

DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

Managerinnen- Barometer 2016

- Es gilt das gesprochene Wort -

Elke Holst, Anja Kirsch
Berlin, Pressekonferenz am 13.1.2016

Übersicht

1. Einführung
2. Wichtigste Ergebnisse
3. Bewertung und Empfehlungen

Managerinnen-Barometer 2016

auf Basis von mehr als 500 Unternehmen in Deutschland

Untersuchungszeitraum: November 2015 bis Anfang Januar 2016

- Vergleich verschiedener Unternehmensgruppen.
 - Wo stehen sie? Haben sich alle gleich entwickelt?
 - Unterschiede und Gemeinsamkeiten?
 - Erfahrungen aus (über) 10 Jahren.
1. Top-200-Unternehmen nach Umsatz, 102 unter die Geschlechterquote fallende Unternehmen, DAX-Unternehmensgruppen (DAX30, MDAX, SDAX, TecDAX) und 61 Unternehmen mit Bundesbeteiligung
 2. Finanzsektor wurde getrennt untersucht: 100 größte Banken nach Bilanzsumme und 59 Versicherungen nach Beitragseinnahmen
 3. Europäischer Vergleich (größte börsennotierte Unternehmen; EZB und EZB-Rat, Europäische Bankenaufsicht, nationale Zentralbanken)

Plus Bereitstellung von Studienergebnissen → Zusammenhang der Repräsentation von Frauen in Spitzengremien und anderen Führungspositionen

Zentrale Ergebnisse im Überblick – Deutschland (1):

Frauenanteile (Auswahl) (aktueller Stand):

	Vorstand	Aufsichtsrat
Top-200-Unternehmen	6,3	19,7
DAX-30-Unternehmen	9,6	26,8
Alle untersuchen DAX	5,8	22,3
Unternehmen mit Quote	5,9	23,1
Banken/Sparkassen	7,6	21,3
<i>Bundesbeteiligung</i>	<i>15,3</i>	<i>27,6</i>

In **Aufsichtsräten** aller Unternehmensgruppen Aufwärtsentwicklung.

– Dynamik gegenüber dem Vorjahr hat sich aber verringert.

- Unternehmen und Unternehmensgruppen nicht alle über einen Kamm scheren: Anteil von Unternehmen, die bereits 30 Prozent oder mehr Frauen im Aufsichtsrat haben, variiert in den untersuchten Unternehmensgruppen zwischen 10 und 49 Prozent. (S. 34, S. 49)
- Die große Masse der Unternehmen ist deutlich von 30 Prozent Frauen in ihren Aufsichtsräten entfernt. (S. 34, S. 49)
- Einige Unternehmen haben keine Frau im Aufsichtsrat UND keine Frau im Vorstand: Anteil schwankt in den Unternehmensgruppen zwischen 2 Prozent (Unternehmen mit Quote) und 33 Prozent (SDAX). (Konkrete Unternehmen nach Unternehmensgruppen vgl. Übersicht 6 auf S. 42, Finanzsektor S. 56 Ende erster Absatz)
- Verbindliche Frauenquote betrifft derzeit nur 102 Unternehmen; diese Gruppe liegt bei den Frauenanteilen im Aufsichtsrat vor den Top-200-, aber hinter den DAX-30-Unternehmen.

Zentrale Ergebnisse im Überblick – Deutschland (2):

- In den **Vorständen** seit 2006 kaum Verbesserung – in manchen Unternehmensgruppen sogar rückläufige Entwicklung des Frauenanteils im Vergleich zu 2014 (MDAX, TecDAX; Frauenanteile aktuell: 2,6 bzw. 3 Prozent).
- **DAX-30-Unternehmen** nach Auf und Ab in der Vergangenheit jetzt mit Zuwachs von 2 Prozentpunkten (in Vorständen knapp 10 Prozent Frauen)
- Im **Finanzsektor** stellen Frauen die Mehrheit der Beschäftigten. Im Vergleich zu den anderen Branchen aber sehr hoher Gender Pay Gap (deutet auf geringe Aufstiegsmöglichkeiten in gut bezahlte Tätigkeiten hin. Abb. 1 auf S. 47).
- Schwache Dynamik im Finanzsektor: Entwicklung der Frauenanteile in Aufsichtsräten seit 2006 bleibt hinter Top-200-Unternehmen deutlich zurück. (Abb. 4, S. 56). Jahresdurchschnittlichen Entwicklung +0,6 Prozentpunkte Banken, +0,8 Prozentpunkte Versicherungen, +1,2 Prozentpunkte Top-200.)
- Gruppe der Genossenschaftsbanken mit besonders geringen Frauenanteilen im Aufsichtsrat (15,7 Prozent) – trotz eines im Grundsatz auf Partizipation angelegtes Geschäftsmodell.
- Frauenanteile im Vorstand bei Banken/Sparkassen 7,6, bei Versicherungen 9,1 Prozent.

Im Einzelnen ...

DIW Managerinnen-Barometer 2016

Anteil Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in Deutschland 2006-2015

											Jahresdurchschnittliche Veränderungen	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015-2014	2015-2006
Vorstände/Geschäftsführungen												
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	1,2	1,8	2,5	2,5	3,2	3,0	4,0	4,4	5,4	6,3	0,9	0,5
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	0,2	1,3	1,3	0,9	2,2	2,4	4,4	4,8	4,1	5,3	1,2	0,5
DAX30			0,5	0,5	2,2	3,7	7,8	6,3	7,4	9,6	2,2	
MDAX						2,3	2,4	3,8	2,7	2,6	-0,1	
SDAX						4,8	7,3	7,6	6,2	6,7	0,5	
TecDAX							8,4	5,4		3,0	-2,4	
Unterliegen Quote im AR										5,9		
Banken und Sparkassen	2,5	2,3	1,9	2,6	2,9	3,2	4,2	6,3	6,7	7,6	0,9	0,5
Private Banken					3,8	3,3	4,6	7,8	6,8	7,8	1,0	
Öffentlich-rechtliche Banken					2,0	2,5	3,6	4,7	6,8	7,9	1,1	
Genossenschaftsbanken					4,2	5,4	5,1	8,1	6,2	6,3	0,1	
Versicherungen	2,5	3,2	2,4	2,8	2,5	3,6	5,7	8,6	8,5	9,1	0,6	0,7
Beteiligung Bund					6,6	8,2	11,2	12,6	14,8	15,3	0,5	
Aufsichts- und Verwaltungsräte												
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	7,8	8,6	9,3	9,8	10,6	11,9	12,9	15,1	18,4	19,7	1,3	1,2
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	8,6	8,6	9,8	10,1	9,6	11,2	12,7	15,2	18,6	20,3	1,7	1,2
DAX30			13,1	12,7	13,1	15,7	19,4	21,9	24,7	26,8	2,1	
MDAX						11,4	13,9	16,3	17,3	21,2	3,9	
SDAX						10,7	11,4	13,1	13,7	17,3	3,6	
TecDAX							15,9	19,5		23,9	4,4	
Unterliegen Quote im AR										23,1		
Banken und Sparkassen	15,1	15,4	15,5	16,8	16,3	16,6	17,8	17,2	18,0	21,3	3,3	0,6
Private Banken					15,9	16,6	17,2	17,8	18,3	23,5	5,2	
Öffentlich-rechtliche Banken					16,5	16,8	18,5	17,5	18,9	22,3	3,4	
Genossenschaftsbanken					16,7	15,5	15,8	16,4	14,5	15,7	1,2	
Versicherungen	11,3	12,7	13,5	12,4	11,9	13,1	15,3	16,3	17,2	19,1	1,9	0,8
Beteiligung Bund					18,2	17,7	19,9	18,1	23,6	27,6	4,0	
1 Nur Unternehmen, die einen Aufsichtsrat besitzen und Angaben zu dessen Zusammensetzung machten. Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.												

DIW-Presskonferenz am 13. Januar 2016 in Berlin.

Tabelle 2

Anteil von Frauen im Aufsichtsrat nach Unternehmensgruppen

In Prozent

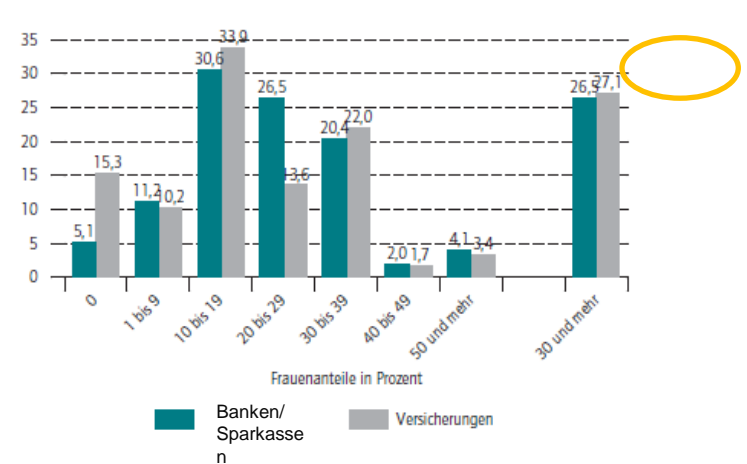
Unternehmen	Anteil Frauen im Aufsichtsrat							
	Null	1 bis 9	10 bis 19	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 und mehr	30 und mehr
Mit verbindlicher Quote	7	7,8	30,4	32,4	24,5	2,9	0	27,5
Top-200	13,3	8,9	31	27,8	17,7	1,3	0	19
DAX-30	6,7	0	16,7	30	40	6,7	0	46,7
MDAX	8	8	38	22	22	2	0	24
SDAX	32,7	2	36,7	6,1	18,4	2	2	22,4
TecDAX	20,7	3,4	24,1	17,2	27,6	0	6,9	34,5
Bundesbeteiligungen	3,6	3,6	12,7	30,9	27,3	14,5	7,3	49,1

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Abbildung 2

Top-100-Banken und Top-59-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015

In Prozent



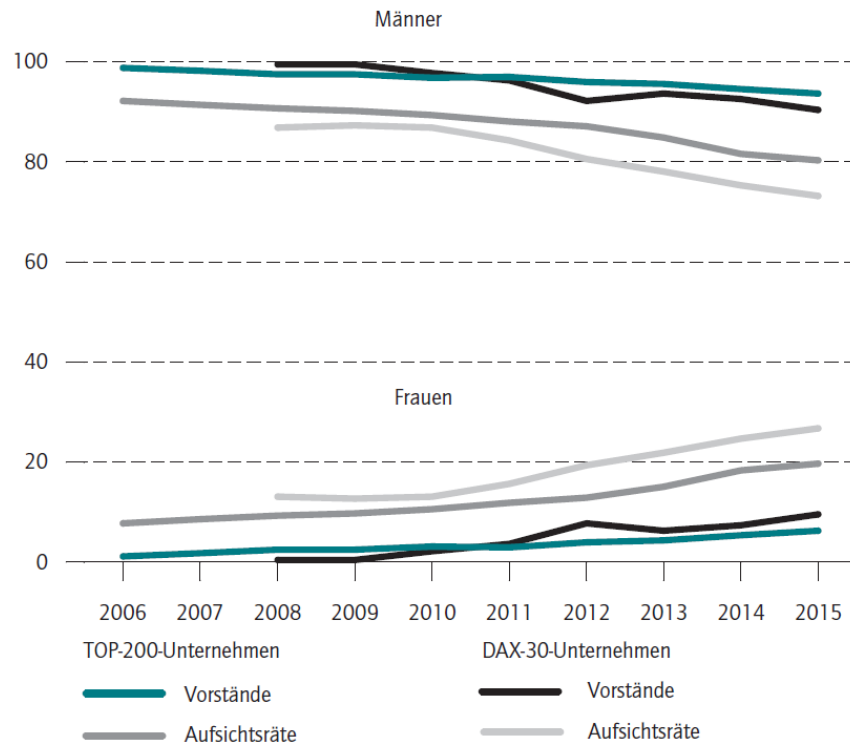
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

- Knapp 28 Prozent der Unternehmen mit verbindlicher Geschlechterquote haben die Vorgaben bereits erfüllt (Anteile im Finanzsektor ähnlich).
- DAX-30 und Unternehmen mit Bundesbeteiligung liegen mit fast der Hälfte der Unternehmen vorne.
- SDAX hat die anteilig meisten Unternehmen ohne eine Frau im Aufsichtsrat und im Vorstand. (Managerinnen-Barometer 2016, Seiten 34 und 49)

Abbildung 1

Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen der Top-200-Unternehmen und der DAX-30-Unternehmen



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

Entwicklung

Lücke zwischen Frauen und Männern nach wie vor groß, verringert sich nur langsam (in Vorständen langsamer als in Aufsichtsräten).

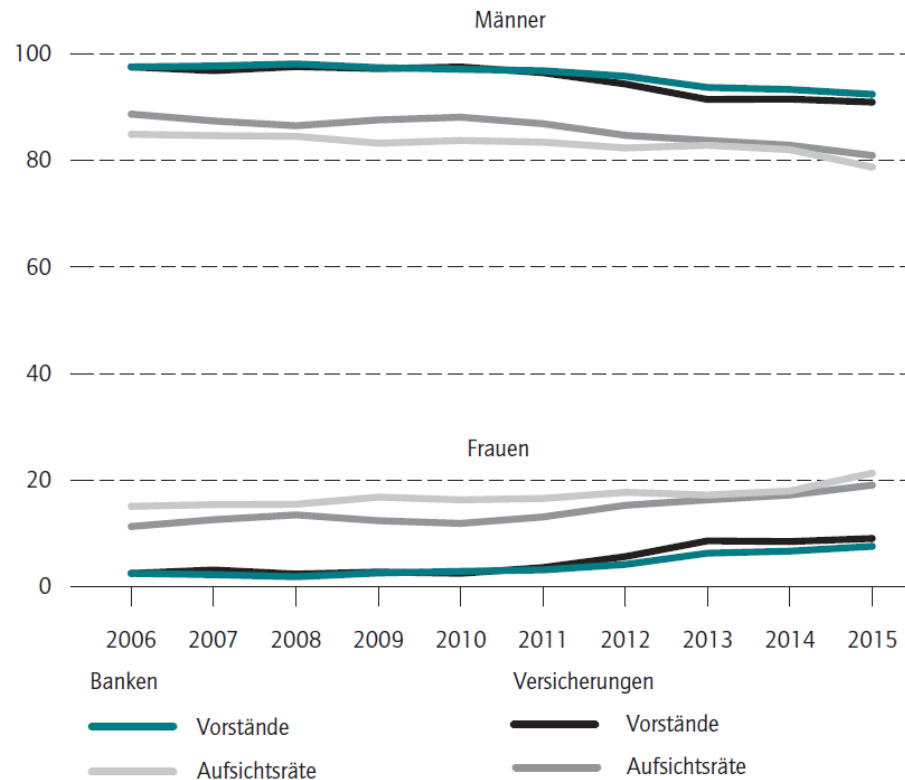
DAX-30-Unternehmen vorne

(Managerinnen-Barometer 2016, S. 38)

Abbildung 4

Frauen und Männer in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors

In Prozent



Entwicklung in Banken und Versicherungen – geringe Dynamik

(Managerinnen-Barometer 2016, S. 56)

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2016

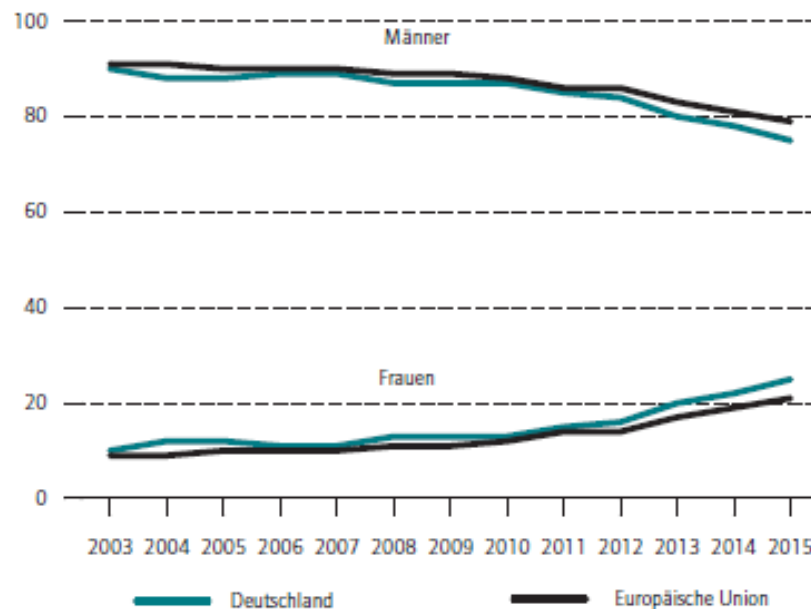
Zentrale Ergebnisse im Überblick – Europa (3):

- (1) In **Europa** gibt es eine allgemeine Aufwärtsentwicklung. Die Länder entwickeln sich aber sehr unterschiedlich. Manche haben Quoten mit oder ohne Sanktionen eingeführt; andere verfolgen einen freiwilligen Ansatz. Deutschland liegt im Mittelfeld.
- (2) Wissenschaftliche **Studien** weisen auf eine positive Wechselwirkung zwischen der Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien (Vorstand und Aufsichtsrat) und in den darunterliegenden Führungspositionen hin.

Abbildung 3

Frauen- und Männeranteile in Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsräten in Deutschland und in der EU

In Prozent



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen

© DW Berlin 2016

Europäischer Vergleich

EU-Durchschnitt: 21 Prozent Frauen,
Deutschland: 25 Prozent (DAX-30)

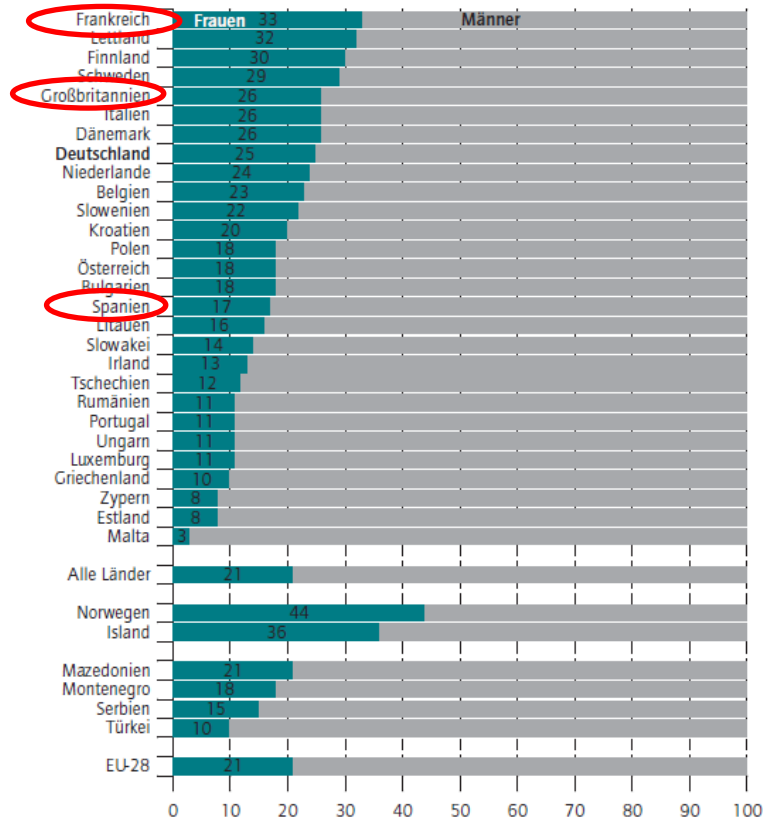
EU: von 9 Prozent im Jahr 2003
auf 21 Prozent im Jahr 2015

(Managerinnen-Barometer 2016, S. 41)

Abbildung 2

Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2015

In Prozent



¹ Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, April 2015.

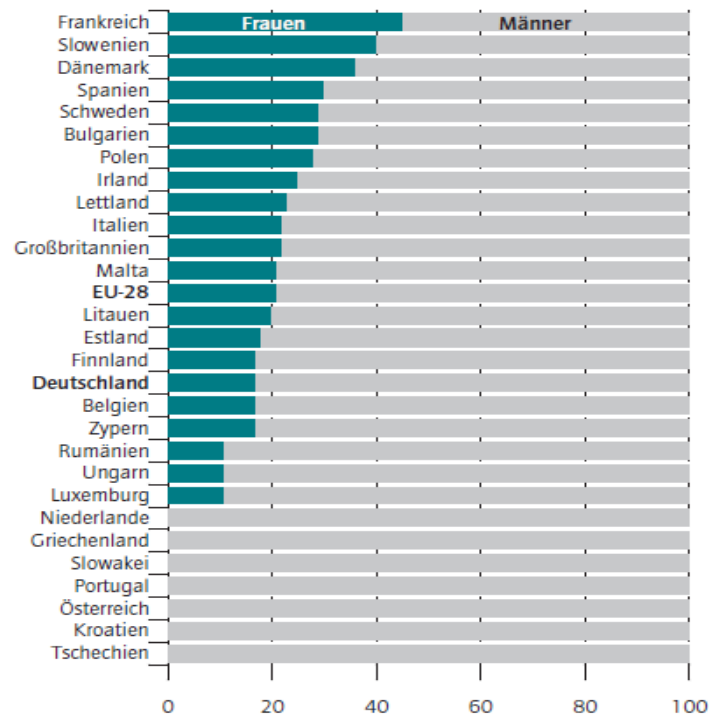
- Besonders **dynamische** Entwicklung in Ländern, die eine Quote eingeführt haben oder zumindest die Unterrepräsentation von Frauen in Spitzengremien intensiv diskutieren
- **Frankreich**: schnelle Fortschritte seit Einführung der Quotenregelung im Jahr 2011
- **Großbritannien**: freiwilliger Ansatz seit 2011 führt zur Verdoppelung des Frauenanteils in fünf Jahren
- **Spanien**: Quote ohne Sanktionen wurde nicht erfüllt

(Managerinnen-Barometer 2016, S. 40)

Abbildung 3

Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen¹ nationaler Zentralbanken in der EU 2015²

In Prozent



¹ Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.

² Stand: Januar 2016.

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen.

Frauenanteil in den Spitzengremien der Zentralbanken ist gestiegen

Unterschiede zwischen den Ländern sind größer geworden

(Managerinnen-Barometer 2016, S. 40)

- Frauen sind auch in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene unterrepräsentiert.
- Bekanntes *Pipeline Argument*: mehr Frauen in Führungspositionen als Voraussetzung für mehr Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten.
- *Kaskaden-Argument*: Amerikanische Studien belegen, dass Firmen mit mehr Frauen in ihren *Boards* daraufhin mehr Frauen in Führungspositionen haben.

→ Positive Wechselwirkungen.

Die unsichtbare Aufstiegsbarriere, die *gläserne Decke*, kann sowohl von unten als auch von oben durchbrochen werden.

- Insgesamt verläuft die Entwicklung langsam. Wird die Entwicklung des letzten 10-Jahreszeitraums in den Top-200-Unternehmen rein rechnerisch fortgeschrieben, wäre eine ausgeglichene Repräsentanz von Frauen und Männern in Vorständen erst nach dem Jahr 2100 erreicht, in Aufsichtsräten nach 2040.
(Banken/Sparkassen fast bis zum Jahr 2100 bzw. bei den AR über das Jahr 2060 hinaus.)
- Mehr Schubkraft notwendig.
- Positive Wechselwirkungen zwischen Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten und Frauen in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene nutzen.
- Wichtig für die Karrierechancen von Frauen in der Zukunft wird sein, welche Priorität Unternehmen der Beseitigung von Geschlechterungleichheit in ihren Führungspositionen beimessen.
- Wichtig ist auch Rahmensetzung durch den Staat – Politik aus einem Guss.
- Nach wie vor bleibt die Notwendigkeit, dass Unternehmen sich mit innerbetrieblicher Struktur auseinandersetzen. Wichtig, dass innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten sich verbessern.

5-Punkte-Plan: Was können Unternehmen konkret tun, um Frauen gleiche Karrierechancen zu ermöglichen und Hemmnissen entgegenzuwirken?

1. Commitment der Unternehmensleitung (Top down)

Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als ein **Unternehmensziel** setzen.

Bottom Up auch wichtig, aber ohne Top Down kein Bottom Up

2. Verbindlichen Ziel und Zeitplan festlegen, Umsetzungsstrukturen etablieren

Alle Hierarchiestufen mit einbeziehen; Nachwuchs sichern (Zielvereinbarungen, Anreize/Sanktionen etc.).

Ressourcen zur Zielerreichung bereitstellen, Schaltstelle für Controlling des Prozesses bestimmen/einrichten.

3. Transparenz gewährleisten

Rekrutierung, Einstellung, Beförderung, Verdienstgestaltung etc.

4. Strukturverändernde Maßnahmen an Frauen *und* Männer richten

Abrücken von der Überstunden- und Präsenzkultur, Einführung/Ausbau flexibler Karrieremodelle/Arbeitszeiten, Vereinbarkeitsmodelle für Beruf und Familie/Work-Life-Balance für Frauen **und** Männer etc., Unterstützung bei Kinderbetreuung (auf Abruf)

5. Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen öffnen

Unternehmensziel leben. Unterschiedlichkeit als Innovationsressource aufzeigen. Führungskräfte von Anfang an einbeziehen. Praktiken, Politiken und Strukturen in Unternehmen im Hinblick auf Gender-Neutralität überprüfen. Organisationsprozesse überprüfen, die Ungleichheit kreieren/erhalten/herausfordern; Legitimierung von Ungleichheit entgegenwirken; Geschlechterklischees abbauen, Symbole und (Leit)Bilder ggf. ändern und neue Vorbilder schaffen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



**DIW Berlin — Deutsches Institut
für Wirtschaftsforschung e.V.**
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin
www.diw.de

Redaktion
Elke Holst; eholst@diw.de
Anja Kirsch; anja.kirsch@fu-berlin.de
