten Prozess ist die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder, angefangen bei den Führungskräften, der Personalabteilung sowie aller Mitarbeitenden. Als Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Diversity und Gender Equality sind Vorbilder; also einerseits erfolgreiche Frauen in Führungspositionen als auch erfolgreiche Männer, die sich für Gender Equality aktiv einsetzen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Sicherstellung des Zugangs zu Netzwerken. Mentoring-Programme sind hierbei ein guter Einstieg, der durch Coaching ergänzt werden kann. Nach wie vor sind unbewusste Vorurteile sowie Stereotypisierungen mit tradierten Geschlechterrollen eine der Hauptbarrieren, die Gender Equality für Frauen und Männer darstellen. Unternehmen müssen ihre wichtige Rolle Veränderung voranzutreiben wahrnehmen und die Chancen, die darin liegen, frühzeitig für sich nutzen.

## Unterstützungsangebote

**Angebot der AllBright Stiftung:** Mit Vorträgen, Weiterbildungs- und Beratungsformaten trägt die AllBright Stiftung zur Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Organisationen bei. Im Rahmen der [AllBright Academy](#) vermittelt sie Wissen und gibt praktische Handlungsempfehlungen zu Themen, die für die Verankerung von Diversity im Unternehmen entscheidend sind (Unconscious Bias, Rolle der Männer, Kommunikationskultur und inklusive Führung). Dabei legt die AllBright Stiftung insbesondere auf die Einbeziehung des Top-Managements Wert.

**Angebot des DGCN:** Mit dem internationalen Programm „[Target Gender Equality](#)“ unterstützt das DGCN Unternehmen, die den UN Global Compact unterzeichnet haben, kostenfrei bei einer strategischen Gender-Strategie. Auf Basis der WEPs wird der aktuelle Beitrag zu SDG 5.5 (volle Teilhabe und gleiche Chancen auf Führungspositionen von Frauen im Wirtschaftsleben) analysiert. In Workshops und Dialogen unter den Teilnehmenden werden ambitionierte Ziele für Gender Diversity entwickelt, Erfolgsstrategien vermittelt und Möglichkeiten den Fortschritt zu messen und zu kommunizieren werden erarbeitet.

# Interessante Links, Studien und Organisationen

[AllBright Stiftung](#)

[BCG, Woman Up: BCG Gender Diversity Index Germany 2020 – Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen](#)

[Charta der Vielfalt](#)

[Chronologie der Frauenrechte in der UN](#)

[Deutsches Global Compact Netzwerk](#)

[Global Compact Network Germany: Seizing opportunities, minimising Risks: Empowering women in the supply chain. Approaches and Case Studies for Business, 2018](#)

[Gleichstellungsatlas Deutschland](#)

[Gleichstellungsberichte der Bundesregierung](#)

[FidAR – Die Initiative für Frauen in die Aufsichtsräte](#)

[Friedrich-Ebert-Stiftung, Ein Schritt vorwärts, zwei Schritte zurück? Corona in Deutschland aus der Genderperspektive. Ein Überblick über verfügbare Forschungsergebnisse zu Corona in Deutschland aus der Genderperspektive, 2020](#)

[International Labor Organization \(ILO\), Women in Business and Management. The business case for change, 2019](#)

[ISO-Norm 30415:2021 Human resource management – Diversity and inclusion](#)

[McKinsey, Diversity wins: How inclusion matters, 2020](#)

[Peterson Institute for International Economics, Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey, 2016](#)

[UN Women: SDG 5 – Gleichstellung der Geschlechter](#)

[Women-on-Board-Indizes \(WoB-Index\) von FidAR](#)

[Women's Empowerment Principles](#)

[Zukunftsinstitut](#)



## IMPRESSUM

Herausgeber  
Deutsches Global Compact Netzwerk  
[www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

Projektleitung  
Silke Düwel-Rieth | Deutsches Global Compact Netzwerk  
Lucie Schibel | AllBright Stiftung

Konzeption und Redaktion  
Hans Jablonski & Nazife Sarcan

Fotocredits  
AllBright Stiftung, Charta der Vielfalt, WEPs

Gestaltung und Satz  
Eva Hofmann, Katrin Straßburger | W4 Büro für Gestaltung

Herausgeber und Autor\*innen übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben und keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Internetseiten. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber und der Redaktion wieder. Kartografische Darstellungen beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten.

© Deutsches Global Compact Netzwerk

Juni 2021