

Diversität in Leitungsgremien – die Richtung stimmt

Öffentliche Banken als Vorreiter – Auf gutem Weg bei Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Wichtiger Faktor für Arbeitgeberattraktivität

Börsen-Zeitung, 13.9.2025

Für Verfechter von Diversität in Unternehmen sind unter der neuen US-Administration düstere Zeiten angebrochen. Während US-Banken ihre Diversitätsprogramme auf Druck oder in vorauseilendem Gehorsam zurückfahren, gelten für die Leitungsgremien der europäischen Finanzwirtschaft weiterhin gesetzliche Vorgaben. So wurden in der EU-Bankenrichtlinie (CRD) im Nachgang zur Finanz-

Dieser Gedanke wurde im Rahmen der letzten CRD-Überarbeitung (CRD VI) noch tiefer im Rechtstext verankert. Unter Diversität wird nach den gemeinsamen Leitlinien der EU-Aufsichtsbehörden EBA (European Banking Authority) und ESMA (European Securities and Markets Authority) für die Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen ein unterschiedliches Set verstanden. Es umfasst Bildungshintergrund, berufliche Erfahrung, Alter, Geschlecht sowie – besonders für weltweit tätige Institute – geografische Herkunft.

Dies soll in einem schnelllebigen wirtschaftlichen und geopolitischen Umfeld einen guten Diskurs und das Verständnis komplexer Zusammenhänge sicherstellen. Gleichgerichtetes Gruppendenken soll vermieden werden. Damit verbunden ist die Erwartung auf ein größeres Potenzial für Risikoerkennung und -steuerung.

Der Diversitätsbericht der EBA zu europäischen Banken aus 2023 belegt den Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt in den Leitungsgremien und höherer Profitabilität. So erzielten Kreditinstitute mit Frauen und Männern im Leitungsgremium eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 7,9%, andere lediglich eine Quote von 5,3%.

Regelungen zur Geschlechtervielfalt für die deutsche Finanzbranche finden sich besonders im Kreditwesengesetz (KWG). Es enthält spezielle Vorgaben zur Erarbeitung einer Zielsetzung zur Förderung des

unterrepräsentierten Geschlechtes im Leitungsorgan, in der Regel Frauen, und einer Strategie zur Erreichung der Zielvorgaben. Manche Institute haben allerdings aufgrund ihrer rechtlichen Verfasstheit keinen oder nur wenig Einfluss auf die Besetzung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans.

„Frauenquote“ im Blick

Daneben bestehen branchenübergreifend weitere gesetzliche Vorgaben. So sieht das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilnahme von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (FüPoG I) für bestimmte große Unternehmen der Privatwirtschaft eine „Frauenquote“ von mindestens 30% für Aufsichtsräte vor. Gemäß dem Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) muss in diesen Unternehmen ein Vorstand mit mehr als drei Mitgliedern mindestens mit einer Frau besetzt werden. Aber auch andere Regelungen, wie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), enthalten Ausführungen zur Beteiligung von Frauen in Leitungsgremien.

Zwar ist der Weg zu einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis noch weit, doch die Richtung stimmt. Laut Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hatten die 100 größten Banken im Vorstand eine Frauenquote von 20,7% (Vorjahr: 16,8%). Unter den Vorstandsvor-

sitzenden lag der Frauenanteil bei 12,1% (Vorjahr: 9,8%). Bei den Förderinstituten des Bundes und der Länder sowie den Landesbanken sind nach Auswertung des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, per 1. Januar 2025 immerhin bereits 27,4% der Vorstände weiblich; unter den Vorstandsvorsitzenden sind es 18%.

Die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Deutschland sind vielschichtig: Noch immer stark ausgeprägte traditionelle Rollenmuster, begrenzte Möglichkeiten der Karriere in Teilzeitarbeit, Ehegattensplitting und fehlende Kinderbetreuung. Hinzu kommt, dass die Besetzung von Führungspositionen häufig etablierten Mustern folgt. So ist das typische deutsche Vorstandsmittglied nach dem jüngsten Bericht der Allbright-Stiftung von 2024 weiterhin ein westdeutscher Mittfünfziger mit Wirtschaftsdiplom.

Diversität beschränkt sich nicht nur auf Geschlechtervielfalt, sondern betrifft beispielsweise auch Ausbildung und beruflichen Hintergrund. Der Diversitätsbericht der EBA zu europäischen Banken aus 2023 hat auch hier zu wenig Vielfalt konstatiert, unter anderem in Bezug auf Kompetenzen zur Informations- und Kommunikationstechnik (IKT).

Die Aufsichtsbehörden Europäische Zentralbank (EZB) und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) haben deutlich gemacht, dass sie die di-

verse Aufstellung von Leitungsgremien weiter im Blick haben werden. Im Rahmen aktueller Überarbeitungen aufsichtlicher Regelwerke sollen entsprechend auch Vorgaben und Empfehlungen zur Diversität angepasst werden. Daneben besteht für große Banken die Pflicht, öffentlich zur Diversität im Leitungsorgan zu berichten.

Es geht aber nicht nur um regulatorische Vorgaben. Banken und ihre Eigentümer sollten den Mehrwert gelebter Diversität als wichtigen strategischen Faktor für den Unternehmenserfolg erkennen. Sie sollten schon deshalb ambitioniert an der Umsetzung arbeiten, nicht nur auf der Leitungsebene.

Der VÖB und viele seiner Mitglieder sind hier als zertifizierte Arbeitgeber bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf einem guten Weg. Dies ist ein wichtiger Faktor für die Arbeitgeberattraktivität. Im Wettbewerb um die besten Köpfe bieten die öffentlichen Banken zahlreiche Möglichkeiten wie mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder Kinderbetreuung an.

Allerdings kommt es auch auf die Frauen selbst an. Sie zweifeln häufiger als Männer an ihren eigenen Fähigkeiten. Sie sollten mutiger sein und sich mehr zu trauen. Das Bilden von Netzwerken und die gegenseitige Unterstützung können dabei helfen, sich in der immer noch von Männern dominierten Arbeitswelt zu behaupten.



Iris Bethge-Krauß

Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB

marktkrise 2008 Eignungsvorgaben für die Mitglieder von Leitungsgremien definiert. Es gilt die Prämisse, dass sich eine diverse Zusammensetzung positiv auf Entscheidungsprozesse und die Risikoüberwachung auswirken können. Daher sind bei der Gremienbesetzung auch Diversitätsaspekte, besonders ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu beachten.