

DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

---

# Managerinnen- Barometer 2017

*- Es gilt das gesprochene Wort -*

Elke Holst, Katharina Wrohlich  
Berlin, Pressegespräch am 11.01.2017

## Übersicht

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

## Managerinnen-Barometer 2017

**Basis:** Mehr als 500 Unternehmen in Deutschland

**Untersuchungszeitraum:** November 2016 bis 2. Januar 2017

Untersucht werden Anzahl und Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen  
(Stand und Entwicklung)

Gesonderte Analyse für den Finanzsektor (Banken und Versicherungen)

→ Erfahrung aus (über) 10 Jahren.

2016 war das erste Jahr der festen Quotenregelung für Aufsichtsräte von börsennotierten  
und vollmitbestimmten Unternehmen

*(„Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. Gesetz gilt auch für Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen.)*

Welche Unternehmensgruppen haben wir untersucht?

---

---

### **Unternehmensgruppen**

---

**Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)**

**Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)**

**DAX insgesamt**

**DAX30**

**MDAX**

**SDAX**

**TecDAX**

**Unterliegen Quote im AR**

**Banken und Sparkassen**

**Private Banken**

**Öffentlich-rechtliche Banken**

**Genossenschaftsbanken**

**Versicherungen**

**Beteiligung Bund**

---

## Managerinnen-Barometer 2017

### *Zentrale Ergebnisse*

- Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – aber Vorstände bleiben Männerdomänen
- Dynamik hat insgesamt zugenommen – aber nicht in allen Unternehmensgruppen gleichermaßen
- Dynamik bei Beteiligungsunternehmen des Bundes und öffentlichen Banken/Sparkassen besonders gering – Vorbildrolle?
- Finanzsektor: Banken fallen zurück – Frauenanteil im Aufsichtsrat von Banken jetzt niedriger als im Aufsichtsrat von Versicherungen

## Welche Gruppen haben die höchsten Frauenanteile in **Aufsichtsräten**?

	Aufsichts- und Verwaltungsräte
Unternehmensgruppen	Stand 2016
DAX30	30,2
Beteiligung Bund	29,1
Unterliegen Quote im AR	27,4
MDAX	26,3
DAX insgesamt	25,7
Private Banken	23,9
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	23,0
TecDAX	22,8
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	22,6
Versicherungen	22,1
Öffentlich-rechtliche Banken	21,9
Banken und Sparkassen	21,4
SDAX	21,3
Genossenschaftsbanken	17,5

Welche Unternehmensgruppen verzeichneten die größten **Anstiege** der Frauenanteile in Aufsichtsräten?

Unternehmensgruppen	Aufsichts- und Verwaltungsräte	
	Stand 2016	2016-2015 in Prozentpunkten
MDAX	26,3	5,1
Unterliegen Quote im AR	27,4	4,3
SDAX	21,3	4,0
DAX insgesamt	25,7	3,4
DAX30	30,2	3,4
Versicherungen	22,1	3,0
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	22,6	2,9
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	23,0	2,7
Genossenschaftsbanken	17,5	1,8
Beteiligung Bund	29,1	1,5
Private Banken	23,9	0,4
Banken und Sparkassen	21,4	0,1
Öffentlich-rechtliche Banken	21,9	-0,4
TecDAX	22,8	-1,1

→ Unternehmen, die der Quote unterliegen, und MDAX-Unternehmen legen am meisten zu

### Überblick **Aufsichtsräte:**

Wie hoch ist der Anteil der Unternehmen mit **30 Prozent und mehr Frauen** im Aufsichtsrat?

- Große Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensgruppen.
- Deutliche Fortschritte im Jahr 2016 – aber nicht bei den Banken

Frauenanteil in Aufsichtsräten nach Unternehmensgruppen in Prozent  
- sortiert nach Anteil 30 Prozent und mehr

Unternehmen	2016		30% und mehr - Veränderung zu 2015 (Prozentpunkte)
	Null	30 und mehr	
DAX-30	0,0	60,0	13,3
Bundesbeteiligungen	4,0	48,0	-1,1
Mit verbindlicher Quote	0,0	46,7	19,2
MDAX	10,2	46,7	22,7
TecDAX	23,3	40,0	5,5
Top200	10,4	33,8	14,8
Versicherungen	11,9	32,2	5,1
SDAX	28,0	30,0	7,6
Finanzsektor	7,5	29,4	2,6
Banken	3,1	26,5	0,0



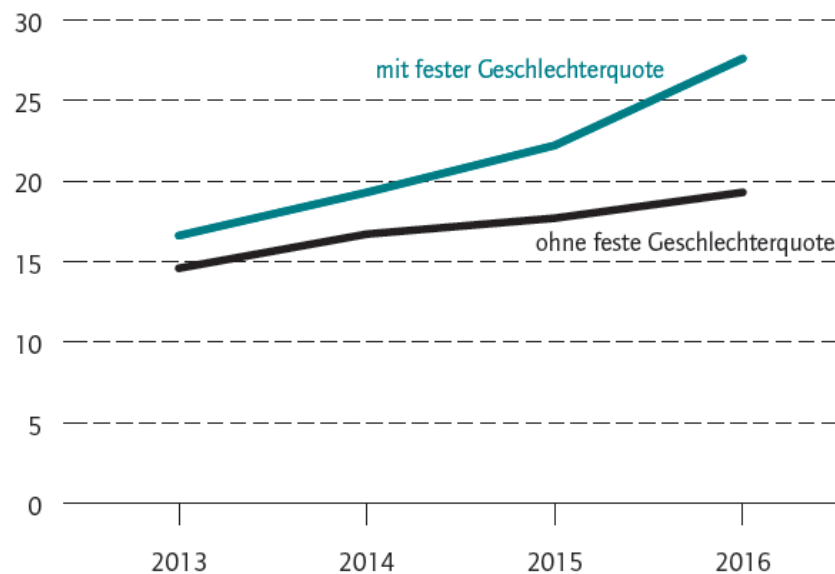
### Überblick **Vorstände** (sortiert nach Anteil Frauen im AR):

- Frauenanteile nach wie vor gering
- Unternehmen mit fester Quote: geringer Frauenanteil – geringer Zuwachs
- Höchste Anteile im AR → Höchste Anteile im Vorstand

Unternehmensgruppen	Aufsichts- und Verwaltungsräte		Vorstände/Geschäftsführungen	
	Stand 2016	2016-2015 in Prozentpunkten	Stand 2016	2016-2015 in Prozentpunkten
DAX30	30,2	3,4	11,3	1,7
Beteiligung Bund	29,1	1,5	15,5	0,2
Unterliegen Quote im AR	27,4	4,3	6,5	0,6
MDAX	26,3	5,1	4,4	1,8
DAX insgesamt	25,7	3,4	6,7	0,9
Private Banken	23,9	0,4	10,0	2,2
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	23,0	2,7	8,6	3,3
TecDAX	22,8	-1,1	3,7	0,3
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	22,6	2,9	8,2	1,9
Versicherungen	22,1	3,0	9,8	0,7
Öffentlich-rechtliche Banken	21,9	-0,4	7,1	-0,8
Banken und Sparkassen	21,4	0,1	8,2	0,6
SDAX	21,3	4,0	6,2	-0,5
Genossenschaftsbanken	17,5	1,8	7,9	1,6

Abbildung 3

### Frauenanteile in Aufsichtsräten von Top-200-Unternehmen mit bzw. ohne feste Geschlechterquote



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

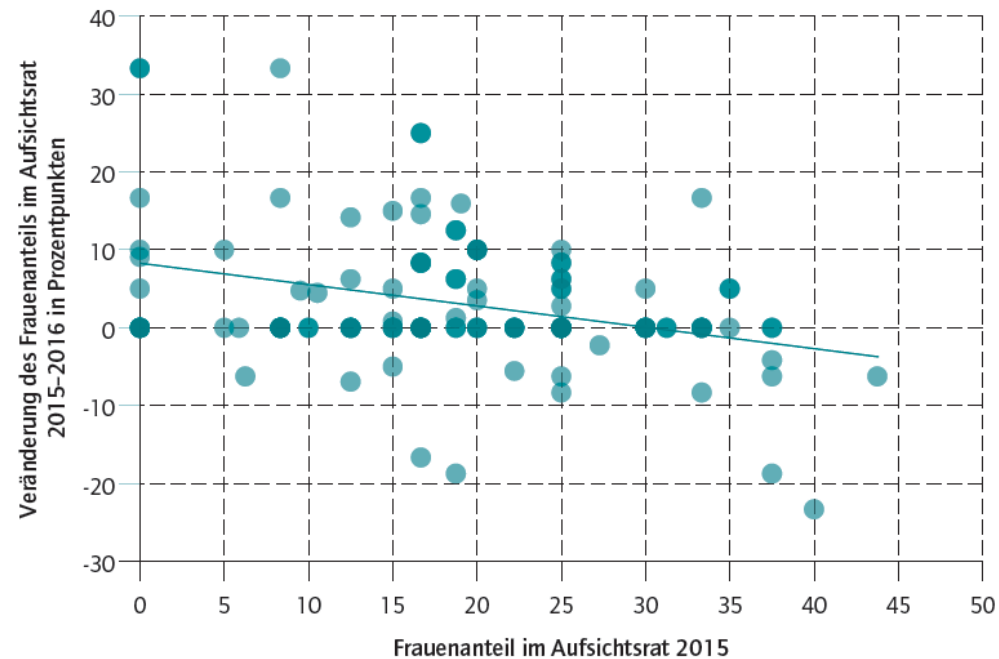
Vergleich der Unternehmen, die der Geschlechterquote für den Aufsichtsrat unterliegen, mit den übrigen Top-200-Unternehmen:

- Frauenanteil in Unternehmen mit fester Quote schon 2013 höher
- Entwicklung bis 2014 parallel
- Seit 2015 deutlich dynamischere Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten der „Quotenunternehmen“

(Managerinnen-Barometer 2017, S. 13)

Abbildung 4

**Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Aufsichtsrat 2015  
und der Veränderung 2015-2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)**



Unternehmen, die bereits ein Drittel Frauen im Aufsichtsrat haben, erhöhen den Frauenanteil nicht mehr weiter.

(Managerinnen-Barometer 2017, S. 13)

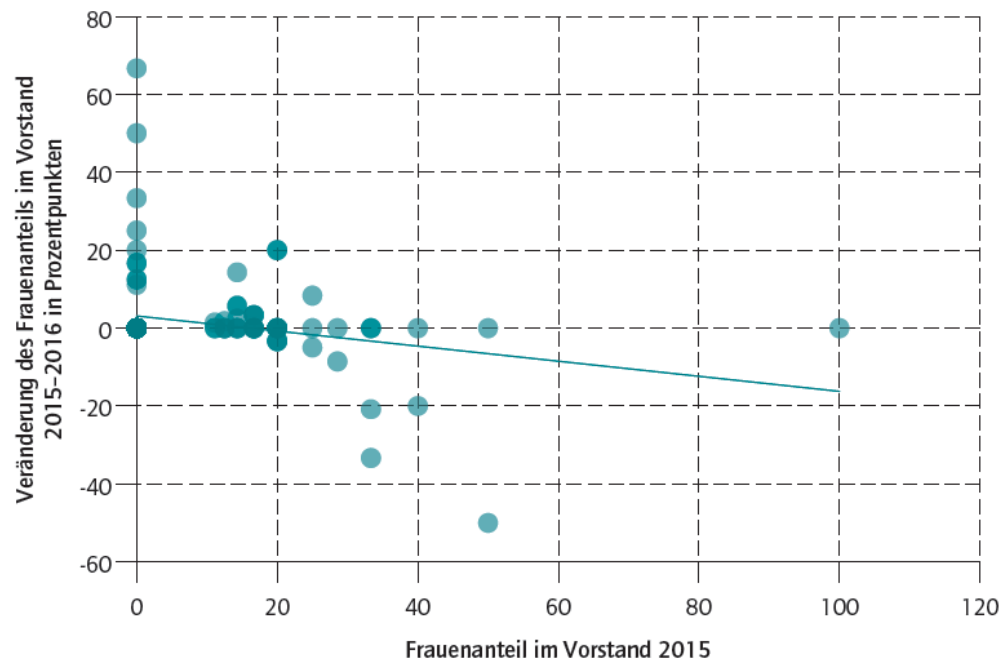
Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2=0,12$ ,  $p$ -Value: 0,00,  $n=123$ .

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

Abbildung 5

### Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Vorstand 2015 und der Veränderung 2015–2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)



Der gleiche Zusammenhang – wenn auch auf geringerem Niveau – findet sich auch für Vorstände:

Unternehmen, die bereits ein Viertel des Vorstandes mit Frauen besetzt haben, steigern den Frauenanteil in diesem Gremium nicht weiter.

(Managerinnen-Barometer 2017, S. 13)

Hinweise zur Regressionsgeraden:  $R^2=0,06$ ,  $p$ -Value: 0,00,  $n=170$ .

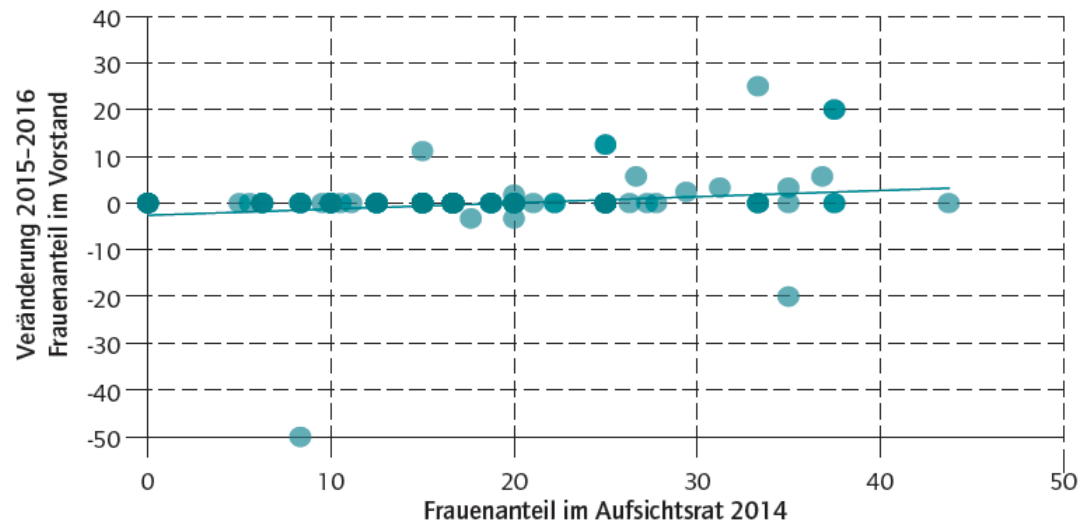
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

Abbildung 6

**Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Aufsichtsrat in einem Jahr und der Veränderung des Frauenanteils im Vorstand 2015-2016 (Gruppe der Top-200-Unternehmen)**

2014



Es gibt einen kleinen positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im **Aufsichtsrat** und der Veränderung des Frauenanteils im **Vorstand** ein bis zwei Jahre später.

(Managerinnen-Barometer 2017, S. 14)

Hinweis zur Regressionsgeraden:  $R^2 = 0,06$ ,  $p\text{-value} = 0,01$ ,  $n=103$ .

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2017

- Erste Anzeichen, dass die **Geschlechterquote** wirkt:  
Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt deutlich bei Unternehmen mit Quotenbindung.
- In den **Vorständen** ist die Dynamik aber deutlich geringer.
- Die Banken fallen insgesamt zurück.
- Wird die Entwicklung der Jahre 2006 bis 2016 in den **Vorständen** der Banken linear fortgeschrieben, wäre eine ausgeglichene Repräsentation von Frauen und Männern in Vorständen knapp vor dem Jahrhundertwechsel im Jahr 2097 erreicht (Top-200: noch 66 Jahre => 2082).  
In den **Aufsichtsräten** der Banken würde es noch fast ein halbes Jahrhundert dauern, also bis 2065 (Top-200: noch 20 Jahre => 2036).
- Lineare Fortschreibung ist aber wohl noch **zu optimistisch**, denn nach Erreichen etwa der Marke von 30 Prozent in Aufsichtsräten stagniert bislang die Entwicklung.
- **Vorbildrolle** der „Öffentlichen“ in Gefahr: Dynamik bei Beteiligungsunternehmen des Bundes und öffentlichen Banken besonders gering.

## Was ist zu tun?

- Wichtig für die Karrierechancen von Frauen in der Zukunft wird sein, welche **Priorität** Unternehmen der Beseitigung von Geschlechterungleichheit in ihren Führungspositionen beimessen.
- **Unternehmenskultur:** Es bleibt die Notwendigkeit, dass Unternehmen sich mit ihren innerbetrieblichen Strukturen auseinandersetzen („gendered stuctures“, Acker 1990/1998/20011), so dass sich die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen verbessern.
- Öffentliche Unternehmen und solche mit öffentlicher Beteiligung sollten **Vorbildrolle** übernehmen.

- Generell ist eine unterstützende **Rahmensetzung durch den Staat** notwendig – **Politik aus einem Guss**. Z.B. können familienpolitische Maßnahmen wie Partnermonate beim Elterngeld oder Familienarbeitszeit eine Veränderung sozialer Normen anstoßen und Geschlechterstereotypen entgegenwirken.  
(Ehegattensplitting hat z.B. eine gegensätzliche Wirkung.)
- **Individuum/Kultur**: Hat sich bereits soviel „in den Köpfen“ geändert, dass auf freiwilliger Basis künftig weit mehr Frauen in hohe Führungspositionen befördert werden? In den Zahlen noch nicht zu erkennen, aber: Die Hoffnung stirbt zuletzt.



## **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. Verbindliches 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](http://www.diw.de)

**Redaktion**  
Elke Holst; [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)  
Katharina Wrohlich; [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

---