

Dulgeridis, Marcel; Dewaldt, Elisabeth; Dulgeridis, Sabrina

**Working Paper**

## Eine kritische Betrachtung des Diversitätsproblems in Banken: Ursachen und Erfolgsstrategien zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen

IU Discussion Papers - Human Resources, No. 3 (November 2024)

**Provided in Cooperation with:**

IU International University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Dulgeridis, Marcel; Dewaldt, Elisabeth; Dulgeridis, Sabrina (2024) : Eine kritische Betrachtung des Diversitätsproblems in Banken: Ursachen und Erfolgsstrategien zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen, IU Discussion Papers - Human Resources, No. 3 (November 2024), IU Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/306830>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

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

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Human Resources

Eine kritische Betrachtung des Diversitätsproblems in Banken: Ursachen und Erfolgsstrategien zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen

**MARCEL DULGERIDIS**

**ELISABETH DEWALDT**

**SABRINA DULGERIDIS**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Marcel Dulgeridis

Dr. Elisabeth Dewaldt

Sabrina Dulgeridis

ORCID-ID: 0009-0009-4248-3067 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Regensburg

Johanna-Kinkel-Straße 3+4

93049 Regensburg

Telefon: +49-1751117865

Email: marcel.dulgeridis@iu.org

**IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 4, No. 3 (NOV 2024)**

ISSN-Nummer: 2750-0721

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

# **EINE KRITISCHE BETRACHTUNG DES DIVERSITÄTSPROBLEMS IN BANKEN: URSACHEN UND ERFOLGSSTRATEGIEN ZUR STEIGERUNG DES FRAUENANTEILS IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN**

**Marcel Dulgeridis**

**Elisabeth Dewaldt**

**Sabrina Dulgeridis**

## **ABSTRACT:**

*This paper explores the reasons behind the underrepresentation of women in leadership positions in the banking sector. Despite women making up a significant portion of the workforce, their presence in top management roles remains limited, affecting the sector's performance and competitiveness. The analysis highlights the importance of promoting women in leadership for both societal and economic progress. Key barriers include historical inequalities, unconscious biases, a lack of female role models, structural obstacles, and challenges in balancing career and family life. Existing initiatives by cooperative banks, savings banks, and large commercial banks to support women are reviewed, showing mixed progress. The paper proposes actionable recommendations for creating a more inclusive corporate culture, breaking down gender barriers, and enhancing equal opportunities. This includes promoting flexible work arrangements, transparent promotion processes, targeted development programs, and the use of AI-based tools to ensure gender equity. Ultimately, fostering gender diversity in leadership is crucial for building a fairer and more inclusive society and for improving the overall performance of the banking sector.*

## **KEYWORDS:**

*Gender Diversity, Leadership Barriers, Corporate Culture and Inclusion, Role Models, Leadership Development Strategies, Unconscious Bias, Structural Barriers, Work-Family Balance, Flexible Work Models, Gender Equity Tools, Mentoring and Networking, Financial Sector Trends, Technological Innovation in HR, Women Empowerment, Organizational Change*

AUTOR:INNEN



**Prof. Dr. Marcel Dulgeridis** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Regensburg. Mit umfangreicher akademischer Erfahrung und Expertise in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen widmet er sich mit großem Engagement der Lehre und Forschung. Zusätzlich ist Marcel Senior Manager bei PwC in München und begleitet insbesondere Versicherungsunternehmen auf dem Weg zur Finanzfunktion der Zukunft.



**Dr. Elisabeth Dewaldt** ist Referentin in der Internen Revision der Allianz SE und freiberufliche Dozentin für die Fächer Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Finanzierung und Investition an der DIPLOMA Hochschule. Neben ihrer Revisionstätigkeit hat sie sich wissenschaftlich intensiv mit der Personalgewinnung mittels sozialer Medien sowie beruflicher und privater Netzwerke in Deutschland und den USA beschäftigt. Dabei hat sie Optimierungsmöglichkeiten entdeckt und Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt.



**Sabrina Dulgeridis** ist Abteilungsleiterin Vorstandssekretariat und Kundenqualitätsmanagement bei der VR Bank Metropolregion Nürnberg eG. Neben ihrer leitenden Tätigkeit beschäftigt sie sich intensiv mit der Optimierung von Prozessen im Qualitätsmanagement sowie mit der Gestaltung kundenorientierter Kommunikationsstrategien. Dabei entwickelt sie Handlungsempfehlungen, die sowohl den internen Anforderungen als auch den Bedürfnissen der Kundschaft gerecht werden.

## Warum bleiben Frauen in Führungspositionen bei Banken oft unterrepräsentiert? Ein Blick hinter die Kulissen

Die Förderung von Frauen in Führungspositionen ist ein zentrales Thema in der heutigen Arbeitswelt, das sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf wirtschaftlicher Ebene immer stärker an Bedeutung gewinnt (Bundesregierung, 2024; Deutscher Bundestag, 2024; Friedrich-Ebert-Stiftung, o. J.). Insbesondere im Bankensektor, welcher eine wesentliche Rolle im Finanzsystem einnimmt, genießt das Thema der Geschlechterdiversität in Führungspositionen, einen hohen Stellenwert und ist nicht mehr zu vernachlässigen (Statista, 2024a).

Der Bankensektor im Speziellen ist traditionell von einer unterrepräsentierten Rolle von Frauen in Leitungspositionen geprägt (Rick, 2023; Statista, 2024b). Obwohl Frauen den Großteil der Beschäftigten darstellen, sind sie in den oberen Hierarchieebenen nach wie vor die Minderheit (Rick, 2023; Statista, 2023). Diese Ungleichheit hat zur Folge, dass das wertvolle Potenzial und die Kompetenzen von Frauen nicht vollständig ausgeschöpft werden und sich die Kluft somit auch auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Performance auswirkt (Chef:innen:sache, o. J.).

In den letzten Jahren haben bereits eine Vielzahl von Organisationen damit begonnen, Schritte zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zu etablieren (Haufe, 2024). Dennoch bleibt zum jetzigen Zeitpunkt erhebliches Leistungsvermögen ungenutzt, gerade weil die Geschlechterdiversität in Leitungspositionen nicht verbessert und geschlechtsspezifische Barrieren nicht abgebaut werden (Statista, 2023). Aus diesem Grund untersucht das vorliegende Diskussionspapier die aktuelle Situation, etwaige Herausforderungen sowie Hintergründe im Hinblick auf Frauen in Führungspositionen im Bankensektor. Ziel dieser Arbeit ist es, Erkenntnisse aus der Analyse zu gewinnen und daraus Ansätze und Handlungsempfehlungen abzuleiten, welche den Frauenanteil in Managementpositionen systematisch erhöhen und eine kongenialere und inklusivere Arbeitsumgebung und Chancengleichheit schaffen.

## Female Empowerment: Impulse für den Bankensektor und die Gesellschaft

Die Förderung der Geschlechtergleichstellung in Leitungspositionen hat sowohl für den Bankensektor als auch für die Gesellschaft als Ganzes eine bedeutende Relevanz (Rick, 2023). Diese Aussage lässt sich anhand diverser Aspekte erklären. Die Steigerung des Frauenanteils in Managementpositionen erwirkt mitunter die folgenden Mehrwerte:

**Vielfalt der Perspektiven und Kompetenzen:** Frauen bringen nachweislich unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen in den beruflichen Alltag ein (IKK classic, o. J.), welche eine Bereicherung für den Bankensektor darstellen. Diese ermöglichen eine Vielfalt an neuen Denkweisen und Ideen, welche zu innovativeren Lösungsansätzen, einer verbesserten Risikobewertung und einer effektiveren Entscheidungsfindung führen (Haufe, 2024).

**Stärkung der Kundenorientierung:** Weibliche Personen stellen darüber hinaus einen signifikanten Teil der Kundschaft dar (Statista, 2024c). Durch eine höhere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird das Verständnis für die Bedürfnisse und Anliegen dieser Kundinnen gestärkt. Dies führt zu einer verbesserten Kundenorientierung, einer höheren Kundenzufriedenheit und einer langfristigen Kundenbindung (Gründerplattform, o. J.).

**Abbau geschlechtsspezifischer Barrieren:** Der Finanzsektor ist nach wie vor von geschlechtsspezifischen Barrieren geprägt, welche insbesondere den weiblichen Personen den Aufstieg in Führungspositionen erschweren (Rick, 2023). Durch gezielte Sensibilisierungskampagnen sowie explizite Fördermaßnahmen für Frauen können diese Barrieren abgebaut werden, indem sie zu einer gerechteren und gleichberechtigteren Arbeitsumgebung führen (Deutscher Bundestag, 2024). Dies trägt zur Etablierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur bei und erhöht ebenfalls die Attraktivität von Banken und Finanzunternehmen als Arbeitgeber für talentierte und ambitionierte Frauen.

**Vorbildwirkung für die Gesellschaft:** Die Präsenz und Sichtbarkeit von Frauen hat einen signifikanten Vorbildcharakter für die gesamte Gesellschaft (Küting, 2023). Sie sendet die Botschaft aus, dass Frauen in der Lage sind, in allen Bereichen erfolgreich zu sein und eine bedeutende Rolle in der Wirtschaft einzunehmen (Küting, 2023). Dadurch werden Stereotypen und Vorurteile nach und nach überwunden und das Empowerment von Frauen in anderen Branchen und Lebensbereichen angestoßen und vorangetrieben.

**Ökonomischer Nutzen:** Studien haben gezeigt, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten Geschlechterdiversität in Führungspositionen tendenziell eine bessere finanzielle Performance aufweisen (Hoch & Seyberth, 2021). Die Förderung von Frauen in Führungspositionen spielt daher eine nicht zu unterschätzende Rolle in der nachhaltigen Stärkung des Bankensektors und generiert langfristige wirtschaftliche Vorteile sowohl für die Banken selbst als auch für die Gesellschaft insgesamt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die gezielte Förderung von Frauen im Finanzdienstleistungssektor für eine gerechtere und diversere Gesellschaft sorgen kann, in der Frauen die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben wie Männer. Daraus resultieren insbesondere die bereits beschriebenen Vorteile, wie etwa gesteigerte Wirtschaftlichkeit, erhöhte Kundenorientierung oder Pionierfunktion für die Gesellschaft und dadurch wiederum auch Wettbewerbsvorteil auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt im sich zuspitzenden Kampf um Arbeitskräfte (Breinrich-Schilly, 2023; Lutz, 2018).

## Was hindert Frauen an die Spitze? Ein Blick auf die unsichtbaren Barrieren

Diverse Faktoren lassen auf die unzureichende Repräsentation von Frauen in Führungspositionen zurückführen (PricewaterhouseCoopers GmbH, 2016). Im Folgenden werden die wichtigsten Gründe aufgeführt und nachfolgend erläutert:

**Historisch bedingte Ungleichheit bei der Rollenverteilung:** Der Bankensektor ist traditionell von Männern dominiert (Rick, 2023; Statista, 2024b). In der Vergangenheit hatten Frauen oft eingeschränkten Zugang zu Bildung und Karrieremöglichkeiten, was vor dem Hintergrund der historisch bedingten Ungleichheit bei der Rollenverteilung zu einer asymmetrischen Verteilung der Geschlechtergruppen in Leitungspositionen geführt hat (Schulz, 2022).

**Unbewusste, gesellschaftlich vorherrschende Vorurteile und Stereotype:** Darüber hinaus spielen unbewusste, gesellschaftlich vorherrschende Vorurteile und Stereotype weiterhin eine prägende Rolle (Fondsfrauen GmbH, 2023). In vielen Gesellschaften und Arbeitsumgebungen, einschließlich dem Bank-

wesen, gibt es tief intrinsisch verwurzelte Vorurteile und Stereotype gegenüber Frauen in Führungspositionen (Fondsfrauen GmbH, 2023). Diese Vorurteile führen zu einer inhärenten Benachteiligung von Frauen bei Beförderungen und Karrierechancen.

**Mangel an weiblichen Vorbildern:** Dies resultiert schlussendlich auch in einem Mangel an weiblichen Vorbildern (Breinrich-Schilly, 2023). Die begrenzte Anzahl von Frauen in Führungspositionen führt dazu, dass weibliche Talente weniger Ambitionen entwickeln und sich seltener für eine Karriere im Bankwesen entscheiden (Handelsblatt Research Institute, 2021). Zudem erschwert der Mangel an weiblichen Vorbildern den Aufstieg von Frauen in Leitungspositionen, da sie weniger Unterstützung erhalten (Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, 2020). Abgesehen davon neigen Frauen auch stärker dazu, ihre Erfolge und Leistungen bescheidener zu kommunizieren und schöpfen nicht sämtliches Potenzial im Rahmen von Personal-Branding aus, um sich entsprechend zu positionieren (Onaranb, 2020).

**Strukturelle Barrieren und mangelnde Chancengleichheit:** Überdies bestehen in Kreditinstituten bis heute strukturelle Barrieren und mangelnde Chancengleichheit (Rick, 2023). Frauen sind nach wie vor mit ungleicher Bezahlung, begrenztem Zugang zu Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen sowie einer fehlenden Transparenz bei Beförderungsentscheidungen konfrontiert (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2022).

**Unvereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen:** Obendrein stellt die Unvereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen ein Hindernis dar (Sommer & Hochgürtel, 2021). Das Bankwesen ist geprägt von langen Arbeitszeiten und einer wettbewerbsorientierten Kultur, die den beruflichen Aufstieg für Frauen mit familiären Verpflichtungen erschwert, insbesondere wenn traditionelle Geschlechterrollen und soziale Erwartungen bestehen (Wagner-Link, 2005).

**Traditionelle Entwicklungs- und Rekrutierungspraktiken:** Hinzu kommt, dass traditionelle Entwicklungs- und Rekrutierungspraktiken im Bankensektor die Förderung von Frauen erschweren (Trankmann, 2015). Häufig beruht die Besetzung von Führungspositionen auf bestehenden Netzwerken und daraus resultierenden Empfehlungen, die überwiegend von männlichen Führungskräften dominiert werden (Trankmann, 2015). Beispielsweise begünstigen informelle Netzwerke die Bevorzugung von männlichen Bewerbern, während Frauen weniger Sichtbarkeit und Zugang zu Aufstiegschancen erlangen (Onaran, 2020a).

Diese Gründe sind vielschichtig und kohärent. Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Banken zu erhöhen, sind daher umfassende Maßnahmen zur Überwindung dieser Hindernisse erforderlich, die etwa strukturelle Veränderungen, die Förderung von Chancengleichheit oder eine Veränderung der Organisationskultur umfassen.

## Erfolgreiche Initiativen und sichtbare Erfolge der Frauenförderung in Banken

Die Genossenschaftsbanken setzen bereits verschiedene Maßnahmen um, um den Frauenanteil in Managementpositionen zu erhöhen. Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG hat stufenweise Ziele für den Frauenanteil in den oberen Führungsebenen festgelegt und spezifische Projekte zur Förderung von Frauen initiiert (Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, 2022b). Intensive Bemühungen zur Identifizierung qualifizierter Kandidatinnen, gezielte Entwicklungsprogramme, Workshops, Coachings und Mentoring-Programme sind Teil dieser Bemühungen. Zudem gibt es eine Zielquote von mindestens 30 % Frauenbeteiligung an Projekten, damit Frauen eine Förderung erhalten, auch wenn eine Quotenlösung nicht nur mit Vorteilen, sondern auch mit Nachteilen verbunden ist (Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, 2022).

Die Sparda-Bank West eG fördert ebenfalls den Einsatz von Frauen in Führungspositionen (Sparda-Bank West eG, 2022). Neben einer gleichberechtigten Förderung von Frauen und Männern und einer ausgewogenen Personalgewinnung verpflichtet sich die Bank zur Implementierung von Initiativen in den Bereichen Führungskultur, Aufstiegschancen und Flexibilisierung der Arbeitszeit Führungspositionen (Sparda-Bank West eG, 2022).

Auch Sparkassen setzen verschiedene Maßnahmen zur Frauenförderung um, darunter Jobsharing in Führungspositionen, damit auch Frauen, die in Teilzeit arbeiten, eine Chance auf eine Führungsposition haben, Seminarreihen, Netzwerkveranstaltungen und Kinderbetreuungsmöglichkeiten (NASPA, o. J.). Das WOMEN'S NETWORK der Sparkasse KölnBonn fördert den Austausch unter Frauen und unterstützt die persönliche und berufliche Weiterentwicklung (Sparkasse KölnBonn, o. J.).

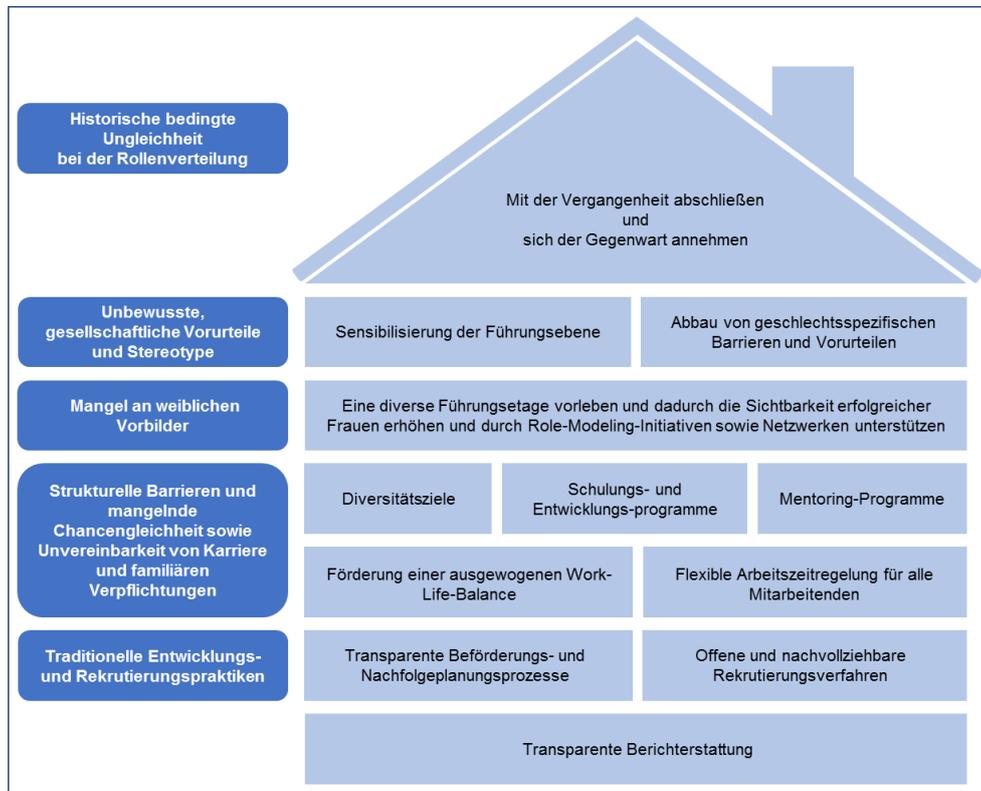
Großbanken haben ebenfalls erkannt, dass die Förderung von Frauen in Führungspositionen entscheidend ist. Die Deutsche Bank AG hat das ATLAS-Programm (Accomplished Top Leaders Advancement Strategy) ins Leben gerufen, um weibliche Führungskräfte gezielt zu fördern (Deutsche Bank, o. J.). ATLAS-Absolventinnen übernehmen häufig neue Funktionen mit höherer Verantwortung (Deutsche Bank, o. J.).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Großbanken unterschiedliche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ergriffen haben. Trotz einiger Fortschritte bleibt jedoch erheblicher Handlungsbedarf, um die Geschlechterungleichheit vollständig zu überwinden.

## Wie Frauen in Führungspositionen den Bankensektor neu gestalten können

Die vorangegangenen Kapitel haben die wesentlichen Ursachen und Faktoren für die unzureichende Repräsentation von Frauen in Führungspositionen erörtert und bereits existierende Initiativen und Maßnahmen in Kreditinstituten aufgezeigt. Das Ziel dieses Abschnitts besteht darin, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Vielfalt der beschäftigten Personen anerkennt, respektiert und unterstützt. Im Folgenden werden konkrete Handlungsempfehlungen vorgestellt, um eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, die Diversität und Gleichberechtigung nachhaltig stärkt.

Abb. 1 Chancen und Herausforderungen des Work-Life-Blendings für Arbeitnehmende und Arbeitgebende



Quelle: eigene Darstellung

## SCHAFFUNG EINER INKLUSIVEN UNTERNEHMENSKULTUR

Die Schaffung einer inklusiven Unternehmenskultur, über die binäre Geschlechterverteilung hinaus, die Diversity und Gleichberechtigung fördert, ist von zentraler Bedeutung (Deutsche Bank, o. J.). Dies bedeutet die Gestaltung einer Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihren individuellen Merkmalen und Hintergründen die gleichen Möglichkeiten haben, sich einzubringen und erfolgreich zu sein (Beckmann, 2023). Eine solche Kultur trägt dazu bei, Diskriminierung, Vorurteile und Stereotype zu überwinden und sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen auf beruflichen Erfolg haben (Charta der Vielfalt e.V., 2017).

Durch die Etablierung einer inklusiven Unternehmenskultur, die Vielfalt und Chancengleichheit fördert, profitieren Organisationen von den Vorteilen unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen (BIHA Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg, 2019). Ein integratives Arbeitsumfeld steigert die Kreativität, Innovation und das Engagement der Mitarbeitenden und führt letztendlich zu einer höheren Frauenquote in Führungspositionen.

## UNBEWUSSTE VORURTEILE UND STEREOTYPE ABBAUEN

Ein wichtiger Aspekt zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist der Abbau unbewusster, gesellschaftlich verankerter Vorurteile und Stereotype (Charta der Vielfalt e.V., 2017). Diese beruhen oft auf traditionellen Geschlechterrollen und ungleichen Machtverhältnissen, die die Chancengleichheit

beeinträchtigen (BIHA Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg, 2019). Die historische Ungleichheit von Frauen in Führungspositionen – verursacht durch eingeschränkten Zugang zu Bildung, das klassische Rollenverständnis und eine potenzielle Auszeit für Care-Arbeit – führt zu Benachteiligungen beim Zugang zu Entscheidungspositionen (Charta der Vielfalt e.V., 2014).

Um dieser Problematik zu begegnen, sind folgende Maßnahmen notwendig:

**Sensibilisierung der Führungsebene:** Die Führungskräfte sollten gezielt geschult werden, um die positiven Auswirkungen von Geschlechterdiversität zu verstehen und ihre eigenen Vorurteile zu reflektieren (Charta der Vielfalt e.V., 2017). Dies ist ein entscheidender Schritt, um Gleichberechtigung und Chancengleichheit zu fördern. Die Führungsebene spielt hierbei eine Vorbildrolle, indem sie Diversität und Inklusion praktiziert und Frauen in Führungspositionen unterstützt (Deutsche Bank, o. J.).

**Abbau von geschlechtsspezifischen Barrieren und Vorurteilen:** Dies umfasst Maßnahmen zur Sensibilisierung der gesamten Belegschaft, geschlechtsneutrale Personalpraktiken sowie die Einführung von Gleichstellungsrichtlinien (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014). Durch transparente und faire Auswahlverfahren und die Förderung der Geschlechtervielfalt in Führungspositionen wird die Benachteiligung von Frauen nachhaltig reduziert (Trenkmann, 2015).

**Aufklärung über unbewusste Vorurteile:** Durch Schulungen und Informationsangebote können Vorurteile überwunden und ein verstärktes Bewusstsein für die Bedeutung der Geschlechtergleichstellung geschaffen werden (PricewaterhouseCoopers GmbH, 2019). Ein gerechtes Arbeitsumfeld fördert so die Beteiligung aller Mitarbeitenden und sorgt dafür, dass keine strukturellen Benachteiligungen bestehen.

## **MANGEL AN WEIBLICHEN VORBILDERN ÜBERWINDEN**

Die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen führt auch zu einem Mangel an weiblichen Vorbildern (PricewaterhouseCoopers GmbH, 2016). Frauen, die es in Führungspositionen geschafft haben, sollten sichtbarer gemacht werden, um eine inspirierende Wirkung auf andere Frauen auszuüben (Onaran, 2020b). Es sind verschiedene Maßnahmen notwendig, um diesen Mangel zu beheben:

**Erhöhung der Sichtbarkeit erfolgreicher Frauen:** Interne Kommunikationskanäle, Unternehmenspublikationen und Veranstaltungen eignen sich, um über weibliche Führungskräfte zu berichten (Forschungszentrum Jülich GmbH, 2022). Auch Role-Modeling-Initiativen, bei denen erfolgreiche Frauen als Vortragende oder Panelteilnehmerinnen auftreten, tragen dazu bei, das Selbstbewusstsein junger Frauen zu stärken und sie zu ermutigen, Führungspositionen anzustreben (Onaran, 2020b).

**Netzwerke für Frauen in Führungspositionen:** Netzwerke bieten Raum für den Austausch von Erfahrungen und gegenseitige Unterstützung (Kauffeld, 2022). Diese Plattformen ermöglichen es den Teilnehmerinnen, sich frühzeitig zu vernetzen und von den Erfahrungen erfolgreicher Frauen zu profitieren (Kunkat, 2022). Durch die Einführung solcher Netzwerke wird Frauen der Zugang zu Mentoren und Ressourcen erleichtert, die ihnen auf dem Karriereweg weiterhelfen.

**Öffentliche Anerkennung und Auszeichnungen:** Die öffentliche Würdigung von Leistungen erfolgreicher Frauen hat ebenfalls eine inspirierende Wirkung (Koch, 2022). Unternehmen sollten gezielte Ehrungen für Frauen in Führungspositionen einführen, um ihre Leistungen zu betonen und andere Frauen zu motivieren, ähnliche Wege einzuschlagen.

**Gezielte Bildung und Karriereberatung:** Förderung beginnt oft schon im jungen Alter. Die gezielte Bildung und Karriereberatung von jungen Frauen sind essenziell, um berufliche Ziele zu definieren und Wege in Führungspositionen zu erkennen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020). Durch die Vermittlung von Fähigkeiten, Selbstvertrauen und Wissen über Karriereoptionen können junge Frauen dazu befähigt werden, sich frühzeitig zu positionieren.

## **STRUKTURELLE ANPASSUNGEN UND VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE**

Ein weiterer Faktor, der Frauen daran hindert, Führungspositionen zu erreichen, sind strukturelle Barrieren sowie die Unvereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen (Trankmann, 2015). Traditionelle Organisationsstrukturen und Praktiken benachteiligen Frauen oft durch lange Arbeitszeiten, unzureichende Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ungleiche Chancen auf Beförderungen (Steffens & Ebert, 2016).

Folgende Maßnahmen sind wichtig:

**Einrichtung flexibler Arbeitsmodelle:** Flexible Arbeitszeitregelungen wie Teilzeitmodelle, Home-Office-Optionen und Gleitzeit sollten konsequent umgesetzt werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013). Besonders für Frauen mit familiären Verpflichtungen stellt dies eine große Erleichterung dar, wodurch auch das Engagement und die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber erhöht werden.

**Work-Life-Balance fördern:** Eine ausgewogene Work-Life-Balance erhöht nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern steigert auch deren Produktivität (Helmhold & Dathe, 2023). Unternehmen sollten hierfür eine Kultur schaffen, die den Wert einer guten Work-Life-Balance anerkennt und fördert (Helmhold & Dathe, 2023). Dies kann durch die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, aber auch durch spezielle Maßnahmen wie Programme zur Stressbewältigung und Angebote für die Kinderbetreuung geschehen.

**Transparente Beförderungs- und Nachfolgeplanungsprozesse:** Klare Kriterien und objektive Bewertungsmethoden sind notwendig, um eine faire Beurteilung der Mitarbeitenden sicherzustellen (Hillebrecht, 2021). Durch transparente Kommunikation über die Anforderungen an Führungspositionen und die gezielte Förderung von weiblichen Talenten wird der Zugang zu Führungspositionen erleichtert (Hillebrecht, 2021).

**Gezielte Schulungs- und Entwicklungsprogramme für Frauen:** Führungskräfteentwicklung ist entscheidend, um die Kompetenzen und das Selbstvertrauen von Frauen zu stärken (Klarner, 2015). Schulungen, Workshops und Leadership-Trainings, die gezielt auf Frauen ausgerichtet sind, können hierbei helfen (Deutsche Apotheker- und Ärztekammer eG, 2022). Unternehmen sollten daher spezielle Entwicklungsprogramme einführen, die den spezifischen Anforderungen von Frauen gerecht werden.

## **IMPLEMENTIERUNG VON DIVERSITÄTSZIELEN UND GESETZLICHEN VORGABEN**

In Deutschland gibt es bereits gesetzliche Regelungen zur Förderung von Diversität in Führungspositionen, wie etwa das Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II), das eine Mindestquote für Frauen in Auf-

sichtsräten vorsieht (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2021). Solche Vorgaben helfen, strukturelle Hindernisse zu überwinden und Unternehmen zu aktiven Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen anzuregen.

Folgende Aspekte sind besonders wichtig:

**Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben:** Unternehmen sollten die gesetzlichen Vorgaben nicht nur umsetzen, sondern auch als Chance begreifen, ihre Strukturen diverser und offener zu gestalten (Steffens & Ebert, 2016). Darüber hinaus sind auch große Unternehmen ohne gesetzliche Verpflichtung aufgefordert, selbst Zielvorgaben zu setzen, um Frauen den Zugang zu Führungsebenen zu erleichtern.

**Transparente Berichterstattung:** Die transparente Berichterstattung über die Fortschritte bei der Steigerung der Frauenquote in Führungspositionen stellt eine wesentliche Maßnahme dar, um Unternehmen zur Verantwortlichkeit zu ziehen (Boerner, 2023). Durch die Offenlegung von Daten und Kennzahlen können Anstrengungen messbar gemacht und mit Branchenstandards verglichen werden.

**Mentoring und Networking als Erfolgsfaktoren:** Mentoring-Programme und die gezielte Förderung von Netzwerken sind weitere Schüsselaspekte, um Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu ermöglichen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013). Diese Programme sind darauf ausgelegt, erfahrene Führungskräfte als Mentorinnen oder Mentoren einzusetzen, die Frauen dabei unterstützen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013). Mentoren geben Orientierung, helfen dabei, Hindernisse zu identifizieren und zu überwinden, bieten Karriereberatung und ermöglichen Einblicke in die berufliche Entwicklung. Netzwerke bieten eine wichtige Plattform, um Kontakte zu knüpfen, Erfahrungen auszutauschen und gegenseitige Unterstützung zu erhalten. Durch die Teilnahme an Networking-Veranstaltungen können Frauen von den Erfahrungen anderer profitieren, neue berufliche Möglichkeiten entdecken und ihr berufliches Netzwerk erweitern (Trankmann, 2015).

## FAZIT

Die unzureichende Repräsentation von Frauen in Führungspositionen ist das Ergebnis komplexer, historisch gewachsener Strukturen und Vorurteile. Die Umsetzung der genannten Handlungsempfehlungen kann jedoch dazu beitragen, diese Ungleichheiten zu überwinden und ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Schaffung einer Unternehmenskultur, die Vielfalt und Chancengleichheit fördert, gezielte Bildungs- und Entwicklungsprogramme sowie strukturelle Anpassungen sind Schlüsselfaktoren, um die Frauenquote in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen. Nur durch gemeinsame Anstrengungen und eine systematische Förderung von Diversität können Organisationen von den Vorteilen einer höheren Frauenquote profitieren und ein Umfeld schaffen, das Kreativität, Innovation und Erfolg fördert.

## Wege zum Wandel: Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Förderung von Frauen in Führungspositionen im Bankensektor ist sowohl für den Bankensektor selbst als auch für die Gesellschaft entscheidend. Geschlechterdiversität in Leitungspositionen bringt vielfältige Vorteile, wie eine breitere Perspektivenvielfalt, gesteigerte Kundenorientierung, Abbau von Barrieren, verbesserte finanzielle Performance und eine Vorbildwirkung für die Gesellschaft.

Trotz Fortschritten besteht weiterhin erheblicher Handlungsbedarf. Während Frauen zunehmend auf unteren Führungsebenen vertreten sind, ist der Aufstieg in höhere Positionen oft noch durch strukturelle Diskriminierung gehemmt. Die Förderung von Frauen ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern eine strategische Notwendigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit des Bankensektors.

Es bedarf einer modernen Unternehmenskultur, die durch Sensibilisierung der Führungsebene, gezielte Entwicklungs- und Mentoring-Programme sowie transparente Beförderungsprozesse geprägt ist. Partnerschaften zwischen Unternehmen, Regierungen und Bildungseinrichtungen sowie gesetzliche Maßnahmen zur Förderung von Geschlechtergleichstellung spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Technologische Fortschritte wie KI-gestützte Tools zur Überwachung von Gleichstellung und Unterstützung bei Auswahlverfahren können ebenfalls beitragen. Regelmäßige Überprüfung der Fortschritte und Transparenz sind entscheidend, um die Dynamik aufrechtzuerhalten und gezielte Maßnahmen zu ermöglichen.

Herausforderungen bleiben bestehen, insbesondere durch tradierte Geschlechterrollen und kulturelle Normen. Dennoch bietet die verstärkte Förderung der Geschlechterdiversität in Führungspositionen große Chancen: eine bessere Entscheidungsfindung, mehr Kompetenzen und eine gerechtere Repräsentation. Die Schaffung von Chancengleichheit ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer inklusiveren Gesellschaft, in der Geschlecht keine Rolle mehr bei der Besetzung von Führungspositionen spielt.

## Literaturverzeichnis:

- Beckmann, K. (2023). *Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion – mehr als ein Schlagwort*. <https://www.merckgroup.com/de/the-future-transformation/diversity-equity-inclusion-more-than-buzzwords.html>
- BIHA Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg. (2019). *Inklusion und Innovation im Unternehmen*. Hamburg.
- Boerner, S. (2023). *Female Leaders - Führen Frauen anders?* Wiesbaden.
- Breinrich-Schilly, A. (2023). Banken passen sich zunehmend flexibleren Jobstrukturen an. *Springer Professional*. <https://www.springerprofessional.de/investmentbanking/diversitaetsmanagement/-banken-passen-sich-zunehmend-flexibleren-jobstrukturen-an-/25257808?searchResult=3.Mangel%20an%20weiblichen%20Vorbildern&searchBackButton=true>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2022). *Lohngerechtigkeit*. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2021). *Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen tritt in Kraft*. BMFSFJ. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2020). *Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2014). *Frauen in Führungspositionen: Barrieren und Brücken* (6. Aufl.). Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2013). *Neue Wege – Gleiche Chancen: Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht*. Berlin.
- Bundesregierung. (2024). *So stärkt die EU die Rechte von Frauen*. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellung-eu-2263134>
- Charta der Vielfalt e.V. (2017). *Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion: Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen*. Berlin.
- Charta der Vielfalt e.V. (2014). *Unbewusste Vorurteile in der Arbeitswelt: Unternehmen und öffentliche Verwaltungen müssen gegensteuern*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/aktuelles/charta-news/detail/unbewusste-vorurteile-in-der-arbeitswelt-unternehmen-und-oeffentliche-verwaltungen-muessen-gegensteue/>.
- Chef:innen:sache. (o. J.). *Frauen in Führung: Wie sie das BIP steigern würden, wenn man sie ließe*. <https://chefinnensache.de/frauen-in-fuehrung-wie-sie-das-bip-steigern-wuerden-wenn-man-sie-liesse/>
- Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG. (2022). *Nichtfinanzielle Erklärung 2021 (Nachhaltigkeitsbericht)*. Düsseldorf.

- Deutsche Bank. (o. J.). *Our Leadership DNA*. <https://careers.db.com/inside-deutsche-bank/our-leadership-dna>
- Deutscher Bundestag. (2024). *Frauen in Führungspositionen*. <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-985602>
- Fondsfrauen GmbH. (2023). *Zunehmend Vorurteile gegen Frauen im Beruf*. <https://fonds-frauen.de/frauen-fuehlen-sich-im-beruf-zunehmend-mit-vorurteilen-konfrontiert/>
- Forschungszentrum Jülich GmbH. (2022). *Gleichstellungsplan zur Förderung von Frauen in Wissenschaft und Führungspositionen*. Jülich.
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (o. J.). *Frauenförderung*. <https://www.fes.de/wissen/gender-glossar/frauenfoerderung>
- Gründerplattform. (o. J.). *Diversity-Management schon beim Gründen mitdenken*. <https://gruenderplattform.de/unternehmensfuehrung/diversity-management>
- Handelsblatt Research Institute. (2021). *Female Allstar Board: Ein Blick auf Frauen in Führungspositionen & ihre Karrierewege*. Düsseldorf. [https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/06/Report\\_FAB\\_2022.pdf](https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/06/Report_FAB_2022.pdf)
- Haufe. (2024). *Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungspositionen*. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuehrungspositionen\\_80\\_482366.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuehrungspositionen_80_482366.html)
- Helmhold, M., & Dathe, T. (2023). *New Work, Neues Arbeiten: virtuell und in Präsenz*. Wiesbaden.
- Hillebrecht, S. (2021). *Perspektivenorientierte Personalwirtschaft*. Wiesbaden.
- Hoch, F., & Seyberth, L. (2021). *How institutions moderate the effect of gender diversity on firm performance* (Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, 11/2021). Institut für Organisationsökonomik.
- IKK classic. (o. J.). *Diversity Management: Vorteile und Umsetzungsmaßnahmen*. <https://www.ikk-classic.de/gesund-machen/arbeiten/diversity-management>
- Kauffeld, S. (2022). *Muster in Frauennetzwerken*. Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates: Frauen in Führung.
- Klarner, P. (2015). *Wandel richtig takten: Wie sich Wandelsequenzen im Unternehmen managen lassen*. *PersonalQuarterly*, 67(3), 17–21.
- Koch, J. (2022). *In der Finanzwelt mangelt es an weiblichen Vorbildern*. <https://www.springerprofessional.de/leadership/finanzbranche/in-der-finanzwelt-mangelt-es-an-weiblichen-vorbildern/20199976?searchResult=1.Mangel%20an%20weiblichen%20Vorbildern&searchBackButton=true>
- Kunkat, C. (2022). *Geschlechtergerechtigkeit in Kultur und Medien*. Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates: Frauen in Führung.
- Küting, J. (2023). *Frauen legen oft zu wenig Wert auf die persönliche Wirkung*. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-frauen-legen-oft-zu-wenig-wert-auf-die-persoenliche-wirkung/29014574.html>

- Lutz, B. (2018). *Frauen in Führung: Modernität und Agilität – wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert*. Wiesbaden.
- Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg. (2020). *Frauen in Führungspositionen – Chancen und Hemmnisse auf dem Weg durch die gläserne Decke*. Stuttgart. [https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/gesellschaftsreport-bw-3-2020-frauen-in-fuehrungspositionen-chancen-und-hemmnisse-auf-dem-weg-durc?tx\\_rsmbwpublications\\_pi3%5Bministries%5D=11&tx\\_rsmbwpublications\\_pi3%5Bpage%5D=6&cHash=5891638efbc7c9311b34386a1a8e3f65](https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/de/service/publikation/did/gesellschaftsreport-bw-3-2020-frauen-in-fuehrungspositionen-chancen-und-hemmnisse-auf-dem-weg-durc?tx_rsmbwpublications_pi3%5Bministries%5D=11&tx_rsmbwpublications_pi3%5Bpage%5D=6&cHash=5891638efbc7c9311b34386a1a8e3f65)
- NASPA. (o. J.). *Jobsharing: Die clevere Art zu arbeiten*. NASPA Nassauische Sparkasse. <https://clever.naspa.de/jobsharing/>
- Onaran, T. (2020a). *Die Netzwerkbibel*. Wiesbaden.
- Onaran, T. (2020b). *Nur wer sichtbar ist, findet auch statt*. München.
- PricewaterhouseCoopers GmbH. (2019). *Diversity is good for growth*. <https://www.pwc.de/de/real-estate/pwc-diversity-is-good-for-growth.pdf>
- PricewaterhouseCoopers GmbH (2016). *Women of the world: The case for gender diversity in the financial services industry*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/women-of-the-world.pdf>
- Rick, C. (2023). *Kaum Fortschritt: So schlecht steht es um die Geschlechterparität in Banken und Fintechs*. Finance Forward. <https://financefwd.com/de/bcg-studie-geschlechterparitaet/>
- Schulz, G. (2022). Differenzierung erforderlich. In *Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates: Frauen in Führung*.
- Sommer, B., & Hochgürtel, T. (2021). *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/datenreport-2021/familie-lebensformen-und-kinder/329573/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/>
- Sparda-Bank West eG. (2022). *Geschäftsbericht 2021 der Sparda-Bank West*. Düsseldorf.
- Sparkasse KölnBonn. (o. J.). *Female Finance: Finanzielle Unabhängigkeit für Frauen*. <https://www.sparkasse-koelnbonn.de/de/home/aktionen/female-finance.html?n=true#frauennetzwerk>
- Statista. (2024a). *Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Branchen*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575509/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-deutschland-nach-branchen/>
- Statista. (2024b). *Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1407540/umfrage/frauenanteil-in-vorstaenden-und-aufsichtsr-aeten-grosser-banken-in-deutschland/>
- Statista. (2024c). *Umfrage in Deutschland zum Geschlecht der Sparda-Bank-Kunden*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/487229/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-geschlecht-der-sparda-bank-kunden/>

Statista. (2023). *Frauenanteil in den Vorständen von großen Banken in Deutschland von 2006 bis 2023*.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/251668/umfrage/frauenanteil-in-den-vorstaenden-grosser-deutscher-banken-und-sparkassen/>

Steffens, M. C., & Ebert, I. D. (2016). *Frauen – Männer – Karrieren: Eine sozialpsychologische Perspektive auf Frauen in männlich geprägten Arbeitskontexten*. Wiesbaden.

Trenkmann, J. (2015). *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft*. Wiesbaden.

Wagner-Link, A. (2005). *Mutter und Kind – Gesundheit von Anfang an*. München.