

# Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen

Elke Holst  
eholst@diw.de  
Julia Schimeta

*Frauen sind in den Spitzengremien der großen Unternehmen nach wie vor massiv unterrepräsentiert. Immer noch sind die Vorstände nahezu eine reine Männerdomäne: Im Untersuchungszeitraum 2008/2009 waren in den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors (Top 200) nur 2,5 Prozent dieser Spitzenposten von Frauen besetzt. Auch in den Vorständen der 100 größten Banken und 58 größten Versicherungen ist der Frauenanteil mit 1,9 beziehungsweise 2,4 Prozent verschwindend gering – obwohl die meisten Beschäftigten im Finanzsektor Frauen sind.*

*Etwas höher ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten. In den Top-200-Unternehmen (ohne Finanzsektor) erreicht er gut 9 Prozent. Etwa drei Viertel der hier vertretenen Frauen gelangten aufgrund der bestehenden Mitbestimmungsregelungen und damit als Arbeitnehmervertreterinnen in den Aufsichtsrat. Bei den Banken und den Versicherungen liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten mit 15,5 Prozent beziehungsweise 13,5 Prozent etwas höher. Insgesamt hat sich im Vergleich zu den Vorjahren an der geschlechtsspezifischen Zusammensetzung der Spitzengremien kaum etwas verändert.*

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien (Aufsichtsräten und Vorständen) der 200 größten privaten Unternehmen (ohne Finanzsektor) sowie der 100 größten Banken/Sparkassen und 58 größten Versicherungen.<sup>1</sup> Neben den jüngsten Ergebnissen dieser Recherchen wird hier ein europäischer Vergleich der Frauenanteile in Top-Positionen der großen börsennotierten Unternehmen präsentiert (Kasten). Umfassende Informationen zur Situation und Entwicklung von Führungskräften auf einer breiteren Ebene wurden jüngst ausführlich im „Führungskräfte-Monitor 2001–2006“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend veröffentlicht.

## Fast alle Vorstandsposten von Männern besetzt

Die Vorstände der großen Wirtschaftsunternehmen in Deutschland sind nahezu vollständig in Männerhand (Tabelle 1). In den 68 Vorstandsposten der zehn umsatzstärksten Unternehmen ist nur eine

<sup>1</sup> Vgl. zu früheren Untersuchungen Holst, E., Stahn, A.-K.: Spitzenpositionen in großen Unternehmen fest in der Hand von Männern. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 7/2007; Holst, E., Stahn, A.-K.: Zu wenige Frauen in Spitzenpositionen der großen Banken und Versicherungen. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 26/2007; Holst, E. unter Mitarbeit von Busch, A., Fietze, S., Schäfer, A., Schmidt, T., Tobsch V., Tucci, I.: Führungskräfte-Monitor 2001–2006. Forschungsreihe Band 7 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Baden-Baden 2009. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien fanden im Zeitraum von Dezember 2008 bis Februar 2009 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2007 sowie auf Anfragen bei den Unternehmen. Die Auswahl der nach dem Umsatz 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors erfolgte auf Basis von: Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2008. Für den Finanzsektor, in dem mehrheitlich Frauen tätig sind, wurde eine getrennte Auswertung vorgenommen. Die Auswahl der nach der Bilanzsumme (2007) 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Huck, H.: Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft 2007: Bewegung in der Bankenwelt, Tabelle: Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8/2008. Die Auswahl der nach den Beitragseinnahmen (2007) größten Versicherungen erfolgte auf Basis der Angaben von Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2008.

einzigste Frau vertreten: Barbara Kux bei Siemens. Sie ersetzte keinen ihrer männlichen Kollegen, sondern trat eine eigens für sie geschaffene Position an (Einkauf und Umwelt). Von den insgesamt 526 Vorstandsposten der 100 größten Unternehmen sind nur sieben von Frauen besetzt (Tabelle 2).<sup>2</sup> Dies entspricht einem Anteil von 1,3 Prozent. Insgesamt sind in den Top-200-Unternehmen 2,5 Prozent Frauen in Vorständen vertreten, das entspricht 23 von 934 Sitzen.<sup>3</sup> In lediglich einem Unternehmen nimmt eine Frau einen Vorstandsvorsitz ein: Petra Hesser bei IKEA. In der jüngeren Vergangenheit hat sich die Entwicklung sogar wieder verlangsamt: Der Frauenanteil in den Vorständen der Top-100-Unternehmen in Deutschland war von 0,2 Prozent im Jahr 2006 (eine Frau) auf 1,3 Prozent im Jahr 2007 (sieben Frauen) gestiegen, jedoch stagniert er seitdem.

### Knapp zehn Prozent der Aufsichts- und Verwaltungsräte sind Frauen – meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt

Der Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors beträgt weniger als zehn Prozent (Top 100: 9,8 Prozent). Im Vergleich zu 2006 hat sich dieser Anteil um 1,5 Prozentpunkte verbessert. Nach wie vor werden die meisten Frauen – knapp drei Viertel – von Arbeitnehmervertretungen entsandt.

Da die Arbeitgeberseite kaum Frauen in den Aufsichtsräten stellt, überrascht es auch nicht, dass nur zwei der Aufsichtsräte in den 200 größten Unternehmen von Frauen geleitet werden: Bettina Würth steht dem Aufsichtsrat der Würth-Gruppe und Rosely Schweizer dem der Oetker-Gruppe vor. Hier ist zu beachten, dass in beiden Fällen die Frauen als Kapitaleignerinnen im Familienunternehmen eine Sonderstellung einnehmen.

Ein Best-Practice-Ranking verdeutlicht, dass nur in neun der Top-200-Unternehmen ein größerer Teil der Sitze im Aufsichtsrat (mehr als ein Fünftel) von Frauen eingenommen wird (Tabelle 3). Spitzenreiterin ist die Henkel KGaA mit einem Anteil von fast einem Drittel.<sup>4</sup> Zu den Unternehmen, in denen weder im Aufsichtsrat noch im Vorstand eine Frau tätig ist, gehören zum Beispiel

<sup>2</sup> Die hier und nachfolgend genannten Anteile und absoluten Größen beziehen sich nur auf die Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien gemacht haben.

<sup>3</sup> Noch geringer ist der Anteil in den DAX-30-Unternehmen: Nur eine einzige Frau hat einen der 183 Vorstandsposten inne (Barbara Kux bei Siemens). Das entspricht einem Frauenanteil an allen Vorstandsposten von 0,5 Prozent.

<sup>4</sup> Im September 2009 soll hier eine Frau auch den Vorstandsvorsitz übernehmen: Simone Bagel-Trah, [www.dgb.de/themen/mitbestimmung/untern\\_mitbest/index\\_html?C=](http://www.dgb.de/themen/mitbestimmung/untern_mitbest/index_html?C=).

Tabelle 1

## Frauen in Vorständen in Deutschland 2008

### 100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)

Siemens AG	Barbara Kux
T-Mobile International AG & Co. KG	Katharina Hollender
Ford-Werke AG	Doris Adam
T-Systems GmbH	Katrin Horstmann
MAN Nutzfahrzeuge AG	Sabine Drzisga
INA Holding Schaeffler KG	Maria-Elisabeth Schaeffler
Fujitsu Siemens Computers Deutschland GmbH	Barbara Schädler

### 100 größte Banken und Sparkassen

Hypo Real Estate Holding AG	Manuela Better
SEB AG	Renate Bloß-Barkowski, Liselotte Hjorth
IBB Investitionsbank Berlin	Birgit Roos <sup>1</sup>
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow
Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth
Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag
Sparda-Bank Südwest eG	Karin Ipfling

### 58 größte Versicherungen

ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders
Hannover Rückversicherungs-AG	Dr. Elke A. König <sup>2</sup>
Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	Dr. Andrea van Aubel
E + S Rückversicherungs-AG	Dr. Elke A. König
Zürich Versicherung AG (Deutschland)	Dr. Marita Kraemer
Württembergische Lebensversicherung AG	Ruth Martin
Württembergische Versicherung AG	Ruth Martin
Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek
Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle

<sup>1</sup> Zum 1. 4. 2009 in den Vorstand der Stadtsparkasse Düsseldorf gewechselt.

<sup>2</sup> Seit dem 1. 4. 2009 aus dem Vorstand ausgeschieden.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

DIW Berlin 2009

die Aldi-Gruppe und die Audi AG, die Rang 24 beziehungsweise 18 unter den größten Unternehmen in Deutschland einnehmen.

Bei 22,7 Prozent der Top-100- und 26,2 Prozent der Top-200-Unternehmen ist keine Frau im Aufsichtsrat. Generell sind in größeren Unternehmen – nicht zuletzt wegen der Mitbestimmungsregelungen – häufiger Frauen im Aufsichtsrat vertreten.<sup>5</sup>

### Selbst im Finanzsektor kaum Frauen in Top-Gremien ...

Im Finanzsektor, zu dem Banken und Sparkassen sowie Versicherungen gehören, sind mehrheitlich Frauen beschäftigt (Tabelle 4). Nach der Statistik der Bundesagentur für Arbeit lag im Jahr 2008 der Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Kreditgewerbe bei 57 Prozent

<sup>5</sup> Aufgrund der paritätischen Mitbestimmung besetzen in großen Unternehmen Arbeitnehmervertretungen einen Teil der Sitze.

Tabelle 2

**Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in den größten 200 Unternehmen<sup>1</sup>**

	Top 100			Top 200		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>						
Unternehmen insgesamt	100	100	100	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	170	145	168
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	60	44	44
Anteil in Prozent	<b>25,3</b>	<b>24,4</b>	<b>22,7</b>	<b>35,3</b>	<b>30,3</b>	<b>26,2</b>
Mitglieder insgesamt <sup>2</sup>	1 389	1 373	1 385	2 500	2 268	2 466
Männer	1 270	1 255	1 249	2 304	2 074	2 236
Frauen	119	118	136	196	194	230
Anteil der Frauen in Prozent	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,6</b>	<b>9,3</b>
Vorsitze insgesamt <sup>2</sup>	87	86	88	170	145	168
Männer	85	84	86	167	143	166
Frauen	2	2	2	3	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	123	108	129
Mitglieder insgesamt	602	1 180	1 035	2 206	1 773	1 910
Männer	487	1 087	940	2 023	1 616	1 742
Frauen	115	93	95	183	157	168
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	139	117	125
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	<b>73,0</b>	<b>72,0</b>	<b>72,6</b>	<b>76,0</b>	<b>74,5</b>	<b>74,4</b>
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>						
Unternehmen insgesamt	100	100	100	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	195	184	191
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	96	88	93	186	169	174
Anteil in Prozent	<b>99,0</b>	<b>92,6</b>	<b>96,9</b>	<b>95,4</b>	<b>91,8</b>	<b>91,1</b>
Mitglieder insgesamt <sup>2</sup>	531	536	526	953	893	934
Männer	530	529	519	942	877	911
Frauen	1	7	7	11	16	23
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>
Vorsitze insgesamt <sup>2</sup>	97	95	96	195	184	191
Männer	97	95	96	195	184	190
Frauen	0	0	0	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>

**1** Ohne Finanzsektor.

**2** Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2009

Tabelle 3

**Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen<sup>1</sup> 2008**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	darunter: Frauen	Frauenanteil in Prozent
50	Henkel KGaA	16	5	31,25
79	IBM Deutschland GmbH	16	5	31,25
162	Karstadt Warenhaus GmbH	20	6	30,00
171	Hella KGaA Hueck & Co.	15	4	26,67
6	Deutsche Post World Net AG	20	5	25,00
12	REWE-Handelsgruppe	20	5	25,00
26	E.ON Ruhrgas AG	16	4	25,00
94	Merck KGaA	16	4	25,00
169	Andrae-Noris Zahn AG (ANZAG)	16	4	25,00
138	VR-LEASING GmbH	9	2	22,22
155	DB Netz Aktiengesellschaft	18	4	22,22
176	B. Braun Melsungen AG	14	3	21,43
7	Deutsche Telekom AG	20	4	20,00
44	Arcandor AG	20	4	20,00
47	SCHENKER AG	20	4	20,00
86	Oetker-Gruppe	5	1	20,00

**1** Nur Unternehmen ohne Finanzsektor, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates machen und dessen Frauenanteil mindestens 20 Prozent beträgt.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2009

und im Versicherungsgewerbe bei 49 Prozent. In den „mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundenen Tätigkeiten“ sind nahezu 62 Prozent der Beschäftigten Frauen.

**... knapp zwei Prozent in Vorständen ...**

Dennoch sind in 93 Prozent der Vorstände nur Männer vertreten (Tabelle 5). Von den insgesamt 414 Vorstandsposten sind nur acht von Frauen besetzt. Das entspricht 1,9 Prozent und einem Rückgang um 0,4 Prozentpunkte beziehungsweise zwei Frauen gegenüber dem Jahr 2007. Derzeit hat keine Frau einen Vorstandsvorsitz inne. Im Vorjahr waren es noch zwei Vorstandsvorsitzende: Susan S. Harnett (Citibank) und Ingrid Matthäus-Maier (KfW Bankengruppe).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ingrid Matthäus-Maier trat im April 2008 im Zuge der Krise um die IKB zurück. Susan S. Harnett wechselte Ende 2007 in die Citibank Zentrale nach New York.

Tabelle 4

**Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen**

In Prozent

	2006	2007	2008
Kreditgewerbe	57,4	56,9	56,9
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,8	57,2	57,3
Versicherungsgewerbe	49,1	48,9	48,8
Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten	61,1	61,6	61,5

Quellen: Statistisches Bundesamt; Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2009

Im Best-Practice-Ranking der Top-100-Banken in Deutschland stehen zwei öffentliche Förderbanken an vorderer Stelle: Die Investitionsbank Berlin (IBB) führt mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von 44,4 Prozent (vier Frauen) und einer Frau im Vorstand die Rangfolge an (Tabelle 6). Auf einem ähnlichen Pfad bewegt sich die Investitionsbank des Landes Brandenburg mit einem

Tabelle 5

**Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen**

	Banken und Sparkassen			Versicherungen		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>						
Unternehmen insgesamt	100	100	100	63	65	58
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	63	65	58
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	11	9	15	17	16	16
Anteil in Prozent	11,0	9,0	15,0	27,0	24,6	27,6
Mitglieder insgesamt <sup>2</sup>	1 633	1 573	1 566	812	831	727
Männer	1 387	1 331	1 324	720	726	629
Frauen	246	242	242	92	105	98
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,4	15,5	11,3	12,6	13,5
Vorsitze insgesamt <sup>2</sup>	100	100	100	63	65	58
Männer	97	95	97	63	65	57
Frauen	3	5	3	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	5,0	3,0	0,0	0,0	1,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	24	41	38
Mitglieder insgesamt	599	858	767	291	455	444
Männer	496	731	654	256	406	390
Frauen	103	127	113	35	49	54
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	32	45	41
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,8	74,3	91,4	91,8	75,9
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>						
Unternehmen insgesamt	100	100	100	63	65	58
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	63	65	58
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	90	91	93	53	52	49
Anteil in Prozent	90,0	91,0	93,0	84,1	80,0	84,5
Mitglieder insgesamt <sup>2</sup>	442	430	414	394	411	372
Männer	431	420	406	384	398	363
Frauen	11	10	8	10	13	9
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,3	1,9	2,5	3,2	2,4
Vorsitze insgesamt <sup>2</sup>	100	100	100	63	65	58
Männer	98	98	100	63	65	57
Frauen	2	2	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0

<sup>1</sup> Ohne Finanzsektor.

<sup>2</sup> Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

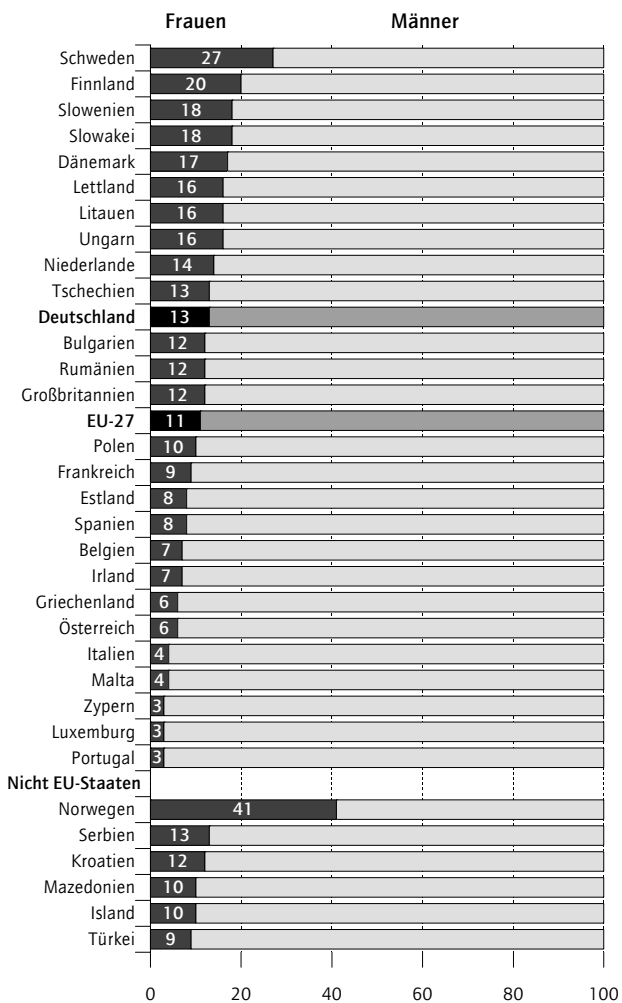
DIW Berlin 2009

## Norwegen beim Frauenanteil in Top-Gremien der großen börsennotierten Unternehmen in Europa an der Spitze

Abbildung

### Zusammensetzung der höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2008

Anteile in Prozent



Quelle: Europäische Kommission.

DIW Berlin 2009

Die Europäische Kommission, die den Frauenanteil in Top-Entscheidungspositionen der größten börsennotierten Unternehmen europäischer Länder vergleicht,<sup>1</sup> ordnet Deutschland 2008 mit 13 Prozent knapp über dem europäischen Durchschnitt (11 Prozent) ein (Abbildung). Norwegen nimmt mit 41 Prozent den Spitzenplatz ein, mit deutlichem Abstand – aber immer noch weit über dem Länderdurchschnitt – folgen Schweden (27 Prozent) und Finnland (20 Prozent).

In Norwegen wurde eine 40-prozentige Quotierung für Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen gesetzlich verankert. Diese Regelung ist seit Anfang 2008 wirksam.<sup>2</sup> Unternehmen, die das Gesetz nicht einhalten, sehen sich Sanktionen gegenüber. Schon bei seiner Einführung hatten knapp 90 Prozent der 460 börsennotierten Unternehmen die Quote erfüllt – auch in der männerdominierten Ölbranche.<sup>3</sup> Für den Erfolg haben die Aktivitäten des Arbeitgeberverbandes eine große Rolle gespielt, durch die rechtzeitig (seit 2003) eine große Zahl von Frauen aus dem mittleren Management in Kursen für Führungsqualitäten, Netzwerkbildung und Kompetenz im Aufsichtsrat geschult wurden.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Europäische Kommission: Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen. [ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/defcon\\_de.htm#Decision\\_making\\_position](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/defcon_de.htm#Decision_making_position). Ihre Zahl reicht von 10 (Luxemburg) bis 50 (Großbritannien). Im Durchschnitt lag die der Untersuchung zugrundeliegende Zahl der Unternehmen in den EU-Staaten bei 22, in den Nicht-EU-Staaten bei 19.

<sup>2</sup> Gesetzestext unter [www.regjeringen.no/Rpub/OTP/20022003/097/PDFS/OTP200220030097000DDDPDFS.pdf](http://www.regjeringen.no/Rpub/OTP/20022003/097/PDFS/OTP200220030097000DDDPDFS.pdf).

<sup>3</sup> Vgl. Deutschlandfunk – Europa heute: Weibliche Zukunft – 40 Prozent Frauen in norwegischen Aufsichtsräten. [www.dradio.de/dlf/sendungen/europaheute/734530/](http://www.dradio.de/dlf/sendungen/europaheute/734530/).

<sup>4</sup> Vgl. Zeit Online vom 25.3.2008: Quote für den Aufsichtsrat – Norwegens Frauen steigen in Aktiengesellschaften auf – per Gesetz. Doch es gibt reichlich Widerstand. [www.zeit.de/online/2008/11/frauen-norwegen-quote?page=1](http://www.zeit.de/online/2008/11/frauen-norwegen-quote?page=1).

Drittel Frauen (fünf Frauen) im Aufsichtsrat und ebenfalls einem weiblichen Vorstandsmitglied.<sup>7</sup>

### ... und 15,5 Prozent in Aufsichtsräten

Der Anteil von Frauen an allen Aufsichtsratsitzen in den großen Banken und Sparkassen liegt bei 15,5 Prozent und damit weit unter dem

<sup>7</sup> Seit dem Ende des Untersuchungszeitraums haben sich Änderungen ergeben.

Beschäftigungsanteil von Frauen im Kredit- und Versicherungsgewerbe. Nur drei der 100 Aufsichtsräte werden von einer Frau geleitet: Christel Augenstein in der Sparkasse Pforzheim-Calw, Karoline Linnert in der Bremer Landesbank und Dr. Pia Beckmann in der Sparkasse Mainfranken. Das sind zwei Frauen weniger in diesen Top-Positionen als noch im Jahr zuvor.

Gut drei Viertel der Frauen in den Aufsichtsräten sind Arbeitnehmervertreterinnen. Von allen Banken und Sparkassen entsandten nur 18 selbst

Tabelle 6

**Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 größten Banken<sup>1</sup> 2008**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
48	IBB Investitionsbank Berlin	9	5	4	44,4
64	Stadtparkasse Düsseldorf	18	11	7	38,9
84	Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam	21	13	8	38,1
1	Deutsche Bank AG	20	13	7	35,0
56	Santander Consumer Bank AG	6	4	2	33,3
60	Debeka Bausparkasse AG	3	2	1	33,3
66	Sparkasse Hannover	18	12	6	33,3
92	Sparkasse Dortmund	15	10	5	33,3
81	Sparkasse Leipzig	22	15	7	31,8
69	Investitionsbank des Landes Brandenburg	16	11	5	31,3
38	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	14	6	30,0

<sup>1</sup> Nur Unternehmen dessen Frauenanteil im Aufsichtsrat mindestens 30 Prozent beträgt.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2009

Frauen in den Aufsichtsrat. Spitzenreiterin ist hier die Stadtparkasse Düsseldorf mit fünf Vertreterinnen der Arbeitgeberseite im Aufsichtsrat (knapp 28 Prozent).<sup>8</sup> Bei IBM Deutschland und der Henkel KGaA waren es jeweils drei Frauen (knapp 19 Prozent).

In 15 der 100 größten Banken und Sparkassen waren Aufsichtsrat und Vorstand vollständig in Männerhand. Im Unterschied zu den Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors hat sich hier die Situation für die Frauen verschlechtert: 2007 waren es nur neun Prozent der Banken und Sparkassen.<sup>9</sup>

**Versicherungen: Nur 2,4 Prozent der Vorstandsposten ...**

Nur 2,4 Prozent der Vorstandsposten der nach den Beitragseinnahmen 58 größten Versicherungen in Deutschland werden von Frauen besetzt. Dies entspricht neun (von insgesamt

<sup>8</sup> Inzwischen wechselte auch Elke König von der Hannover Rückversicherungs-AG dorthin.

<sup>9</sup> In 15 der 100 größten Banken und Sparkassen sind Aufsichtsrat und Vorstand vollständig in Männerhand.

372) Posten, die aufgrund von Doppelbesetzungen von sieben Frauen ausgeübt werden. Den höchsten Anteil an Frauen im Aufsichtsrat weist mit 42 Prozent die DBV-Winterthur Lebensversicherung AG auf (acht Frauen) (Tabelle 7). Ein Aufsichtsratsvorsitz wird von einer Frau besetzt: Annette Court in der Zürich Versicherungs AG. In diesem Unternehmen befindet sich auch eine Frau im Vorstand.

**... und 13,5 Prozent der Aufsichtsratspositionen von Frauen besetzt**

Unter den größten Versicherungen liegt der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei 13,5 Prozent – und damit etwas niedriger als bei den großen Banken und Sparkassen. Auch hier waren gut drei Viertel der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder (75,9 Prozent) Arbeitnehmervertreterinnen. Im Vorjahr hatte der Anteil der entsandten Arbeitnehmervertreterinnen an den weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern allerdings noch bei gut 90 Prozent gelegen.

In zwölf Versicherungen ist sowohl der Aufsichtsrat als auch der Vorstand nur von Män-

Tabelle 7

**Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 58 größten Versicherungen<sup>1</sup> 2008**

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
42	DBV-Winterthur Lebensversicherung Aktiengesellschaft	19	11	8	42,1
15	Zürich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	9	6	3	33,3
23	Debeka Lebensversicherungsverein a. G.	9	6	3	33,3
58	Aachener und Münchener Versicherung AG	13	9	4	30,8
47	DEVK Schadensversicherungen (Konzern)	15	11	4	26,7
17	R + V Lebensversicherungen AG	16	12	4	25,0
30	Zürich Versicherung AG (Deutschland)	12	9	3	25,0

<sup>1</sup> Nur Unternehmen dessen Frauenanteil im Aufsichtsrat mindestens 25 Prozent beträgt.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2009

nern besetzt. Darunter befinden sich auch der AXA Konzern (Rang 7 bei der Unternehmensgröße), die Versicherungskammer Bayern (Rang 9) und die Gothaer Versicherungsbank VVaG (Rang 12).

Der Anteil der Unternehmen ohne eine Frau im Aufsichtsrat liegt bei den Versicherungen mit 27,6 Prozent weit höher als bei den Banken und Sparkassen und hat sich im Vergleich zum Vorjahr noch einmal um drei Prozentpunkte erhöht.

### Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die „gläserne Decke“<sup>10</sup> in Deutschland immer noch sehr stark ist. Die Persistenz dieses Phänomens wird häufig mit im Alltagswissen der Gesellschaft vergrabenen traditionellen Vorstellungen zur Rolle der Frau in Zusammenhang gebracht. Diese können als (auch unbewusste) Vorurteile und Zuschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten zum Nachteil von Frauen bis in die Unternehmen hineinwirken. Die Doppelbelastung von Familie und Beruf wurde so auch in einer bundesweiten Befragung von Führungskräften in Unternehmen und Wirtschaftsverbänden als Hauptursache für die schlechten Karrierechancen von Frauen angesehen. Vor diesem Hintergrund werde Frauen im Beruf häufig weniger zugetraut, sie erhielten eine geringere Förderung als ihre männlichen Kollegen und der Zugang zu wichtigen Netzwerken bliebe ihnen häufig versperrt.<sup>11</sup>

Ein weiterer Erklärungsansatz ist die an den Lebenswirklichkeiten von Männern orientierte Ausgestaltung von Führungspositionen.<sup>12</sup> Diese „vergeschlechtlichten“ Rahmenbedingungen sind an eine spezifische Anforderungsstruktur und -kultur geknüpft, die potentiell nur Arbeitskräfte erfüllen können, die von familiären Pflichten freigestellt sind.<sup>13</sup> Zudem stellen Studien fest, dass Frauen zwar karriereorientiert sind, jedoch einen erhöhten Wert auf die Qualität der

Arbeit und den Zusammenhang von Lebensqualität und Karriere legen.

Neben den Familienpflichten als bedeutendstem Karrierehindernis für Frauen wird zudem das männlich definierte Managerleitbild angeführt.<sup>14</sup> Bei fehlenden weiblichen Vorbildern und Rollenmustern in Führungspositionen fällt es Frauen häufig schwerer, ihre Karriereplanung so stringent voranzutreiben und ihre Ansprüche so selbstbewusst einzufordern wie ihre männlichen Kollegen.

### Ausblick

In den Spitzengremien der großen privaten Unternehmen in Deutschland sind Frauen noch immer extrem unterrepräsentiert, in den Vorständen sind sie sogar fast überhaupt nicht vertreten. Selbst bei den Banken und Sparkassen, in denen über die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind, stellen sie nur knapp zwei Prozent der Vorstandsposten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gleichstellung der Geschlechter in Deutschland in den höchsten Gremien von Unternehmen bei weitem nicht erreicht ist. Damit hat die im Jahr 2001 geschlossene Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft bislang keine Wirkung gezeigt.<sup>15</sup> Die mit der freiwilligen Vereinbarung angestrebte Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen bleibt weit hinter den Erwartungen zurück.

Seit einiger Zeit mehrten sich auch unter Männern die Stimmen, die in einer angemessenen Repräsentation von Frauen in Spitzengremien nicht nur eine Frage von Chancengleichheit und Gerechtigkeit, sondern auch eine ökonomische Notwendigkeit sehen. So wurde bereits im Januar 2008 geäußert, „dass Männer zur Überschätzung ihrer eigenen Prognosen neigen – und mehr spekulieren als Frauen“.<sup>16</sup> In diesem Verhaltensmuster wird eine wesentliche Ursache

<sup>10</sup> Das international als „Glass-Ceiling“ bekannte Phänomen beschreibt eine zugleich unsichtbare aber auch fest gefügte Decke, die Frauen den Zugang zu Top-Führungspositionen versperrt.

<sup>11</sup> Alemann, A. v.: Unterrepräsentanz ohne Ende? Geschlechterungleichheit bei Führungseliten der deutschen Wirtschaft. In: WSI Mitteilungen 9/2007, 487–493.

<sup>12</sup> In der betrieblichen Praxis sind in Führungspositionen zum Beispiel sehr lange Arbeitszeiten üblich. Teilzeitarbeit und Karriere sind kaum vereinbar. Vgl. hierzu zum Beispiel Koch, A.: Elternzeit – Teilzeit – Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen 11+12/2008, S. 612–618.

<sup>13</sup> Vgl. zum Beispiel Fahrenholz, A., Meißner, H.: Welche Macht wollen Frauen? Reflexive Karriereorientierung von weiblichen Führungskräften in der Landesbank Berlin. In: Dackweiler, R.-M. (Hrsg.): Frauen – Macht – Geld. Münster 2003, 207–226.

<sup>14</sup> IBV Nr. 14 vom 21.7.2004: Frauen in Führungspositionen in Banken. Zusammenfassend zu Festing, M., Hansmeyer, C.: Frauen in Führungspositionen in Banken. Ausgewählte Ergebnisse in einer empirischen Untersuchung in Deutschland. ESCP-EAP Working Paper Nr. 3, [doku.iab.de/ibv/2004/ibv1404\\_27.pdf](http://doku.iab.de/ibv/2004/ibv1404_27.pdf).

<sup>15</sup> Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2.7.2001, [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=6408.html](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=6408.html).

<sup>16</sup> Vgl. Nitzsch, R. v.: Männer spekulieren wilder als Frauen. In: Süddeutsche Zeitung vom 29. 1. 2008, 25. In diesem Zusammenhang wird bereits die These formuliert, dass die Finanzkrise nicht in dem Ausmaß zustande gekommen wäre, wenn mehr Frauen an den Schalthebeln der Finanzindustrie gewesen wären. Hier wird zur Bewältigung der Krise eine größere Beteiligung von Frauen in Aufsichtsgremien gefordert. Vgl. beispielsweise Schulz-Strelow, M.: Kampf für weibliche Aufsichtsräte: Warum Frauen die Finanzkrise managen sollten. In: Spiegel Online am 4. 1. 2009, [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,596202,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,596202,00.html).

für Fehlspekulationen gesehen, die einzelnen Banken aber auch der ganzen Finanzbranche Schäden in Milliardenhöhe zufügten. Die Europäische Kommission stellte im Zusammenhang mit der Finanzkrise jüngst fest, dass in der derzeitigen Wirtschaftslage es wichtiger denn je sei, alle Talente zu mobilisieren. „Wir können es uns nicht leisten, wegen überholter Vorstellungen hinsichtlich der Rolle und Führungskompetenz von Frauen und Männern Fähigkeiten und Pro-

duktionspotential zu vergeuden.“<sup>17</sup> Investitionen zugunsten eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern im Geschäftsleben und im Management könnten – so die Europäische Kommission – die Führungsstrukturen und die Rentabilität der Unternehmen verbessern.

**17** Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Bericht der Kommission zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2009. Brüssel 2009, 10–11, [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1916&langId=de](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1916&langId=de).

**JEL Classification:**  
J16, J4, M1

**Keywords:**  
CEOs,  
Directors,  
Boards,  
Management,  
Gender



**Impressum**

DIW Berlin  
Mohrenstraße 58  
10117 Berlin  
Tel. +49-30-897 89-0  
Fax +49-30-897 89-200

**Herausgeber**

Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann  
(Präsident)  
Prof. Dr. Tilman Brück  
Dr. habil. Christian Dreger  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Prof. Dr. Alexander Kritikos  
Prof. Dr. Viktor Steiner  
Prof. Dr. Gert G. Wagner  
Prof. Dr. Christian Wey

**Chefredation**

Kurt Geppert  
Carel Mohn

**Redaktion**

PD Dr. Elke Holst  
Susanne Marcus  
Manfred Schmidt

**Pressestelle**

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

**Vertrieb**

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 7477649  
Offenburg  
leserservice@diw.de  
Tel. 01805–19 88 88, 14 Cent/min.  
Reklamationen können nur innerhalb  
von vier Wochen nach Erscheinen des  
Wochenberichts angenommen werden;  
danach wird der Heftpreis berechnet.

**Bezugspreis**

Jahrgang Euro 180,-  
Einzelheft Euro 7,-  
(jeweils inkl. Mehrwertsteuer  
und Versandkosten)  
Abbestellungen von Abonnements  
spätestens 6 Wochen vor Jahresende  
ISSN 0012-1304  
Bestellung unter leserservice@diw.de

**Satz**

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

**Druck**

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise – nur mit  
Quellenangabe und unter Zusendung  
eines Belegexemplars an die Stabs-  
abteilung Kommunikation des DIW  
Berlin (Kundenservice@diw.de)  
zulässig.

Gedruckt auf  
100 Prozent Recyclingpapier.