

## Managerinnen- Barometer 2014

korrigierte Version  
(gegenüber der Printausgabe)

 DIW BERLIN

**Bericht** von Elke Holst und Anja Kirsch

Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen  
in Deutschland noch immer die Ausnahme –  
moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten 19

**Interview** mit Elke Holst

»Öffentliche Unternehmen  
könnten eine Vorreiterrolle einnehmen« 32

**Bericht** von Elke Holst und Anja Kirsch

Finanzsektor: Verbesserungen beim Frauenanteil  
in Spitzengremien allenfalls in Trippelschritten 33

**Am aktuellen Rand** Kommentar von Gert G. Wagner

Statistik-Kenntnisse sind wichtiger  
als spezialisiertes Wirtschaftswissen 44



DIW Berlin – Deutsches Institut  
für Wirtschaftsforschung e.V.  
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin  
T +49 30 897 89 -0  
F +49 30 897 89 -200  
81. Jahrgang  
15. Januar 2014

#### Herausgeber

Prof. Dr. Pio Baake  
Prof. Dr. Tomaso Duso  
Dr. Ferdinand Fichtner  
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.  
Prof. Dr. Peter Haan  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.  
Dr. Kati Schindler  
Prof. Dr. Jürgen Schupp  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Prof. Dr. Gert G. Wagner

#### Chefredaktion

Sabine Fiedler  
Dr. Kurt Geppert

#### Redaktion

Renate Bogdanovic  
Sebastian Kollmann  
Dr. Richard Ochmann  
Dr. WolfPeter Schill

#### Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

#### Textdokumentation

Manfred Schmidt

#### Pressestelle

Renate Bogdanovic  
Tel. +49-30-89789-249  
presse@diw.de

#### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74  
77649 Offenburg  
leserservice@diw.de  
Tel. (01806) 14 00 50 25  
20 Cent pro Anruf  
ISSN 0012-1304

#### Gestaltung

Edenspiekermann

#### Satz

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

#### Druck

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise – nur mit Quellen-  
angabe und unter Zusendung eines  
Belegexemplars an die Serviceabteilung  
Kommunikation des DIW Berlin  
(kundenservice@diw.de) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.



Jede Woche liefert der Wochenbericht einen unabhängigen Blick auf die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und der Welt. Der Wochenbericht richtet sich an Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – mit Informationen und Analysen aus erster Hand.

Wenn Sie sich für ein Abonnement interessieren, können Sie zwischen den folgenden Optionen wählen:

**Jahresabo zum Vorzugspreis:** Der Wochenbericht zum Preis von 179,90 Euro im Jahr (inkl. MwSt. und Versand), gegenüber dem Einzelpreis von 7 Euro sparen Sie damit mehr als 40 Prozent.

**Studenten-Abo:** Studenten können den Wochenbericht bereits zum Preis von 49,90 Euro im Jahr abonnieren.

**Probe-Abo:** Sie möchten den Wochenbericht erst kennenlernen? Dann testen Sie sechs Hefte für nur 14,90 Euro.

**Bestellungen** richten Sie bitte an den

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74, 77649 Offenburg  
Tel. (01806) 14 00 50 25,  
20 Cent/Anruf aus dem dt. Festnetz,  
60 Cent maximal/Anruf aus dem Mobilnetz  
leserservice@diw.de

Abbestellungen von Abonnements  
spätestens sechs Wochen vor Laufzeitende

#### Weitere Fragen?

DIW Kundenservice:

Telefon (030) 89789-245  
kundenservice@diw.de

## RÜCKBLLENDE: IM WOCHENBERICHT VOR 40 JAHREN

### „Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit

Mit der konjunkturellen Abschwächung hat sich seit der Jahresmitte 1973 auch das Klima am Arbeitsmarkt zunehmend abgekühlt. Die Nachfrage nach Arbeitskräften ist stark zurückgegangen, die Zahl der Arbeitslosen weiter gestiegen. Diese Tendenzen von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften wurden zum Jahresende durch die Auswirkungen der Erdölkrise verstärkt. Für die Beschäftigtenzahl führte der Abkühlungsprozeß am Arbeitsmarkt schon im dritten Quartal zu einer Beendigung der Expansion. Unverändert kräftig blieb dabei der Anstieg der Löhne und Gehälter. Die Bruttolohn- und -gehaltsumme übertraf – wie schon in den vorangegangenen Quartalen dieses Jahres – ihr Vorjahrsniveau um knapp 12 vH.

Gesamtwirtschaftlich hat sich der Anstieg der Lohnstückkosten leicht abgeschwächt; bei unveränderter Expansion der Stundenlöhne nahm die Produktion je Erwerbstätigenstunde verstärkt zu. Im Vorjahresvergleich erhöhten sich die Lohnkosten je Produkteinheit um rund 6,5 vH. In der Industrie war der Anstieg mit rund 5,5 vH fast ebenso groß wie in der Gesamtwirtschaft. Im Vergleich zu der relativ ruhigen Entwicklung im Jahre 1972 hat sich der Kostendruck hier im zweiten und dritten Quartal wieder erheblich verschärft.

Im dritten Quartal waren neue Tarifabschlüsse nur für wenige Arbeitnehmer zu verzeichnen. Die Zuwachsrate des amtlichen Tarifindex (Arbeiter + 10 vH; Angestellte + 9,3 vH) war für Lohnempfänger ebenso groß wie im zweiten Quartal; für Gehaltsempfänger zeigte sich sogar eine leichte Abschwächung. Die zum Teil durch wilde Streiks erzwungenen Lohnerhöhungen im Bereich der Metallindustrie haben die Lohnzahlungen im dritten Quartal noch wenig beeinflusst. Allerdings haben auch sie dazu beigetragen, daß die Effektivlöhne abermals stärker stiegen als die entsprechenden Tarifsätze; die Lohndrift blieb weiterhin positiv.

aus dem Wochenbericht Nr. 3/74 vom 17. Januar 1974

# Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme – moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten

Von Elke Holst und Anja Kirsch

Der Trend zu mehr Frauen in Spitzengremien in Deutschland hat sich 2013 fortgesetzt, allerdings in geringem Ausmaß. In den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen stieg der Frauenanteil um mehr als zwei Prozentpunkte auf gut 15 Prozent und damit etwas stärker als in den vergangenen Jahren, während er in den Vorständen auf niedrigem Niveau bei gut vier Prozent nahezu stagnierte. Das geht aus dem aktuellen Managerinnen-Barometer 2014 des DIW Berlin hervor. In den DAX-30-Unternehmen war der Frauenanteil in den Vorständen sogar rückläufig. Auch bei den MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen bleiben die Frauenanteile gering. Ebenfalls zurückhaltend war die Entwicklung in Unternehmen mit Bundesbeteiligung. Zudem sind Frauen als Vorsitzende von Spitzengremien in allen untersuchten Unternehmensgruppen nach wie vor der große Ausnahmefall – in Aufsichtsräten und in Vorständen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Anstieg des Frauenanteils in Spitzengremien kein Selbstläufer ist, sich lediglich in kleinen Schritten vollzieht und auch weiterhin erhebliche Anstrengungen nötig sind. Für eine egalitäre Postenbesetzung in absehbarer Zeit sind deutlich stärkere Veränderungen erforderlich. In Deutschland könnten die öffentlichen Unternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen, von der sie derzeit aber noch weit entfernt sind. Unternehmen in Deutschland und ihre Interessenorganisationen können aber durchaus auch Vorbilder in den nordischen Ländern finden, die auch ohne staatliche Vorgaben zu deutlich mehr Frauen in Top-Gremien gelangen. Im europäischen Vergleich stieg der Frauenanteil im höchsten Entscheidungsgremium allerdings am schnellsten in Ländern mit einer Frauenquote.

Das DIW Berlin untersucht jährlich die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.<sup>1</sup> Diese Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors.<sup>2</sup> Außerdem wurden die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen ausgewertet.<sup>3</sup> Zusätzlich wurden 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes betrachtet.

Die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien des Finanzsektors wird in einem getrennten Artikel im vorliegenden Wochenbericht dargestellt, für den die 100 größten Banken und Sparkassen sowie die 60 größten Versicherungen in Deutschland untersucht und Vergleiche zwischen Finanzinstituten mit öffentlicher, privater und genossenschaftlicher Rechtsform vorgenommen wurden.<sup>4</sup> Zusammengefasst geben die zwei Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen und Geldhäusern vertreten sind.

- 1** Zuletzt im Jahr 2013, vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2013): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik. DIW Wochenbericht Nr. 3/2013.
- 2** Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2013. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2013 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2012, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.
- 3** Die MDAX-Unternehmen (Mid Caps) folgen nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen direkt auf die DAX-30-Unternehmen. Die SDAX-Unternehmen (Small Caps) liegen unterhalb der MDAX-Unternehmen. Die TecDAX-Unternehmen sind die größten Technologiewerte.
- 4** Die Ergebnisse finden sich im zweiten Bericht dieses DIW Wochenberichts.

Tabelle 1

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten<sup>1</sup> in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)**

	Top 200								Top 100							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	184	191	187	195	197	200	195	97	95	96	92	95	100	100	97
Mit Frauen im Vorstand	9	15	17	16	22	22	33	35	1	7	3	4	8	11	19	19
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>4,6</b>	<b>8,2</b>	<b>8,9</b>	<b>8,6</b>	<b>11,3</b>	<b>11,2</b>	<b>16,5</b>	<b>17,9</b>	<b>1,0</b>	<b>7,4</b>	<b>3,1</b>	<b>4,3</b>	<b>8,4</b>	<b>11,0</b>	<b>19,0</b>	<b>19,6</b>
Mitglieder insgesamt <sup>1</sup>	953	893	934	833	906	942	970	906	531	536	526	441	490	533	520	484
Männer	942	877	911	812	877	914	931	866	530	529	519	437	479	520	497	461
Frauen	11	16	23	21	29	28	39	40	1	7	7	4	11	13	23	23
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>
Vorsitze insgesamt	195	184	191	187	195	198	198	194	97	95	96	92	97	100	99	97
Männer	195	184	190	186	193	197	196	190	97	95	96	92	97	100	99	96
Frauen	0	0	1	1	2	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	145	168	153	166	163	170	157	87	86	88	78	86	90	92	86
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	101	124	110	117	118	128	123	65	65	68	60	61	68	76	71
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>64,7</b>	<b>69,7</b>	<b>73,8</b>	<b>71,9</b>	<b>70,5</b>	<b>72,4</b>	<b>75,3</b>	<b>78,3</b>	<b>74,7</b>	<b>75,6</b>	<b>77,3</b>	<b>76,9</b>	<b>70,9</b>	<b>75,6</b>	<b>82,6</b>	<b>82,6</b>
Mitglieder insgesamt	2500	2268	2466	2175	2293	2268	2369	2159	1389	1373	1385	1166	1263	1326	1359	1231
Männer	2304	2074	2236	1961	2050	1999	2064	1834	1270	1255	1249	1048	1142	1178	1186	1044
Frauen	196	194	230	214	243	269	305	325	119	118	136	118	121	148	173	187
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>9,3</b>	<b>9,8</b>	<b>10,6</b>	<b>11,9</b>	<b>12,9</b>	<b>15,1</b>	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9,8</b>	<b>10,1</b>	<b>9,6</b>	<b>11,2</b>	<b>12,7</b>	<b>15,2</b>
Vorsitze insgesamt	170	145	168	153	167	167	171	160	87	86	88	78	87	91	92	87
Männer	167	143	166	151	165	164	168	156	85	84	86	76	85	88	90	83
Frauen	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>3,4</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	108	129	103	110	105	118	83	81	71	66	58	58	62	58	46
Mitglieder insgesamt	2206	1773	1910	1732	1506	1567	1638	1291	602	1180	1035	968	835	912	860	748
Männer	2023	1616	1742	1563	1360	1391	1438	1088	487	1087	940	868	759	824	753	640
Frauen	183	157	168	169	146	176	200	203	115	93	95	100	76	88	107	108
Arbeitnehmervertreterinnen	139	117	125	121	105	119	117	110	84	67	69	76	56	65	64	61
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>76,0</b>	<b>74,5</b>	<b>74,4</b>	<b>71,6</b>	<b>71,9</b>	<b>67,6</b>	<b>58,5</b>	<b>54,2</b>	<b>73,0</b>	<b>72,0</b>	<b>72,6</b>	<b>76,0</b>	<b>73,7</b>	<b>73,9</b>	<b>59,8</b>	<b>56,5</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen. Von den 43 Unternehmen ohne Angaben zum Aufsichtsrat besitzen 21 keinen Aufsichtsrat, bei den verbleibenden 22 Unternehmen fehlt die Angabe.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Frauen hatten kaum den Vorsitz eines Vorstands oder Aufsichtsrats inne.

**Top-200-Unternehmen**

Die Zahl der Top-200-Unternehmen mit mindestens einer Frau in einem Spitzengremium hat zugenommen, allerdings klafft eine deutliche Lücke zwischen Vorständen und Aufsichtsräten: Während bei knapp 18 Prozent der großen Unternehmen Ende 2013 mindestens eine Frau im Vorstand saß, war dies bei den Aufsichtsräten in gut 78 Prozent der Unternehmen der Fall (Tabelle 1). Im Jahr 2006 lagen die jeweiligen Anteile noch bei knapp fünf und 65 Prozent. Sind Frauen in den Vorständen, so sind sie meist die einzige Vertreterin ihres Geschlechts; in den Aufsichtsräten ist dies weit weniger häufig der Fall. Hierbei ist anzumerken,

dass in Deutschland aufgrund der Mitbestimmungsrechte in vielen Unternehmen Arbeitnehmervertretungen Sitze im Aufsichtsrat haben. Die Arbeitnehmerseite entsendet – vor dem Hintergrund von Soll-Vorschriften zur Berücksichtigung beider Geschlechter – traditionell mehr Frauen in das Kontrollgremium als die Kapitalseite.<sup>5</sup> Diese holt in jüngster Zeit jedoch auf.

<sup>5</sup> In der Vergangenheit wurden von der Arbeitnehmerseite bis über drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen entsandt. Soll-Vorschriften zur Berücksichtigung von Männern und Frauen entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen sind im Drittelbeteiligungsgesetz (§4 Abs. 4), im SE-Beteiligungsgesetz (§6 Abs. 2) und im Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung (§8 Abs. 2) enthalten.

In den Top-100-Unternehmen zeigten sich insgesamt ähnliche Strukturen wie in den Top-200-Unternehmen. Die Unterschiede sind eher marginal.

### Vorstände: Weiterhin fest in Männerhand

Die Vorstände der 200 größten Unternehmen in Deutschland bleiben eine männliche Monokultur. Lediglich gut vier Prozent der 906 Vorstandsposten waren 2013 mit Frauen besetzt. Insgesamt gab es Ende 2013 40 Frauen in Vorständen, 2012 waren es 39. Vier dieser Frauen nahmen den Vorstandsvorsitz beziehungsweise die Sprecherin-Funktion ein (2,1 Prozent), zwei mehr als im Vorjahr (Übersicht 1).

### Aufsichtsräte:

#### Frauen sind häufig Arbeitnehmervertreterinnen

Von den Top-200-Unternehmen machten 157 Angaben zum Aufsichtsrat beziehungsweise besaßen einen Aufsichtsrat. Gut 15 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder in diesen Top-200-Unternehmen waren im Jahr 2013 Frauen. Das entspricht einem Plus von gut zwei Prozentpunkten gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres. 2010 stellten die Arbeitnehmervertreterinnen noch knapp 72 Prozent der Frauen in dem Spitzengremium, 2013 holte die Eigentümerseite auf, so dass das Verhältnis von Arbeitnehmervertreterinnen zu Eigentümervertreterinnen fast ausgeglichen ist. Der Aufsichtsratsvorsitz bleibt jedoch weiterhin fest in Männerhand: Nur vier von 160 Vorsitzenden (2,5 Prozent) waren Frauen.<sup>6</sup>

In 123 der berichtserstattenden Unternehmen (gut 78 Prozent) war mindestens eine Frau im Kontrollgremium vertreten. In 35 Unternehmen betrug der Frauenanteil 2013 mindestens 20 Prozent (Tabelle 2 und Abbildung 1). In neun Unternehmen hatten sie ein Drittel oder mehr Sitze, in zwei Unternehmen stellten sie mindestens die Hälfte des Aufsichtsrats: Das waren die TUI Deutschland GmbH, bei der vier der acht Mitglieder Frauen waren, sowie die Douglas Holding AG mit neun Aufsichtsrätinnen bei insgesamt 16 Mitgliedern.

### Börsennotierte Unternehmen

In den Spitzengremien der für diesen Bericht untersuchten börsennotierten Unternehmen sind Frauen – ähnlich der Situation in den Top-200-Unternehmen – nach wie vor unterrepräsentiert, insbesondere in den Vorständen (Tabelle 3). Zu den DAX-Unternehmen werden nachfolgend die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen gezählt. Der Anteil der DAX-

### Übersicht 1

#### Frauen in Vorständen in Deutschland Ende 2013

Rang	Unternehmen	Name
<b>100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
3	Daimler AG	Dr.Christine Hohmann-Dennhardt
4	BASF SE	Margret Suckale
6	Bayerische Motorenwerke AG (BMW)	Milagros Caiña Carreiro-Andree
8	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat, Marion Schick
10	Deutsche Post World Net AG	Angela Titzrath
11	BP Europa SE	Sabine Dietrich, Claudia Joost
20	Deutsche Bahn AG	Dr. Heike Hanagarth
22	Continental AG	Elke Strathmann
24	Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volkens
29	Celesio AG	Dr. Marion Helmes (Sprecherin)
43	Henkel KGaA	Kathrin Menges
45	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Dr. Judith Hartmann, Anke Schäferkordt
51	Boehringer Ingelheim Unternehmensverband	Ursula Fuggis-Hahn
57	Evonik Industries AG	Ute Wolf
60	Adam Opel AG	Tina Müller, Susanna Webber
79	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
94	Volkswagen Nutzfahrzeuge GmbH	Elke Eller
98	DB Regio Aktiengesellschaft	Marion Rövekamp
<b>101-200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)</b>		
113	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
117	Sandoz Pharmaceuticals GmbH	Isabell Remus (Vorsitz)
128	Thyssen Krupp Elevator AG	Gabriele Sons
137	Telefónica Germany GmbH & Co.OHG	Rachel Empey
138	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
139	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller
140	DB Schenker Rail Deutschland AG	Dr. Ursula Biernert
141	PROCTER & GAMBLE Germany GmbH	Pirjo Väliäho (Vorsitz)
143	Basell Polyolefine GmbH	Rita Geissel
154	Stadtwerke München GmbH	Erna-Maria Trixl
156	DB Netz Aktiengesellschaft	Ute Plambeck
158	Arvato AG	Christine Scheffler
166	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
170	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
171	DB Fernverkehr AG	Ulrike Haber-Schilling
173	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz (Vorsitz)
177	Hochtief Solutions AG	Essimari Kairisto

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

30-Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand war im Vergleich zum Vorjahr rückläufig (minus zehn Prozentpunkte auf gut 33 Prozent). Bei E.ON, SAP und Siemens sind die Vorständinnen ausgeschieden. Dennoch lag der Anteil der Unternehmen mit Frauen im Vorstand im DAX-30 Ende des vergangenen Jahres insgesamt über dem Anteil in den SDAX- (22 Prozent) und TecDAX-Unternehmen (knapp 27 Prozent). Diese Unternehmen hatten häufiger als die Top-200-Unternehmen mindestens eine Frau im Vorstand (gut 17 Prozent). Lediglich die MDAX-Unternehmen blieben dahinter etwas zurück (16 Prozent). Diese überdurchschnittliche Repräsentation von Frauen in DAX-Unternehmen könnte im Zusammenhang mit den seit einigen Jahren bestehenden Diskussionen und Bestrebungen stehen,

<sup>6</sup> Lisa Davis von Shell Oil Deutschland GmbH, Dr. Simone Bagel-Trah von Henkel KGaA, Bettina Würth bei der Würth Gruppe und Catharina Claas-Mühlhäuser von Claas KGaA mbH.

Tabelle 2

**Größte 200 Unternehmen<sup>1</sup> (ohne Finanzsektor) mit mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat Ende 2013**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
198	DOUGLAS HOLDING AG	16	9	56
172	TUI Deutschland GmbH	8	4	50
165	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	4	44
85	T-Systems International GmbH	20	8	40
43	Henkel KGaA <sup>2</sup>	18	7	39
141	PROCTER & GAMBLE Germany GmbH	19	7	37
8	Deutsche Telekom AG	20	7	35
125	Beiersdorf AG	12	4	33
158	Arvato AG	3	1	33
93	Vodafone GmbH	16	5	31
116	HEWLETT-PACKARD GmbH	16	5	31
175	Lufthansa Technik AG (Gruppe)	16	5	31
24	Deutsche Lufthansa AG	20	6	30
200	Nestlé Deutschland AG	17	5	29
17	EDEKA Zentrale AG & Co. KG	18	5	28
2	E.ON SE	12	3	25
3	Daimler AG	20	5	25
5	Siemens AG	20	5	25
7	Metro AG	20	5	25
28	Thüga Aktiengesellschaft	12	3	25
29	Celesio AG	12	3	25
38	TUI AG	16	4	25
44	SAP AG	16	4	25
53	Alfred C. Toepfer International (Gruppe)	4	1	25
71	Merck KGaA	16	4	25
118	Bosch Rexroth AG	20	5	25
140	DB Schenker Rail Deutschland AG	20	5	25
145	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25
148	Rheinmetall AG	8	2	25
153	Alliance Healthcare Deutschland AG	12	3	25
173	IBM Deutschland GmbH	12	3	25
174	Stadtwerke Leipzig GmbH	20	5	25
36	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	13	3	23
41	Wintershall AG	9	2	22
133	Stadtwerke Köln GmbH	19	4	21

1 Nur Unternehmen, die einen Aufsichtsrat besitzen und Angaben zu dessen Zusammensetzung machten.  
2 Hier leitete auch eine Frau den Aufsichtsrat.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

In 35 Unternehmen waren mehr als ein Fünftel der Aufsichtsratsmitglieder Frauen.

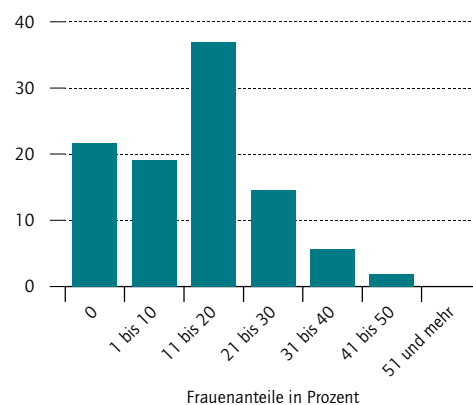
staatliche Regulierungen für börsennotierte und mitbestimmte Unternehmen einzuführen (*Frauenquote*).<sup>7</sup>

In den Aufsichtsräten war in rund 90 Prozent der DAX-30- und der MDAX-Unternehmen Ende 2013 mindestens eine Frau vertreten. Einen besonders geringen Anteil wiesen die SDAX-Unternehmen mit 54 Prozent auf, im TecDAX lag der Anteil mit gut 63 Prozent zwischen beiden Unternehmensgruppen.

7 Vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2012): Managerinnen-Barometer 2011. DIW Wochenbericht Nr. 3/2012, 10f.

Abbildung 1

**Frauen in Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen**  
Anteile in Prozent



Quelle: Recherchen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Frauen machten meist weniger als ein Fünftel der Aufsichtsratsmitglieder aus.

**DAX-30-Unternehmen: Positive Entwicklung in Vorständen vorerst gestoppt**

Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen ist rückläufig: Ende 2013 gab es noch zwölf Vorständinnen, drei weniger als ein Jahr zuvor – dies entspricht einem Frauenanteil von gut sechs Prozent. Ausgeschieden sind 2013 Regine Stachelhaus (E.ON AG), Luisa Deplazes Delgado (SAP AG) sowie Brigitte Ederer und Barbara Kux (Siemens AG). Neu hinzugekommen ist Dr. Bettina Volkens bei der Deutschen Lufthansa AG. Die positive Entwicklung der vergangenen Jahre ist also erst einmal gestoppt. Der Anteil der Frauen in Vorständen hatte zwischen 2009 und 2012 um gut sieben Prozentpunkte auf knapp acht Prozent zugenommen (von einer Frau auf 15 Frauen). Wie in der Vergangenheit lagen auch 2013 alle Vorstandsvorsitze in der Hand von Männern (Übersicht 2).

Frauen waren im Jahr 2013 in den Aufsichtsräten von 28 der DAX-30-Unternehmen vertreten. Keine weiblichen Aufsichtsratsmitglieder hatten wie auch 2012 Fresenius Medical Care AG und Fresenius SE. Diese Unternehmen haben bei der Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen zu mehr Frauen in Führungspositionen von einer konkreten Zielsetzung abgesehen.<sup>8</sup> Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten ist im Vergleich zum Vorjahr um 2,5 Prozentpunkte auf knapp 22 Prozent ge-

8 Vgl. Frauen in Führungspositionen: Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen, www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen, property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, 2. Januar 2014.

Tabelle 3

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen<sup>1</sup>**

	DAX-30						MDAX			SDAX			TecDAX
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2013
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	30
Mit Frauen im Vorstand	1	1	3	6	13	10	5	5	8	6	11	11	8
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>10,0</b>	<b>20,0</b>	<b>43,3</b>	<b>33,3</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>16,0</b>	<b>12,0</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>26,7</b>
Mitglieder insgesamt	183	183	182	188	193	191	213	210	213	168	164	170	107
Männer	182	182	178	181	178	179	208	205	205	160	152	157	98
Frauen	1	1	4	7	15	12	5	5	8	8	12	13	9
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>2,2</b>	<b>3,7</b>	<b>7,8</b>	<b>6,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,8</b>	<b>7,3</b>	<b>7,6</b>	<b>8,4</b>
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	48
Männer	30	30	30	30	30	30	50	50	49	49	49	50	48
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	30	50	50	50	50	50	50	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	27	26	26	28	28	35	42	45	21	21	27	19
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>90,0</b>	<b>90,0</b>	<b>86,7</b>	<b>86,7</b>	<b>93,3</b>	<b>93,3</b>	<b>70,0</b>	<b>84,0</b>	<b>90,0</b>	<b>42,0</b>	<b>42,0</b>	<b>54,0</b>	<b>63,3</b>
Mitglieder insgesamt	527	513	502	479	494	489	581	588	584	346	352	388	207
Männer	458	448	436	404	398	384	515	506	489	309	312	337	174
Frauen	69	65	66	75	96	107	66	82	95	37	40	51	33
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>13,1</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>15,7</b>	<b>19,4</b>	<b>21,9</b>	<b>11,4</b>	<b>13,9</b>	<b>16,3</b>	<b>10,7</b>	<b>11,4</b>	<b>13,1</b>	<b>15,9</b>
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	30	30	50	50	48	50	50	50	30
Männer	k.A.	29	29	29	29	29	50	50	46	50	50	50	29
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>k.A.</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,3</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	k.A.	22	24	20	23	35	28	25	41	39	17	7
Mitglieder insgesamt	423	k.A.	369	395	322	310	397	329	331	282	260	172	78
Männer	367	k.A.	317	334	259	250	358	283	279	260	241	146	62
Frauen	56	k.A.	52	61	63	70	39	46	52	22	19	26	16
Arbeitnehmervertreterinnen	41	k.A.	37	43	40	40	28	30	33	19	15	17	11
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>73,2</b>	<b>k.A.</b>	<b>71,2</b>	<b>70,5</b>	<b>63,5</b>	<b>57,1</b>	<b>71,8</b>	<b>65,2</b>	<b>63,5</b>	<b>86,4</b>	<b>78,9</b>	<b>65,4</b>	<b>68,8</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen ist im vergangenen Jahr gesunken.

stiegen. Die Zahl der Aufsichtsrätinnen betrug Ende 2013 107 und steigt seit 2009 kontinuierlich. Angaben zur Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat konnten für 23 Unternehmen ermittelt werden. Bei diesen Firmen gab es 70 Aufsichtsrätinnen, davon wurden 40 von der Arbeitnehmerseite entsandt (gut 57 Prozent). Auch wenn die Kapitalseite zunehmend Frauen in die Kontrollgremien schickt, stellen die Arbeitnehmervertretungen nach wie vor die Mehrheit der Aufsichtsrätinnen. Einzige Aufsichtsratsvorsitzende ist Dr. Simone Bagel-Trah bei der Henkel AG & Co. KGaA.

**MDAX-Unternehmen:  
Nur knapp vier Prozent Frauen in Vorständen**

Von den 50 MDAX-Unternehmen hatten Ende 2013 acht Unternehmen eine Frau im Vorstand, drei mehr als ein Jahr zuvor. Diese waren gleichzeitig die einzige Frau in

den jeweiligen Vorständen. In Relation zu den 213 Vorstandsmitgliedern insgesamt lag der Frauenanteil nur bei knapp vier Prozent – und damit sowohl unter jenem in den DAX-30- als auch in den Top-200-Unternehmen. In den MDAX-Unternehmen leiteten nahezu ausschließlich Männer den Vorstand. Lediglich in der Celesio AG lag die Funktion der Sprecherin mit Dr. Marion Helmes in den Händen einer Frau.

In 90 Prozent der Aufsichtsräte der MDAX-Unternehmen waren Frauen vertreten, der Frauenanteil insgesamt lag bei gut 16 Prozent (95 von 584 Sitzen). Auch hier konnte – trotz der Zuwächse um mehr als zwei Prozentpunkte (13 Sitze) – der Anteil der DAX-30-Unternehmen nicht erreicht werden. Für die Hälfte der MDAX-Unternehmen wurden Angaben zur Arbeitnehmervertretung ermittelt. Diese Firmen verfügten über 52 Aufsichtsrätinnen, unter ihnen 33 Arbeitnehmer-

vertreterinnen (63,5 Prozent). Zwei Aufsichtsräte wurden von Frauen geleitet.<sup>9</sup>

### SDAX-Unternehmen: Nur die Hälfte der Unternehmen hat eine Frau im Aufsichtsrat

In elf der 50 SDAX-Unternehmen (22 Prozent) war Ende 2013 mindestens eine Frau im Vorstand vertreten. Unter 170 Vorstandsmitgliedern gab es 13 Frauen (knapp acht Prozent). Das ist eine Frau mehr als im Vorjahr – die Zahl der Männer stieg im gleichen Zeitraum um fünf auf 157. Bei den SDAX-Unternehmen führte in der Vergangenheit Ines Kolmsee den Vorstand der SKW Stahl-Metallurgie Holding AG. Dieses Unternehmen schied 2013 aus dem SDAX aus, so dass nun wieder Männer sämtliche Vorstandsvorsitze innehaben (Tabelle 3).<sup>10</sup> Der Anteil der Frauen an allen Aufsichtsratsmitgliedern stieg in den letzten Jahren zwar, erreichte aber dennoch nur etwa 13 Prozent. Das liegt auch daran, dass überhaupt nur in 54 Prozent aller SDAX-Unternehmen Frauen in den Kontrollgremien vertreten waren – also in deutlich weniger Unternehmen als in den anderen Gruppen. Angaben zur Arbeitnehmervertretung machten 17 Unternehmen. Bei diesen Firmen gab es 26 Aufsichtsrätinnen, 17 davon (68 Prozent) waren Arbeitnehmervertreterinnen. Mit den Vorjahresentwicklungen sind diese Zahlen jedoch wegen unterschiedlicher Fallzahlen nur eingeschränkt vergleichbar. Den Aufsichtsratsvorsitz hatten bei den SDAX-Unternehmen ausschließlich Männer inne.

### TecDAX-Unternehmen: Frauenanteil in Vorständen über dem der DAX-30-Unternehmen

Erstmals in die vorliegende Analyse einbezogen wurden die 30 TecDAX-Unternehmen. Im Deutschen Technologieindex sind die 30 größten Technologieunternehmen gefasst, die den im Standardwerteindex DAX gelisteten Werten nach Marktkapitalisierung und Börsenumsatz nachfolgen.<sup>11</sup>

Bei den TecDAX-Unternehmen lag der Frauenanteil in den Vorständen mit gut acht Prozent im Vergleich aller untersuchten Unternehmensgruppen am höchsten. In den Aufsichtsräten wurde hingegen bei den TecDAX-Unternehmen mit knapp 16 Prozent ein geringerer Anteil als etwa in den DAX-30-Unternehmen erreicht. Der Anteil der Frauen, die von der Kapitaleseite in den Aufsichtsrat entsandt wurden, war mit weniger als einem Drittel vergleichsweise niedrig. Offenbar hat hier die

<sup>9</sup> Marija G. Korsch bei der Aareal Bank und Susanne Klatten bei SGL Carbon.

<sup>10</sup> Ines Kolmsee wird zudem ihren Vertrag nicht über den 31. März 2014 hinaus verlängern. Vgl. [www.skw-steel.com/2013/09/vorstandsvorsitzende-ines-kolmsee-steht-fur-weitere-amtszeit-nicht-zur-verfugung/](http://www.skw-steel.com/2013/09/vorstandsvorsitzende-ines-kolmsee-steht-fur-weitere-amtszeit-nicht-zur-verfugung/), 18. Dezember 2013.

<sup>11</sup> Vgl. [www.finanzen.net/index/TECDAX](http://www.finanzen.net/index/TECDAX).

### Übersicht 2

### Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende 2013

Unternehmen	Name
<b>DAX-30</b>	
Allianz SE	Dr. Helga Jung
BASF SE	Margret Suckale
BMW AG	Milagros Caiña Carreiro-Andree
Continental AG	Elke Strathmann
Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Deutsche Börse AG	Hauke Stars
Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne, Dr. Bettina Volkens
Deutsche Post AG	Angela Titzrath
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat, Marion Schick
Henkel AG & Co. KGaA Vz	Kathrin Menges
<b>MDAX</b>	
Aareal Bank AG	Dagmar Knopek
Celesio AG	Dr. Marion Helmes (Vorsitz)
DMG Mori Seiki AG	Kathrin Dahnke
Evonik Industries AG	Ute Wolf
Fraport AG	Anke Giesen
ProSiebenSat.1 Media AG	Heidi Stopper
RTL Group S.A.	Anke Schäferkordt
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer
<b>SDAX</b>	
Air Berlin	Dr. Martina Niemann
C.A.T. Oil AG	Anna Brinkmann
Comdirect bank	Martina Palte
Delticom AG	Susann Dörsel-Müller
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler
Deutz AG	Dr. Margarete Haase
DIC ASSET AG	Sonja Wärntges
GfK SE	Pamela Knapp, Debra A. Pruent
GrenkeLeasing AG	Antje Leminsky
KWS SAAT	Eva Kienle
Schaltbau Holding AG	Elisabeth Prigge
zooplus	Andrea Skersies
<b>TecDAX</b>	
BB Biotech AG	Felicia Flanigan, Lydia Bänziger
Kontron AG	Andrea Bauer
MorphoSys AG	Dr. Marlies Sproll
Pfeiffer Vacuum Technology AG	Nathalie Benedikt
Qiagen N.V.	Dr. Helge Lubenow
QSC AG	Barbara Stolz
SMA Solar Technology AG	Lydia Sommer
Telefónica Deutschland Holding AG	Rachel Empey

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Kapitaleseite noch nicht auf die veränderte Diskussion um mehr Frauen in Spitzengremien ausreichend reagiert. Immerhin hatte eine Frau den Aufsichtsratsvorsitz inne.<sup>12</sup>

### Superwahljahr 2013 nicht konsequent genutzt

Im vergangenen Jahr wurde in 20 der DAX-30-Unternehmen auf Kapitaleseite der Aufsichtsrat neu gewählt,

<sup>12</sup> Eva Castillo bei der Telefónica Deutschland Holding.



wie der Deutsche Juristinnenbund (djb) ermittelte.<sup>13</sup> Etwas mehr als ein Viertel der neubesetzten Positionen ging dabei an Frauen, was ungefähr den Anteilen der vergangenen Jahre entsprach. Auch in 46 weiteren börsennotierten Unternehmen fanden Wahlen auf Seite der Anteilseigner statt; hier erhielten Frauen knapp 15 Prozent der Posten. „Das Superwahljahr 2013 ist somit nicht konsequent genutzt worden, um mehr Frauen in Aufsichtsräte zu bringen“, so das Fazit des djb.

### Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der politischen Forderungen nach einer Frauenquote für private Unternehmen ist auch die Situation der öffentlichen Unternehmen interessant. Denn die öffentliche Hand könnte selbst Einfluss auf die Entwicklung nehmen und Vorreiter für die Privatwirtschaft sein. Geschlechterquoten für öffentliche Unternehmen gibt es bereits in mehreren europäischen Ländern.<sup>14</sup> Im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD wurden allerdings weder Aussagen über Zielgrößen zum angestrebten Anteil von Frauen in Spitzengremien noch Zeiträume zu deren Realisierung in öffentlichen Unternehmen getroffen.<sup>15</sup> Die nachfolgenden Ergebnisse zeigen, dass bei den untersuchten Unternehmen mit Bundesbeteiligung noch erheblicher Nachholbedarf besteht.

Das DIW Berlin legt zum vierten Mal Informationen zu öffentlichen Unternehmen vor. Untersucht wurden 60 im Beteiligungsbericht des Bundes gelistete Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare Beteiligungen hält.<sup>16</sup> Hierbei handelt es sich um Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen wie Verkehr, Telekommunikation, Energie, Forschung und Kultur. Ein Vergleich zu den großen privatwirtschaftlichen Unternehmen ist jedoch nur eingeschränkt möglich, da die meisten Unternehmen mit Bundesbeteiligung wesentlich kleiner sind.

**13** Deutscher Juristinnenbund e. V. (2013): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013. Mehr Frauen in Führungspositionen. Fazit und Forderungen. BMFSFJ, 8.

**14** Wie etwa in Österreich, Dänemark, Finnland, Griechenland und Slowenien; siehe Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Luxemburg.

**15** Stattdessen enthält der Koalitionsvertrag folgende Formulierung: „Die Koalition wird im Einflussbereich des Bundes eine gezielte Gleichstellungspolitik vorantreiben, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen und in Gremien zu erhöhen und Entgeltungleichheit abzubauen. Dazu entwickeln wir einen Gleichstellungsindex und führen für die Bundesverwaltung eine proaktive Umsetzung des Bundesgleichstellungsgesetzes und des Bundesgremienbesetzungsgesetzes ein.“ Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode (2013), 102.

**16** Von den 87 unmittelbaren Beteiligungen des Bundes zum Stichtag 31. Dezember 2011 wurden die kleinen Beteiligungen an Wohnungsgenossenschaften sowie zwei Unternehmen ohne eigene Organe und ein Unternehmen, das 2013 aus den Bundesbeteiligungen ausgeschieden ist, nicht in die vorliegende Analyse aufgenommen. Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2013): Die Beteiligungen des Bundes. Beteiligungsbericht 2012. Berlin.

Tabelle 4

### Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes

	2010	2011	2012	2013
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>				
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	60
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12	14
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>15,0</b>	<b>16,7</b>	<b>20,0</b>	<b>23,3</b>
Mitglieder insgesamt	152	147	143	143
Männer	142	135	127	125
Frauen	10	12	16	18
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>6,6</b>	<b>8,2</b>	<b>11,2</b>	<b>12,6</b>
Vorsitze insgesamt	54	55	57	55
Männer	51	52	51	52
Frauen	3	3	6	5
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>10,5</b>	<b>9,1</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte<sup>1</sup></b>				
Unternehmen insgesamt	61	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54	51
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43	41
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>85,2</b>	<b>76,4</b>	<b>79,6</b>	<b>80,4</b>
Mitglieder insgesamt	577	587	579	553
Männer	472	483	464	453
Frauen	105	104	115	100
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>18,2</b>	<b>17,7</b>	<b>19,9</b>	<b>18,1</b>
Vorsitze insgesamt	53	53	53	47
Männer	45	45	42	39
Frauen	8	8	11	8
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>15,1</b>	<b>15,1</b>	<b>20,8</b>	<b>17,0</b>

<sup>1</sup> Nur Unternehmen, die einen Aufsichtsrat besitzen und Angaben zu dessen Zusammensetzung machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

In öffentlichen Unternehmen lag 2013 der Frauenanteil in Aufsichtsräten auf dem Niveau des Jahres 2010.

Ende 2013 hatten 14 der 60 Unternehmen Frauen im Vorstand (gut 23 Prozent). Insgesamt lag der Frauenanteil in den Vorständen bei knapp 13 Prozent (Tabelle 4). Das entspricht einem Plus von gut einem Prozentpunkt. Fünf Vorstände wurden Ende 2013 von insgesamt sechs Frauen geleitet.<sup>17</sup> Zusätzlich wurden in einem Unternehmen die Geschäfte gemeinsam von einem Mann und einer Frau geführt.<sup>18</sup> In den Aufsichtsräten der Bundesbeteiligungsunternehmen ging der Frauenanteil um knapp zwei Prozentpunkte auf gut 18 Prozent zurück. In den 47 Unternehmen, die einen Aufsichtsratsvor-

**17** Das waren Dr. Almut Wieland-Karimi beim Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze GmbH, Tanja Gönnner bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) gGmbH, Sabine Brünger-Weilandt beim Fachinformationszentrum Karlsruhe (FIZ) und Dr. Jutta Allmendinger beim Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Bei den Bayreuther Festspielen GmbH teilten sich zwei Frauen den Vorsitz, das waren Eva Wagner-Pasquier und Katharina Wagner.

**18** Hierbei handelt es sich um das Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie GmbH.

Übersicht 3

**Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung Ende 2013**

Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH	Gudrun Kopp	Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH	Anne Ruth Herkes	Beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Ursula Heinen-Esser	Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Ministerialdirektorin, Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMF)
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Birgitta Worringen	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Ministerialrätin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft mbH	Dr. Martina Hinricher	Ministerialdirektorin Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

sitz hatten beziehungsweise Angaben zur Zusammensetzung machten, hatten acht Frauen (17 Prozent) den Aufsichtsratsvorsitz inne (Übersicht 3). Dieser im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen höhere Wert wird jedoch durch den Rückgang der Aufsichtsratsvorsitze von elf auf acht Frauen (oder knapp drei Prozentpunkte) im Vergleich zum Vorjahr eingetrübt.<sup>19</sup> Der Anteil der Aufsichtsrätinnen in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung lag insgesamt auf einem ähnlichen Niveau wie die für Dezember 2012 in einer anderen Studie<sup>20</sup> ermittelten Anteile der Aufsichtsrätinnen in den Unternehmen der Bundesländer (17,3 Prozent). Höher war der Anteil der Aufsichtsrätinnen mit knapp 27 Prozent in den Unternehmen der großen Städte und Landeshauptstädte.

Im Unterschied zur Privatwirtschaft sind Aufsichtsratsvorsitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Insgesamt sind die Ergebnisse sowohl zum Stand als auch zur Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien der Unternehmen mit Bundesbeteiligung enttäuschend. Wünschenswert wäre, dass die öffentliche Hand eine Vorreiterrolle einnimmt und den privaten Unternehmen beispielhaft und glaubwürdig vorgeht und mehr Frauen in Spitzenfunktionen bringt. Davon sind die Unternehmen mit Bundesbeteiligung derzeit aber noch weit entfernt.

**Politische Initiativen auf internationaler und nationaler Ebene**

In den vergangenen Jahren haben verschiedene Länder Geschlechterquoten für die höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen erlassen – allen voran Norwegen. Dort wurde im Jahr 2003 ein Gesetz verabschiedet, nach dem 40 Prozent der Direktoriumssitze in Unternehmen von Frauen besetzt werden müssen. Die Unternehmen erhielten vier Jahre Zeit, um die Vorgaben umzusetzen.<sup>21</sup> Wird die Quote nicht eingehalten,

<sup>19</sup> Allerdings machten auch etwas weniger Unternehmen Angaben zur Zusammensetzung des Gremiums beziehungsweise hatten keinen Aufsichtsrat. So wurde etwa der Aufsichtsrat bei TLG Immobilien und dem Gästehaus Petersburg aufgelöst.

<sup>20</sup> Papefuß, U., Behrens, S., Sandig, T. (2013): Frauen in Top-Gremien öffentlicher Unternehmen. Zeitschrift für Corporate Governance 8, 5-9.

<sup>21</sup> Verbindlich war dieses Gesetz ab Januar 2004 zunächst nur für alle staatlichen und kommunalen Betriebe; für Aktiengesellschaften in Privatbesitz trat das Gesetz erst 2006 in Kraft, nachdem sie die erforderlichen Quoten nicht innerhalb von zwei Jahren auf freiwilliger Basis erfüllt hatten: „Ihnen wurde für die Umstellung eine weitere zweijährige Übergangsfrist eingeräumt, sodass sie die Quoten erst 2008 erfüllen mussten. Für alle neugegründeten Aktiengesellschaften galt das Gesetz bereits ab Januar 2006.“ Vgl. Storvik, A., Teigen, M. (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Berlin, 6, library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf, 2. Januar 2014.

kann das Unternehmen per Gerichtsbeschluss aufgelöst werden. Frankreich, Belgien und Italien haben im Jahr 2011 gesetzliche Quotenregelungen mit Sanktionen bei Nichteinhaltung durchgesetzt. Die Niederlande (2011), Spanien (2007) und Island (2010) haben Quoten ohne Sanktionen eingeführt. In Dänemark, Finnland, Griechenland, Österreich und Slowenien gibt es Regelungen für Unternehmen, die sich in Staatseigentum befinden oder staatlich kontrolliert sind. In anderen Ländern, darunter auch Deutschland, gibt es freiwillige Regelungen. Diese wurden vor allem in Corporate-Governance-Kodizes, beispielsweise unter dem Stichwort „Diversity Management“, aufgenommen.<sup>22</sup>

SPD, CDU und CSU haben sich in ihrem Koalitionsvertrag nun auf eine verbindliche Geschlechterquote bei Neubesetzungen von Aufsichtsräten ausgewählter Unternehmen geeinigt: „Aufsichtsräte von voll mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen, die ab dem Jahr 2016 neu besetzt werden, sollen eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent aufweisen.“<sup>23</sup> Wird dieser Anteil nicht erreicht, sollen Aufsichtsratsposten unbesetzt bleiben. Eine Flexiquote wird weiterhin für Vorstände, oberste Management-Ebenen und für Aufsichtsräte von Unternehmen, die nicht von der verbindlichen Quotenregelung betroffen sind, angestrebt.<sup>24</sup>

Auf EU-Ebene hatte das Europäische Parlament bereits im November 2013 einem Richtlinienentwurf der EU-Kommission zugestimmt, der eine Quote von 40 Prozent für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht in Aufsichtsräten großer börsennotierter Unternehmen vorsieht.<sup>25</sup> Der Richtlinienentwurf muss noch vom Ministerrat bestätigt werden. In der Vergangenheit hatten sich mehrere EU-Länder, darunter auch Deutschland, gegen ein solches Vorhaben ausgesprochen.<sup>26</sup> Es bleibt abzuwarten, ob die neue Bundesregierung eine andere Position zur EU-Quote einnimmt.

## Frauen in Spitzengremien häufiger in Nordeuropa zu finden

Die EU-Kommission veröffentlicht regelmäßig Informationen zur Repräsentation von Frauen und Männern in wichtigen Entscheidungspositionen der Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Justiz europäischer Länder.<sup>27</sup> Dabei sind jedoch international große Unterschiede in den Corporate-Governance-Strukturen von Unternehmen zu beachten. Verglichen wird also die Beteiligung von Frauen in Gremien, die sich je nach Land in ihrer Funktion und Zusammensetzung unterscheiden: Ein Hauptunterscheidungsmerkmal ist die Frage, ob die Corporate-Governance-Struktur dualistisch oder monistisch ist. In Ländern mit *dualistischen* Strukturen bestehen die Leitungsorgane aus Vorstand und Aufsichtsrat; in Ländern mit monistischen Strukturen gibt es nur ein Gremium (*board of directors*), in dem manche Mitglieder geschäftsführend sind und andere nicht. In einzelnen Ländern kommen beide Formen vor.<sup>28</sup> Ein zweiter wichtiger Unterschied ist, ob Unternehmen mitbestimmt sind, ob Arbeitnehmervertretungen also das Recht auf Sitze im höchsten Entscheidungsgremium haben. In zehn EU-Ländern gibt es keine Vorschriften zur Unternehmensmitbestimmung. In fünf weiteren Ländern ist die Unternehmensmitbestimmung auf staatliche oder kommunale Betriebe beschränkt. In 13 EU-Ländern und in Norwegen ist die Mitbestimmung in staatlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen vorgesehen. Die Regelungen hierzu unterscheiden sich allerdings erheblich.<sup>29</sup> Für die Bewertung des Einflusses von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen im internationalen Vergleich ist also zu beachten, ob diese Frauen geschäftsführende oder Aufsichts- und Kontrollfunktionen innehaben und ob sie die Interessen der Arbeitnehmer oder der Eigentümer vertreten.

**22** Für eine Übersicht dieser Maßnahmen siehe Europäische Kommission (2012), a. a. O. Die DAX-30-Unternehmen legen außerdem seit 2011 eine Selbstverpflichtung in Bezug auf die Zielgrößen von Frauen in Führungspositionen vor, vgl. Frauen in Führungspositionen: Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen, a. a. O.

**23** Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode (2013).

**24** „Wir werden börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen gesetzlich verpflichten, ab 2015 verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Management-Ebenen festzulegen und zu veröffentlichen und hierüber transparent zu berichten.“ Koalitionsvertrag, a. a. O., 102.

**25** Europäische Kommission (2013): Pressemitteilung: Erste Risse in der gläsernen Decke in Europa: Europäisches Parlament unterstützt den Vorschlag der Kommission zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsorganen. Brüssel, 20. November, IP/13/1118.

**26** Gammelin, C., Roßmann, R. (2013): EU-Frauenquote in Gefahr. Süddeutsche Zeitung, 6. März.

**27** Europäische Kommission (2013): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 28. Dezember 2013.

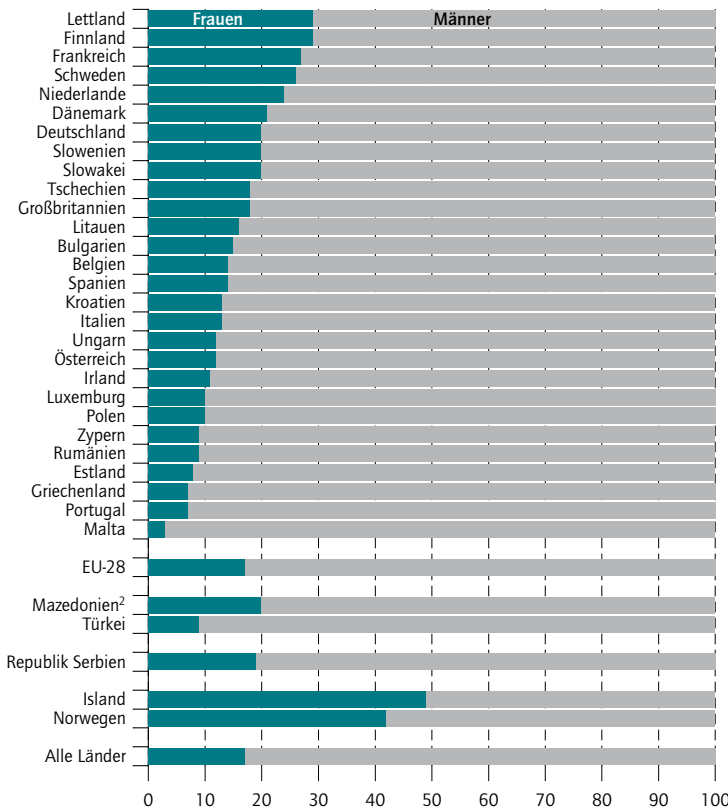
**28** Eine dualistische Struktur haben Deutschland, Estland, Lettland, Österreich, die Slowakei und Tschechien. Eine monistische Struktur haben Belgien, Griechenland, Irland, Island, Liechtenstein, Malta, Norwegen, Schweden, Spanien, Zypern und Großbritannien. Eine Wahlfreiheit der Struktur besteht in Bulgarien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Italien, Litauen, Luxemburg, den Niederlanden, Portugal, Rumänien, Slowenien und Ungarn.

**29** Für Details siehe Fulton, L. (2013): Arbeitnehmervertretung in Europa. Labour Research Department und ETUI, [de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung](http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung); und Conchon, A., Kluge, N., Stollt, M. (2013): Tabelle: Unternehmensmitbestimmung in den 31 Mitgliedstaaten des Europäischen Wirtschaftsraums – European Trade Union Institute, Juli 2013 Update, [de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung/TABLE-Worker-board-level-participation-in-the-31-European-Economic-Area-countries](http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung/TABLE-Worker-board-level-participation-in-the-31-European-Economic-Area-countries), 2. Januar 2014.

Abbildung 2

**Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien<sup>1</sup> der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2013**

Anteile in Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums (bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats).  
2 Ehemalige jugoslawische Republik.

Quellen: Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Stand April/Mai 2013; Darstellung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Im europäischen Vergleich lag Deutschland 2013 leicht über dem Durchschnitt der 28 EU-Länder.

Die Daten der Europäischen Kommission umfassen 34 europäische Länder. Allerdings beschränken sie sich auf Unternehmen aus dem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien, die im jeweiligen Land registriert sind (in Deutschland die DAX-30-Unternehmen, in anderen Ländern zwischen neun und 50 Unternehmen). Diese Großunternehmen stehen besonders im Licht der Öffentlichkeit, und dies mag dazu beitragen, dass dort mehr Frauen in Leitungsorganen vertreten sind als in weniger beachteten Unternehmensgruppen. Hinzu kommt, dass sich die Daten in Ländern mit dualistischer Corporate-Governance-Struktur auf den Aufsichtsrat beziehen, und in Ländern mit monistischer Struktur das gesamte *board of directors* umfassen, inklusive der geschäftsführenden Direktorinnen und Direktoren.

Trotz dieser Vorbehalte erlaubt der europäische Vergleich einen allgemeinen Überblick zu Stand und Entwicklung der Repräsentation von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen. Insgesamt waren Frauen Mitte 2013 durchschnittlich zu 17 Prozent in diesen Leitungsorganen vertreten (Abbildung 2). Deutschland lag mit einem Frauenanteil in den Aufsichtsräten von etwa 20 Prozent leicht über dem Durchschnitt. Auf den Spitzenplätzen standen die nordischen Länder Finnland, Schweden, Dänemark, Island und Norwegen sowie Lettland. Ebenfalls in der vorderen Gruppe befanden sich Frankreich und die Niederlande.

**Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremium steigt am schnellsten in Ländern mit Frauenquote**

Der Frauenanteil in Leitungsorganen ist in den letzten Jahren hauptsächlich in jenen Ländern gestiegen, die gesetzliche Regelungen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Entscheidungsgremien eingeführt haben.<sup>30</sup> Das ist insbesondere der Fall in Frankreich, den Niederlanden und Island. In Frankreich stieg der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien nach Einführung einer Quote im Jahr 2011 von zwölf (2010) auf 27 Prozent (2013). In den Niederlanden wurde ebenfalls 2011 eine Quote eingeführt. Dort stieg der Frauenanteil im gleichen Zeitraum von 15 auf 24 Prozent. In Island nahm der Frauenanteil seit Einführung der Quote im Jahr 2010 von 16 (2009) auf 49 Prozent (2013) zu.<sup>31</sup>

Nicht quotiert sind die Vorsitze der Leitungsorgane – entsprechend war die Dynamik an dieser Stelle gering. Der Frauenanteil unter den Vorsitzenden lag bei durchschnittlich fünf Prozent (Deutschland: drei Prozent).

**Studien zu wirtschaftlichen Effekten einer Frauenquote am Beispiel Norwegen: Uneinheitliches Bild**

In der Diskussion um die Frauenquote wird häufig die Frage aufgeworfen, welche wirtschaftlichen Effekte eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Aufsichtsräten für Unternehmen haben würde. Die empirische Forschung deutet jedoch darauf hin, dass diese Frage komplex ist und nicht eindeutig beantwortet werden kann. Im Zuge der Einführung der Frauenquote in Norwegen wurden einige empirische Studien zu ihren Effekten erstellt:

30 Europäische Kommission (2012): Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Luxemburg.

31 Europäische Kommission (2013): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 28. Dezember 2013.

Eine Studie<sup>32</sup> zeigte, dass Firmen, die von der Quotenregelung betroffen sind, weniger Personal abbauen und somit im Vergleich zu anderen Firmen höhere Lohnkosten haben. Der Unterschied wird damit erklärt, dass weibliche *directors* einen anderen Führungsstil hätten als männliche. Es kann jedoch nicht geklärt werden, ob weibliche *directors* damit aufgrund einer starken Stakeholder-Orientierung die Interessen der Belegschaften zugunsten der Eigentümer beachten. Denn möglicherweise bauen sie weniger Personal ab, weil sie die langfristigen Interessen der Eigentümer stärker im Blick haben als kurzfristige Profitmaximierung: Durch das Beibehalten von Personal vermeiden sie künftige Such-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten. Eine zweite Studie<sup>33</sup> hat den Zusammenhang zwischen weiblichen *directors* und Innovation untersucht. Das Ergebnis: Erst ab einer *kritischen Masse* von mindestens drei Frauen wird ein positiver Effekt auf die Innovationskraft eines Unternehmens sichtbar. Die Vorteile, die Frauen in den Entscheidungsprozess in Leitungsorganen einbringen (etwa neue Ideen und Sichtweisen, produktivere Diskussionen) kommen demnach erst zum Tragen, wenn mehrere Frauen anwesend sind. Eine dritte Studie<sup>34</sup> ging der Frage nach, ob Frauen in Leitungsorganen integriert oder ausgegrenzt werden. Während festgestellt wird, dass auch einzelne Frauen als *directors* selten ausgegrenzt werden, steigt der Einfluss der weiblichen *directors*, wenn es mehrere Frauen im Gremium gibt. Eine vierte Studie<sup>35</sup> ergab, dass die Bekanntmachung der geplanten Quotenregelung in Norwegen einen negativen Effekt auf die Aktienkurse hatte. Allerdings kann ein negativer Zusammenhang zwischen Frauen in Spitzengremien und Aktienmarkt-Entwicklungen auch durch Vorurteile auf Seiten der Investoren gegenüber diesen Frauen verursacht werden und muss kein Beweis dafür sein, dass Frauen die Unternehmensergebnisse tatsächlich negativ beeinflus-

sen.<sup>36</sup> Eine fünfte Studie<sup>37</sup> stellte fest, dass der Effekt der Quote auf die Gesamtkapitalrentabilität der betroffenen Unternehmen unwesentlich ist. Es wird gemutmaßt, dass Frauen entgegen gängiger Behauptungen vielleicht doch nicht so viele andersartige Ressourcen und Sichtweisen in die Leitungsorgane einbringen als Männer.

Insgesamt ergibt sich aus der Literatur zum Effekt von Frauen in Spitzengremien auf Unternehmensergebnisse – in Norwegen, aber auch anderswo<sup>38</sup> – ein uneinheitliches Bild und weiterer Forschungsbedarf. Die unterschiedlichen Ergebnisse lassen sich auf die Forschungsmethoden zurückführen, also etwa auf Entscheidungen hinsichtlich Fallauswahl, Untersuchungszeitraum, Indikatoren und Untersuchungsmethode. Es wird deutlich, dass der Effekt der Repräsentation von Frauen in Leitungsorganen von vielen Faktoren abhängt. Grundsätzlich ist in Betracht zu ziehen, ob nur eine oder mehrere Frauen im Gremium sitzen, welche Funktion sie innehaben und ob beziehungsweise inwieweit sich der Einfluss von Arbeitnehmervertreterinnen von dem der Eigentümervertreterinnen unterscheidet. Effekte auf Unternehmensergebnisse lassen sich auf vielfältige Weise messen, etwa mit Blick auf Rentabilität, Aktienkurse, Innovation oder Reputation. Diese Effekte können zudem kurz- oder langfristig auftreten. Allgemein sind Unternehmensergebnisse von zahlreichen Faktoren abhängig, sodass sich der Effekt von einer oder mehreren Frauen in den Leitungsorganen schlecht von anderen Einflüssen isolieren lässt.

## Fazit

Die Anteile von Frauen in Spitzengremien haben 2013 tendenziell zugenommen, jedoch nur in geringem Ausmaß. Die Frauenanteile in den Aufsichtsräten der SDAX-Unternehmen lagen bei 13,1 Prozent, der Top-200-Unternehmen bei 15,1 Prozent und der DAX-30-Unternehmen bei 21,9 Prozent. Allerdings stellen die Arbeitnehmervertretungen gut die Hälfte bis zu über zwei Dritteln der Aufsichtsrätinnen. Bei den öffentlichen Unternehmen ging der Anteil auf gut 18 Prozent

**32** Matsa, D.A., Miller, A.R. (2013): A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics* 5(3), 136-69.

**33** Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M. (2011): Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* 102(2), 299-317.

**34** Elstad, B., Ladegard, G. (2012): Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance* 16(4), 595-615.

**35** Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics* 127(1), 137-197. Es ist strittig, welches Datum für die Bekanntmachung der Quotenregelung und die darauffolgende Reaktion der Aktienmärkte relevant ist. Eine weitere Studie verwendet ein anderes Datum und stellt einen positiven Effekt fest. Siehe Nygaard, K. (2011): Forced Board Changes: Evidence from Norway. *Norwegian School of Economics and Business Administration Discussion Paper SAM* 5/2011.

**36** Siehe in diesem Zusammenhang Haslam, S.A., Ryan, M.K., Kulich, C., Trojanowski, G., Atkins, C. (2010): Investing with Prejudice: the Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance. *British Journal of Management* 21(2), 484-497; Dobbin, F., Jung, J. (2011): Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *North Carolina Law Review* 89(3), 809-838.

**37** Dale-Olsen, H., Schöne, P., Verner, M. (2013): Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics* 19(4), 110-135.

**38** Siehe zum Beispiel Adams, R.B., Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94(2), 291-309 (USA); Campbell, K., Minguez Vera, A. (2010): Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management & Governance* 14(1), 37-59, Spanien; Lückcrath-Rovers, M. (2013): Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance* 17(2), 491-509, Niederlande.

Kasten

### Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen

Das DIW Berlin hat in der Vergangenheit verschiedentlich Maßnahmen vorgeschlagen, durch die der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden könnte.<sup>1</sup> Der nachfolgende Fünf-Punkte-Plan bleibt aktuell:

1. Die Unternehmensführung sollte die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als ein Unternehmensziel definieren (Commitment).
2. Es sollte eine verbindliche Zielgröße und ein absehbarer Zeitplan zur Erreichung des Ziels erstellt werden. Eine Einbeziehung aller Führungsebenen ist notwendig, um die Zahl weiblicher „High Potentials“ nachhaltig erhöhen zu können. Zielvereinbarungen mit den vorhandenen Führungskräften und ein effizientes Controlling sowie Anreize und Sanktionen bei der Umsetzung sind weitere Schritte auf dem Weg zum angestrebten Ziel.
3. Weiterhin ist Transparenz bei Einstellungen in und Beförderungen auf Führungspositionen eine wichtige Voraus-

setzung. Damit können Leistungen objektiv anhand von offenkundigen Kriterien bewertet werden. Zudem wäre mehr Transparenz bei Verdiensten und Bonuszahlungen ein Fortschritt.

4. Wichtig ist eine Infragestellung der aus traditionellen Lebenswirklichkeiten von Männern abgeleiteten Normen und Strukturen – wie überlange Arbeitszeiten und Präsenzkultur – und die Einführung flexibler Karrieremodelle für beide Geschlechter. Das Thema „Work-Life-Balance“ gewinnt in Führungspositionen – unabhängig von der Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – für Frauen und Männer weiter an Bedeutung.
5. Die Unternehmenskultur sollte sich stärker für Frauen in Führungspositionen öffnen und Geschlechterklischees sollten abgebaut werden. Vorbilder im Sinne neuer Rollenmodelle in Führungspositionen können hier unterstützen. Das bezieht auch Männer ein, die ihre Führungsaufgaben mit aktiven Familienzeiten vereinbaren. Zudem gilt es, Vorteile von Verschiedenheit aufzuzeigen und Widerstände, die bei Neuerungen fast immer auftreten, zu überwinden.

<sup>1</sup> Zuletzt etwa in Holst, E., Schimeta, J. (2013): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik. DIW Wochenbericht Nr. 3/2013.

Schließlich sollten die Angaben zur Zusammensetzung der Unternehmensleitung auf der Unternehmenswebseite und in Geschäftsberichten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern für alle Unternehmen obligatorisch sein.

zurück. Die Strukturen und Entwicklungen der Frauenanteile unterscheiden sich kaum zwischen den Top-200- und den für den vorliegenden Bericht untersuchten börsennotierten Unternehmen. Trotz der Fortschritte in einzelnen Unternehmensgruppen sind egalitäre Strukturen zwischen Frauen und Männer noch überall eine Utopie.

Überwältigend bleibt die männliche Dominanz in den Vorständen. Auffallend ist, dass sich diesbezüglich bei den Top-200-Unternehmen Ende 2013 im Vergleich zum Vorjahr kaum etwas geändert hatte: Mit einem Anteil von gut vier Prozent waren Frauen dort besonders stark unterrepräsentiert. In den DAX-30-Unternehmen konnte die positive Entwicklung der Vergangenheit in den Vorständen nicht fortgesetzt werden, es ist vielmehr zu einem Rückgang gekommen – was signalisiert, dass mehr Frauen in Spitzengremien auf Dauer kein Selbstläufer sind. Selbst in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung, die meist wesentlich kleiner sind, wurde ein Anteil von lediglich knapp 13 Prozent erreicht. Trotz einiger positiver Tendenzen ist in den Vorständen – und das betrifft alle untersuchten Unternehmensgruppen – derzeit kein Licht am Ende des Tunnels zu erkennen.

Die Wirksamkeit unverbindlicher Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzengremien wird daher immer wieder angezweifelt, so zuletzt etwa auch vom Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG, Joe Kaeser. Er sprach sich im Oktober 2013 offen für eine gesetzliche Quotenregelung aus, wenn die Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen nicht freiwillig entsprechend erhöhen können.<sup>39</sup> Letztlich sind es aber die Unternehmen selber, die eine Verbesserung der Situation umsetzen müssen. Hierzu bedarf es klarer Zielsetzungen und der Entschlossenheit, diese in begrenzten Zeiträumen umzusetzen. Das DIW Berlin hat hierzu in den vergangenen Jahren bereits einen Fünf-Punkte-Plan mit grundsätzlichen Ideen entwickelt (Kasten).

Dass Unternehmen über Selbstverpflichtungen auch deutliche Fortschritte erzielen können, zeigt das Beispiel Finnland. Hier engagiert sich die Handelskam-

<sup>39</sup> Frauen in Führungspositionen: Siemens-Chef Kaeser offen für gesetzliche Quote. Spiegel-online 25. Oktober 2013, [www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/top-management-siemens-chef-kaeser-offen-fuer-gesetzliche-frauen-quote-a-929868.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/top-management-siemens-chef-kaeser-offen-fuer-gesetzliche-frauen-quote-a-929868.html).

mer, höhere Frauenanteile in *Executive Boards* über Selbstregulierungen und nicht über staatliche Quotierungen zu erreichen – und dies mit einigem Erfolg (2013: 23 Prozent, 2003: 7 Prozent).<sup>40</sup> Um einen Wandel langfristig und nachhaltig zu gewährleisten, müsse zusätzlich – so die finnische Handelskammer – auch unterhalb dieser höchsten Positionen der Frauenanteil in Führungspositionen systematisch erhöht werden. Unternehmen in Deutschland und ihre Interes-

---

**40** Vgl. Keskus-Kauppakamari (2013): *Boardroom Success for Women – Challenges in Business Management. The 3<sup>rd</sup> Women Executives report* by Finland. Chamber of Commerce 2013, Helsinki, November.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

senorganisationen können also Vorbilder bei europäischen Nachbarn finden.

Die Frauenquote in Höhe von 30 Prozent bei der Neubesetzung von Aufsichtsräten, die die Große Koalition 2016 einführen will, ist ein erster Schritt, der den Unternehmen noch Zeit lässt. Insofern sind für die nächsten Jahre keine drastischen Veränderungen zu erwarten. Vor dem Hintergrund der im vorliegenden Bericht aufgezeigten geringen Ausgangsniveaus dürften Fortschritte nur sehr langsam erzielt werden. Soll in absehbarer Zeit jedoch grundsätzlich ein ausgewogeneres Verhältnis von Frauen und Männern in Spitzengremien erreicht werden, sind deutlich größere Schritte notwendig.

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalpolitik, Institut für Management, Freie Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

### WOMEN STILL THE EXCEPTION ON EXECUTIVE BOARDS OF GERMANY'S LARGE FIRMS—GRADUALLY INCREASING REPRESENTATION ON SUPERVISORY BOARDS

---

**Abstract:** The trend toward more women on the boards of directors of German companies continued in 2013, albeit on a small scale. The share of women on the supervisory boards of the 200 largest companies increased by more than two percentage points, and thereby at a somewhat higher rate than in recent years, to just over 15 percent. The corresponding share of women on executive boards virtually stagnated at a low level of just over four percent. These findings are revealed in DIW Berlin's latest Female Executive Barometer. In the DAX 30 companies there was even a decrease in the share of women on executive boards. The shares of female executives in MDAX, SDAX, and TecDAX companies also remained low. The development in companies with government-owned shares was limited as well. Moreover, women chairing boards of directors are still very much the exception

in all the groups of companies studied. This applies to both supervisory and executive boards. The findings clearly indicate that increasing the share of women on corporate boards is not a self-sustaining process, that progress is slow, and that substantial efforts are still required. In order to achieve equal representation of both genders in these posts in the foreseeable future, more drastic changes are needed. In Germany, public companies could play a pioneering role, which is not the case at present. Companies in Germany and their interest groups can look to the Nordic countries for examples of firms that achieve substantial increases in the number of women on corporate boards without mandatory state regulation. Comparing European countries, however, we see that the share of women on corporate boards increased the fastest in countries with a mandatory women's quota.

JEL: D22, J16, J59, J78, L21, L32, M14, M51

**Keywords:** Board diversity, board composition, female directors, corporate boards, women CEOs, gender equality, management, listed companies, private companies, public companies, women's quotas



PD Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin  
Gender Studies im Vorstandsbereich  
des DIW Berlin

SECHS FRAGEN AN ELKE HOLST

# »Öffentliche Unternehmen könnten eine Vorreiterrolle einnehmen«

1. Frau Holst, das DIW Berlin untersucht jedes Jahr die Repräsentation von Frauen in Vorständen sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Unternehmen in Deutschland. Haben es 2013 mehr Frauen in Spitzengremien geschafft, als in den Jahren davor? *Wir haben eine moderate Aufwärtstendenz, vor allen Dingen in den Aufsichtsräten. In den Vorständen sind die Frauen immer noch eklatant unterrepräsentiert.*
2. Wo sind die deutlichsten Fortschritte zu verzeichnen? *Aufgrund der kleinen Schritte kann man von deutlichen Fortschritten nicht sprechen. Bei den DAX-30-Unternehmen war der Anteil der Frauen in den Vorständen sogar rückläufig.*
3. Wie sieht es bei den Unternehmen mit Bundesbeteiligung aus? *Die öffentlichen Unternehmen könnten eine Vorreiterrolle einnehmen. Das ist aber bislang noch nicht in der Koalitionsvereinbarung so vorgesehen. Anhand unserer Untersuchungen können wir sagen, dass die Unternehmen mit Bundesbeteiligung noch sehr entfernt von einer Vorreiter- oder gar Vorbildrolle sind.*
4. SPD, CDU und CSU haben sich im Koalitionsvertrag auf eine verbindliche Geschlechterquote bei Neubesetzungen von Aufsichtsräten ausgewählter Unternehmen geeinigt. Ist das der richtige Weg? *Allein die Diskussion der Geschlechterquote hat schon etwas verändert in diesem Land, nämlich das Bewusstsein geschaffen, dass Frauen massiv unterrepräsentiert sind in Spitzenpositionen. Bei Neubesetzungen soll ab 2016 ein Frauenanteil von 30 Prozent in Aufsichtsräten erreicht werden. Das ist ein Weg, den man gehen kann. Wir erwarten davon keine sehr schnellen Fortschritte.*
5. Sie haben auch den Anteil von Frauen im Finanzsektor untersucht. Wie ist die Lage dort? *Der Frauenanteil unter den Beschäftigten liegt im Finanzsektor bei weit über 50 Prozent. Eigentlich könnte man erwarten, dass Frauen hier besonders häufig aufsteigen und dass es eine vorbildliche Personalplanung gibt. Das scheint aber nicht der Fall zu sein. In den öffentlich-rechtlichen Banken ist der Anteil von Frauen in den Vorständen sogar noch geringer als in den genossenschaftlichen oder privaten Banken. Zudem ist der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten öffentlich-rechtlicher Banken rückläufig. Hier und im Finanzsektor generell besteht also noch ein erheblicher Nachholbedarf.*
6. Wie steht Deutschland im europäischen Vergleich da, wenn es um die Besetzung von Spitzenpositionen mit Frauen geht? *Die nordischen Länder stehen im europäischen Vergleich an der Spitze. Deutschland steht aber auch nicht so schlecht da, denn hier werden die Aufsichtsräte der DAX-30-Unternehmen zum Vergleich herangezogen. Das heißt, dass auch die Frauen, die von Arbeitnehmervertretungen in diese Gremien entsandt wurden, mitgezählt werden. In vielen anderen Ländern ist das nicht der Fall. Dort hat man nur ein Spitzengremium, das eher mit unserem Vorstand vergleichbar ist – in denen Unternehmen in Deutschland nur ganz niedrige Frauenanteile aufweisen. Die gute Position Deutschlands ist also zum Teil auch den Mitbestimmungsregelungen in unserem Land geschuldet. Wir stellen zudem fest, dass es Länder gibt, die ohne Quoten weiter gekommen sind, zum Beispiel Finnland: Hier haben sich die Unternehmen eigene ambitionierte Zielsetzungen gegeben. Der Frauenanteil in den Spitzengremien stieg von sieben Prozent im Jahr 2003 auf 23 Prozent im Jahr 2013. Es wäre schön, wenn wir eine solche Entwicklung auch in Deutschland hätten.*

Das Gespräch führte Erich Wittenberg



Das vollständige Interview zum Anhören finden Sie auf [www.diw.de/interview](http://www.diw.de/interview)



# Finanzsektor: Verbesserungen beim Frauenanteil in Spitzengremien allenfalls in Trippelschritten

Von Elke Holst und Anja Kirsch

Im Finanzsektor kamen im vergangenen Jahr mehr Frauen in die Vorstände großer Kreditinstitute. Ihr Anteil bei Banken und Sparkassen lag Ende 2013 bei gut sechs Prozent, was einem Plus von knapp zwei Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Anstieg ist vor allem auf Veränderungen bei den privaten Geldhäusern und den Genossenschaftsbanken zurückzuführen. In den öffentlich-rechtlichen Banken hingegen war sowohl der Frauenanteil in den Vorständen als auch dessen Veränderung unterdurchschnittlich. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten ging in diesem Bereich des Finanzsektors sogar zurück. Da die privaten und genossenschaftlichen Banken dies nicht kompensieren konnten, wurde der Trend zu mehr Frauen in den Aufsichtsräten der 100 größten Geldhäuser unterbrochen: Ende 2013 lag der Frauenanteil in den Kontrollgremien bei insgesamt gut 17 Prozent, ein Jahr zuvor betrug er noch knapp 18 Prozent. Bei den Versicherungen lag der Frauenanteil in den Vorständen etwas höher (fast neun Prozent, plus knapp drei Prozentpunkte) und in den Aufsichtsräten etwas niedriger (gut 16 Prozent, plus ein Prozentpunkt). Aufgrund der geringen Ausgangswerte konnte damit die überwältigende Männerdominanz in den Spitzengremien des Finanzsektors nicht gebrochen werden – obwohl insgesamt mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind. Sollen in absehbarer Zeit auch nur ansatzweise egalitäre Strukturen in den Spitzengremien erreicht werden, sind größere Anstrengungen sowie strukturelle Veränderungen notwendig. Die öffentlich-rechtlichen Geldhäuser stehen hier vor mindestens so großen Herausforderungen wie andere Institute. Eine offensive Personalentwicklung bietet Ansatzpunkte, allerdings müssen dafür klare Zielgrößen und Zeiträume bekannt gegeben werden.

Das DIW Berlin untersucht jährlich die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte<sup>1</sup>) des Finanzsektors in Deutschland.<sup>2</sup> Diese Erhebung umfasst die – gemessen an ihrer Bilanzsumme – 100 größten Banken sowie die – gemessen an ihren Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen.<sup>3</sup> Die Teilhabe von Frauen in den Spitzengremien öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen wird mit jener bei den privaten Banken und Genossenschaftsbanken verglichen.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wird in einem getrennten Artikel im vorliegenden Wochenbericht dargestellt. Jene Erhebung umfasst die größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>4</sup> Zusammengenommen zeigen die zwei Berichte, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von über 500 Unternehmen vertreten sind.

**1** Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

**2** Zuletzt im Jahr 2013, vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2013): Finanzsektor: Männliche Dominanz in Top-Entscheidungsgremien bleibt erdrückend. DIW Wochenbericht Nr. 3/2013.

**3** Die Auswahl der nach der Bilanzsumme (2012) größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Huck, H. (2013): Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft: Veränderte Bankenlandschaft. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8, 34-35. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen (2012) größten Versicherungen erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen, November 2013. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November bis Dezember 2013 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2011, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

**4** Die Ergebnisse finden sich im ersten Bericht dieses DIW Wochenberichts.

Tabelle 1

**Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen**

In Prozent

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Erbringung von Finanzdienstleistungen <sup>1</sup>	57,0	57,1	57,2	57,3	57,4	57,4	57,6	57,4	56,9	56,9	57,1	57,2	57,1	56,9	57,0
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,2	57,3	57,5	57,6	57,8	57,8	58	57,8	57,2	57,3	57,6	57,6	57,6	57,5	57,5
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung) <sup>2</sup>	46,8	47,2	47,6	47,8	48	48,3	48,8	49,1	48,9	48,8	50,0	49,2	49,2	49,3	49,7
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten <sup>3</sup>	60,2	60	59,7	60,4	61,3	61,5	62,1	61,1	61,6	61,5	61,2	60,9	60,8	60,8	60,2

1 Bis 2008 als Wirtschaftszweig Kreditgewerbe geführt.

2 Bis 2008 als Wirtschaftszweig Versicherungsgewerbe geführt.

3 Bis 2008 als Wirtschaftszweig Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten geführt.

Quellen: Bundesagentur für Arbeit; Darstellung des DIW Berlin.

Die Beschäftigten in der Finanzbranche sind mehrheitlich Frauen.

**Weit mehr Frauen als Männer im Finanzsektor beschäftigt**

Die Mehrheit der Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen: 2013 waren in der Erbringung von Finanzdienstleistungen 57 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Frauen, bei den Zentralbanken und Kreditinstituten 57,5 Prozent und bei Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen 49,7 Prozent (Tabelle 1).

In den meisten Branchen mit überdurchschnittlich hohem Frauenanteil an den Beschäftigten sind auch vergleichsweise viele Frauen in Führungspositionen zu finden – das ist jedoch im Finanzsektor nicht der Fall, wie zuletzt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wieder belegte.<sup>5</sup> Ausgehend von einem Frauenanteil in der Finanzbranche von 55 Prozent waren Frauen nur zu elf Prozent in der ersten Führungsebene und zu 27 Prozent in der zweiten Führungsebene beschäftigt. Zum Vergleich: Im Gastgewerbe lag der Frauenanteil bei 60 Prozent, die entsprechenden Anteile an der ersten und zweiten Führungsebene bei 40 beziehungsweise 52 Prozent. Im Bereich Energie, Wasser, Abfall und Bergbau, in dem Frauen nur einen Anteil von 14 Prozent der Beschäftigten ausmachten, waren sie zu 18 Prozent in der ersten und zu 20 Prozent in der zweiten Führungsebene tätig.

5 Kohaut, S., Möller, I. (2013): Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. IAB-Kurzbericht 23, doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf, 2. Januar 2013.

**Top-100-Banken und Sparkassen**

**Vorstände:**

**Männerdominanz bleibt überwältigend**

Im Jahr 2013 ist der Frauenanteil in den Vorständen der Top-100-Banken und Sparkassen gegenüber dem Vorjahr um knapp zwei Prozentpunkte auf gut sechs Prozent gestiegen. Unter insgesamt 396 Vorstandsmitgliedern gab es 25 Frauen (2012: 17). Gleichzeitig fiel die Zahl der Männer in Vorständen von 390 auf 371 (Tabelle 2). Aufgrund des geringen Ausgangsniveaus verharrte die Repräsentation von Frauen in Vorständen trotz der Zuwächse auf sehr niedrigem Niveau: In nur 24 von 100 Banken gab es überhaupt Frauen im Vorstand, und dort jeweils nur eine. Auch der Vorstandsvorsitz bleibt fest in Männerhand: Nur drei der 100 Vorsitzenden waren Frauen.<sup>6</sup> Insgesamt bleibt die Männerdominanz trotz positiver Tendenzen überwältigend.

**Aufsichtsräte: Frauenanteil leicht rückläufig**

In den Aufsichtsräten der Banken und Sparkassen lag der Frauenanteil Ende 2013 bei gut 17 Prozent (255 Sitze). Das entspricht einem Rückgang um knapp einen Prozentpunkt oder zehn Sitze im Vergleich zum Vorjahr. Männer verzeichneten ein Plus von vier Sitzen. In 89 der 100 Aufsichtsräte waren Frauen vertreten, drei Frauen waren Vorsitzende.<sup>7</sup> 36 Banken und Sparkas-

6 Manuela Better bei der Deutschen Pfandbriefbank AG, Unterschleißheim, Dr. Birgit Roos bei der Sparkasse Krefeld und Gabriele Kellermann bei der BB Bank eG, Karlsruhe.

7 Marija G. Korsch bei der Aareal Bank AG, Wiesbaden, Karoline Linnert bei der Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg – Girozentrale, Bremen, und Cornelia Yzer bei der IBB Investitionsbank Berlin, Berlin.

Tabelle 2

**Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland<sup>1</sup>**

	Banken und Sparkassen								Versicherungen							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60
Anteil in Prozent	10,0	9,0	7,0	9,0	10,0	12,0	17,0	24,0	15,9	20,0	15,5	17,7	16,1	23,7	34,4	48,3
Mitglieder insgesamt	442	430	414	418	408	404	407	396	394	411	372	392	399	385	384	396
Männer	431	420	406	407	396	391	390	371	384	398	363	381	389	370	362	362
Frauen	11	10	8	11	12	13	17	25	10	13	9	11	10	14	22	34
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,3	1,9	2,6	2,9	3,2	4,2	6,3	2,5	3,2	2,4	2,8	2,5	3,6	5,7	8,6
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60
Männer	98	98	100	100	98	99	97	97	63	65	57	62	62	59	60	59
Frauen	2	2	0	0	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0	1,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	1,7
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60
Anteil in Prozent	89,0	91,0	85,0	87,0	88,0	88,0	88,0	89,0	73,0	75,4	72,4	77,4	77,4	76,3	82,0	83,3
Mitglieder insgesamt	1633	1573	1566	1555	1548	1567	1491	1485	812	831	727	734	732	689	704	683
Männer	1387	1331	1324	1294	1295	1307	1226	1230	720	726	629	643	645	599	596	572
Frauen	246	242	242	261	253	260	265	255	92	105	98	91	87	90	108	111
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,4	15,5	16,8	16,3	16,6	17,8	17,2	11,3	12,7	13,5	12,4	11,9	13,1	15,3	16,3
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62	59	61	60
Männer	97	95	97	96	97	98	97	97	63	65	57	61	61	58	60	59
Frauen	3	5	3	4	3	2	3	3	0	0	1	1	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	0,0	0,0	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	1,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	44	53	56	36	24	41	38	52	34	33	39	27
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	738	786	564	291	455	444	634	351	385	411	312
Männer	496	731	654	637	549	628	649	455	256	406	390	555	319	347	358	266
Frauen	103	127	113	127	93	110	137	109	35	49	54	79	32	38	53	46
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	78	87	69	32	45	41	63	26	36	43	34
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,8	74,3	71,7	66,7	70,9	63,5	63,3	91,4	91,8	75,9	79,7	81,3	94,7	81,1	73,9

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

2013 gab es bei Banken, Sparkassen und Versicherungen mehr Frauen im Vorstand als ein Jahr zuvor.

sen machten Angaben zur Arbeitnehmervertretung: In ihren Aufsichtsräten saßen 109 Frauen, davon waren 69 Arbeitnehmervertreterinnen. Das sind fast zwei Drittel (gut 63 Prozent) der Aufsichtsrätinnen. Damit hat sich der Arbeitnehmerinnenanteil unter den Aufsichtsrätinnen im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert.

Elf der Top-100-Banken und Sparkassen hatten nicht eine einzige Frau im Aufsichtsrat (Abbildung 1). Die meisten Aufsichtsräte verfügten über einen Frauenanteil von maximal einem Fünftel, 22 Banken und Sparkassen hatten einen Anteil von mindestens einem Viertel Frauen im Aufsichtsrat, und in nur zehn Banken und Sparkassen waren Frauen zu mindestens einem Drittel vertreten (Tabelle 3). In einer einzigen Bank stellten Frauen die Mehrheit im Aufsichtsrat, und zwar in der IBB Investitionsbank Berlin (fünf von neun Sitzen).

**Nur relativ wenige öffentlich-rechtliche Banken mit Frauen im Vorstand**

Das DIW Berlin untersucht seit 2010 die größten Banken und Sparkassen getrennt nach ihrer Rechtsform und unterscheidet dabei öffentlich-rechtliche, private und Genossenschaftsbanken.

Sowohl in den Gleichstellungsgesetzen des Bundes als auch der Länder sind Regelungen zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien – darunter Aufsichtsräte – enthalten. Diese Regelungen gelten unter anderem für die Besetzung der Aufsichtsräte öffentlich-rechtlicher Banken. Die Besetzung der Vorstände in den öffentlich-rechtlichen Banken hingegen unterliegt nur selten den Regelungen derartiger Gleichstellungs-

Tabelle 3

**Größte 100 Banken und Sparkassen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat am Ende des Jahres 2013**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
47	IBB Investitionsbank Berlin, Berlin	9	4	5	56	öffentl.-rechtl.
55	Investitionsbank des Landes Brandenburg, Potsdam	18	11	7	39	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG, Frankfurt/M.	20	13	7	35	privat
24	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall	21	14	7	33	genossenschaftl.
85	Sparkasse Essen, Essen	15	10	5	33	öffentl.-rechtl.
89	BB Bank eG, Karlsruhe	15	10	5	33	genossenschaftl.
98	Stadtparkasse Wuppertal, Wuppertal	15	10	5	33	öffentl.-rechtl.
53	Oldenburgische Landesbank AG, Oldenburg	12	8	4	33	privat
23	Dexia Kommunalbank Deutschland AG, Berlin	6	4	2	33	privat
59	Comdirect Bank AG, Quickborn	6	4	2	33	privat
95	Sparkasse Mainfranken, Würzburg	26	18	8	31	öffentl.-rechtl.
2	Commerzbank AG, Frankfurt/M.	20	14	6	30	privat
57	Sparkasse Hannover, Hannover	18	13	5	28	öffentl.-rechtl.
62	Ostsächsische Sparkasse Dresden, Dresden	18	13	5	28	öffentl.-rechtl.
81	Sparkasse Krefeld, Krefeld	18	13	5	28	öffentl.-rechtl.
77	Sparkasse Leipzig, Leipzig	15	11	4	27	öffentl.-rechtl.
13	HSH Nordbank AG, Hamburg/Kiel	20	15	5	25	öffentl.-rechtl.
30	Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, Düsseldorf	20	15	5	25	genossenschaftl.
5	Unicredit Bank AG, München	12	9	3	25	privat
31	Santander Consumer Bank AG, Mönchengladbach	12	9	3	25	privat
50	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB), Kiel	12	9	3	25	öffentl.-rechtl.
60	Targobank AG & Co. KGaA, Düsseldorf	12	9	3	25	privat

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

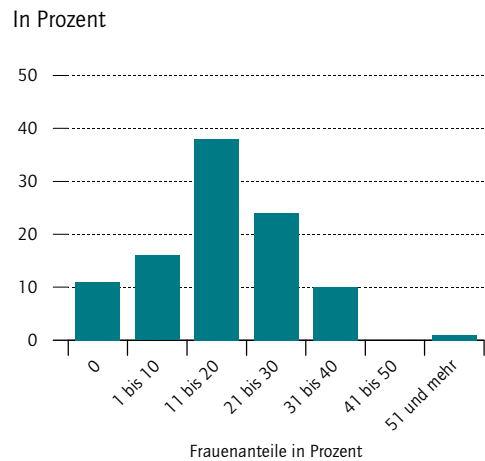
In 22 Banken und Sparkassen waren mehr als ein Viertel der Aufsichtsratsmitglieder Frauen.

gesetze.<sup>8</sup> Eine getrennte Betrachtung der verschiedenen Bankenarten erlaubt eine Einschätzung, ob öffentliche Finanzinstitute hinsichtlich der Gleichstellung von Männern und Frauen den übrigen Instituten als Vorbild dienen können und ob mögliche Soll-Vorschriften für die Besetzung der Gremien in diesem Sektor Wirkung zeigen.

<sup>8</sup> Vgl. Schimeta, J. (2012): Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, 50.

Abbildung 1

**Top-100-Banken und Sparkassen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**



Quelle: DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Nur in einer Bank stellten Frauen mehr als die Hälfte des Aufsichtsrats.

Fast alle öffentlich-rechtlichen Banken (94 Prozent) haben mindestens eine Frau im Aufsichtsrat, genauso wie die genossenschaftlichen Banken (Tabelle 4). Bei den Privaten ist das nur bei gut 77 Prozent der Banken der Fall. In den öffentlich-rechtlichen Banken ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten gesunken (um einen Prozentpunkt). Dieser Rückgang konnte durch die leichten Zunahmen in den privaten und genossenschaftlichen Banken nicht kompensiert werden, so dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten auch insgesamt rückläufig ist. Der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat öffentlich-rechtlicher Banken betrug Ende 2013 17,5 Prozent und lag damit etwa in Höhe des Frauenanteils bei den Privatbanken und etwas über dem Frauenanteil bei Genossenschaftsbanken (gut 16 Prozent). Von den Aufsichtsratsvorsitzenden der 100 größten Banken waren drei Frauen, zwei bei öffentlich-rechtlichen Banken und eine bei einer privaten Bank.<sup>9</sup>

Der Anteil öffentlich-rechtlicher Banken mit Frauen im Vorstand lag mit 16 Prozent weit unter dem Anteil der privaten (gut 32 Prozent) und genossenschaftlichen Banken (gut 31 Prozent). Frauen haben bei den öffentlich-rechtlichen Banken neun von 193 Vorstandspositionen inne (knapp fünf Prozent). Bei den privaten und genossenschaftlichen Banken liegen die Anteile bei jeweils etwa acht Prozent. Dort sind die Frauenanteile bis Ende 2013 um ungefähr drei Prozentpunkte gegenüber dem

<sup>9</sup> Vgl. Fußnote 7.

Tabelle 4

**Frauen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen von großen Banken und Sparkassen in Deutschland<sup>1</sup> nach Rechtsform**

	Untersuchte Banken und Sparkassen				Öffentlich-rechtliche Banken				Private Banken				Genossenschaftsbanken			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	52	53	51	50	36	34	35	31	12	13	14	16
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	100	100	100	100	52	53	51	50	36	34	35	31	12	13	14	16
mit Frauen im Vorstand	10	12	17	24	3	4	7	8	5	5	7	10	2	3	3	5
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>10,0</b>	<b>12,0</b>	<b>17,0</b>	<b>24</b>	<b>5,8</b>	<b>7,5</b>	<b>13,7</b>	<b>16,0</b>	<b>13,9</b>	<b>14,7</b>	<b>20,0</b>	<b>32,3</b>	<b>16,7</b>	<b>23,1</b>	<b>21,4</b>	<b>31,25</b>
Mitglieder insgesamt	408	404	407	396	203	197	195	193	157	151	153	128	48	56	59	62
Männer	396	391	390	371	199	192	188	184	151	146	146	118	46	53	56	57
Frauen	12	13	17	25	4	5	7	9	6	5	7	10	2	3	3	5
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>4,2</b>	<b>6,3</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>7,8</b>	<b>4,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,1</b>	<b>8,1</b>
Vorsitzte insgesamt	100	100	100	100	52	53	51	50	36	34	35	31	12	13	14	16
Männer	100	99	97	97	52	53	50	49	34	33	34	30	12	13	13	15
Frauen	0	1	3	23	0	0	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>5,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>7,1</b>	<b>6,3</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	52	53	51	50	36	34	35	31	12	13	14	16
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	100	100	100	100	52	53	51	50	36	34	35	31	12	13	14	16
mit Frauen im Aufsichtsrat	88	88	88	89	48	50	48	47	29	26	27	24	11	12	13	15
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>88,0</b>	<b>88,0</b>	<b>88,0</b>	<b>89</b>	<b>92,3</b>	<b>94,3</b>	<b>94,1</b>	<b>94,0</b>	<b>80,6</b>	<b>76,5</b>	<b>77,1</b>	<b>77,4</b>	<b>91,7</b>	<b>92,3</b>	<b>92,9</b>	<b>93,8</b>
Mitglieder insgesamt	1548	1567	1491	1485	960	999	909	885	396	349	354	321	192	219	228	244
Männer	1295	1307	1226	1230	802	831	741	730	333	291	293	264	160	185	192	204
Frauen	253	260	265	255	158	168	168	155	63	58	61	57	32	34	36	40
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>16,3</b>	<b>16,6</b>	<b>17,8</b>	<b>17,2</b>	<b>16,5</b>	<b>16,8</b>	<b>18,5</b>	<b>17,5</b>	<b>15,9</b>	<b>16,6</b>	<b>17,2</b>	<b>17,8</b>	<b>16,7</b>	<b>15,5</b>	<b>15,8</b>	<b>16,4</b>
Vorsitzte insgesamt	100	100	100	100	52	53	51	50	36	34	35	31	12	13	14	16
Männer	97	98	97	97	49	51	48	48	36	34	35	30	12	13	14	16
Frauen	3	2	3	3	3	2	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>5,8</b>	<b>3,8</b>	<b>5,9</b>	<b>4,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Der Frauenanteil in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen Banken war vergleichsweise gering.

Vorjahr gestiegen. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken betrug der Anstieg dagegen einen halben Prozentpunkt (eine Frau mehr als im Vorjahr). Unter den Vorstandsvorsitzenden gab es bei jeder Bankengruppe eine Frau (Übersicht).

**Soll-Regelungen in Gleichstellungsgesetzen: Ein zahnlöser Tiger?**

Die Gleichstellungsgesetze auf Bundes- und Landesebene konnten in der Führungsstruktur öffentlich-rechtlicher Banken und Sparkassen keine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Spitzengremien gewährleisten. In den Aufsichtsräten öffentlicher Institute sind Frauen nicht wesentlich besser repräsentiert als bei anderen Bankengruppen. Auch die Repräsentation von Frauen in den Vorständen öffentlich-rechtlicher Banken ist insgesamt geringer als bei den privaten und genossenschaftli-

chen Banken. Die öffentlich-rechtlichen Banken bleiben damit weit hinter einer möglichen Vorreiterrolle zurück.

**Versicherungen**

**Vorstände: 22 Frauen auf 34 von 396 Vorstandsposten**

Bei 60 untersuchten Versicherungen war in 29 (gut 48 Prozent) mindestens eine Frau im Vorstand vertreten (Tabelle 2). Insgesamt hatten 22 Frauen 34 von 396 Vorstandsposten inne (Übersicht).<sup>10</sup> Die Zahl der mit Männern besetzten Posten blieb mit 362 konstant. Der Frauenanteil in Vorständen stieg deutlicher als in anderen Bereichen und erreichte 8,6 Prozent (plus knapp drei Prozentpunkte). Mit diesen Anteilen haben die Versi-

<sup>10</sup> Einige Frauen hatten Vorstandsposten in mehreren Tochtergesellschaften eines Konzerns.

Übersicht

**Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2013**

Rang	Unternehmen		Rechtsform
<b>100 größte Banken und Sparkassen</b>			
3	KfW Bankengruppe, Frankfurt/M.	Dr. Edeltraud Leibrock	öffentl.-rechtl.
8	Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover	Ulrike Brouzi	öffentl.-rechtl.
10	Postbank AG, Bonn	Susanne Klöß	privat
15	ING-DiBa AG, Frankfurt/M.	Katharina Herrmann	privat
17	Deutsche Pfandbriefbank AG, Unterschleißheim	Manuela Better (Vorsitz)	privat
19	Landwirtschaftliche Rentenbank AG, Frankfurt/M.	Imke Ettori	öffentl.-rechtl.
25	Aareal Bank AG, Wiesbaden	Dagmar Knopek	privat
28	Hamburger Sparkasse AG, Hamburg	Bettina Poullain	freie Spark.
29	Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig	Dr. Heidrun Zirfas	privat
44	BMW Bank GmbH, München	Kerstin Zerbst	privat
45	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, Düsseldorf	Carola Gräfin von Schmettow	privat
46	Westdeutsche Immobilien Bank AG, Mainz	Christiane Kunisch-Wolff	öffentl.-rechtl.
51	Stadtparkasse München, München	Marlies Mirbeth	öffentl.-rechtl.
53	Oldenburgische Landesbank AG, Oldenburg	Karin Katerbau	privat
55	Investitionsbank des Landes Brandenburg, Potsdam	Gabriela Pantring, Jacqueline Tag	öffentl.-rechtl.
58	Stadtparkasse Düsseldorf, Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel	öffentl.-rechtl.
59	Comdirect Bank AG, Quickborn	Martina Palte	privat
60	Targobank AG & Co. KGaA, Düsseldorf	Maria Topaler	privat
69	Berliner Volksbank eG, Berlin	Tanja Müller-Ziegler	genossensch.
75	Sparda-Bank Südwest eG, Mainz	Karin Schwartz	genossensch.
81	Sparkasse Krefeld, Krefeld	Dr. Birgit Roos (Vorsitz)	öffentl.-rechtl.
83	Frankfurter Volksbank e.G., Frankfurt/M	Eva Wunsch-Weber (Vorsitz)	genossensch.
87	Teambank AG, Nürnberg	Dr. Christiane Decker	genossensch.
89	BB Bank eG, Karlsruhe	Gabriele Kellermann	genossensch.
<b>60 größte Versicherungen</b>			
1	Allianz Group	Dr. Helga Jung	
3	Allianz Deutschland AG	Dr. Birgit König	
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders	
9	AXA Konzern AG	Dr. Andrea van Aubel	
11	Versicherungskammer Bayern	Barbara Schick	
12	HUK-COBURG-Konzern	Sarah Rössler	
14	Deutsche Krankenversicherung AG DKV	Silke Lautenschläger	
17	Generali Lebensversicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender	
19	AXA Versicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
20	Zürich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	Dr. Marita Kraemer, Nicole Weyerstall	
21	Allianz SE	Dr. Helga Jung	
25	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König (Vorsitz)	
30	Cosmos Lebensversicherung-Aktiengesellschaft	Claudia Andersch	
33	AXA Krankenversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
34	Provinzial Rheinland Konzern	Sabine Krummenerl	
35	Württembergische Lebensversicherung AG (Konzern)	Ruth Martin	
36	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick	
37	HDI Gerling Lebensversicherungs-AG	Iris Klunk, Barbara Riebeling	
40	Signal Krankenversicherung a.G.	Marlies Hirschberg-Tafel	
41	AXA Lebensversicherung AG	Dr. Andrea van Aubel	
42	Allianz Global Corporate & Speciality AG	Sinéad Browne	
43	DEVK Schadensversicherung-Konzern	Dr. Veronika Simons, Sylvia Peusch, Tarja Radler	
44	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
47	Generali Versicherung AG	Dr. Monika Sebold-Bender	
52	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
53	Württembergische Versicherung AG	Ruth Martin	
56	HDI Versicherung AG	Iris Klunk, Barbara Riebeling	
58	HUK-COBURG Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft	Sarah Rössler	
59	Iduna Vereinigte Lebensversicherung aG für Handwerk, Handel und Gewerbe	Marlies Hirschberg-Tafel	

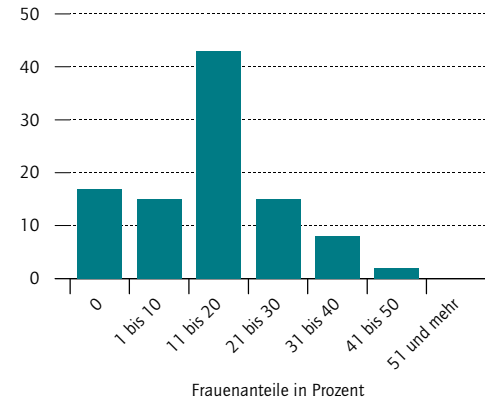
Quelle: Erhebung des DIW Berlin

© DIW Berlin 2014

Abbildung 2

**Top-60-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**

In Prozent



Quelle: DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Selten überstieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von Versicherungen 20 Prozent.

cherungen die Banken und Sparkassen überholt. Allerdings hatte nur eine Versicherung eine Vorstandsvorsitzende.<sup>11</sup>

**Aufsichtsräte: Frauenanteil steigt etwas**

Von 60 Versicherungen hatten 50 mindestens eine Frau im Aufsichtsrat (gut 83 Prozent). Insgesamt nahmen Frauen Ende des Jahres 2013 111 der 683 Aufsichtsratsitze ein. Das entspricht mehr als 16 Prozent und bedeutet einen Anstieg von einem Prozentpunkt im Vergleich zum Vorjahr. Damit hat sich der seit 2010 bestehende leichte Aufwärtstrend fortgesetzt. Knapp die Hälfte der Versicherungen machte Angaben zur Arbeitnehmervertretung. In ihren Aufsichtsräten waren 34 der 46 Aufsichtsrätinnen von der Arbeitnehmerseite entsandt, die mit einem Anteil von knapp 74 Prozent weiterhin die große Mehrheit der Frauen im Aufsichtsrat stellt. Dieser Anteil ist weitaus höher als bei den Banken und signalisiert einen besonders großen Nachholbedarf der Kapitalseite bei den Versicherungen. Eine Frau saß einem Aufsichtsrat vor.<sup>12</sup>

In den meisten Versicherungen (75 Prozent) sind höchstens ein Fünftel der Aufsichtsratsmitglieder Frauen (Abbildung 2). In nur zwölf Versicherungen war der Aufsichtsrat zu mindestens einem Viertel durch Frauen

<sup>11</sup> Dr. Birgit König bei der Allianz Private Krankenversicherungs-AG.

<sup>12</sup> Beate Läsch-Weber bei dem Provinzial Rheinland Konzern.

besetzt. Bei fünf dieser Versicherungen lag der Frauenanteil bei einem Drittel. In einer einzigen Versicherung (Allianz Versicherungs-AG) bestand der Aufsichtsrat zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen (Tabelle 5).

### Europäische Zentralbank und Zentralbanken der EU-Länder: Klassische Männerdomänen

Bei der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie bei den Zentralbanken der 28 EU-Länder waren die Spitzenpositionen im Jahr 2013 weiterhin überwiegend mit Männern besetzt. In diesem Bereich stehen aber einige Veränderungen an:

Das oberste Beschlussorgan der EZB, der EZB-Rat, besteht aus den Präsidenten der nationalen Zentralbanken der 17 Länder des Euro-Raums sowie den sechs Mitgliedern des EZB-Direktoriums. Seit 2011 sind das ausschließlich Männer (Tabelle 6).<sup>13</sup> Ende 2012 wurde mit Yves Mersch wieder ein Mann ins Direktorium berufen; dies war jedoch umstritten, denn das Europäische Parlament forderte die Ernennung einer Frau.<sup>14</sup> Nun verlässt das deutsche Mitglied des Direktoriums, Jörg Asmussen, seinen Posten, um künftig als Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales zu arbeiten. Als Nachfolgerin wurde die Bundesbank-Vizepräsidentin Sabine Lautenschläger Anfang Januar 2014 vom EZB-Rat bestätigt; jetzt muss auch noch das EU-Parlament die Entscheidung bestätigen.<sup>15</sup> Außerdem wurde am 16. Dezember 2013 mit Danièle Nouy eine Frau zur Vorsitzenden der neuen europäischen Bankenaufsicht (SSM) ernannt, die bei der Europäischen Zentralbank angesiedelt ist.<sup>16</sup> Nouy war bisher Generalsekretärin der französischen Banken- und Versicherungsaufsicht.

2013 führte die EZB eine eigene Frauenquote für Führungspositionen ein. Bis Ende 2019 soll der Frauenanteil im mittleren Management bei 35 Prozent und im oberen Management bei 28 Prozent liegen.<sup>17</sup> Die Quoten gelten allerdings nicht für das EZB-Direktorium, dessen Mitglieder von den Euroländern vorgeschlagen und vom EU-Parlament bestätigt werden.

Die Europäische Kommission veröffentlicht Informationen über die Repräsentation von Frauen in den we-

<sup>13</sup> Zum 1. Januar 2014 kam mit dem Eintritt Lettlands in den Euroraum der Präsident der lettischen Zentralbank hinzu.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch Holst, E., Schimeta, J. (2013), a. a. O.

<sup>15</sup> Spiegel-Online (2014): EZB-Rat winkt Lautenschläger als neue Direktorin durch. 9. Januar.

<sup>16</sup> Pressemitteilung der Europäischen Zentralbank: Danièle Nouy Vorsitzende des Aufsichtsgremiums des SSM. 16. Dezember 2013, [www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2013/html/pr131216\\_2.de.html](http://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2013/html/pr131216_2.de.html).

<sup>17</sup> Rexer, A., Zydra, M. (2013): Förderung von Managerinnen: EZB führt Frauenquote ein. Süddeutsche Zeitung, 29. August.

Tabelle 5

### Größte 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat am Ende des Jahres 2013

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
10	Allianz Versicherungs-AG	6	3	3	50
1	Allianz Group	12	8	4	33
21	Allianz SE	12	8	4	33
7	Hannover Rückversicherungs-AG	9	6	3	33
25	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	4	2	33
4	Talanx AG (Konzern)	16	11	5	31
28	SV Sparkassen Versicherung – Konzern	20	14	6	30
2	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	20	15	5	25
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	20	15	5	25
8	R + V Konzern	16	12	4	25
51	R + V Versicherung AG	16	12	4	25
13	Debeka Krankenversicherungsverein a. G.	12	9	3	25

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2014

Bei einer einzigen Versicherung waren Frauen und Männer zu gleichen Teilen im Aufsichtsrat vertreten.

Tabelle 6

### Frauen im EZB-Rat<sup>1</sup>

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2003	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2006	17	16	1	5,9
2007	19	18	1	5,3
2008	21	20	1	4,8
2009	22	21	1	4,5
2010	22	21	1	4,5
2011	23	23	0	0,0
2012	23	23	0	0,0
2013	23	23	0	0,0

<sup>1</sup> Seit dem 1. Januar 2014 24 Mitglieder (weiterhin alle männlich) durch Eintritt Lettlands in die Eurozone.

Quelle: EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2014

Im EZB-Rat saß das dritte Jahr in Folge keine Frau.

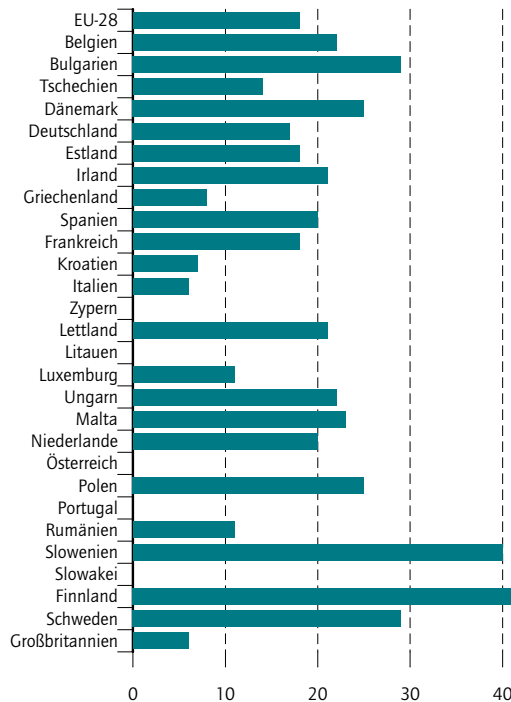
sentlichen Entscheidungsorganen der nationalen Zentralbanken der EU-Mitgliedsländer.<sup>18</sup> Daraus geht hervor, dass Frauen seit Jahren mit durchschnittlich 16

<sup>18</sup> Europäische Kommission (2013): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm), 28. Dezember 2013.

Abbildung 3

**Frauen in den wesentlichen Entscheidungsorganen europäischer Zentralbanken 2013**

In Prozent



Quelle: EU-Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

© DIW Berlin 2014

In Europa war die Repräsentation von Frauen in Entscheidungsorganen von Zentralbanken in Finnland und Slowenien mit Abstand am größten.

bis 18 Prozent vertreten sind (Abbildung 3). 2013 war in keinem einzigen EU-Land eine Frau Präsidentin der Zentralbank. Auch in der Vergangenheit war dies eine Ausnahme.

Mit der Nominierung von Sabine Lautenschläger und der Benennung von Danièle Nouy sowie mit der Einführung der Frauenquoten bei der EZB wurden 2013 wichtige Zeichen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in den obersten Entscheidungsorganen des europäischen Finanzsektors gesetzt. Trotzdem bleiben die Zentralbanken eine klassische Männerdomäne. Weitreichende Änderungen sind nötig, um die Gleichstellung von Frauen und Männern in diesem Sektor zu erreichen.

**Risikoverhalten und Kontrolle im Finanzsektor von besonderer Bedeutung**

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ist auf europäischer Ebene ein politisch be-

deutendes Thema. Hinsichtlich des Finanzsektors werden vornehmlich zwei Aspekte diskutiert: Erstens, ob Frauen weniger riskante Strategien der Banken durchsetzen und zweitens, ob sie eine effektivere Kontrolle der Banken ermöglichen.

Zunächst einmal ist strittig, ob Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen risikoscheuer oder risikofreudiger sind als Männer in Spitzengremien. Zwar haben viele Studien gezeigt, dass Frauen allgemein risikoscheuer als Männer zu sein scheinen.<sup>19</sup> Ob das aber auch für Frauen zutrifft, die in den obersten Management-Ebenen des Finanzsektors arbeiten, ist unklar. Mehrere Studien deuten darauf hin, dass das Gegenteil der Fall ist. So zeigt eine Analyse der deutschen Bankvorstände im Zeitraum von 1994 bis 2010, dass ein höherer Frauenanteil im Vorstand zu einem riskanteren Geschäftsmodell führte.<sup>20</sup>

Ebenfalls unklar ist, welche Wirkung Frauen in Aufsichts- und Kontrollfunktionen tatsächlich haben. Einerseits sind sie weniger oft Teil althergebrachter Netzwerke und deswegen vermutlich unabhängiger in der Ausübung von Unternehmenskontrolle. Andererseits haben Frauen in Aufsichtsräten durchschnittlich eine geringere Erfahrung als Männer in Spitzenpositionen, was eine weniger effektive Kontrolle nach sich ziehen könnte.

Obwohl der Zusammenhang zwischen Diversität in Leitungsorganen (inklusive der Repräsentation von Frauen) einerseits und Risikoverhalten sowie Kontrolle im Finanzsektor andererseits nicht eindeutig belegt ist, beeinflusst diese Überlegung die staatliche Regulierung. In Regelungen der Europäischen Union (EU) wird Geschlechterdiversität in Leitungsorganen im Finanzsektor – aber auch Diversität in Bezug auf Alter, geografische Herkunft sowie Ausbildungs- und Berufshintergrund – mit einer wirksameren Unternehmenskontrolle assoziiert. Das sogenannte CRD-IV-Paket (bestehend aus der Richtlinie 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und der Verordnung Nr. 575/2013 über Aufsichtsanforderun-

<sup>19</sup> Allerdings bestätigen dies nicht alle Forschungsergebnisse eindeutig. Siehe Nelson, J. (2012): Are Women Really More Risk-Averse than Men? INET Research Note Nr. 12, Institute for New Economic Thinking.

<sup>20</sup> Berger, A., Kick, T., Schaeck, K. (2012): Executive board composition and bank risk taking. Deutsche Bundesbank Discussion Paper Nr. 3/2012; siehe auch Adams, R. B., Funk, P. (2012): Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? Management Science 58(2), 219-235. Siehe zum Zusammenhang von Frauen in Aufsichtsräten und Risikoverhalten in der Finanzbranche zum Beispiel Rost, K., Osterloh, M. (2010): Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis. Corporate Governance: An International Review 18(3), 212-233; Prügl, E. (2012): "If Lehman Brothers Had Been Lehman Sisters ...": Gender and Myth in the Aftermath of the Financial Crisis. International Political Sociology 6(1), 21-35; Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., Nieto, M. (2012): Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors. Journal of Business Ethics 109(2), 145-162.



gen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen) trat am 17. Juli 2013 in Kraft. Es beinhaltet Hinweise zur Anhebung des Anteils des unterrepräsentierten Geschlechts in Leitungsorganen im Finanzsektor innerhalb der EU und begründet dies mit einer verbesserten Risikokontrolle: „Stärker diversifizierte Leitungsorgane dürften die Geschäftsleitung wirksamer überwachen und so zu einer verbesserten Risikokontrolle und zu größerer Widerstandsfähigkeit der Institute beitragen.“ Es wird argumentiert, dass die Mitglieder vielfältigere Auffassungen und Erfahrungen mitbringen und somit in der Lage sind, Managemententscheidungen kritischer zu hinterfragen als homogene Gremien.

### Fazit

Spitzenfunktionen im Finanzsektor sind in westlichen marktwirtschaftlich orientierten Ländern traditionell eine Männerdomäne. Die geringe Berücksichtigung von Frauen ist aber umso schwerer nachvollziehbar als dass Frauen in dieser Branche schon seit langer Zeit die Mehrheit der Beschäftigten stellen. Bei einer zielgerichteten Personalentwicklung müssten ohne Zweifel ausreichend Frauen bereitstehen, die für frei wer-

dende Spitzenposten infrage kommen. Zwar steigt der Frauenanteil in Spitzenfunktionen – doch nicht genug, um an der massiven Männerdominanz etwas ändern zu können. Die zeitliche Betrachtung verdeutlicht zudem, dass sich auch immer wieder Rückentwicklungen ergeben. Insofern bedarf es noch erheblicher, anhaltender und entschlossener Anstrengungen, um mehr Frauen den Zugang zu Spitzenpositionen zu ermöglichen.

Eine besondere Aufgabe könnten dabei die öffentlichen Geldinstitute übernehmen. Die öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen unterliegen den Gleichstellungsgesetzen des Bundes oder der Länder. Allerdings haben die dort enthaltenen Soll-Regelungen bisher nicht dazu geführt, dass Frauen in Aufsichtsräten öffentlich-rechtlicher Finanzinstitute gleichberechtigt vertreten sind. Bei privaten und genossenschaftlichen Instituten waren die Entwicklungen zumindest teilweise positiver. Die öffentlichen Geldhäuser blieben hinter den Erwartungen zurück. Offenbar bedarf es klarer Zielgrößen und Zeiträume zu deren Umsetzung. Wird dies begleitet von einem effizienten Controlling unter der Ägide der jeweils zuständigen Ministeriumsspitze könnten sich bei entschlossenem Handeln in absehbarer Zeit vermutlich mehr Erfolg zeigen.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalpolitik, Institut für Management, Freie Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

## FINANCIAL SECTOR: UPWARD TREND IN SHARE OF WOMEN ON CORPORATE BOARDS PROGRESSING ONLY IN SMALL STEPS

---

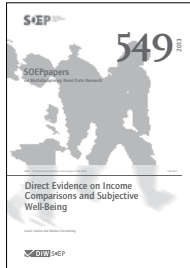
**Abstract:** In the last year, more women were appointed to the executive boards of major financial institutions. The share of women on the executive boards of banks and savings banks at the end of 2013 was a good six percent, which represents an increase of almost two percentage points over the previous year. This increase is primarily attributable to changes at private financial institutions and cooperative banks. At the public-sector banks, however, the share of women on executive boards and changes over the previous year were below average. The share of women on supervisory boards in this area of the financial sector actually decreased. Since the private and cooperative banks were not able to compensate for this, the trend toward more women on the supervisory boards of the 100 largest financial institutions was disrupted. At the end of 2013, the share of women on supervisory boards was just over

17 percent, but this figure was just under 18 percent one year previously. The share of women on the executive boards of insurance companies was a bit higher than at the banks (nearly nine percent; an increase of almost three percentage points). On supervisory boards, it was a little lower (over 16 percent; an increase of one percentage point). Due to the low initial values, the overwhelming dominance of men on the corporate boards of companies in the financial sector could not be overturned—despite more than half of employees being women. Considerable efforts and structural changes are needed if even remotely egalitarian structures on corporate boards are to be achieved in the foreseeable future. The challenges faced by public financial institutions are at least as large as those for other institutions. Proactive employee development policies including statements of clear targets and timelines would be a good start.

JEL: G2, J16, J78, L32, M14, M51

**Keywords:** Financial sector, board diversity, women CEOs, gender equality, management, public and private banks, insurance companies, central banks

SOEP Papers Nr. 549  
2013 | Laszlo Goerke and Markus Pannenberg

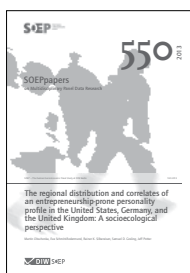


## Direct Evidence on Income Comparisons and Subjective Well-Being

Subjective well-being (SWB) is generally argued to rise with relative income. However, direct evidence is scarce on whether and how intensively individuals undertake income comparisons, to whom they relate, and what they perceive their relative income to be. In this paper, novel data with direct information on income comparison intensity and perceived relative income with respect to predetermined reference groups is used to provide evidence on the relationship between income comparisons and SWB. We find negative correlations between comparison intensity and SWB for co-workers, people in the same occupation and friends. For job-related reference groups income comparisons are mostly upwards and perceiving to earn less than the reference group is negatively correlated with SWB.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)

SOEP Papers Nr. 550  
2013 | Martin Obschonka, Eva Schmitt-Rodermund, Rainer K. Silbereisen, Samuel D. Gosling and Jeff Potter

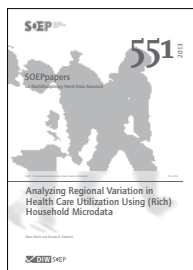


## The Regional Distribution and Correlates of an Entrepreneurship-Prone Personality Profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A Socioecological Perspective

In recent years the topic entrepreneurship has become a major focus in the social sciences, with renewed interest in the links between personality and entrepreneurship. Taking a socioecological perspective to psychology, which emphasizes the role of social habitats and their interactions with mind and behavior, we investigated regional variation in and correlates of an entrepreneurship-prone Big Five profile. Specifically, we analyzed personality data collected from over half a million U.S. residents ( $N = 619,397$ ) as well as public archival data on state-level entrepreneurial activity (i. e., business-creation and self-employment rates). Results revealed that an entrepreneurship-prone personality profile is regionally clustered. This geographical distribution corresponds to the pattern that can be observed when mapping entrepreneurial activity across the U.S.. Indeed, the state-level correlation ( $N = 51$ ) between an entrepreneurial personality structure and entrepreneurial activity was positive in direction, substantial in magnitude, and robust even when controlling for regional economic prosperity. These correlations persisted at the level of U.S. Metropolitan Statistical Areas ( $N = 15$ ) and were replicated in independent German ( $N = 19,842$ ; 14 regions) and British samples ( $N = 15,617$ ; 12 regions). In contrast to these profile-based analyses, an analysis linking the individual Big Five dimensions to regional measures of entrepreneurial activity did not yield consistent findings. Discussion focuses on the implications of these findings for interdisciplinary theory development and practical applications.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)

SOEP Papers Nr. 551  
2013 | Peter Eibich and Nicolas R. Ziebarth



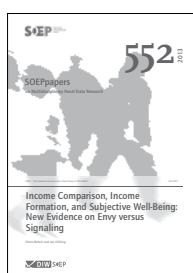
## Analyzing Regional Variation in Health Care Utilization Using (Rich) Household Microdata

This paper exploits rich SOEP microdata to analyze state-level variation in health care utilization in Germany. Unlike most studies in the field of the Small Area Variation (SAV) literature, our approach allows us to net out a large array of individual-level and state-level factors that may contribute to the geographic variation in health care utilization. The raw data suggest that state-level hospitalization rates vary from 65 percent to 165 percent of the national mean. Ambulatory doctor visits range from 90 percent to 120 percent of the national mean.

Interestingly, in the former GDR states doctor visit rates are significantly below the national mean, while hospitalization rates lie above the national mean. The significant state-level differences vanish once we control for individual-level socio-economic characteristics, the respondents' health status, their health behavior as well as supply-side state-level factors.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)

SOEP PapersNr. 552  
2013 | Heinz Welsch and Jan Kühling



## Income Comparisons, Income Formation, and Subjective Well-Being: New Evidence on Envy versus Signaling

Drawing on the distinction between envy and signaling effects in income comparison, this paper uses 307,465 observations for subjective well-being and its covariates from Germany, 1990–2009, to study whether the nature of income comparison has changed in the process of economic development, and how such changes are related to changes in the nature of income formation. By conceptualizing a person's comparison income as the income predicted by an earnings equation, we find that, while in 1990–1999 envy has been the dominant concern in West Germany and signaling the dominant factor in East Germany, income comparison was

non-existing in 2000–2009. We also find that the earnings equation reflects people's ability more accurately in the second than in the first period. Together, these findings suggest that comparing one's income with people of the same ability is important only when ability is insufficiently reflected in own income.

[www.diw.de/publikationen/soeppapers](http://www.diw.de/publikationen/soeppapers)



Gert G. Wagner ist Vorstandsmitglied des DIW Berlin. Der Beitrag gibt die Meinung des Autors wieder.

# Statistik-Kenntnisse sind wichtiger als spezialisiertes Wirtschaftswissen

In Deutschlands Schulen gibt es nur in Ausnahmefällen, am ehesten in Bayern, Baden-Württemberg und in Niedersachsen, das Thema Wirtschaft als eigenständiges Unterrichtsfach. In Nordrhein-Westfalen läuft seit 2012 ein Schulversuch. Der wurde von der rot-grünen Landesregierung zwar um ein Jahr verlängert; Beobachter aber rechnen damit, dass er beendet werden und ein Fach *Verbraucherbildung* kommen wird. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) sind ausdrücklich gegen ein eigenes Fach Wirtschaft (nachdem im Jahr 2000 sich die Arbeitgebervereinigung BDA und der DGB noch dafür ausgesprochen hatten). Ist das nun ein Rückschritt?

Vieles spricht in der Tat für den derzeitigen Standpunkt der Gewerkschaften, dass ökonomische Zusammenhänge mit politischen, sozialen, kulturellen, ökologischen, rechtlichen und ethischen Aspekten zusammen behandelt werden sollten. Und Kenntnisse über Verbraucherrechte und Verbraucherschutz sind in unserer Konsumgesellschaft sicherlich dringender notwendig denn je.

Angesichts der Zahlen und Fakten, mit denen wir überflutet werden, wird jedoch eine grundlegende Methodik immer wichtiger: die Statistik. Obwohl statistische Grundkenntnisse für das Verständnis des eigenen Konsums und der eigenen Gesundheit und von Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft unerlässlich sind, werden sie in den Schulen nicht systematisch gelehrt.

Am ehesten könnten wohl Mathematiklehrer Statistik-Methoden vermitteln; aber *statistical literacy* ist mehr als Mathematik. Es ist das Wissen über statistische Erhebungen und vor allem auch die Fähigkeit zum kritischen Blick auf die Aussagekraft von Statistiken. Denn diese Aussagekraft ist selten vorhanden. Und Schüler sollten lernen, wie sie das beurteilen können.

Um Statistiken beurteilen zu können, braucht man ein Minimum an mathematischem Wissen. So sollte man

zum Beispiel den Unterschied zwischen Prozenten und Prozentpunkten kennen und den Unterschied von arithmetischem Mittel (wie wir es alle in der Schule gelernt haben) und Median (der die obere und untere Hälfte einer Verteilung trennt). Außerdem sollte gelehrt werden, auf welch wackeligen Beinen, nämlich Stichproben, die meisten Statistiken stehen. Es sollte gelehrt werden, dass zum Beispiel auf Basis der üblichen Stichproben Veränderungen der Armutsquoten von einem Prozentpunkt in der Regel nicht signifikant, das heißt aussagekräftig sind. Und deswegen beispielsweise Wahlprognosen für kleine Parteien, die an der Fünf-Prozent-Hürde kratzen, kaum möglich sind. Und wo, wenn nicht im Statistik-Unterricht, erfahren Schüler etwas über Kontrollgruppen beziehungsweise deren Nichtvorhandensein in der realen Welt, was jeder Aussage über den Erfolg einer konjunkturpolitischen Maßnahme den Boden entzieht?

Für alle Lehrer, die Fächer lehren, die sich mit den gegenwärtigen Gesellschaften, deren Wirtschaft und deren Geschichte beschäftigen, sollte gelten, dass sie nicht nur historisch, geographisch, politik- oder sozialwissenschaftlich ausgebildet sind, sondern vor allem auch solide Statistiken beurteilen können. Das ist leider einfacher gesagt als getan, denn in den Universitäten wird insbesondere Statistik-Methodenlehre nicht breit vermittelt, sondern allenfalls zum *Hinausprüfen* Studierender benutzt.

Dass der kritische Umgang mit Statistiken Schülerinnen und Schülern wahrscheinlich sogar Spaß machen würde, zeigt die *Unstatistik* des Monats ([www.harding-center.com/index.php/de/unstatistik-des-monats](http://www.harding-center.com/index.php/de/unstatistik-des-monats)), die vom Harding Center am MPI für Bildungsforschung, dem RWI in Essen und der Universität Dortmund ausgewählt und erläutert wird. Dort kann man zum Beispiel nachlesen, warum Bundespräsident Gauck nicht Recht hatte mit seiner Behauptung, Polen seien fleißiger als Deutsche, warum der *Global Wealth Report* wenig über das Vermögen der Deutschen sagt und warum die Zuwanderung aus Bulgarien und Rumänien alles andere als eine *Armutseinwanderung* ist.