Diversity management in corporate Germany - genderwashing or key success factor?‘

Prof. Dr. Dirk Schiereck

Anna Hinrichsen, M.A./CIRO

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

D|I|R|K

Deutscher Investor Relations Verband

Jahreskonferenz, 2. Juni 2015

CORPORATE FINANCE

Agenda

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

1. Vorgaben zu Diversität im Management durch den Gesetzgeber
2. (Gender) Diversity im Unternehmenskontext
3. Befragung von IR-Professionals zum Status Quo „Diversity“
   - 3.1 Datenbasis und Untersuchungsmethodik
   - 3.2 Untersuchungsergebnisse
4. Implikationen für die Praxis

DCGK fordert bereits Vielfalt (Diversity) im Vorstand und in der Führung allgemein

- *4.1.5 Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.*

- *5.1.2 Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben (…)*

Auch der Aufsichtsrat ist laut DCGK nach dem Kriterium der Vielfalt zusammenzusetzen

- *5.4.1 Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.*

  Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens (…) und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.

Weder DGCK noch die freiwilligen Selbst-verpflichtungen haben zu nennenswerter Erhöhung des Frauenanteils geführt

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsförderung titelt im Januar 2015:

„Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen“

- Frauenanteil in den Vorständen der deutschen Top-200-Unternehmen lag Ende 2014 bei gut 5% (Vorjahr: 4%)
- DAX-30: Höchster Anteil von 7% Frauen im Vorstand; MDAX: niedrigster Anteil mit 3%
- Frauenanteil in Aufsichtsräten der Top-200 bei 18% (Vorjahr: 15%)
- DAX-30: höchster Wert mit 25%; SDAX: niedrigster Wert mit ca. 14%

(DIW Wochenbericht, Nr. 4/2015)

Gesetz der Bundesregierung für „gleich-berechtigte Teilhabe“ an Führungspositionen gebilligt – sukzessive Einführung ab 2016

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen

Voll mitbestimmungspflichtige
(>2.000 Beschäftigte
bzw. Montanbetriebe: >1.000 Beschäftigte)
und börsennotierte Unternehmen
(108 Unternehmen)

Feste Geschlechterquote von 30% für Aufsichtsrat

Verbindliche Zielgrößen für Vorstand und oberstes Management

Nichtigkeit der quotenwidrigen Wahl, so.g „leerer Stuhl“,

Berichts- und Begründungs-pflichten

Mitbestimmungspflichtige
(>500 Mitarbeiter) oder börsennotierte Unternehmen
(3.500 Unternehmen)

Verbindliche Zielgrößen für Vorstand und oberstes Management

Berichts- und Begründungs-pflichten

Quellen: Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, 11.12.2014

CORPORATE FINANCE

Agenda

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

1. Vorgaben zu Diversität im Management durch den Gesetzgeber
2. (Gender) Diversity im Unternehmenskontext
3. Befragung von IR-Professionals zum Status Quo „Diversity“
   - 3.1 Datenbasis und Untersuchungsmethodik
   - 3.2 Untersuchungsergebnisse
4. Implikationen für die Praxis

Brauchen wir Vielfalt/Diversity im Top-Management wirklich?

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Welche Argumente sprechen aus Ihrer Sicht für bzw. gegen Diversity?

Die empirischen Ergebnisse zu Diversity im Unternehmenskontext sind uneinheitlich

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Argumente PRO Diversity & für heterogene Teams	Argumente CONTRA Diversity & für homogene Teams
Erweitertes Spektrum an Wissen, Informationen und Fähigkeiten (z.B. Cox/Blake, 1991)	Ähnlichkeits-Anziehungs-Effekt (similarity-attraction effect; Berscheid and Walster 1969; Byrne 1971)
erhöhte Marketing- und Vertriebsleistung dank eines tieferen Marktverständnisses	Zusammenhalt und soziale Integration stärker
gesteigerte Innovationskraft und Kreativität (z.B. (Peus/Welpe, 2011; Lucas-Pérez et al., 2014)	Gemeinsames Vokabular, interne Kommunikationsprozesse und Informationsaustausch effizienter ; Entscheidungs-fähigkeit erhöht(z.B. Hambrick et al., 1996)
verbesserte Problemlösungsstrategien	Bessere Kooperation (z.B. Tajfel/Turner, 1986)
Größere Einsatz- und Wettbewerbsbereitschaft (z.B. Hambrick et al., 1996)	Emotionale Konflikte seltener (z.B. Tajfel/Turner, 1986)
Vielfalt hilft, möglichst viele Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen und verbessert die Kommuni-kation mit Stakeholdern (Lucas-Pérez et al., 2014)	Je größer die Unterschiede hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft, desto geringer die Bindung ans Unternehmen (Tsui et al., 1992)

Auch der Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmensperformance ist nicht eindeutig

- Zahlreiche Studien untersuchen Zusammenhang zwischen Frauenanteil in TMTs und Performance-Kennzahlen (etwa ROE, ROI, ROA)
- Eine Gruppe von Studien kann keinen Zusammenhang feststellen (Miller/del Carmen Triana, 2009, Rose, 2007), andere einen negativen Zusammenhang (z.B. Bøhren and Strøm, 2010, Adams/Ferreira, 2009)
- Einige Studien weisen einen positiven Zusammenhang nach (z.B. Campbell/Mínguez-Vera, 2008;Carter et al., 2003) :

  bspw. robuster, positiv signifikanter Zusammenhang für Firmen mit bestimmten Eigenschaften (Nähe zum Privatkundengeschäft, hoher Anteil weiblicher Mitarbeiter -> interne & externe Legitimationspflicht)

⇨ Stärkung Wirtschaftsstandort/Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Es braucht eine kritische Masse von Frauen in Führungsgremien, damit sich Diversity vorteilhaft auf die Performance auswirken kann

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Relevanz der „kritischen Masse“: Erst ab Mindestfrauenanteil von ca. 30% können potenzielle Vorteile aus Diversity realisiert werden; wird der Frauenanteil nur auf einen Wert unter 10% gesteigert, kann sich erhöhte Diversität sogar negativ auf Performance auswirken (Joecks et al., 2013; Torchia et al., 2011; Konrad et al., 2008)

- Bis zu einem Frauenanteil von 55% steigt die Teamleistung, danach verschlechtert sie sich (Hoogendorn/Oosterbeck/Van Praag, 2011)

Anteilseigner honorieren weibliche Finanz- und Investitionsentscheidungen

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Firmen mit Frauen in der Führung wachsen langsamer, tätigen weniger Firmenübernahmen und neigen weniger dazu, Schulden aufzunehmen – Anteilseigner werten diese Finanz- und Investitionsentscheidungen als vorteilhaft: Kursreaktionen auf Ankündigungen von Akquisitionen und Fremdkapitalmaßnahmen durch Firmen mit weiblichen Executives fallen bis zu +2 % höher aus (Huang/Kisgen, 2013)
- Es besteht ein Zusammenhang zwischen einem erhöhten Frauenanteil im Board und einer höheren Bewertung (Adams/Ferreira, 2009, Carter et al., 2003)

Frauen haben positive Wirkung auf interne Arbeitsabläufe und die Effektivität

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Eine höhere Repräsentanz von Frauen in den höchsten Führungsgremien führt zu erweitertem Spektrum an Wissen, Fähigkeiten und Entscheidungskriterien (Lucas-Pérez et al., 2014)
- Frauen in den höchsten Führungsgremien verbessern die Anwesenheitsstatistik (auch der männlichen Kollegen) und die Arbeitsdisziplin (z.B. Adams/Ferreira, 2009; Burgess/Tharenou, 2002)
- Frauen verringern das Konfliktpotenzial im Board und erhöhen dessen Effektivität (Nielsen/Huse, 2010); vorteilhafter Effekt auf Analyse- und Entscheidungsfindungsprozesse (Bear/Rahman/Post, 2010)
- Frauen tendieren zu demokratischem statt direktivem Führungsstil (Eagly/Johnson, 1990)

Erhöhung des Frauenanteils verbessert Corporate Governance und Reputation

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Frauen sitzen häufiger in Kontrollgremien (Audit/Corporate Governance); es wird angenommen, dass gemischte Boards ihre Überwachungs- und Kontrollfunktion strenger ausüben (Adams/Ferreira, 2009)
- Ein erhöhter Frauenanteil im Corporate Board ist mit einem positiven Reputationseffekt verbunden, insbesondere in Sektoren mit Nähe zum Endkundengeschäft (Bear/Rahman/Post , 2010; Brammer et al., 2009)

Einführung einer festen Quote kann jedoch insbesondere in der Übergangsphase negative Effekte haben

- “Quotenfrauen” als Minderheit werden häufig als unzureichend qualifiziert wahrgenommen, nicht ernst genommen, angezweifelt oder es wird ihnen misstraut (Kanter, 1977; Arfken et al., 2004; Torchia et al., 2011). Daraus resultieren Unbehagen, Isolation oder Selbstzweifel (Torchia et al., 2011)
- Beim Wechsel von der homogenen zur heterogenen Struktur können der Zusammenhalt vermindert werden und die Wahrscheinlichkeit von Konflikten steigen (Tajfel/Turner, 1986; Hambrick et al., 1996)
- Die Kommunikation und der Informationsaustausch innerhalb des Gremiums kann behindert sowie Komplexität und Zeitaufwand von Prozessen erhöht werden (Campbell/Minguez-Vera, 2010)

Strenge Kontrolle und zögerliches Agieren können Unternehmensperformance hemmen

- „Strengere“ Überwachung durch erhöhten Frauenanteil kann sich bei Unternehmen mit exzellenter Corporate Governance negativ auswirken („overmonitoring“ - Adams/Ferreira, 2009)

- Die (kontrovers diskutierte) Risikoaversion von Frauen kann als Verpassen von Chancen gewertet werden, wenn hochriskante, aber für den Unternehmenserfolg entscheidende Projekte nicht durchgeführt werden (Schubert et al., 1999)

Ist die ökonomische Betrachtungsweise neu für Sie?

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Können Sie einzelne Erkenntnisse bestätigen oder widerlegen?
- Haben Sie das Thema bisher vorwiegend aus der Gerechtigkeitsperspektive betrachtet?
- Können Sie sich vorstellen, die wirtschaftlichen Vorteile von Diversity im Dialog mit Investoren und Analysten anzubringen?

Agenda

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

1. Vorgaben zu Diversität im Management durch den Gesetzgeber
2. (Gender) Diversity im Unternehmenskontext
3. Befragung von IR-Professionals zum Status Quo „Diversity“
   - 3.1 Datenbasis und Untersuchungsmethodik
   - 3.2 Untersuchungsergebnisse
4. Implikationen für die Praxis

Anonyme Online-Befragung in Kooperation mit DIRK, C.I.R.A, IR club im Jan./Feb. 2015

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Datenbasis

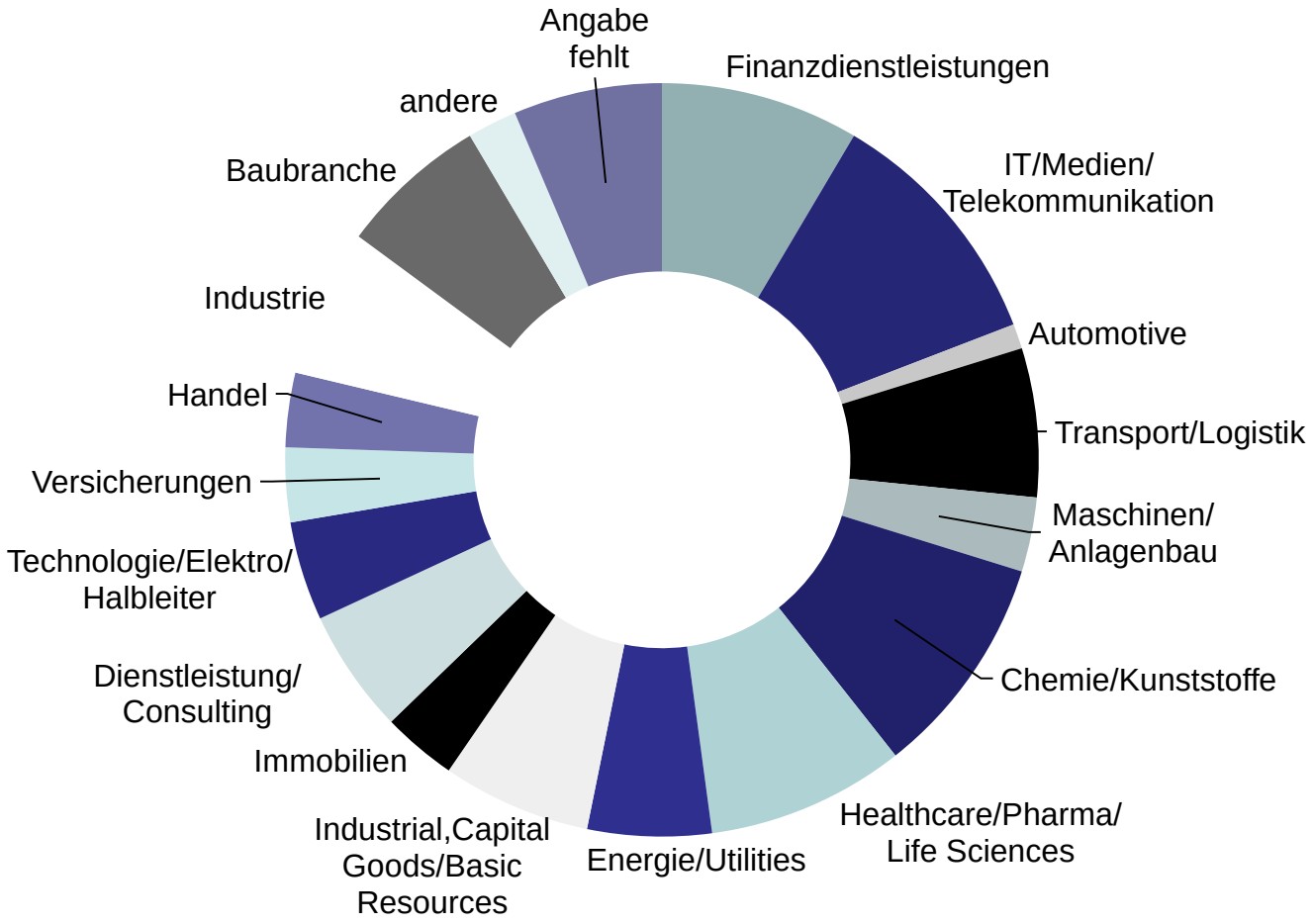
Auswertbare Datensätze aus Befragung	*n = 94*
Rücklaufquote (Versand an 1.385 Newsletter-Adressaten)	*6,79%*
Mitarbeiter Investor Relations Abteilung	89,36%
Männlich	51,06%
Weiblich	47,87%
(keine Angabe zu Geschlecht)	1,06%
Unternehmen ist Aktienemittent	92,55%
Unternehmen ist Anleiheemittent	51,06%
Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder	4,28%
Anteil weiblicher Aufsichtsratmitglieder	15,1%
davon Anteil weiblicher Aufsichtsratmitglieder – Anteilseignerseite	9,54%
davon Anteil weiblicher Aufsichtsratmitglieder - Arbeitnehmervertreter	5,53%
Unternehmenssitz in Deutschland	74,47%
Unternehmenssitz in Österreich	12,77%
Unternehmenssitz in der Schweiz	10,64%
anderes Land	1,06%

Zentrale Fragestellungen

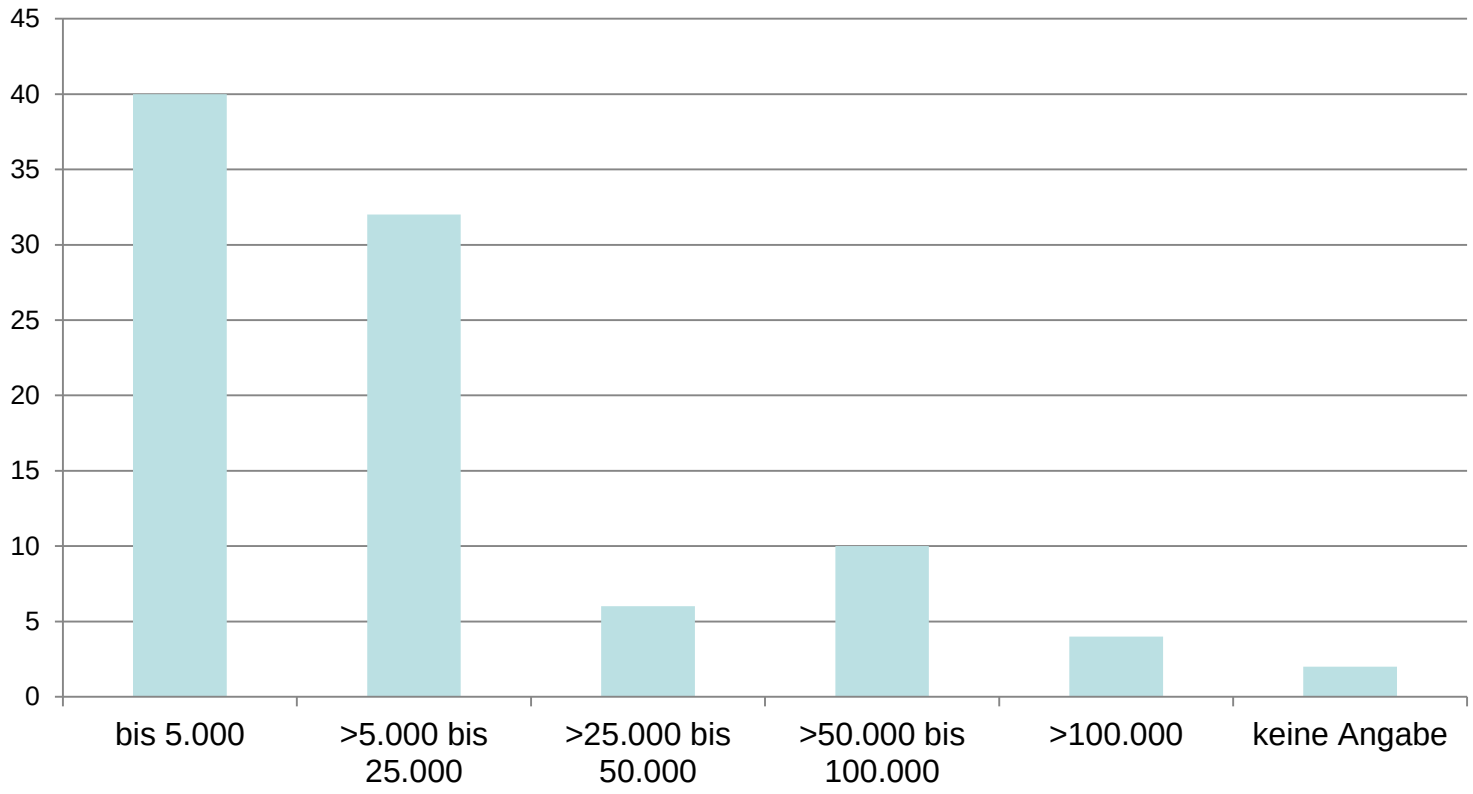
TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Wie ist der Status Quo Diversity zu Diversity im Top-Management in Unternehmen des deutschsprachigen Raums?
- Bestehen interne Planungsziele für Frauen in Führungspositionen?
- Warum werden diese zum Teil nicht veröffentlicht?
- Welche Investorengruppen haben besonderes Interesse an Diversity?
- Welche anderen externen Anspruchsgruppen treiben das Thema voran?
- Welche Zielsetzungen stehen hinter der Erarbeitung von Diversity-Maßnahmen?

Die Stichprobe umfasst knapp 20 verschiedene Branchen



In 43% der Unternehmen zählt die Belegschaft bis zu 5.000 Mitarbeiter



Frauenanteil an Gesamtbelegschaft ist bei Services/Consulting, Life Sciences, Immobilien und Finanzdienstleistungen am höchsten

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

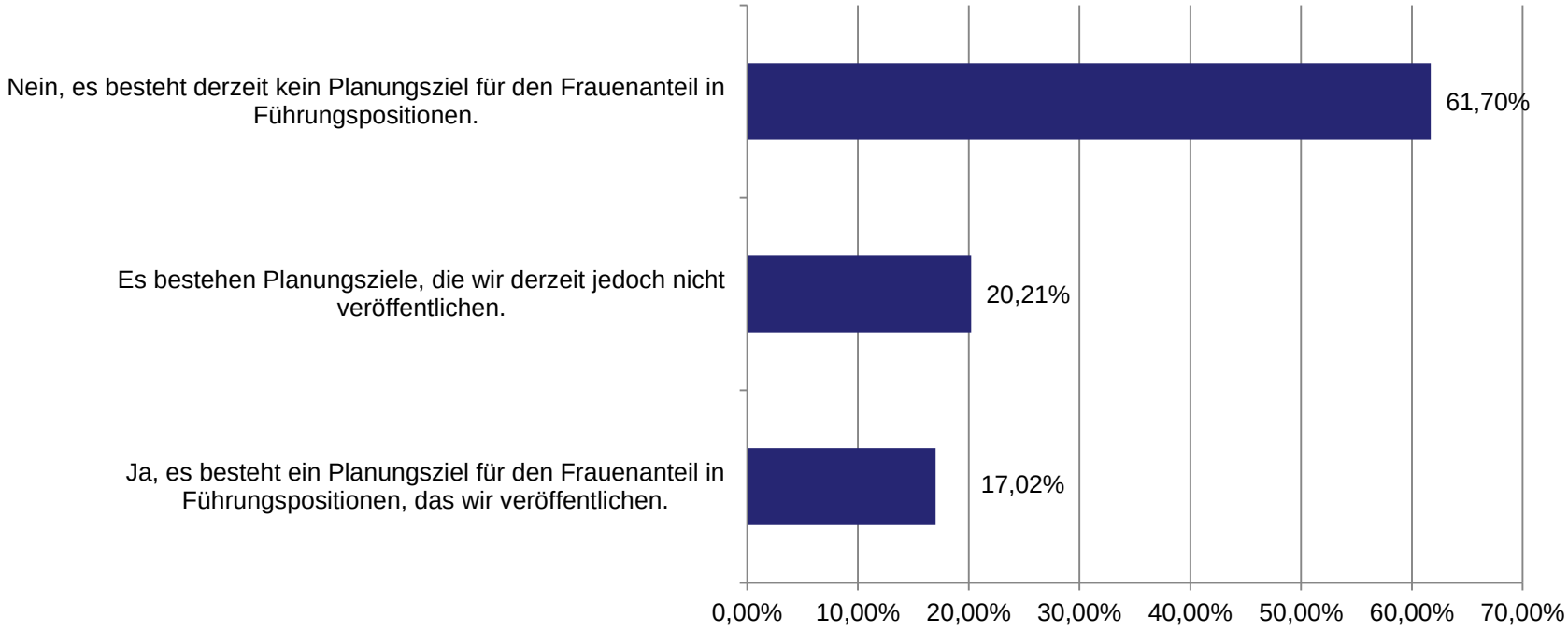
Branche	Frauenanteil in % Median	Frauenanteil in % Mittelwert (arithm.)
Dienstleistung/ Consulting	56,5	56,5
Health Care/ Pharma/ Life Sciences	51	53,3
Immobillien	50	46
Finanzdienstleistungen	46	45,5
Energie/Utilities	27,7	26,9
Industrial/Basic Goods/Capital Resources	25	18,8
Chemie/Kunststoffe	20	24,3
Baubranche	13	13,5

Agenda

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

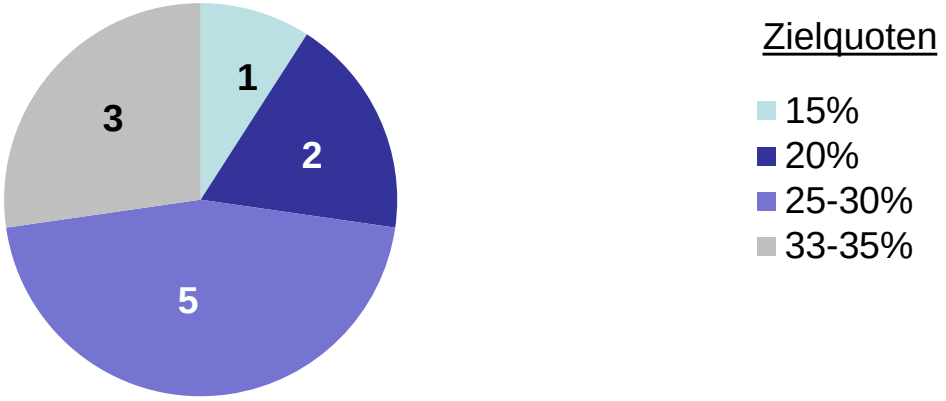
1. Vorgaben zu Diversität im Management durch den Gesetzgeber
2. (Gender) Diversity im Unternehmenskontext
3. Befragung von IR-Professionals zum Status Quo „Diversity“
   - 3.1 Datenbasis und Untersuchungsmethodik
   - 3.2 Untersuchungsergebnisse
4. Implikationen für die Praxis

Zwei Drittel der Unternehmen haben in 15 Jahren Selbstverpflichtung keine Planungs-ziele für Frauen in der Führung festgelegt



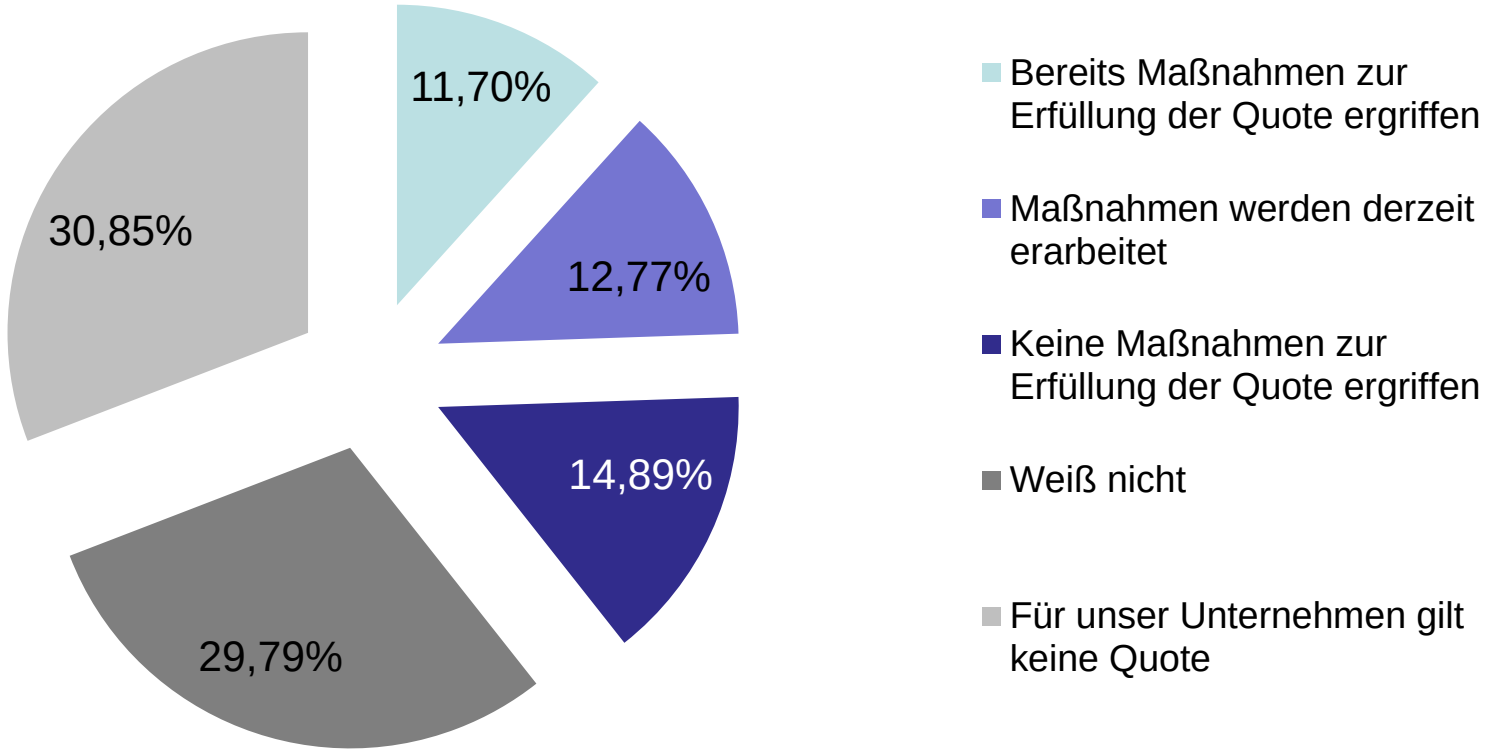
Weder ein hoher Anteil weiblicher Mitarbeiter noch die Branchenzugehörigkeit haben Einfluss darauf, ob sich ein Unternehmen selbst Zielvorgaben setzt

12 Unternehmen beziffern ihr Planungsziel für Frauen in Führungspositionen



- 5 Unternehmen lassen offen, bis wann das Ziel erreicht werden soll
- 5 Unternehmen geben als konkreten Zeitpunkt das Jahr 2020 an
- In einzelnen Fällen ist Detaillierungsgrad weiter erhöht, etwa hinsichtl. der Führungsebene oder in Relation zum Anteil weiblicher Mitarbeiter
- 2 Unternehmen formulieren als Ziel, den Frauenanteil in Führungs-positionen weiter ausbauen bzw. jedes Jahr steigern zu wollen

Der Frauenanteil im Aufsichtsrat unserer Stichprobe liegt mit 15,1% leicht unter dem Durchschnitt für die Top-200-Unternehmen



Über die Hälfte der Unternehmen hat bisher keine Planungsziele für den Frauenanteil in Vorstand und Aufsichtsrat formuliert

[1] Für die deutschen Top-200-Unternehmen lag der Anteil bei 18%

Die Umsetzung der bisherigen politischen Vorgaben erfolgt eher widerstrebend

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- >20% der IR Professionals sehen aus Unternehmenssicht keinerlei Vorteile mit der Veröffentlichung von Planungszielen für Frauen in Führungspositionen verbunden
- 5% geben an, die Quoten lediglich aus regulatorischen Gründen zu veröffentlichen, um die Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zu erfüllen
- Andere formulieren deutlicher: die Veröffentlichung von Planzielen diene der "Beruhigung der Gemüter"
- Unternehmen beugten sich "gezwungenermaßen" dem Druck, der von "interessierter Seite aus" aufgebaut würde

Nur ein Drittel der Befragten sieht vorteilhafte Effekte mit der Veröffentlichung von Zielquoten verbunden

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

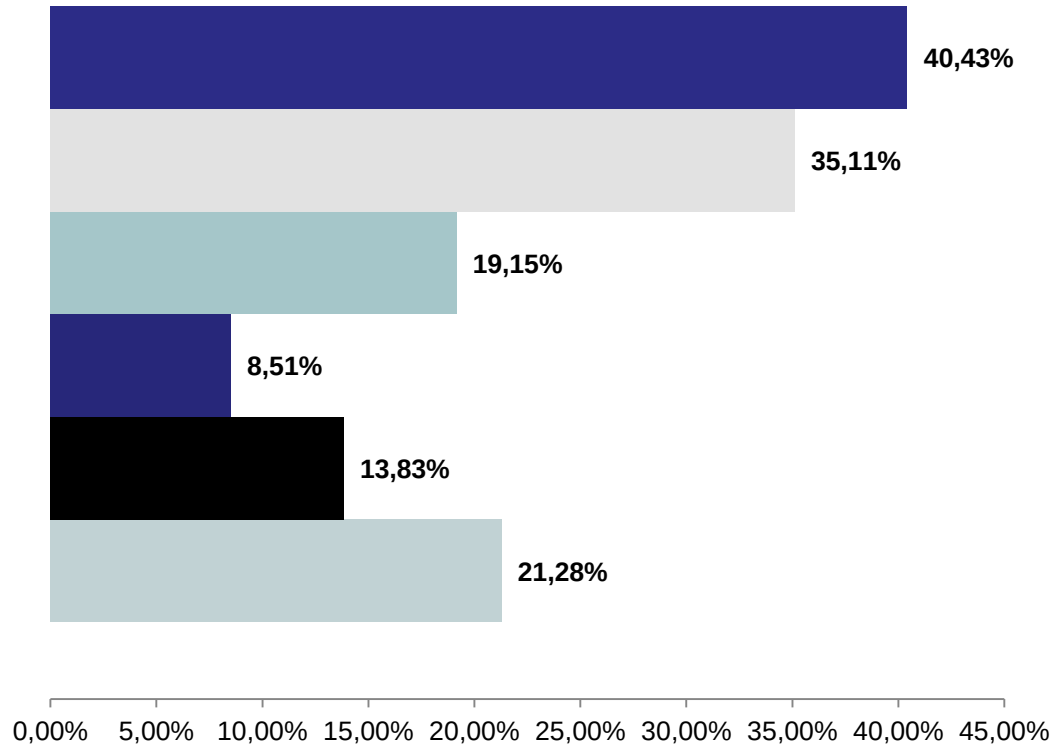
In Befragung genannte Vorteile

- Positiver Reputationseffekt aus Sicht von Investoren, Medien, Öffentlichkeit
- Chance zur Positionierung als offenes, fortschrittliches Unternehmen
- Gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber, insb. für Frauen
- erhöhte Transparenz und Verbindlichkeit ggüb. Stakeholdern (konkrete Ziel-setzungen ermöglichen Soll-Ist-Vergleich)
- Interner und externer Erwartungsdruck erhöht Erfolgswahrscheinlichkeit für die Zielerreichung

Angeführte Nachteile

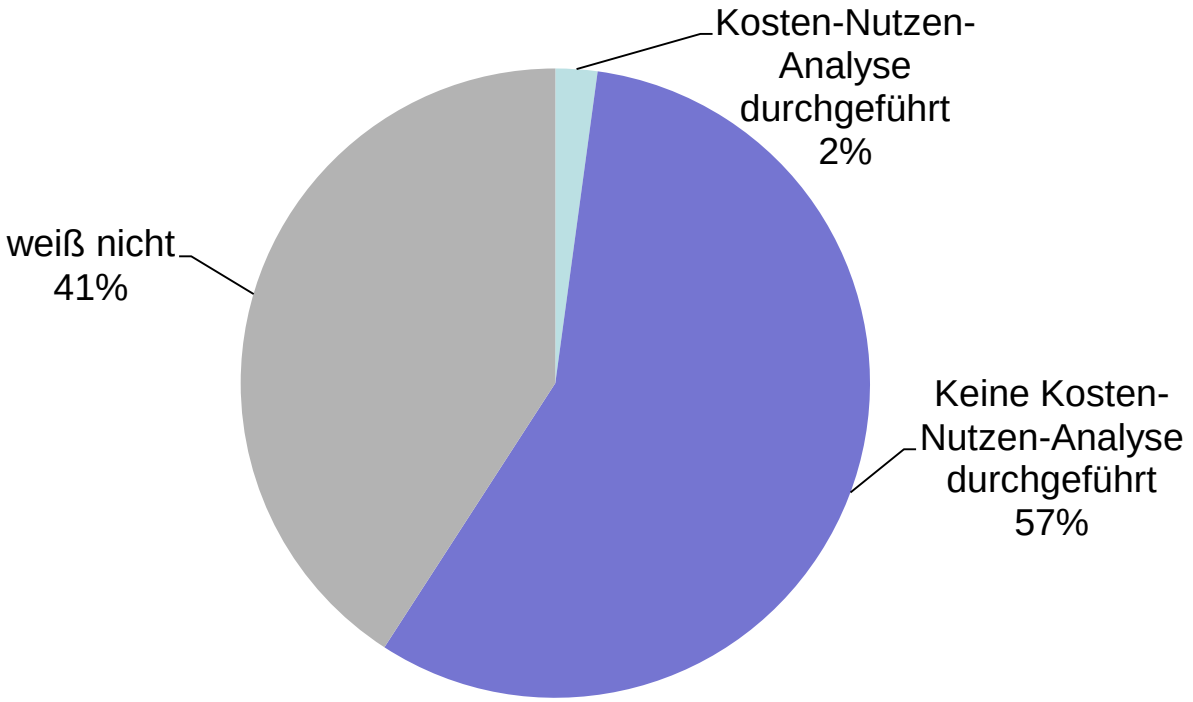
- Risiko eines Reputationsschadens bei Nichterfüllen des eigenen Ziels („Erklärungsnot“; „unnötige Diskussionen“)
- Personalentscheidung nach Quote führt potenziell zu Verzicht auf Bestenauswahl
- Stigma der „Quotenfrauen“
- Verunsicherung der Belegschaft, männliche Mitarbeiter demotiviert
- überhöhter Handlungs-/Erfüllungsdruck („Zugzwang“)
- Diversity als Selbstzweck

Ökonomische Zielsetzungen spielen bisher kaum eine Rolle als Treiber für die Erarbeitung von Diversity-Maßnahmen



(Mehrfachnennung möglich)

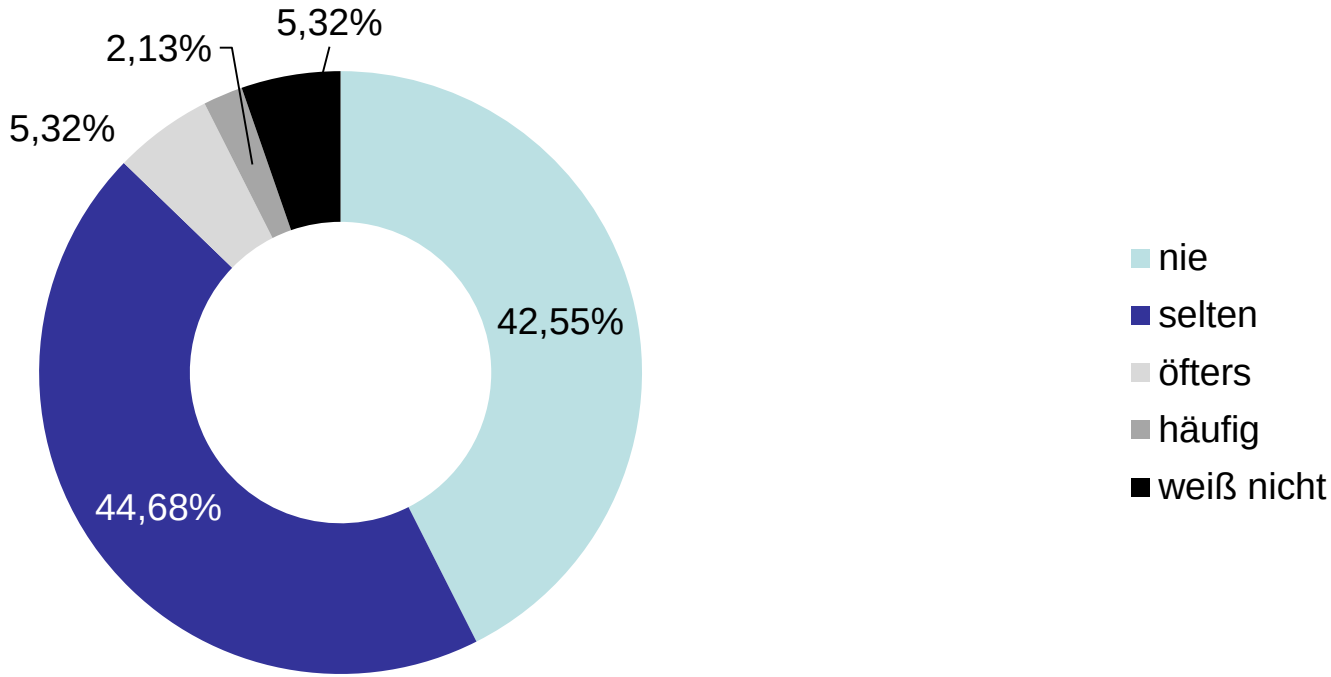
Nur eine kleine Minderheit gibt an, dass ihr Unternehmen eine Kosten-Nutzen-Analyse zu Diversity-Maßnahmen durchgeführt hat



Davon in einem Fall mit positivem Ergebnis (Nutzen > Kosten)

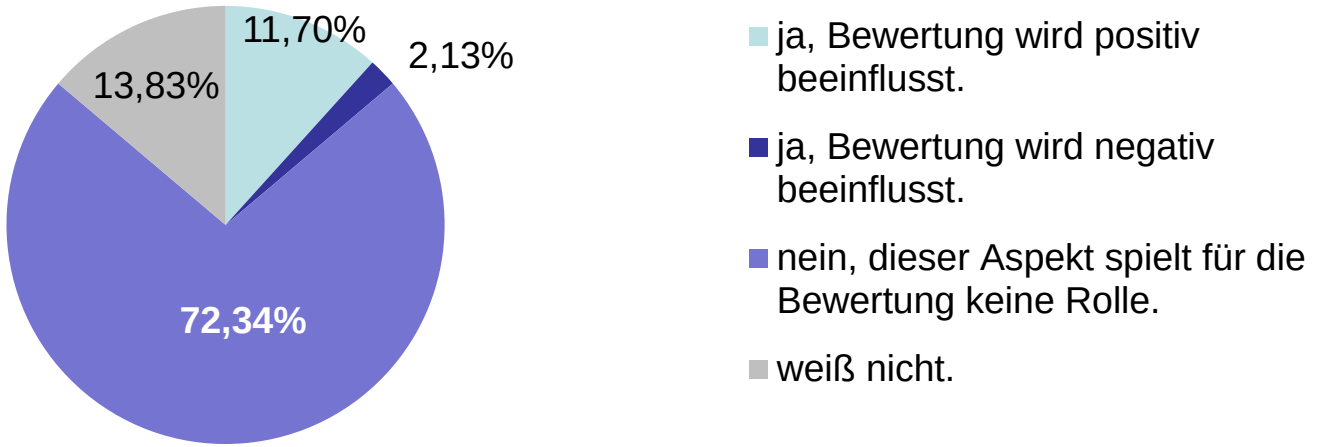
Diversity ist im Dialog mit Investoren in den meisten Unternehmen noch ein Randthema

- Wie häufig ist das Thema „Diversity/Vielfalt“ Gegenstand von Gesprächen mit Investoren?



Es verwundert daher nicht, dass das Thema als nicht bewertungsrelevant eingeschätzt wird

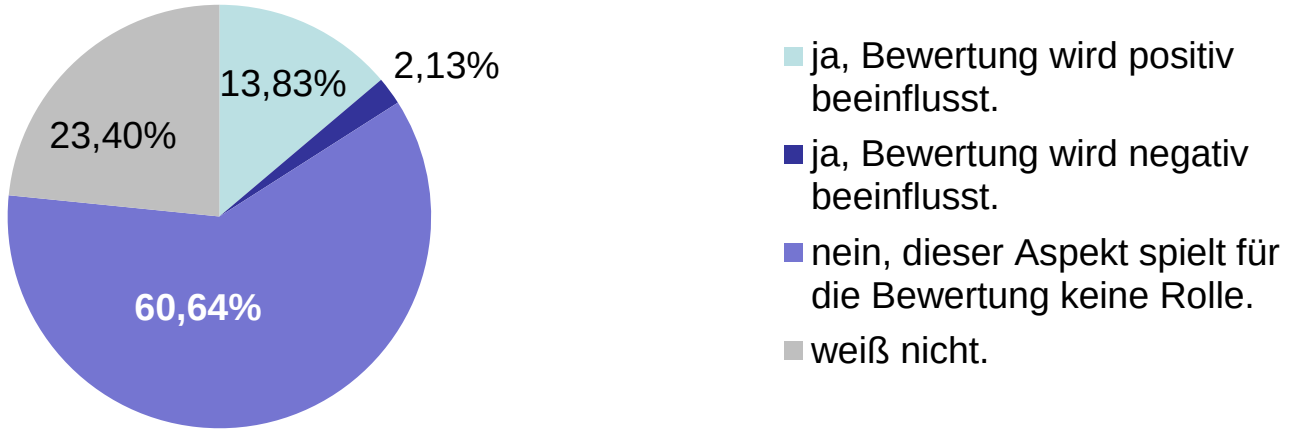
- Beeinflusst es die Bewertung eines Unternehmens seitens des Kapitalmarktes, wenn sich dieses für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einsetzt?



Es bedarf möglicherweise einer Investor Education hinsichtlich der Benefits von Diversity

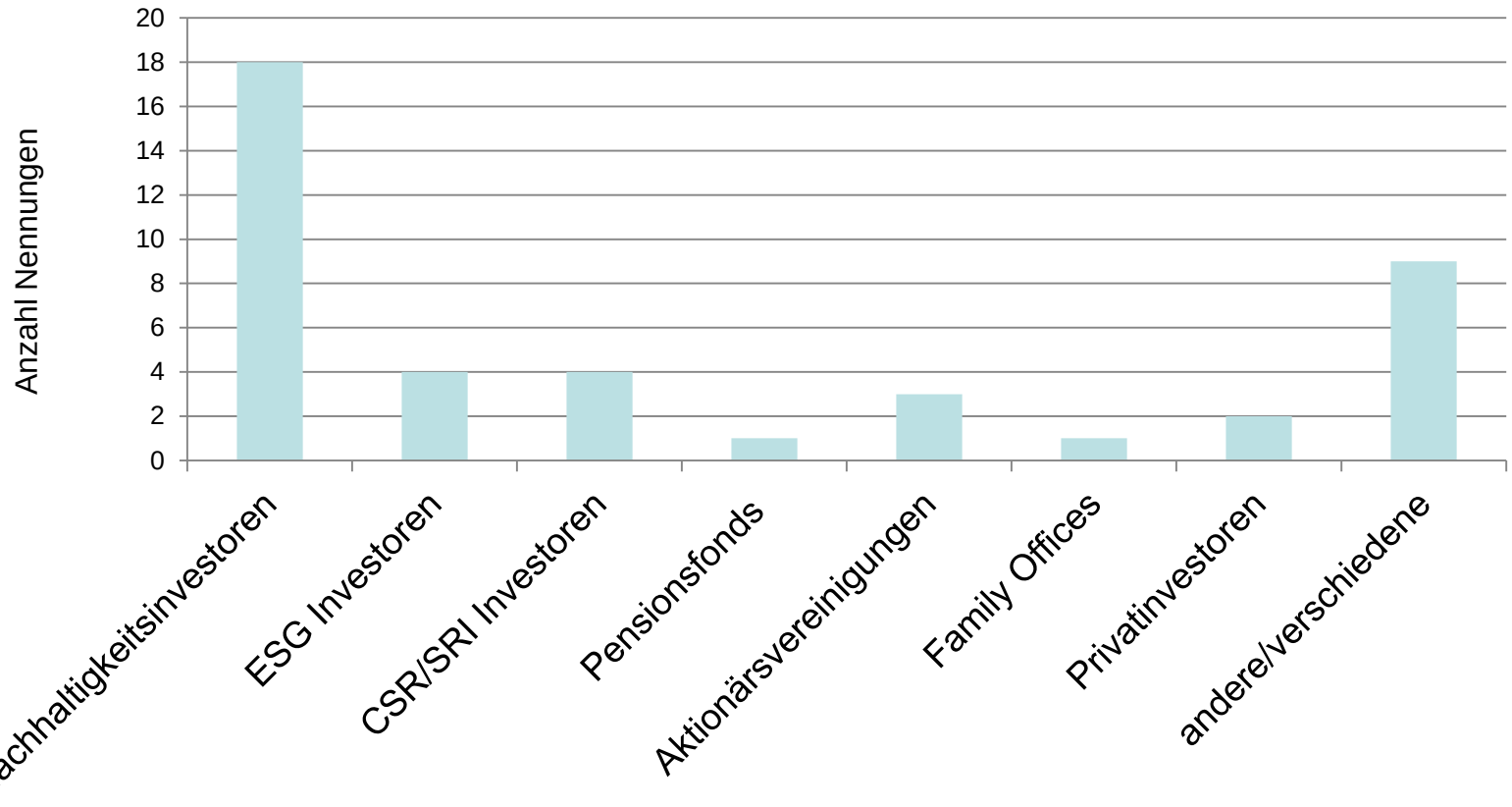
Die Einschätzung der Relevanz für die Bewertung durch Rating Agenturen ist ähnlich

- Beeinflusst es das Unternehmensrating durch Rating Agenturen, wenn sich das betreffende Unternehmen für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einsetzt?



Sustainability-Rating-Agenturen haben das Thema jedoch bereits auf der Agenda

Seitens der Investoren stellen vor allem jene mit ESG-Fokus Anfragen



(Antwort als Freitext; Mehrfachnennung möglich)

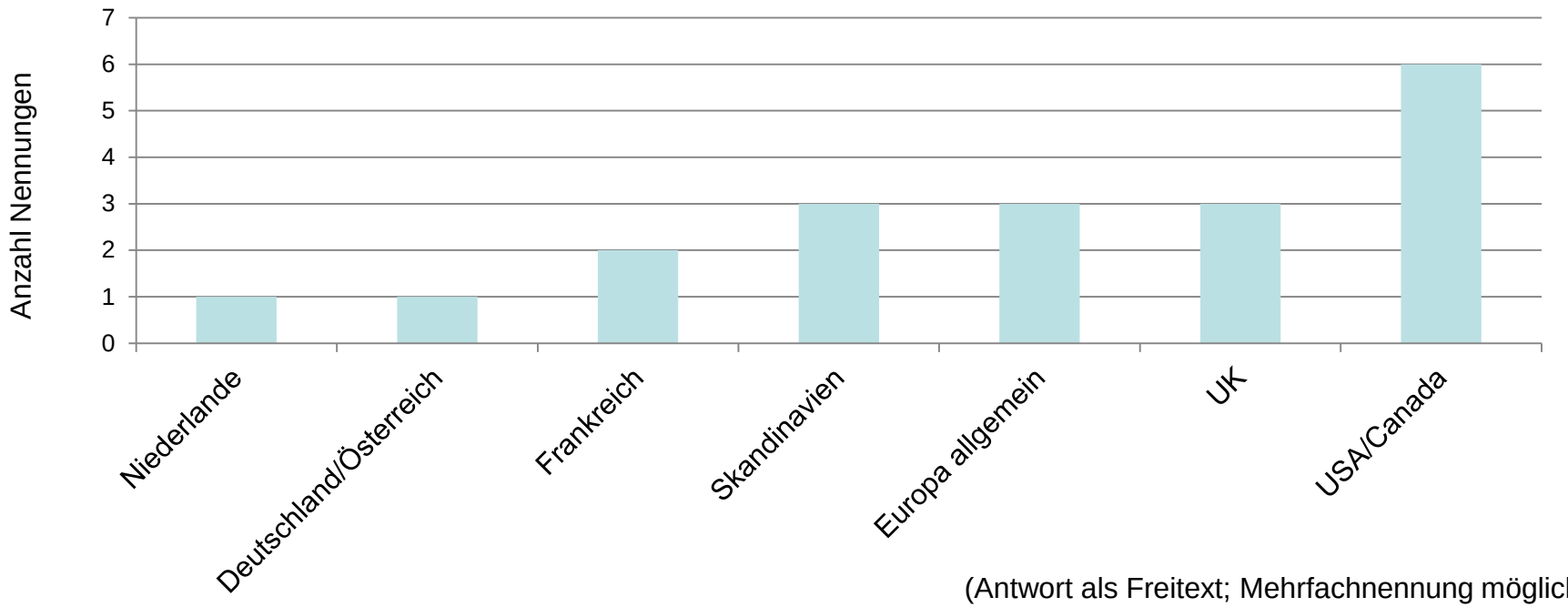
Investoren fordern verbindliche Ziele und konkrete Maßnahmen

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Anfragen /Forderungen betreffen:

- Einhaltung von Frauenquoten in Vorstand, Aufsichtsrat und unteren Führungsebenen; Erfüllung kommender regulatorischer Verpflichtungen
- Mehr Diversität (auch internationale) in Vorstand und Aufsichtsrat
- Konkrete Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Führung
- Belastbare Kennzahlen dafür, wie Diversity-Ansatz gelebt wird
- Kennzahlen wie Frauen- und Behindertenquote
- Formulierung von Strategien und konkreter Ziele für Diversity; mehr Transparenz bei Festlegung von Zielen und Maßnahmen
- sichtbare Umsetzung, Nachweis über Verbesserungen
- Begründung bei Nichterfüllung

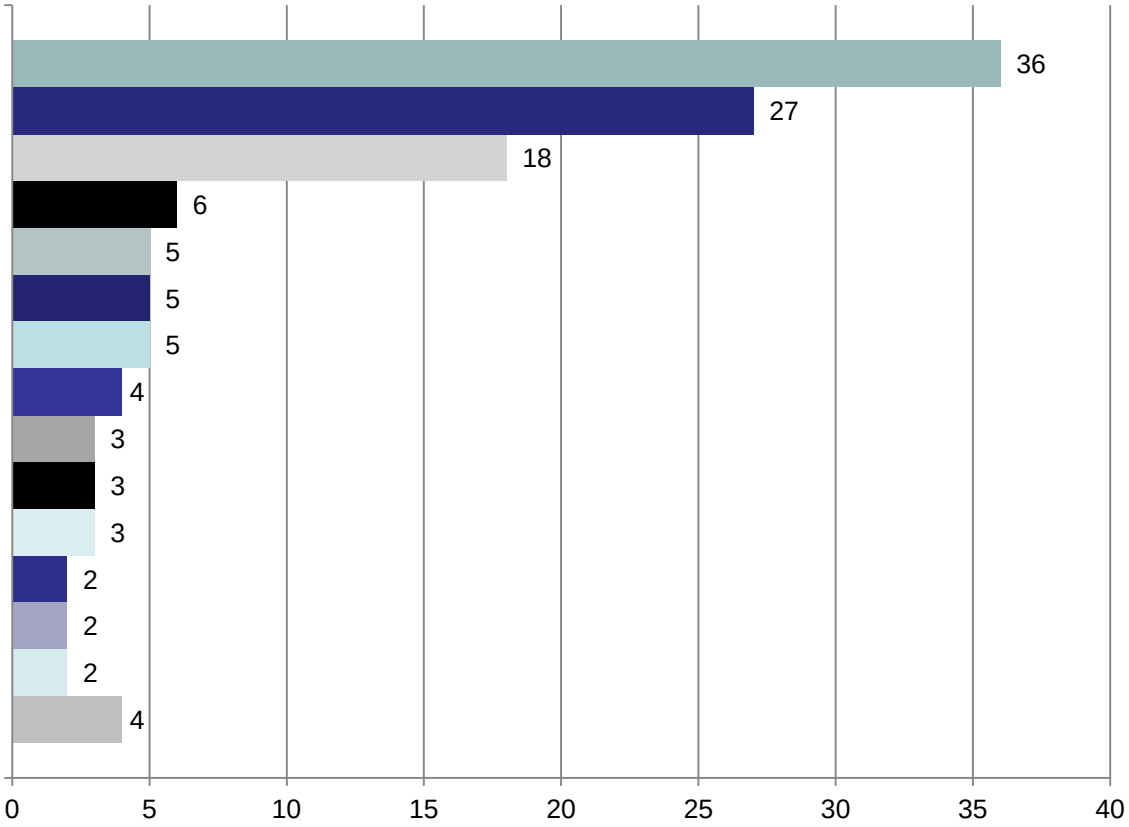
Für deutsche Investoren ist Diversity noch von untergeordneter Bedeutung



(Antwort als Freitext; Mehrfachnennung möglich)

Aber Gender Diversity gewinnt an Bedeutung: die Börse Hannover hat im Mai 2015 den „German Gender Index“ mit 50 Aktien von Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis in Vorstand und Aufsichtsrat gestartet.

In erster Linie treiben Politik, Interessens-verbände und Medien das Thema voran

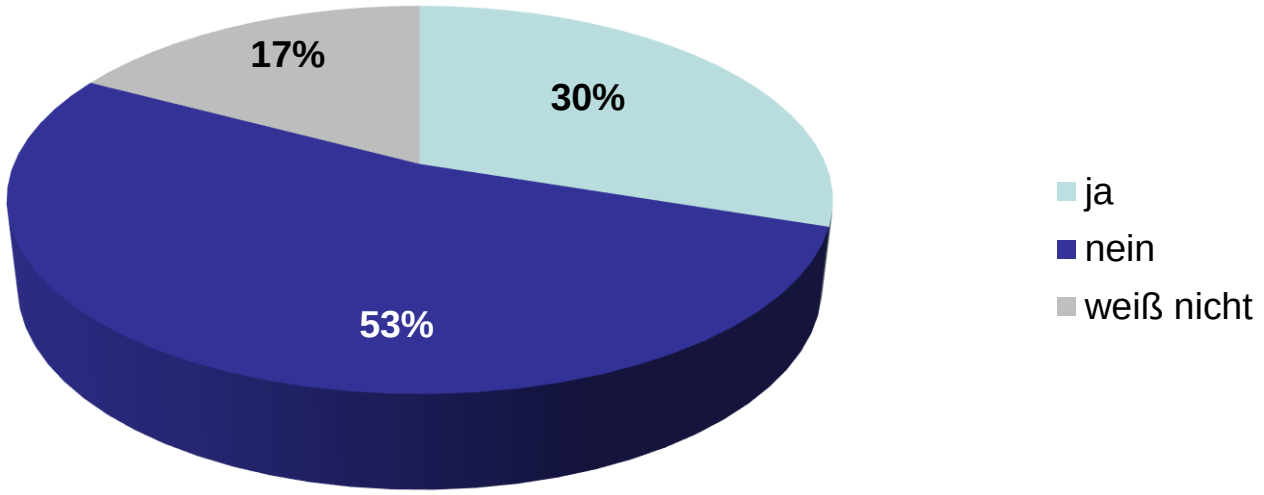


(Mehrfachnennung möglich)

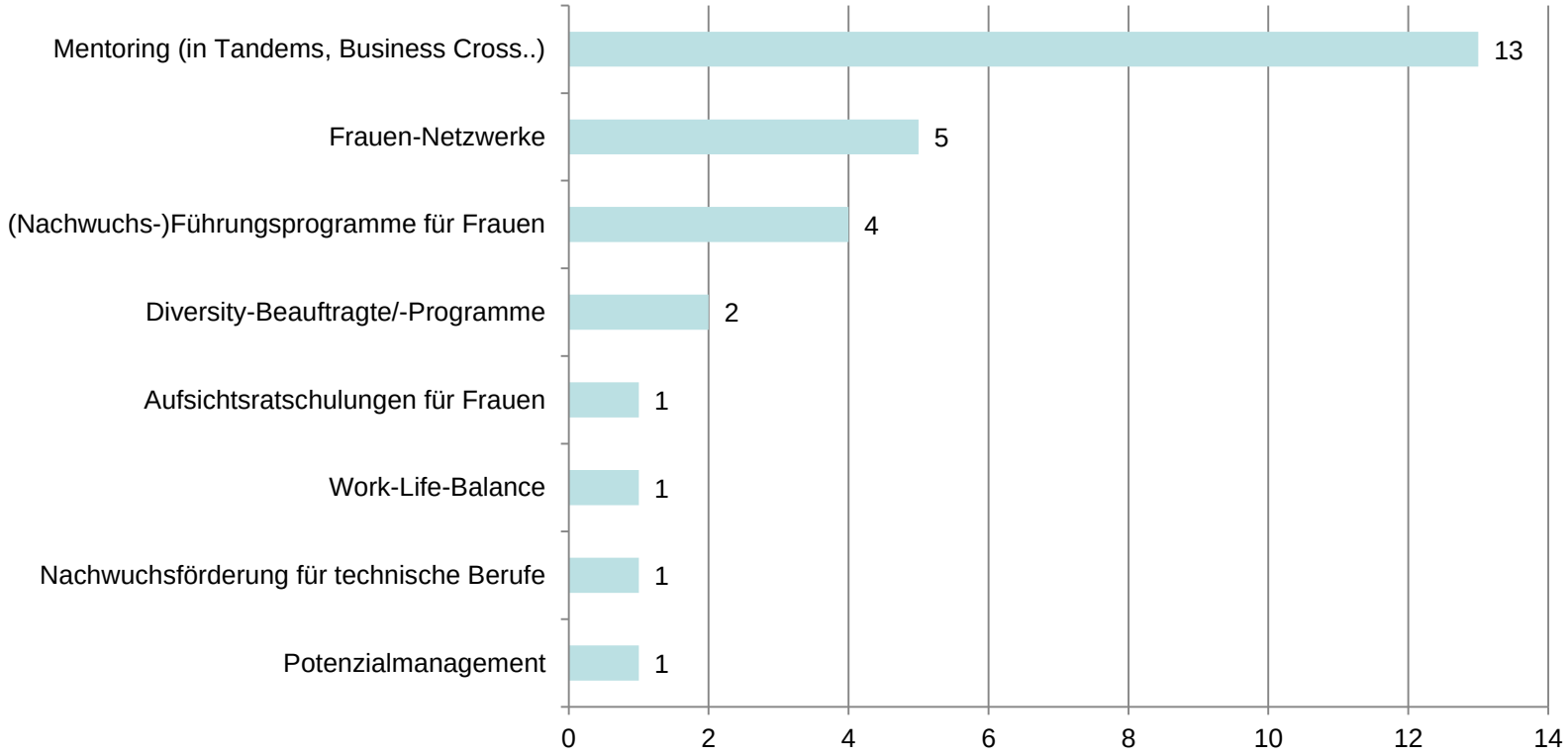
- Regulatoren/Politik/DCGK
- Frauenverbände/Interessensverbände
- Presse/Medien
- NGOs
- Öffentlichkeit/Gesellschaft
- Aktionärsvereinigungen/ Stimmrechtsberater
- Mitarbeiter (Homosexuelle Mitarbeiter)
- Lobbyisten
- Kunden
- Aufsichtsrat
- Nachhaltigkeits-Ratingagenturen
- Management
- SRI-Gruppierungen

Ein Drittel der Unternehmen hat spezielle Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen aufgelegt

- Hat Ihr Unternehmen interne Programme zur Förderung der Beteiligung von Frauen an Führungsverantwortung und in Aufsichtsräten (z.B.Mentoring, Netzwerkbildung) aufgelegt?

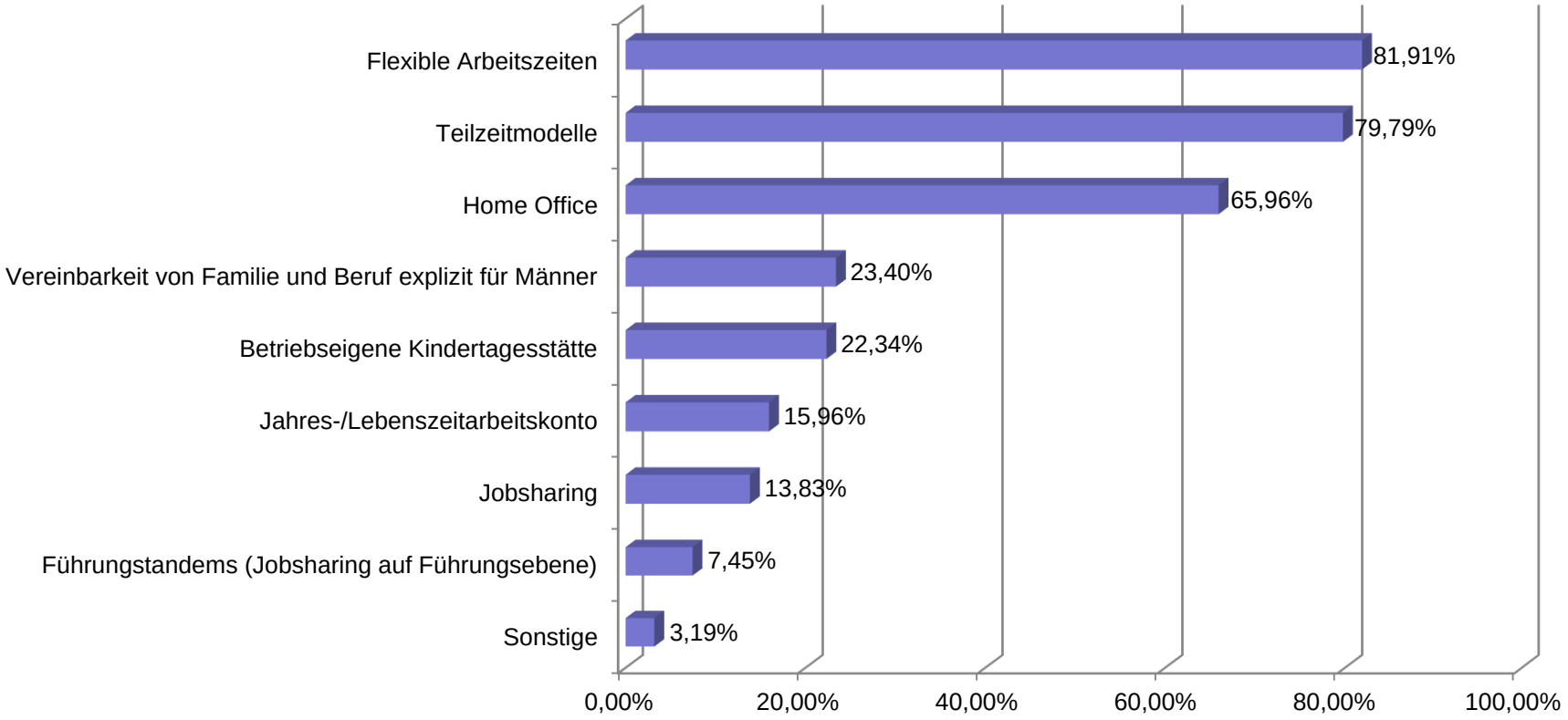


Mentoring und Netzwerkbildung für Frauen sind meistgenannte Maßnahmen



(Antwort als Freitext; Mehrfachnennung möglich)

Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird vorrangig durch die Flexibilisierung der Präsenzzeit unterstützt



Führungspositionen werden bisher noch wenig berücksichtigt

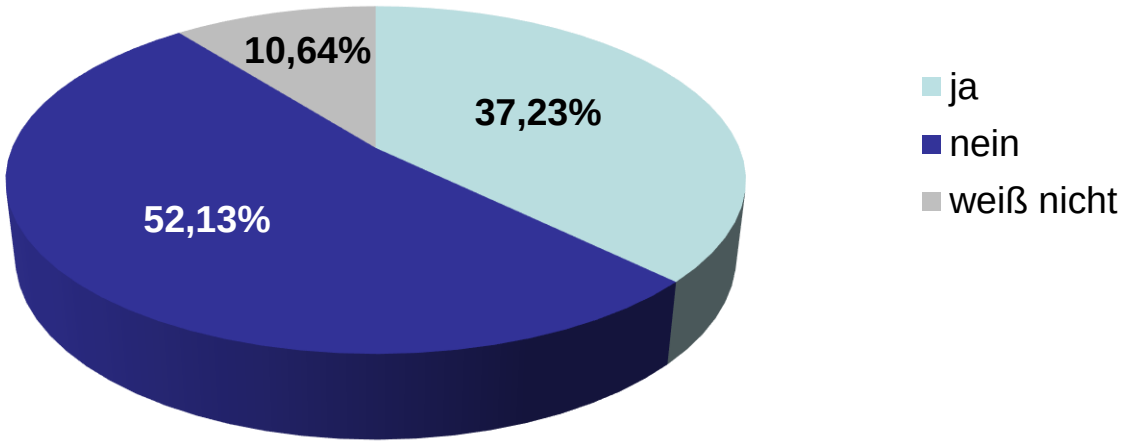
Einige Unternehmen haben aber auch innovative Maßnahmen implementiert

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

- Dazu zählen:
  - ✓ Organisation von Ferienbetreuung für Schulkinder
  - ✓ Elternzimmer (Büro mit Spielecke)
  - ✓ Zusammenarbeit mit externen Krippen/Kindergärten
  - ✓ Kooperation mit Familienplattformen
  - ✓ Mutterschaftsurlaub über gesetzlichem Minimum
  - ✓ Day-Care-Angebote wie „Flying Nannies“
  - ✓ Individuelle Absprachen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten
  - ✓ Weiterbildung für Akademikerinnen für den Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Familienpause („Women back to Business“)

Immerhin ein Drittel der IR Professionals erwartet Bedeutungszuwachs des Themas

- Was glauben Sie: wird das Thema "Diversity" in Ihrer Investor-Relations-Arbeit zukünftig mehr Raum einnehmen?



Agenda

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

1. Vorgaben zu Diversität im Management durch den Gesetzgeber
2. (Gender) Diversity im Unternehmenskontext
3. Befragung von IR-Professionals zum Status Quo „Diversity“
   - 3.1 Datenbasis und Untersuchungsmethodik
   - 3.2 Untersuchungsergebnisse
4. Implikationen für die Praxis

Implikationen für die Praxis

Unternehmen können

- ihre Diversität messen, benchmarken, steuern;
- diese und resultierende ökonomische Vorteile gegenüber diversen Stakeholdern - Investoren, Öffentlichkeit, Regulatoren oder Mitarbeitern - kommunizieren;
- sich über die Dimension Diversität gegenüber Wettbewerbern (auch am Kapitalmarkt) absetzen;
- die sich aus einem adäquaten Diversitätsgrad ergebenden Chancen zur Verbesserung des Unternehmenserfolges nutzen;
- ihre Attraktivität als Arbeitgeber auf dem globalen Arbeitsmarkt erhöhen.

Kontakt

Technische Universität Darmstadt

FB Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

FB BWL Unternehmensfinanzierung

Hochschulstraße 1

64289 Darmstadt

E-Mail:

hinrichsen@bwl.tu-darmstadt.de

Telefon:

+49 (0)6151-16-64298, / +49 (0)172-817 4003

Anhang

Bei Einstellungsfragen zur Quote und der Rolle, die Diversity spielen sollte, zeigt sich Tendenz zur Mitte

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

Frage	Mittelwert (arithm.)
Eine verpflichtende Frauenquote ist zwingend notwendig, um den Frauenanteil in Aufsichtsräten zu steigern.	2,56
Dem Thema Diversity wird in deutschen Unternehmen noch viel zu wenig Beachtung geschenkt.	2,12
Bei der Besetzung von Posten in den höchsten Führungsgremien sollten Diversity-Aspekte keine Rolle spielen.	2,17
Wenn die Kosten von Diversity-Aktivitäten größer sind als ihr Nutzen, sollte das Unternehmen folgerichtig Abstand davon nehmen.	2,00

1 = stimme voll und ganz zu
2 = stimme eher zu
3 = stimme eher nicht zu
4 = stimme überhaupt nicht zu
0 = keine Angabe

Familienbedingte Unterbrechungen von Frauen werden nicht als Karrierehindernis angesehen

Frage	Mittelwert (arithm.)
Aufgrund früherer familienbedingter Unterbrechungen ihrer Karriere besitzen Frauen meist nicht die nötige Erfahrung für eine Vorstandsposition.	3,19
Für die Besetzung von Aufsichtsratsposten unter Berücksichtigung der ab 2016 geltenden Frauenquote stehen nicht ausreichend geeignete Kandidatinnen zur Verfügung.	2,19

1 = stimme voll und ganz zu
2 = stimme eher zu
3 = stimme eher nicht zu
4 = stimme überhaupt nicht zu
0 = keine Angabe