

Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert

Elke Holst
eholst@diw.de
Anita Wiemer

Vorstände und Aufsichtsräte großer Unternehmen in Deutschland werden nach wie vor von Männern dominiert – mit erdrückender Mehrheit. Das zeigt die aktuelle Studie des DIW Berlin. Lediglich 2,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder der 200 größten Unternehmen (ohne Finanzsektor) sind gegenwärtig Frauen. In den Aufsichtsräten nehmen Frauen ein Zehntel aller Sitze ein. Ähnlich sieht die Lage in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors aus. In den 100 größten Banken sind 2,6 Prozent, in den 62 größten Versicherungen 2,8 Prozent aller Vorstandsmitglieder Frauen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten liegt jedoch höher als bei den Top-200-Unternehmen: 16,8 Prozent bei den Banken und Sparkassen und 12,4 Prozent bei den Versicherungen. Insgesamt sind rund drei Viertel der Frauen mit Sitz in einem Aufsichtsrat von Arbeitnehmervertretungen entsandt und erhalten damit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen ihr Mandat.

Trotz einiger positiver Beispiele hat sich die Situation in den Spitzengremien insgesamt in den letzten Jahren kaum geändert. Es bleibt abzuwarten, ob der im Koalitionsvertrag der Regierungsparteien 2009 vereinbarte Stufenplan zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ein größerer Erfolg wird als die Selbstverpflichtung der Unternehmen aus dem Jahr 2001. Deren Umsetzung kann in Bezug auf die Besetzung von Spitzengremien in den großen Unternehmen der Privatwirtschaft als gescheitert gelten.

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen und Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsräten der größten Wirtschaftsunternehmen, Banken und Sparkassen sowie Versicherungen in Deutschland.¹ In die Erhebung wurden 200 Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors einbezogen:² 100 Banken und Sparkassen sowie 62 Versicherungen. Zur Darstellung der Entwicklung in den letzten Jahren werden die Ergebnisse jenen aus den Jahren 2006, 2007 und 2008 gegenübergestellt. Eine Namensliste der Frauen in den Top-100-Unternehmen der Privatwirtschaft sowie in den einbezogenen Unternehmen des Finanzsektors findet sich für 2009 in Tabelle 1.

Top-100-Wirtschaftsunternehmen: Frauenanteil in Vorständen sinkt unter Ein-Prozent-Marke

Die Vorstände der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (außerhalb des Finanz-

¹ Zuletzt im Jahr 2009, vgl. Holst, E., Schimeta, J.: Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 18/2009. Für einen generellen Überblick zur Situation von Frauen in Führungspositionen vgl. Holst, E. unter Mitarbeit von Busch, A. et al.: Führungskräftemonitor 2001-2006. Forschungsreihe Band 7 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Baden-Baden 2009; Busch, A., Holst, E.: Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 23/2009.

² Die Angaben wurden den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2008 entnommen sowie durch Anfragen bei den Unternehmen gewonnen. Die Recherchen fanden im Zeitraum von November 2009 bis Anfang Januar 2010 statt. Die Auswahl der 200 nach dem Umsatz größten Unternehmen erfolgte auf Basis von: Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2009. Für den Finanzsektor wurde eine getrennte Auswertung nach der Bilanzsumme 2008 vorgenommen. Die Auswahl der Top-100-Banken und -Sparkassen erfolgte nach Huck, H.: Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft 2008: Neue Großbankenlandschaft. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Ausgabe 8/2009. Die Auswahl der nach den Beitragseinnahmen 2008 größten Versicherungen erfolgte ebenfalls auf Basis der Angaben von Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Sechs Fragen an Elke Holst

„Wir brauchen einen klaren Fahrplan und Sanktionen“



Frau Dr. Holst, Sie haben den Frauenanteil an Spitzenpositionen in Deutschland untersucht. Gibt es dort mittlerweile mehr Frauen?

Es gibt immer noch viel zu wenig Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten, der Anteil ist sogar erschreckend gering. Die Spitzenpositionen in den großen deutschen Unternehmen werden eindeutig von Männern dominiert.

Wie viel Frauen gibt es in den Vorständen der größten deutschen Unternehmen?

In den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen liegt der Frauenanteil bei 2,5 Prozent. Das sind 21 Frauen bei insgesamt 833 Sitzen. In den Top-100-Unternehmen liegt der Frauenanteil sogar unter einem Prozent.

Wie sieht es bei den Aufsichtsräten aus?

Bei den Aufsichtsräten sieht es etwas besser aus. In den größten 200 Unternehmen in Deutschland liegt der Anteil von Frauen bei rund zehn Prozent, das sind 214 von 2 175 Aufsichtsratsposten. Der Grund dafür liegt in den dort geltenden Mitbestimmungsregeln, nach denen auch die Arbeitnehmer Personen entsenden können. Die Frauen, die in Aufsichtsräten vertreten sind, werden zu zwei Dritteln von den Arbeitnehmern gestellt.

Wo liegen die Ursachen für die enorme Dominanz von Männern in Führungspositionen?

Die Gleichstellung in der Ehe haben wir erst seit Ende der 70er Jahre. Das zeigt, dass Frauen in der Geschichte lange auch rechtlich in ihrer Zeitsouveränität eingeschränkt waren. Männer hatten traditionell die Leitungsposten inne. Das Stereotyp, dass Führung und Mann eng miteinander verbunden sind, spielt aber auch heute noch eine Rolle. Männern wird viel eher zugehört, dass sie Führungspositionen übernehmen. Heute sind Frauen zum ersten Mal in der Geschichte genauso gebildet wie Männer, ihr gesellschaftlicher Aufstieg in Spitzenpositionen der Wirtschaft steht jedoch noch aus. Fast alle

der Top-Führungskräfte sind Männer. Dadurch haben auch Männer nachfolgender Generationen eine große Bandbreite von Rollenvorbildern, denen sie nacheifern können. Bei den Frauen gibt es nur ausgewählte, ganz besondere Frauen, die genau beobachtet werden. In den Club der Spitzenkräfte vorzudringen ist für Frauen sehr viel schwerer als für Männer, weil sie hier Außenseiterinnen sind.

Wie ist die Lage im internationalen Vergleich? Gibt es in anderen Ländern mehr Frauen in Führungspositionen?

Das Problem sehen wir in nahezu allen Ländern. Es gibt aber auch Ausnahmen, zum Beispiel Norwegen. Dort liegt der Anteil an Frauen in den Aufsichtsräten bei 42 Prozent. Das war nicht immer so. In Norwegen wurde der Frauenanteil in den Aufsichtsräten durch ein Gesetz erreicht, das die Unternehmen verpflichtet, ihre Aufsichtsräte zu 40 Prozent mit Frauen zu besetzen.

Was müsste in Deutschland passieren, damit in Zukunft mehr Frauen den Sprung in die Führungsetage schaffen?

Wir brauchen eine nachhaltige Politik der Unternehmen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Unternehmen sollten damit werben, dass sie einen hohen Frauenanteil haben. Die Selbstverpflichtung der Unternehmen, die 2001 gemeinsam mit der Bundesregierung geschlossen wurde, kann bezüglich der Besetzung von Spitzenpositionen mit Frauen als gescheitert gelten. Wir brauchen einen verbindlichen Fahrplan mit festen Zielgrößen, klar zugeordneten Verantwortlichkeiten und Sanktionsmechanismen. Zudem brauchen wir eine Transparenz bei der Besetzung von Posten, und wir müssen dafür sorgen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in allen Bereichen eines Unternehmens gewährleistet ist, um den Aufstieg von Frauen in Leitungsfunktionen auf allen Ebenen zu gewährleisten.

In den Vorständen der Top-100-Unternehmen liegt der Frauenanteil unter einem Prozent.

PD Dr. Elke Holst,
Senior Economist
in der Abteilung
Längsschnittstudie
Sozio-oekonomisches Panel
(SOEP)
am DIW Berlin

Das Gespräch führte
Erich Wittenberg.
Das vollständige
Interview zum Anhören
finden Sie auf
www.diw.de/interview

Tabelle 1

Frauen in Vorständen in Deutschland 2009

Rang	Unternehmen	Name
100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)		
4	Siemens AG	Barbara Kux
81	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz
85	INA Holding Schaeffler KG	Maria-Elisabeth Schaeffler
94	Sandoz International GmbH	Dr. Susanne Raehs ¹
100 größte Banken und Sparkassen		
8	Hypo Real Estate Holding AG	Manuela Better
24	SEB AG	Renate Bloß-Barkowski, Liselotte Hjorth
25	Depfa Deutsche Pfandbriefbank AG	Manuela Better
46	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow
59	Stadtsparkasse München	Maria Elisabeth Mirbeth
62	Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA	Maria Topaler
65	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel, Dr. Birgit Roos
66	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag
85	Sparda-Bank Südwest eG	Karin Ipfling
62 größte Versicherungen		
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders
17	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	Dr. Andrea van Aubel
32	Provinzial Rheinland Konzern	Sabine Krummenerl
33	Württembergische Lebensversicherung AG	Ruth Martin
35	Zürich Versicherung AG (Deutschland)	Dr. Marita Kraemer
37	Signal Krankenversicherung a.G.	Marlies Hirschberg-Tafel
50	Iduna Vereinigte Lebensversicherung aG für Handwerk, Handel und Gewerbe	Marlies Hirschberg-Tafel
51	Württembergische Versicherung AG	Ruth Martin
52	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek
53	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle
59	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Krummenerl

¹ Laut Geschäftsbericht 2008; aktuellere Informationen waren vom Unternehmen nicht erhältlich.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

DIW Berlin 2010

Frauen sind in den Vorständen im Finanzsektor noch am ehesten zu finden. Vor allem in den größten Unternehmen fehlen sie fast völlig.

sektors) sind nahezu ausschließlich von Männern besetzt (Tabelle 2). Von 833 Vorstandsmitgliedern insgesamt sind gerade einmal 21 Frauen, dies entspricht einem Anteil von 2,5 Prozent. In den 100 größten Unternehmen sind Frauen sogar nur zu 0,9 Prozent in den Vorständen vertreten und haben nur vier der 441 Sitze inne. In den Vorständen der 50 größten Unternehmen ist schließlich nur noch eine Frau im Vorstand vertreten: Barbara Kux, die wie schon im Vorjahr das Supply Chain Management bei Siemens (Rang 4 der nach dem Umsatz größten Unternehmen) leitet.³ Und ebenso wie im Vorjahr nimmt nur in einem der 200 größten Unternehmen eine Frau den Vorstandsvorsitz ein: Petra Hesser bei IKEA Deutschland (Rang 198).

³ Als Siemens-Managerin ist Barbara Kux außerdem die einzige Frau im Vorstand eines Dax-30-Unternehmens.

Aufsichtsräte: Von der Seite der Kapitalgeber kaum Frauen entsandt

In den Aufsichtsräten sieht die Lage etwas besser aus. Der Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen beträgt knapp zehn Prozent. Er hat sich im Vergleich zum Vorjahr kaum erhöht. In 19 Unternehmen liegt der Anteil bei mindestens einem Fünftel. Zur Spitzengruppe zählen dabei die zur Arcandor AG gehörige Karstadt Warenhaus GmbH (35 Prozent), die Sanofi Aventis Deutschland GmbH (33,3 Prozent) sowie die VR-LEASING AG (27,3 Prozent) (Tabelle 3). In mehr als einem Viertel aller Unternehmen sitzt nicht eine einzige Frau im Aufsichtsrat. Hierzu gehören zum Beispiel die Robert Bosch GmbH, die Audi AG und die HOCHTIEF AG.

Im Vergleich der größten 100 und der größten 101 bis 200 Unternehmen, weist die erste Gruppe einen etwas höheren Frauenanteil (10,1 Prozent gegenüber 9,5 Prozent) auf. Ein Grund für den leicht höheren Frauenanteil mag in den Mitbestimmungsregelungen liegen, die bei großen Unternehmen einen von der Mitarbeiterzahl abhängigen Anteil von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat vorschreiben.⁴ Auch 2009 wurden wieder die meisten Frauen von Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt: Bei den Top 100 liegt dieser Anteil bei 76 Prozent, bei den Top 200 bei 71,6 Prozent. Auf Seiten der Kapitalgeber nehmen Frauen ihr Mandat nicht selten aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie ein. So ist beispielsweise Susanne Klatten, Aufsichtsrätin im Dax-Unternehmen BMW, Teil der Quandt-Dynastie. Eine Ausnahme bildet Renate Köcher. Die Chefin des Allensbach Instituts für Demoskopie vertritt die Kapitaleseite gleich in vier Unternehmen (Allianz, BMW, Infineon, MAN). Den von den Anteilseignern gestellten Aufsichtsratsvorsitz nehmen von allen untersuchten Unternehmen gerade einmal zwei Frauen ein: Simone Bagel-Trah⁵ (Henkel KGaA) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).⁶ Die

⁴ Gemäß §1 und §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBl muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1 000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und Anteilseignervertreterinnen und -vertretern besetzt sein. Gemäß §1 und §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBl ist auch bei AG's, GmbH's, KG a.A.'s und Genossenschaften mit mehr als 2 000 Beschäftigten eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates vorgeschrieben. Gemäß §1 und §4 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) BGBl muss bei AG's, GmbH's, KG a.A.'s, Versicherungsvereinen a.G. sowie Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten der Aufsichtsrat zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern besetzt sein.

⁵ Simone Bagel-Trah ist als Urenkelin des Firmengründers zudem auch noch Vorsitzende des Gesellschafterausschusses bei Henkel.

⁶ Bis Ende 2009 hatte zudem Rosely Schweizer den Vorsitz im Beirat der Oetker Gruppe inne. Sie wurde zum 1. Januar 2010 von August Oetker abgelöst. Bei der Oetker Gruppe, wie auch bei der Würth-Gruppe, handelt es sich beim obersten Kontrollgremium nicht um einen Aufsichtsrat, sondern um einen Beirat.

Tabelle 2

Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)

	Die 100 größten Unternehmen (Top 100)				Die 200 größten Unternehmen (Top 200)			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Vorstände/Geschäftsführungen								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	92	195	184	191	187
Ohne Frauen im Vorstand	96	88	93	88	186	169	174	171
Anteil in Prozent	99,0	92,6	96,9	95,7	95,4	91,8	91,1	91,4
Mitglieder insgesamt ¹	531	536	526	441	953	893	934	833
Männer	530	529	519	437	942	877	911	812
Frauen	1	7	7	4	11	16	23	21
Anteil der Frauen in Prozent	0,2	1,3	1,3	0,9	1,2	1,8	2,5	2,5
Vorsitze insgesamt ¹	97	95	96	92	195	184	191	187
Männer	97	95	96	92	195	184	190	186
Frauen	0	0	0	0	0	0	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
Aufsichts-/Verwaltungsräte								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	78	170	145	168	153
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	18	60	44	44	43
Anteil in Prozent	28,2	24,4	22,7	23,1	35,3	30,4	26,2	28,1
Mitglieder insgesamt ¹	1 389	1 373	1 385	1 166	2 500	2 268	2 466	2 175
Männer	1 270	1 255	1 249	1 048	2 304	2 074	2 236	1 961
Frauen	119	118	136	118	196	194	230	214
Anteil der Frauen in Prozent	8,6	8,6	9,8	10,1	7,8	8,6	9,3	9,8
Vorsitze insgesamt ¹	87	86	88	78	170	145	168	153
Männer	85	84	86	76	167	143	166	152
Frauen	2	2	2	2	3	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	2,3	2,3	2,3	2,6	1,8	1,4	1,2	1,3
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	58	123	108	129	103
Mitglieder insgesamt	565	1 180	1 035	968	2 147	1 773	1 910	1 732
Männer	487	1 087	940	868	2 023	1 616	1 742	1 563
Frauen	115	93	95	100	183	157	168	169
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	76	139	117	125	121
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,0	72,0	72,6	76,0	76,0	74,5	74,4	71,6

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2010

Weniger als ein Prozent der Vorstandsmitglieder in den 100 größten Wirtschaftsunternehmen sind Frauen. Von den zehn Prozent weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern sind rund drei Viertel Arbeitnehmervertreterinnen.

beiden Frauen sind Mitglieder der Eigentümerfamilien.

Finanzsektor: Unter drei Prozent Frauen in den Vorständen

Im Finanzsektor liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei 2,6 Prozent (Banken und Sparkassen) und 2,8 Prozent (Versicherungen). Damit spiegelt er in keiner Weise wider, dass Frauen weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten in dieser Branche stellen (Tabelle 4). Von insgesamt 418 Vorstandsposten bei den 100 größten Banken und Sparkassen sind lediglich elf mit Frauen besetzt (Tabelle 5). In den Vorständen der 62 größten Versicherungen stehen elf Frauen 392

Männern gegenüber. Zu den Banken und Sparkassen, in denen Frauen im Vorstand vertreten sind, gehören die Hypo Real Estate (Rang 8 der nach der Bilanzsumme größten Institute) mit Manuela Better, die SEB (Rang 24) mit Renate Bloß-Barkowski und Liselotte Hjorth sowie die HSBC Trinkhaus & Burkhardt (Rang 46) mit Carola Gräfin von Schmettow. In Vorständen von Versicherungen sind unter anderem Bettina Anders für die Ergo Versicherungsgruppe (Rang 5 der nach Beitragseinnahmen größten Versicherungen) tätig, sowie Andrea van Aubel für Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung (Rang 17) und Sabine Krummenerl für Provinzial Rheinland (Rang 32). Gegenüber 2008 hat sich die Zahl der Frauen in den Vorständen um drei (Banken und Sparkassen) beziehungsweise zwei

Tabelle 3

Größte 200 Unternehmen¹ mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent 2009

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
159	Karstadt Warenhaus GmbH	20	7	35,0
164	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	12	4	33,3
149	VR-LEASING AG	11	3	27,3
8	Deutsche Post World Net AG	20	5	25,0
11	REWE-Handelsgruppe	20	5	25,0
53	Henkel KGaA	16	4	25,0
68	Otto GmbH & Co KG	20	5	25,0
95	Merck KGaA	16	4	25,0
112	Beiersdorf AG	12	3	25,0
166	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25,0
173	B. Braun Melsungen AG	12	3	25,0
35	Arcandor AG	13	3	23,1
43	Bertelsmann AG	14	3	21,4
4	Siemens AG	20	4	20,0
28	TUI AG	20	4	20,0
40	Thüga Aktiengesellschaft	10	2	20,0
69	T-Systems International GmbH	20	4	20,0
144	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	20	4	20,0
182	Dachser GmbH & Co. KG	5	1	20,0

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates machen, ohne Finanzsektor.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2010

Nur jedes Zehnte der 200 größten Wirtschaftsunternehmen hat wenigstens 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat. Mehr als 35 Prozent Frauen sind es bei keinem Unternehmen.

Tabelle 4

Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen

In Prozent

	2006	2007	2008	2009 ¹
Erbringung von Finanzdienstleistungen	57,4	56,9	56,9	57,1
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,8	57,2	57,3	57,6
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)	49,1	48,9	48,8	50,0
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	61,1	61,6	61,5	61,2

¹ WZ 2008.

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

DIW Berlin 2009

In der Kredit- und Finanzwirtschaft sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen.

(Versicherungen) erhöht – bei den Männern lag dieser Zuwachs bei eins beziehungsweise 18 und damit höher als die Zahl der Frauen in diesen Gremien in den Banken beziehungsweise den Versicherungen insgesamt. Wie schon im Vorjahr hat keine Frau den Vorstandsvorsitz inne. Insgesamt verbleibt auch im Finanzsektor der Frauenanteil im Spitzenmanagement auf verschwindend geringem Niveau.

Frauenanteil in Aufsichtsräten von Banken und Sparkassen sowie Versicherungen: 16,8 beziehungsweise 12,4 Prozent

Im Finanzsektor sind Aufsichtsräte stärker als bei den Top-200-Unternehmen außerhalb dieser Branche mit Frauen besetzt (Tabelle 6). Doch während der Frauenanteil bei den Banken mit 16,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr um 1,3 Prozentpunkte leicht gestiegen ist, ging er bei den Versicherungen im Vergleich zu 2008 um 1,1 Prozentpunkte auf 12,4 Prozent zurück. Einen Frauenanteil von 25 Prozent und mehr im Aufsichtsrat erreichen bei den Banken und Sparkassen 29 der 100 untersuchten Institute, allen voran die Stadtparkasse Düsseldorf mit einem Frauenanteil von 36,8 Prozent. Bei den Versicherungen weisen gleich zwei Unternehmen einen Frauenanteil von 50 Prozent im Aufsichtsrat auf: Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung und DBV-Winterthur Lebensversicherung (Tabelle 7).

Auch in den Banken und Sparkassen sowie in den Versicherungen wird die überwiegende Mehrheit der Frauen von den Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt. Bei den Banken und Sparkassen scheint die Entwicklung hin zu mehr Frauen auf der Anteilseignerseite zu gehen. Waren 2006 noch 82,5 Prozent aller Frauen in den Aufsichtsräten von Banken und Sparkassen Arbeitnehmervertreterinnen, ist dieser Anteil bis heute auf 71,7 Prozent kontinuierlich zurückgegangen. Auch bei den Versicherungen ging dieser Anteil im Vergleich zu 2006 (91,4 Prozent) zunächst zurück. Er hat sich aber 2009 im Vergleich zum Vorjahr wieder um 3,8 Prozentpunkte auf 79,7 Prozent erhöht.

Gleich vier Frauen nehmen bei den Banken und Sparkassen den Vorsitz im obersten Kontrollgremium ein: Christa Thoben (NRW-Bank), Karoline Linnert (Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg-Girozentrale), Dietlind Tiemann (Mittelbrandenburgische Sparkasse) sowie Johanna Rumschöttel (Kreissparkasse München-Starnberg). Bei allen vier Frauen, die dem Aufsichtsrat beziehungsweise Verwaltungsrat von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten vorstehen, handelt es sich um aktive Politikerinnen. So sind Christa Thoben, CDU, Ministerin für Wirtschaft, Mittelstand und Energie in der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Karoline Linnert, Bündnis 90/Die Grünen, Bürgermeisterin und Senatorin für Finanzen in Bremen, Dietlind Tiemann, CDU, Oberbürgermeisterin in Brandenburg und Johanna Rumschöttel, SPD, Landrätin im Landkreis München.

Tabelle 5

Frauen in Aufsichtsräten oder Vorständen von großen Banken und Sparkassen sowie Versicherungen in Deutschland

	Banken und Sparkassen				Versicherungen			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Vorstände/Geschäftsführungen								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	63	65	58	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	63	65	58	62
Ohne Frauen im Vorstand	90	91	93	91	53	52	49	51
Anteil in Prozent	90,0	91,0	93,0	91,0	84,1	80,0	84,5	82,3
Mitglieder insgesamt ¹	442	430	414	418	394	411	372	392
Männer	431	420	406	407	384	398	363	381
Frauen	11	10	8	11	10	13	9	11
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,3	1,9	2,6	2,5	3,2	2,4	2,8
Vorsitze insgesamt ¹	100	100	100	100	63	65	58	62
Männer	98	98	100	100	63	65	57	62
Frauen	2	2	0	0	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte								
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	63	65	58	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	63	65	58	62
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	11	9	15	13	17	16	16	14
Anteil in Prozent	11,0	9,0	15,0	13,0	27,0	24,6	27,6	22,6
Mitglieder insgesamt ¹	1633	1573	1566	1555	812	830	727	734
Männer	1387	1331	1324	1294	720	726	629	643
Frauen	246	242	242	261	92	105	98	91
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,4	15,5	16,8	11,3	12,7	13,5	12,4
Vorsitze insgesamt ¹	100	100	100	100	63	65	58	62
Männer	97	95	97	96	63	65	57	61
Frauen	3	5	3	4	0	0	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	5,0	3,0	4,0	0,0	0,0	1,7	1,6
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	24	41	38	52
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	291	454	444	634
Männer	496	731	654	637	256	406	390	555
Frauen	103	127	113	127	35	49	54	79
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	32	45	41	63
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,8	74,3	71,7	91,4	91,8	75,9	79,7

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2010

Nicht einmal drei Prozent der Vorstandsposten bei Banken und Sparkassen sowie Versicherungen sind mit Frauen besetzt. In den Aufsichtsräten stellen sie eine Minderheit, die zudem zumeist von Arbeitnehmervertretungen entsandt wurden.

In den 62 größten Versicherungen stellt hingegen nur die Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung mit Annette Court eine Aufsichtsratsvorsitzende. Dieses Unternehmen zeichnet sich durch eine besonders starke Vertretung von Frauen in ihren Spitzengremien aus: Sowohl Aufsichtsrats als auch Vorstandsvorsitz werden von einer Frau eingenommen, zudem sind fünf der zehn Aufsichtsratsmitglieder Frauen.

Ausschließlich mit Männern besetzte Spitzenkontrollgremien sind jedoch auch im Finanzsektor keine Seltenheit. In 13 Prozent aller untersuchten Banken und Sparkassen und in 22,6 Prozent aller Versicherungen sitzen keine Frauen im Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsrat.

Norwegen weiterhin Spitzenreiter beim Frauenanteil in Top-Gremien großer börsennotierter Unternehmen

Für einen europäischen Vergleich liegen zum Frauenanteil in den Top-Entscheidungsgremien nur Informationen für die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes vor – die mit den zuvor präsentierten Ergebnissen für Deutschland nur eingeschränkt vergleichbar sind.⁷ Wie

⁷ Vgl. Europäische Kommission: Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen. ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPagelId=675. In dieser Darstellung werden die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien zusammengefasst. Die Börsenindikatoren umspannen die nach Marktkapitalisierung oder Handelsaufkommen größten Unternehmen. Die Zahl der erfassten Unternehmen ist sehr unterschiedlich und schwankt zwischen neun in Island und 50 im Vereinigten Königreich. Berücksichtigt in der Untersuchung werden die Mitglieder des Direktoriums und – bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen – die Mitglieder des Aufsichtsrats.

Tabelle 6

Größte 100 Banken¹ mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 25 Prozent 2009

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
65	Stadtsparkasse Düsseldorf	19	12	7	36,8
1	Deutsche Bank AG	20	13	7	35,0
8	Hypo Real Estate Holding AG	6	4	2	33,3
24	SEB AG	12	8	4	33,3
25	Depfa Deutsche Pfandbriefbank AG	6	4	2	33,3
45	Santander Consumer Bank AG	9	6	3	33,3
49	IBB Investitionsbank Berlin	9	6	3	33,3
64	Sparkasse Hannover	18	12	6	33,3
70	Ostächsische Sparkasse Dresden	18	12	6	33,3
93	Sparkasse Dortmund	15	10	5	33,3
98	Sparkasse Mainfranken	26	18	8	33,3
38	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	14	6	30,0
60	Debeka Bausparkasse AG	7	5	2	28,6
81	Sparkasse Leipzig	14	10	4	28,6
92	Kreissparkasse München-Starnberg	14	10	4	28,6
39	Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg-Girozentrale	18	13	5	27,8
87	Sparkasse Krefeld	18	13	5	27,8
16	NRW.Bank	15	11	4	26,7
23	Landeskreditbank Baden-Württemberg-Förderbank (L-Bank)	15	11	4	26,7
95	BB Bank eG	15	11	4	26,7
2	Commerzbank AG	20	15	5	25,0
3	Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG	20	15	5	25,0
7	Dresdner Bank AG	20	15	5	25,0
10	West LB AG	20	15	5	25,0
21	ING-DiBa AG	12	9	3	25,0
50	Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA	12	9	3	25,0
58	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	9	3	25,0
61	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	8	6	2	25,0
62	Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA	12	9	3	25,0
	Summe	430	305	125	

¹ Nur Banken, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrates machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2010

Bei 29 der 100 größten Banken besteht mindestens ein Viertel des Aufsichtsrats aus Frauen. Von einer Mehrheit wie bei den Beschäftigten kann aber nirgends die Rede sein.

Tabelle 7

Größte 62 Versicherungen¹ mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent 2009

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
17	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	10	5	5	50,0
46	DBV-Winterthur Lebensversicherung Aktiengesellschaft	8	4	4	50,0
23	Debeka Lebensversicherungsverein a.G.	9	6	3	33,3
35	Zurich Versicherung AG (Deutschland)	12	8	4	33,3
47	DEVK Schadensversicherungen (Konzern)	15	11	4	26,7
16	R + V Lebensversicherung AG	16	12	4	25,0
11	HUK-COBURG-Konzern	9	7	2	22,2
28	Continental Krankenversicherung a.G.- Konzern-	9	7	2	22,2
31	E + S Rückversicherungs-AG	9	7	2	22,2
	Summe	97	67	30	

¹ Nur Versicherungen, die Angaben zur Besetzung des Aufsichtsrates machen.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2010

Bei zwei großen Versicherungen ist die Hälfte der Posten im Aufsichtsrat mit Frauen besetzt.

schon 2008 führt dabei Norwegen die Liste mit einem Frauenanteil von über 40 Prozent an (Abbildung). Seit 2008 ist dort eine Frauenquote von 40 Prozent im Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben. Mit weitem Abstand folgt wie im Vorjahr Schweden mit einem Anteil von 27 Prozent. Den dritthöchsten Frauenanteil in Spitzengremien verzeichnet Finnland. Hier hat sich der Anteil gegenüber 2008 von 20 auf 24 Prozent erhöht. Der EU-Durchschnitt bleibt mit elf Prozent unverändert und auch Deutschland liegt weiterhin mit 13 Prozent im Mittelfeld.

Schlussfolgerungen und Politikempfehlungen

Weiterhin besteht eine krasse Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien großer Wirtschaftsunternehmen, Banken und Sparkassen sowie Versicherungen. Die Vorstände sind nahezu ausschließlich in Männerhand. Hoffnungen, durch die Wirtschafts- und Finanzkrise erfolgte Umstrukturierungen könnten mehr Frauen in die Top-Positionen bringen, haben sich nicht erfüllt. Obgleich in Studien festgestellt wurde, dass gemischte Führungsteams den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens befördern,⁸ hat diese Erkenntnis nicht dazu geführt, dass mehr Frauen in die höchsten Gremien gelangt sind. Trotz erheblicher Medienpräsenz des Themas und vielen Beiträgen zu einzelnen Frauen, die 2009 in Spitzengremien vorgerückt sind, hat sich an den Zahlen insgesamt nicht viel verändert: Einige neue Frauen sind in die Führungszirkel aufgestiegen, andere dafür wieder ausgeschieden. Nach wie vor erreichen Frauen in den Vorständen einen Anteil von noch nicht einmal drei Prozent. Bei den großen Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors stagniert der Frauenanteil in den Vorständen mehr oder weniger, in den Top-100-Unternehmen hat er sogar die Ein-Prozent-Marke unterschritten. Nach wie vor werden nur sehr wenige Frauen von der Kapitalseite in den Aufsichtsrat entsandt.

Die Gründe für die anhaltend starke Unterrepräsentanz sind vielfältig und reichen von der schlechten Vereinbarkeit von Karriere und familiären Verpflichtungen bis zu fehlenden weiblichen Vorbildern und Rollenmustern.⁹ Ein weiterer Grund liegt darin, dass Männer einflussreiche Netzwerke in Vorständen und Aufsichts-

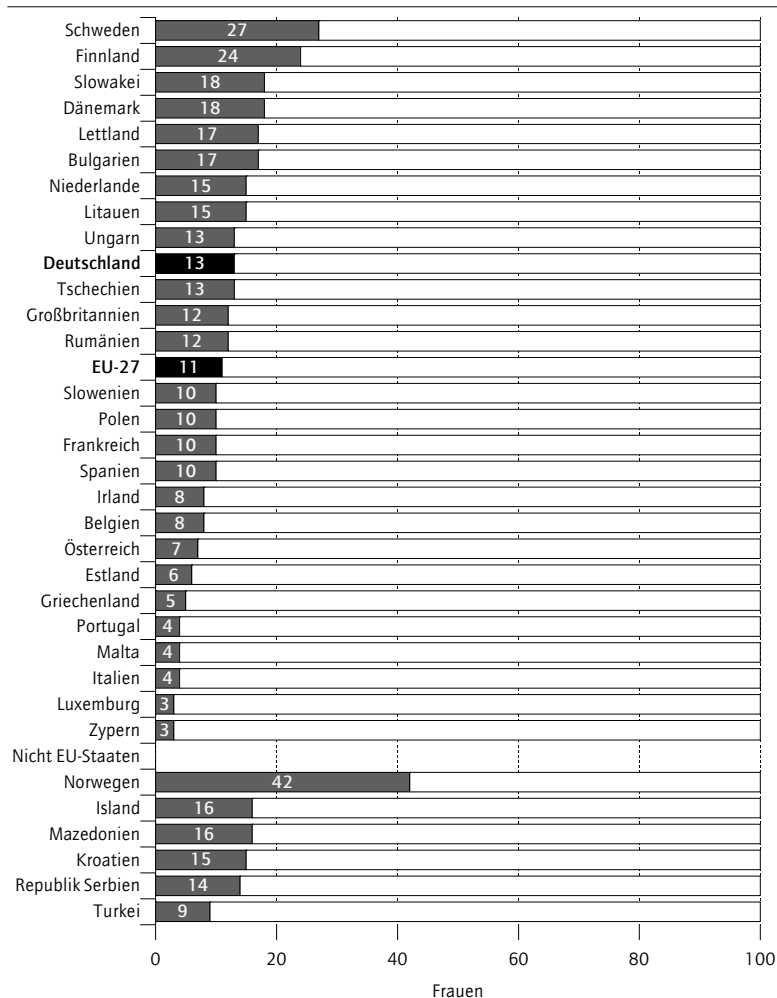
⁸ Vgl. beispielsweise Mc Kinsey & Company: Women Matter. Gender Diversity, a Corporate Performance Driver. 2007.

⁹ Vgl. Koch, A.: Elternzeit-Teilzeit-Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen. In: WSI Mitteilungen 11+12/2008, 612–618; Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V.: Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, Nr. 220, DIW Berlin 2009.

Abbildung

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2009

In Prozent



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen.

DIW Berlin 2010

Die skandinavischen Länder führen in der Beteiligung von Frauen in den Entscheidungsgremien der Wirtschaft. Insgesamt verschenkt Europa die Chance, das Know-how der Frauen hier einbringen könnten.

räten bilden, in die Frauen als Außenseiterinnen kaum vordringen können. Erst kürzlich ermittelte die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, dass die mächtigsten zehn Aufsichtsräte Deutschlands – ausschließlich Männer – zusammen 32 Aufsichtsratsmandate in 18 Dax-Unternehmen halten.¹⁰ Frauen gelingt es gar nicht oder nur in Ausnahmefällen die gläserne Decke, die als unsichtbare Barriere ihren Aufstieg in Spitzenpositionen hemmt, zu durchbrechen.

¹⁰ Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.: DSW Aufsichtsratsstudie 2009. www.dsw-info.de/DSW-Aufsichtsratsstudie-2009.1597.0.html.

Häufig sehen sich Frauen auch Stereotypen und Vorurteilen gegenübergestellt, die auf die kulturell definierte Rolle von Frauen in der Gesellschaft zurückgehen. Das bestätigt auch eine vom Sinus-Institut durchgeführte Befragung von Männern in Managementpositionen. Hier wurden drei Mentalitätsmuster ermittelt, die in der Summe den Aufstieg von Frauen in Führungsetagen verhindern. Danach herrscht in deutschen Chefetagen eine Mischung aus konservativen Rollenvorstellungen, Stereotypen in Bezug auf die Eignung von Frauen für Spitzenpositionen sowie die Ansicht vor, es gebe zu wenige karriereorientierte Frauen. Diese Mentalitätsmuster, so die Studie, erzeugten eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit.¹¹

Eine stärkere Repräsentanz von Frauen in den Spitzengremien könnte zu einem Umdenken führen. Doch diese wird sich wohl nur langsam vollziehen. Die Forscher Stainback und Tomaskovic-Devey fanden heraus, dass Frauen am ehesten im wachsenden Dienstleistungssektor und in großen Betrieben mit einem hohen Frauenanteil Führungspositionen erlangen. Männer dominieren hingegen weiterhin die Chefetagen der alten Industrien.¹²

¹¹ Vgl. Wippermann, C.: Brücken und Barrieren für Frauen in Führungspositionen. 2009, www.fidar-einegutewahl.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf.

¹² Vgl. Stainback, K., Tomaskovic-Devey, D.: Intersections of Power and Privilege: Long-Term Trends in Managerial Representation. In: *American Sociological Review*, Vol. 74, 2009, 800–820.

Mit der im Jahr 2001 geschlossenen Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft sollte durch eine freiwillige Selbstverpflichtung eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen erreicht werden.¹³ Dieser Anspruch kann in Bezug auf die Spitzengremien der Unternehmen als gescheitert angesehen werden. Es bleibt abzuwarten, ob der im Koalitionsvertrag von 2009 vereinbarte Stufenplan insbesondere zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ein Erfolg wird – „in einer ersten Stufe (wird) auf verbindliche Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen“ gesetzt.¹⁴ Eine Möglichkeit, zumindest in den Aufsichtsräten die Entwicklung zu mehr Chancengleichheit zu beschleunigen, könnte ähnlich wie in Norwegen in der Einführung einer Frauenquote liegen.¹⁵

¹³ Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2. Juli 2001. www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=6408.html.

¹⁴ BMFSFJ: Hintergrund: Im Detail: Auszüge aus dem Koalitionsvertrag: Wachstum, Bildung und Zusammenhalt. 2009, www.bmfsfj.de/mag/root,did=129838.html?referrerDocId=129886.

¹⁵ So treten für eine solche Quotenregelung zum Beispiel Bündnis 90/Die Grünen (50 Prozent), die SPD (40 Prozent) und der Verein FidAR, Frauen in die Aufsichtsräte, (25 Prozent) ein. Vgl. Steinmeier, F.-W.: Die Arbeit von Morgen. Politik für das nächste Jahrzehnt. 2009, 57, www.spd.de/de/aktuell/nachrichten/2009/03/Mehr-Frauen-in-Aufsichtsraten.html; Bündnis 90/Die Grünen: Der grüne Gesellschaftsvertrag. 2009, 42, www.gruene-partei.de/cms/files/dokbin/295/295495.wahlprogramm_komplett_2009.pdf; FidAR – die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte, www.fidar.de.

JEL Classification:
G38, J16, M14

Keywords:
Board diversity,
Women CEOs,
Gender diversity,
Management

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
Prof. Dr. Christian Dreger
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Prof. Dr. Alexander Kritikos
Prof. Dr. Viktor Steiner
Prof. Dr. Gert G. Wagner
Prof. Dr. Christian Wey

Chefredaktion

Dr. Kurt Geppert
Carel Mohn

Redaktion

Tobias Hanraths
PD Dr. Elke Holst
Susanne Marcus
Manfred Schmidt

Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten
Karl Brenke

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.