Deutsches Institut
für Wirtschaftsforschung

Nr. 3/2011
78. Jahrgang
18. Januar 2011

DIW BERLIN

Wirtschaft Politik Wissenschaft www.diw.de

Wochenbericht

29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen Seite 2

Der Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland verharrt weiter auf niedrigem Niveau. Nur 2,2 Prozent der Vorstandsposten in den Top-100-Unternehmen befinden sich in Frauenhand. Die Entwicklung zeigt, dass unverbindliche Selbstverpflichtungen nicht ausreichen – erfolgversprechender sind verbindliche und überprüfbare Zielvorgaben.

Von Elke Holst und Julia Schimeta

„Besonders eklatant ist die Männerdominanz in der Finanzbranche“ Seite 11

Sieben Fragen an Elke Holst

Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand Seite 12

Die krisenbedingten Umwälzungen in den Führungsgremien der Finanzbranche haben nicht zu einem Anstieg des Frauenanteils geführt. Zwar sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Banken, Sparkassen und Versicherungen Frauen – in den Vorständen liegt der Frauenanteil aber nach wie vor unter drei Prozent.

Von Elke Holst und Julia Schimeta

Wie die SPD zu einer echten Fortschrittspartei werden könnte Seite 20

Kommentar von Peter Haan und Katharina Wrohlich

29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen

Elke Holst
eholst@diw.de

Julia Schimeta
jschimeta@diw.de

Nach wie vor sind die Vorstandsposten der größten 200 Unternehmen Deutschlands nahezu ausschließlich mit Männern besetzt. Frauen nahmen 2010 nur 3,2 Prozent der Vorstandssitze ein. Diesen geringen Anteilswert unterschreiten die größten 100 Unternehmen und die DAX30-Unternehmen mit 2,2 Prozent sogar noch. Dies, obwohl sich die Unternehmen bereits 2001 auf freiwilliger Basis zu einer Stärkung des Anteils von Frauen in Führungspositionen verpflichtet haben.

Ein ähnliches, wenngleich weniger gravierendes Bild ergibt sich bei den Aufsichtsräten. Im Durchschnitt nahmen Frauen 2010 10,6 Prozent der Sitze in den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen ein; von allen untersuchten Aufsichtsräten sind hier knapp 30 Prozent ausschließlich von Männern besetzt. Die meisten Frauen gelangen mit über 70 Prozent noch immer als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft und somit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen in die Kontrollgremien.

Insgesamt ist die massive Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien der großen Unternehmen in Deutschland seit Jahren unverändert. Soll der Anteil von Frauen in den Top-Gremien in absehbarer Zeit signifikant gesteigert werden, sind verbindliche Zielgrößen und deren entschlossene Umsetzung in den Unternehmen notwendig – unverbindliche Selbstverpflichtungen haben angesichts der Zahlen an Glaubwürdigkeit verloren.

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen und Aufsichtsräten beziehungsweise Verwaltungsräten der größten Wirtschaftsunternehmen in Deutschland.[1] In die vorliegende Erhebung wurden 200 Wirtschaftsunternehmen (außerhalb des Finanzsektors) miteinbezogen.[2] Zur Darstellung der Entwicklung werden die Ergebnisse aus dem Jahr 2010 jenen aus den Jahren 2006 bis 2009 gegenübergestellt. Gesondert nach dem Anteil von Frauen in den Spitzengremien ausgewertet wurden für 2010 zudem die DAX30-Unternehmen und die im Beteiligungsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen mit Bundesbeteiligung.[3]

Frauen in Vorständen der Top-200-Unternehmen bleiben die große Ausnahme …

Die Vorstände (einschließlich Geschäftsführungen) der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland (außerhalb des Finanzsektors) waren auch im Jahr 2010 nahezu ausschließlich von Männern besetzt (Tabelle 1). Von 906 Vorstandsmitgliedern insgesamt sind gerade einmal 29 Frauen, dies entspricht

1 Zuletzt im Jahr 2010, vgl. Holst, E., Wiemer, A.: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010, 2–10. Für einen generellen Überblick zur Situation von Frauen in Führungspositionen vgl. Holst. E., Busch, A.: Führungskräftemonitor 2010. DIW Berlin, Politikberatung kompakt, Nr. 56.

2 Die Angaben wurden im Untersuchungszeitraum November 2010 bis Anfang Januar 2011 den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, sofern dort keine Angaben verfügbar waren, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2009 entnommen und durch Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen gewonnen.
Die Auswahl der nach dem *Umsatz* 200 größten Unternehmen erfolgte auf Basis von: Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2010. Müssig Verlag.

3 Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Basis des Beteiligungsberichts des Bundes; Bundesministerium der Finanzen, Referat VIII B 1 (Hg.): Beteiligungsbericht 2009, Bonn, 2010. Die Angaben wurden Anfang Januar 2011 den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet entnommen; sofern dort keine Angaben verfügbar waren, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2009 oder dem Beteiligungsbericht des Bundes 2009.

einem Anteil von 3,2 Prozent. In den 100 größten Unternehmen sind Frauen zu 2,2 Prozent in den Vorständen vertreten und haben damit nur elf der 490 Sitze inne.

Keinem Vorstand in den Top-100-Unternehmen steht eine Frau vor. Unter den Top-200-Unternehmen haben zwei Frauen den Vorstandsvorsitz inne: Zum einen Isabell Remus bei Sandoz International (Rang 116), in der Geschäftsführung des Unternehmens findet sich mit Susanne Faust noch eine weitere Frau. Zum anderen Petra Hesser bei IKEA Deutschland (Rang 174); neben ihr befinden sich noch zwei weitere Frauen in der Geschäftsführung: Zuzana Poláková und Claudia Willvonseder. Zudem sind in den Geschäftsführungen der 46 Einrichtungshäuser in Deutschland Frauen zu 40 Prozent vertreten (Übersicht 1).[4]

Im Vergleich zum Vorjahr hat der Frauenanteil in Vorständen der Top 200 großer Unternehmen marginal zugenommen (+0,7 Prozentpunkte gegenüber den Jahren 2008 und 2009). Damit stehen 29 Frauen 877 Männern gegenüber. Rund ein Zehntel der Top-200-Unternehmen sind 2010 neu gelistet, unter ihnen zum Beispiel auch die HAVI Global Logistics GmbH (Rang 163), die citiworks AG (Rang 176), die Tchibo GmbH (Rang 189) und die Dirk Rossmann GmbH (Rang 192), die jeweils eine Frau im Vorstand vorweisen können.

Ein Vergleich zu 2006 verdeutlicht, dass der Anteil der Männer in Vorständen nur in homöopathischen Dosen abnimmt, sie stellen auch 2010 mit 96,8 Prozent fast alle Posten in diesen Gremien.

… und sind in Aufsichtsräten vor allem aufgrund von Mitbestimmungsregelungen vertreten

In den Aufsichtsräten sind Frauen häufiger vertreten. Der Frauenanteil in den Top-200-Unternehmen liegt bei 10,6 Prozent, er hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht erhöht (+ 0,8 Prozentpunkte). Damit sitzen jetzt 243 Frauen und 2050 Männer in den Aufsichtsgremien. Ein Drittel der Unternehmen haben noch immer keine Frauen im Aufsichtsrat. Hierzu gehören so große Unternehmen wie die Porsche Automobil Holding SE (Rang 7), die E.ON Energy Trading SE (Rang 15) und die Robert Bosch GmbH (Rang 17).

Ein einziges Unternehmen besitzt einen mit Frauen und Männern gleichermaßen besetzten Aufsichtsrat: In der NOWEDA eG Apothekergenossenschaft (Rang 185) sind fünf von neun Aufsichtsräten Frauen. Ihr folgen die Douglas Holding AG (Rang 181) mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von 43,8 Prozent und

4 Auskunft auf Anfrage des DIW Berlin bei der Pressestelle von IKEA Deutschland am 16.12.2010.

Übersicht 1

Frauen in Vorständen in Deutschland 2010

Rang	Unternehmen	Name
	100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)	
2	E.ON AG	Regine Stachelhaus
4	Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
42	Adam Opel GmbH	Rita Forst, Susanna Webber
61	SAP AG	Dr. Angelika Dammann
71	Vodafone D2 GmbH	Dr. Susan Hennersdorf
80	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
91	Anton Schlecker	Christa Schlecker, Meike Schlecker
95	DB Regio Aktiengesellschaft	Dr. Bettina Volkens
	101–200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)	
116	Sandoz International GmbH	Isabell Remus (Vorsitz), Susanne Faust
117	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
140	Fujitsu Technology Solutions GmbH	Sabine Schweiger
141	OMV Deutschland GmbH	Ana-Barbara Kuncic, Hannelore Scheidt
152	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz
156	Telefónica O2 Germany GmbH & Co.OHG	Andrea Folgueiras
163	HAVI Global Logistics GmbH*	Eva-Daniela Menzky
169	Nestlé Deutschland AG	Elke Strathmann
174	IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH & Co. Einrichtungs KG	Petra Hesser (Vorsitz), Zuzana Poláková, Claudia Willvonseder
176	citiworks AG*	Stephanie Möller
179	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Elke Schütt
181	DOUGLAS HOLDING AG*	Anke Giesen
189	Tchibo GmbH*	Wioletta Rosolowska
192	Dirk Rossmann GmbH*	Alice Schardt-Roßmann

* Diese Unternehmen sind 2010 im Vergleich zu den Vorjahren erstmalig im Sample enthalten.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin

DIW Berlin 2011

Tabelle 1

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

	Top 100					Top 200					Dax 30
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2010
Vorstände/Geschäftsführungen											
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	92	95	195	184	191	187	195	30
Ohne Frauen im Vorstand	96	88	93	88	87	186	169	174	171	173	27
Anteil in Prozent	**99,0**	**92,6**	**96,9**	**95,7**	**91,6**	**95,4**	**91,8**	**91,1**	**91,4**	**88,7**	**90,0**
Mitglieder insgesamt[1]	531	536	526	441	490	953	893	934	833	906	182
Männer	530	529	519	437	479	942	877	911	812	877	178
Frauen	1	7	7	4	11	11	16	23	21	29	4
Anteil der Frauen in Prozent	**0,2**	**1,3**	**1,3**	**0,9**	**2,2**	**1,2**	**1,8**	**2,5**	**2,5**	**3,2**	**2,2**
Vorsitze insgesamt[1]	97	95	96	92	97	195	184	191	187	195	30
Männer	97	95	96	92	97	195	184	190	186	193	30
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,5**	**0,5**	**1,0**	**0,0**
Aufsichts-/Verwaltungsräte											
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	78	86	170	145	168	153	166	30
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	18	25	60	44	44	43	49	4
Anteil in Prozent	**28,2**	**24,4**	**22,7**	**23,1**	**29,1**	**35,3**	**30,4**	**26,2**	**28,1**	**29,5**	**13,3**
Mitglieder insgesamt[1]	1 389	1 373	1 385	1 166	1 263	2 500	2 268	2 466	2 175	2 293	502
Männer	1 270	1 255	1 249	1 048	1 142	2 304	2 074	2 236	1 961	2 050	436
Frauen	119	118	136	118	121	196	194	230	214	243	66
Anteil der Frauen in Prozent	**8,6**	**8,6**	**9,8**	**10,1**	**9,6**	**7,8**	**8,6**	**9,3**	**9,8**	**10,6**	**13,1**
Vorsitze insgesamt[1]	87	86	88	78	87	170	145	168	153	167	30
Männer	85	84	86	76	85	167	143	166	152	165	29
Frauen	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	**2,3**	**2,3**	**2,3**	**2,6**	**2,3**	**1,8**	**1,4**	**1,2**	**1,3**	**1,2**	**3,3**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	58	58	123	108	129	103	110	22
Mitglieder insgesamt	565	1180	1035	968	835	2147	1773	1910	1732	1506	369
Männer	487	1087	940	868	759	2023	1616	1742	1563	1360	317
Frauen	115	93	95	100	76	183	157	168	169	146	52
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	76	56	139	117	125	121	105	37
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**73,0**	**72,0**	**72,6**	**76,0**	**73,7**	**76,0**	**74,5**	**74,4**	**71,6**	**71,9**	**71,2**

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Der Frauenanteil in den Führungsgremien der größten Unternehmen ist seit 2006 nur marginal gewachsen. Nach wie vor sitzt in mehr als 90 Prozent der 100 größten Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand.

IBM Deutschland (Rang 152) sowie Sanofi-Aventis Deutschland (Rang 126) mit jeweils 41,7 Prozent. Aufsichtsräte mit einem Drittel oder mehr Frauen sind mit drei Prozent weiterhin die Ausnahme (Abbildung 1). Gut ein Zehntel der Top-200-Unternehmen können einen Frauenanteil von einem Viertel oder mehr im Aufsichtsrat aufweisen.

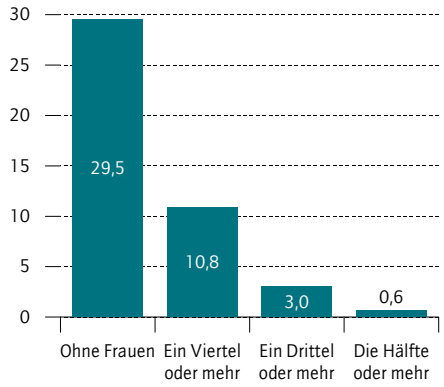
Ein Grund für den im Durchschnitt höheren Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zu den Vorständen sind die Mitbestimmungsregelungen, die bei großen Unternehmen einen von der Mitarbeiterzahl abhängigen Anteil von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat vorschreiben.[5] Auch 2010 wurden wieder die meisten Frauen von Arbeitnehmervertretungen in die Aufsichtsräte entsandt (Tabelle 1): Ihr Anteil ist in den Top-100-Unternehmen mit 73,7 Prozent etwas höher als in den Top-200 (71,9 Prozent). Auf Seiten der Kapitalgeber nehmen Frauen ihr Mandat nicht selten aufgrund der Zugehörigkeit zur Eigentümerfamilie ein. Von ihnen haben zwei den Aufsichtsrats-

5 Gemäß §1 u. §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBl muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer/-innen- und Anteilseignervertreter/-innen besetzt sein.
Gemäß §1 u. §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBl ist auch bei AG's, GmbH's, KG a.A.'s und Genossenschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates vorgeschrieben.
Gemäß §1 u. §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 Arbeitnehmervertreter/-innen besetzt sein.
Für einen Überblick vgl. auch http://www.boeckler-boxen.de/1856.htm [03.01.2011].

Abbildung 1

Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Weniger als ein Prozent der Aufsichtsräte der 200 größten Unternehmen in Deutschland ist gleichmäßig mit Männern und Frauen besetzt.

vorsitz inne: Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel KGaA) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).[6]

Seit 2006 nimmt der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten ganz langsam zu und es werden auch etwas mehr Frauen von der Kapitalseite in die Aufsichtsräte der Top-200-Unternehmen entsendet. Ausgehend von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau hat dies aber nur marginale Auswirkungen auf die generelle Repräsentanz von Frauen in den obersten Kontrollgremien. Die vorgelegten Ergebnisse stimmen mit anderen Studien überein, die zeigen, dass nur in Ausnahmefällen Frauen in Top-Positionen gelangen.[7]

DAX30-Vorstände: Vier Frauen und 178 Männer

In den DAX30-Unternehmen liegt der Anteil von Frauen in den Vorständen 2010 mit 2,2 Prozent noch unter dem der Top-200-Unternehmen. Von den 182 Vorstandspositionen werden vier von Frauen eingenommen, drei mehr als 2009: Brigitte Ederer und Barbara Kux bei Siemens, Dr. Angelika Dammann bei SAP und Regine Stachelhaus bei E.ON.

In fast allen Aufsichtsräten der DAX30-Unternehmen sind Frauen vertreten, vier sind ausschließlich in Männerhand; das sind die Linde AG, Fresenius Medical Care KG, HeidelbergCement AG und Fresenius SE. Insgesamt beträgt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten 13,1 Prozent. Auch hier werden Frauen vorwiegend über die Arbeitnehmervertretungen entsandt (71,2 Prozent). Den höchsten Frauenanteil erreicht mit 30 Prozent die Deutsche Bank AG. Mit jeweils 25 Prozent folgen die Deutsche Post AG, die Henkel AG & Co. KG, die Commerzbank AG, die Beiersdorf AG und die Merck KGaA.

Vorbildfunktion Bund? Frauenanteil in Top-Organen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Erstmals legt das DIW Berlin auch weitergehende Angaben für die öffentliche Wirtschaft vor. Untersucht wurden 61 der im jährlichen Beteiligungsbericht gelisteten Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare oder wesentliche mittelbare Beteiligungen hält. Diese Unternehmen sind allerdings nur sehr eingeschränkt mit den Top-200-Unternehmen vergleichbar, da sich unter ihnen neben so großen und einflussreichen Unternehmen wie etwa der Deutschen Bahn AG, der Deutschen Telekom AG und der KfW Bankengruppe auch viele kleinere befinden. Dennoch ist interessant, inwieweit in der öffentlichen Wirtschaft Frauen in den Top-Gremien zum Zuge kommen.[8]

Zu Beginn des Jahres 2011 waren Frauen in den Vorständen (einschließlich Geschäftsführungen) dieser Unternehmen zu 6,6 Prozent vertreten (Tabelle 3). Drei Frauen nehmen einen Vorsitz der Geschäftsführung ein: Frau Dr. Almut Wieland-Karimi im Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (gGmbH), Sabine Brünger-Weilandt im Fachinformationszentrum Karlsruhe, Gesellschaft für wissenschaftliche Information mbH (FIZ Karlsruhe) und Prof. Dr. Anke Kaysser-Pyzalla im Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie (GmbH). In der Bayreuther Festspiele GmbH sind beide Geschäftsführerinnen weiblich: Eva Wagner-Pasquier und Katharina Wagner.

Von den untersuchten Kontrollgremien sind 14,8 Prozent ausschließlich mit Männern besetzt – weit we-

6 Bei der Würth-Gruppe handelt es sich beim obersten Kontrollgremium nicht um einen Aufsichtsrat, sondern um einen Beirat mit Aufsichtsratsfunktion.

7 Vgl. zum Beispiel KIT (Karlsruher Institut für Technologie): Frauen in Führungspositionen-Status Quo in der deutschen Wirtschaft-Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale. Projekt-Abschlussbericht 14.07.2010. Kohaut, S., Möller, I.: Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. IAB Kurzbericht Nr. 6/2010. Auffallend ist auch, dass Männer häufig über Karrieresprünge in Führungspositionen aufsteigen, dies ist für Frauen insbesondere in Ostdeutschland weit weniger der Fall. Vgl. Wippermann, C.: Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken. Sekundäranalyse der Studie in: Bauer, U., Dähner, S.: Frauen machen neue Länder. Das volle Leben. Frauenkarrieren in Ostdeutschland. Berlin, 2010.

8 Für eine Übersicht der Unternehmen vgl. Beteiligungsbericht des Bundes, a. a. O.

Tabelle 2

Größte 200 Unternehmen[1] (ohne Finanzsektor) mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2010

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
185	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	5	55,6
181	DOUGLAS HOLDING AG	16	7	43,8
152	IBM Deutschland GmbH	12	5	41,7
126	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	12	5	41,7
197	ALBA AG	6	2	33,3
8	REWE-Handelsgruppe	20	5	25,0
49	Henkel KGaA	16	4	25,0
86	Merck KGaA	16	4	25,0
12	Deutsche Post World Net AG	20	5	25,0
66	Otto GmbH & Co KG	20	5	25,0
29	E.ON Ruhrgas AG	16	4	25,0
168	VR-LEASING GmbH	12	3	25,0
200	Envia Mitteldeutsche Energie AG	20	5	25,0
109	Beiersdorf AG	12	3	25,0
144	B. Braun Melsungen AG	12	3	25,0
147	Andreae-Noris Zahn AG (ANZAG)	16	4	25,0
175	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25,0
189	Tchibo GmbH	12	3	25,0

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes 2011

Vorstände/Geschäftsführungen	
Unternehmen insgesamt	61
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60
Ohne Frauen im Vorstand	51
Anteil in Prozent	**85,0**
Mitglieder insgesamt[1]	152
Männer	142
Frauen	10
Anteil der Frauen in Prozent	**6,6**
Vorsitze insgesamt[1]	54
Männer	51
Frauen	3
Anteil der Frauen in Prozent	**5,6**
Aufsichts-/Verwaltungsräte	
Unternehmen insgesamt	61
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	8
Anteil in Prozent	**14,8**
Mitglieder insgesamt[1]	577
Männer	472
Frauen	105
Anteil der Frauen in Prozent	**18,2**
Vorsitze insgesamt[1]	53
Männer	45
Frauen	8
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

In den Vorständen der Unternehmen mit Bundesteiligung beträgt der Frauenanteil nur 6,6 Prozent.

niger als in den Top-200-Unternehmen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten insgesamt liegt bei 18,2 Prozent, ihr Anteil an den Vorsitzen bei 15,1 Prozent (Übersicht 2 listet die Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen mit Bundesbeteiligung namentlich). Zu erklären sind diese vergleichsweise häufigen Vorsitze mit der funktionsgebundenen Gremienbesetzung im Bereich der öffentlichen Verwaltung.[9] Die höhere Repräsentanz von Frauen in Entscheidungspositionen in Politik und Verwaltung schlägt sich damit bei den Aufsichtsräten und Aufsichtsratsvorsitzen nieder. Hinzu kommt, dass seit 1994 im Bereich des Bundes bei Berufungen und Entsendungen von Gremienmitgliedern das Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) anzuwenden ist, das die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes sicherstellen soll.[10] Zudem handelt es sich vorwiegend um kleinere Unternehmen, in denen generell etwas mehr Frauen Top-Positionen einnehmen (Tabelle 4). Trotz ihres höheren Anteils in den Spitzengremien sind Frauen insgesamt auch in den Organen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung deutlich unterrepräsentiert. Vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst Frauen sind[11] und es hier seit Jahren eine Gesetzgebung gibt, die die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen sicherstellen soll[12], stellt dies den Bund vor besondere Herausforderungen. Den großen Bundesunternehmen kommt dabei besondere öffentliche Aufmerksamkeit zu, die Besetzung der Spitzenpositionen hätte eigentlich Vorbildcharakter. So verwundert es besonders, dass bei der letzten großen Umstrukturierung des Vorstands der Deutschen Bahn AG im Jahr 2009 keine einzige Frau berücksichtigt wurde. Zuvor war mit Margret Suckale noch eine Frau im Vorstand der Deutschen Bahn ver-

9 Die acht weiblichen Aufsichtsratsvorsitze werden von sieben Frauen ausgefüllt. Alle sieben Frauen haben jeweils eine Leitungsfunktion in einer obersten Bundesbehörde inne.

10 Alle vier Jahre wird dem Bundestag über die Zielerreichung ein Evaluationsbericht zur Repräsentanz von Frauen in Gremien im Einflussbereich des Bundes vorgelegt. Zuletzt: Fünfter Bericht der Bundesregierung über den Anteil von Frauen in wesentlichen Gremien im Einflussbereich des Bundes (Fünfter Gremienbericht), Bundestagsdrucksache 17/4308, 2010.

11 Seit 2008 sind im Bundesdienst mehr Frauen als Männer beschäftigt. Vgl. zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz, Bundestagsdrucksache 17/4307, 2010.

12 Zum Beispiel das Bundesgleichstellungsgesetz von 2001 (zuvor Frauenfördergesetz) und das Gesetz über die Berufung und Entsendung von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes (Bundesgremienbesetzungsgesetz, BGremBG) von 1994. Gremien im Sinne dieses Gesetzes sind Vorstände, Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, Verwaltungs- und Aufsichtsräte, kollegiale Organe und vergleichbare Gruppierungen unbeschadet ihrer Bezeichnung, soweit der Bund für deren Mitglieder Berufungs- oder Entsendungsrechte hat (§ 2 BGremBG).

Tabelle 4

Zeitliche Entwicklung des Frauenanteils im Top-Management nach Unternehmensgröße

	2004	2007	2/08	01/09	5/09	1/10	10/10	*Veränderung 10/10 - 2004*
	Prozent							*Prozentpunkte*
Top-Management Großunternehmen	6,8	7,5	5,4	5,7	5,7	5,9	6,1	*-0,7*
Top-Management mittelständische Unternehmen	9,1	9,4	10,3	10,6	10,7	10,9	11,1	*2,0*
Top-Management kleine Unternehmen	11,2	11,9	12,4	12,7	12,8	12,9	12,9	*1,7*
Top-Management Großkonzerne über 1 Mrd. € Umsatz					3,4	3,5	3,7	*0,3**
Top-Management DAX-Unternehmen					2,8	3,2	3,0	*0,2**
Top-Management Verbände und Behörden	16,4	13,5	15,0	15,6	15,9	16,0	16,3	*-0,1*

* Veränderung 10/10 - 5/09.

Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, 2010; Darstellung des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Je kleiner das Unternehmen, desto höher der Frauenanteil im Top-Management. Bei den Großunternehmen ist der Anteil im Vergleich mit 2004 sogar leicht gesunken.

Übersicht 2

Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung 2011

	Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
1	Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
2	Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
3	GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
4	Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH	Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel	Abteilungsleiterin des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
5	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH	Gudrun Kopp, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
6	NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Hilde Trebesch	Unterabteilungsleiterin Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
7	Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Referatsleiterin des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
8	Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Ursula Heinen-Esser, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin Anfang Januar 2011. **DIW** Berlin 2011

treten gewesen. Sie wechselte 2009 zur BASF SE und soll im Mai 2011 in den dortigen Vorstand aufsteigen.[13] Auch die Dainler AG will offenbar 2011 erstmals eine Frau in den Vorstand berufen.[14]

Das Beispiel Norwegen: Die Quote als effektives Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten

In Norwegen wurde 2003 eine Quote eingeführt, wonach beide Geschlecher zu mindestens 40 Prozent in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen vertreten sein müssen. Mittlerweile liegen die ersten Studien zur Wirkung dieser Politikmaßnahme vor.[15] Von sechs Prozent im Jahr 2002 stieg der Frauenanteil demnach im Jahr 2009 auf die obligatorische Größe von 40 Prozent (Abbildung 2). Die gezielte Steuerung dieses Bereiches verzeichnete damit recht schnelle Erfolge. In Deutschland bewegt sich dagegen der Frauenanteil in diesen Gremien kaum vom Fleck (Abbildung 3). Die Einführung der Quote in Norwegen wurde von einer Vielzahl flankierender Maßnahmen auf Seiten der Unternehmen und Verbände begleitet. Hierzu gehören beispielsweise spezielle Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, die Erstellung von Datenbanken für potenzielle Kandidatinnen und deren Vernetzung.

13 BASF SE: Margret Suckale und Michael Heinz in den Vorstand der BASF SE berufen. Presseinformation vom 21.10.2010. http://www.basf.com/group/pressemitteilungen/P-10-460.

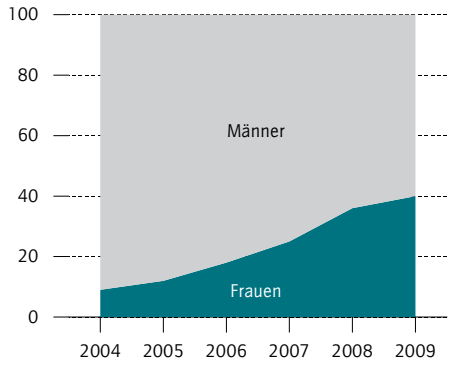
14 Vgl. Die Aufsteiger des Jahres 2011. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 02.01.2011.

15 Storvik, A., Teigen, M.: Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, 2010. Vgl. Auch Holst, E.: Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 35/2005, 2-10.

Abbildung 2

Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten in Norwegen

In Prozent



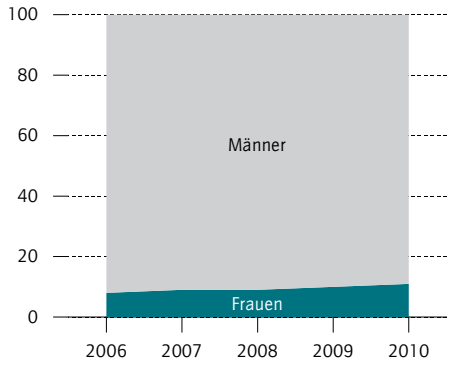
Quelle: Institut für Sozialforschung Norwegen. In: Storvik, A., Teigen, M.: Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, 2010, 9. **DIW** Berlin 2011

Seit der Einführung der Frauenquote in Norwegen ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen um mehr als das Vierfache angestiegen.

Abbildung 3

Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten in Deutschland

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen in Deutschland verharrt auf niedrigem Niveau.

Bestrebungen in Deutschland zur Einführung verbindlicher Regelungen sind erst kürzlich wieder gescheitert. Bündnis 90/Die Grünen hatten im Oktober 2010 einen Gesetzentwurf zur „geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten" in den Bundestag eingebracht, in dem auf der Kapitalseite eine Mindestquote für beide Geschlechter in Höhe von 40 Prozent gefordert wird. Auf Arbeitnehmerseite sollen bereits bestehende Regelungen zur geschlechtergerechten Besetzung ausgeweitet und strenger gefasst werden. Im Bundestag fand der Antrag bislang keine Mehrheit.[16]

Deutschland im internationalen Vergleich

Im Vergleich der größten börsennotierten Unternehmen in Europa befindet sich Deutschland mit einem Frauenanteil in den höchsten Entscheidungspositionen wie auch schon in den vergangenen Jahren[17] im Mittelfeld (Tabelle 5) – Grund für die vergleichsweise gute Platzierung ist vor allem die häufige Entsendung von Frauen durch die Arbeitnehmerseite in die Aufsichtsräte. Deutschland nimmt Platz neun ein mit einem Prozentpunkt über dem Durchschnitt der EU-27-Staaten. Spitzenreiter der 27 EU-Staaten sind Finnland und Schweden. Zu beachten ist in dieser Darstellung der Europäischen Kommission, dass die Zahl der berücksichtigten Unternehmen sehr gering ist.

In einem weiteren, elf Länder umfassenden Vergleich des Anteils von Frauen in den Vorständen befindet sich Deutschland zusammen mit Indien auf dem letzten Platz (Abbildung 4). Spitzenreiter ist Schweden mit 17 Prozent, gefolgt von den USA, Großbritannien und Norwegen. Russland, China, Frankreich, Spanien und Brasilien liegen dazwischen.

Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen: Der „business case"

Zahlreiche internationale Studien weisen mittlerweile auf den Zusammenhang zwischen Frauenrepräsentanz in der Unternehmensleitung und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen hin.[18] Dabei geht es etwa um die Eigenkapital- und Anlagenrendite

16 Entwurf eines Gesetzes zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten. Deutscher Bundestag. Drucksache 17/3296 vom 13.10.2010. Er wurde am 3. Dezember 2010 im Bundestag diskutiert, http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/32523214_kw48_de_frauenquote/index.html. Weitere Informationen zur Situation in anderen Ländern finden sich auch bei der überparteilichen und überregionalen Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR), http://www.fidar.de/.

17 Vgl. für 2009: Holst, E., Wiemer, A.: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010, 9.

18 McKinsey & Company: Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. 2010. Catalyst, The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards. Catalyst, New York 2007. Francoeur, C., Labelle, R., Sinclair-Desgagné, B.: Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. In: Journal of Business Ethics, 81, 2008, 83–95. Carter, D.,Simkins, B.,Simpson, G.: Corporate governance, board diversity and firm value. Financial Review, 38, 2003, 33–35. Erhardt, N.,Werbel, J.,Shrader, C.: Board of director diversity and firm financial performance. In: Corporate Governance: An International Review, 11 (2), 2003, 102–111. Smith, N., Smith, V., Verner,

Tabelle 5

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2010

		Unternehmen mit Angaben	Mitglieder	
			Frauen	Männer
			Prozent	
1	Finnland	24	26	74
2	Schweden	26	26	74
3	Lettland	33	23	77
4	Slowakei	10	22	78
5	Rumänien	10	21	79
6	Dänemark	18	18	82
7	Niederlande	21	15	85
8	Ungarn	13	14	86
9	**Deutschland**	**30**	**13**	**87**
10	Litauen	28	13	87
11	Vereinigtes Königreich	49	13	87
	EU-27	**588**	**12**	**88**
12	Tschechien	11	12	88
13	Frankreich	36	12	88
14	Polen	19	12	88
15	Bulgarien	15	11	89
16	Belgien	19	10	90
17	Spanien	34	10	90
18	Slowenien	17	10	90
19	Österreich	19	9	91
20	Irland	19	8	92
21	Estland	14	7	93
22	Griechenland	19	6	94
23	Italien	38	5	95
24	Portugal	19	5	95
25	Zypern	19	4	96
26	Luxemburg	10	4	96
27	Malta	18	2	98
	Nicht-EU-Staaten			
	Norwegen	16	39	61
	Mazedonien	10	20	80
	Island	7	16	84
	Kroatien	20	16	84
	Republik Serbien	14	12	88
	Turkei	48	10	90

Daten gesammelt von 27/09/2010–08/10/2010

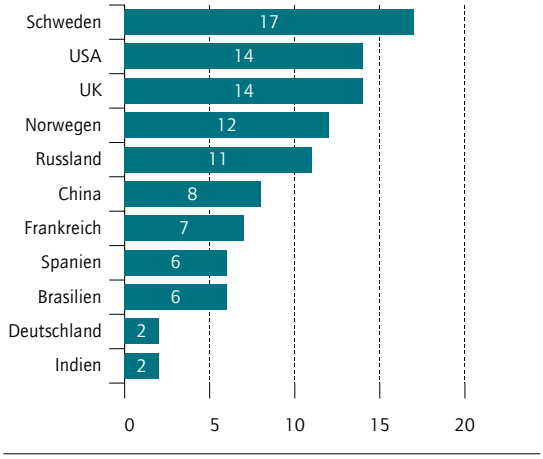
Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen; Darstellung des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Aufgrund der Mitbestimmungsregelungen für die Aufsichtsräte liegt Deutschland im europäischen Vergleich sogar leicht über dem EU-Durchschnitt; Spitzenreiter in der EU sind Finnland und Schweden.

Abbildung 4

Frauenanteil an Vorständen im internationalen Vergleich 2010

In Prozent



Quelle: McKinsey & Company: Women Matter 2010: Women at the top of corporations: Making it happen. Oktober 2010, 3. **DIW** Berlin 2011

Im internationalen Vergleich liegt der Frauenanteil in Vorständen in Deutschland weit hinter anderen europäischen Ländern, aber auch hinter Schwellenländern wie China oder Brasilien.

oder auch um Aktienpreis von Unternehmen, der mit der Ernennung einer Frau als Geschäftsführerin steigt.[19] Auch wurde ermittelt, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen betriebswirtschaftlich für eine effektivere Ausschöpfung der im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Potenziale spricht.[20] Die stärkere Diversifizierung der Führungsgremien sorgt für unterschiedliche Perspektiven und kommt so zu ausgewogeneren Entscheidungen. Schließlich erhöht eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten auch die Legitimation der Entscheidungen des Gremiums gegenüber der Belegschaft, den Auftraggeberinnen und Auftraggebern, den Investorinnen und Investoren, den Kundinnen und Kunden sowie der Öffentlichkeit.[21] International agierende Unternehmen sind immer stärker gefordert, sich auf der Führungsebene stärker für Frauen zu öffnen, um in der internationalen Geschäftswelt nicht negativ aufzufallen.[22] Beispiele wie die Frauenquote der Deutschen Telekom AG zeigen das Potenzial für Image und Öffentlichkeitswirkung einer an Chancengleichheit orientierten Unternehmenspolitik.

M.: Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. IZA DP No. 1708, 2005.

19 Haslam, S.,Ryan, M. K.: The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. Leadership Quarterly, 19 (5), 2008, 530–546.

20 KIT (Karlsruher Institut für Technologie): Frauen in Führungspositionen-Status Quo in der deutschen Wirtschaft-Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale. Projekt-Abschlussbericht 14.07.2010, 6.

21 Lückerath-Rovers, M.: Female directors on corporate boards provide legitimacy to a company. A resource dependency perspective. In: Management Online REview, Oxford Management Publishing, Juli 2009.

22 Siehe auch BMFSFJ und Deutscher Juristinnenbund (Hrsg.): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Berlin. 2010.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex[23] (DCGK), die sich mit Standards guter Unternehmensführung an die börsennotierten Unternehmen in Deutschland wendet, hat sich den Argumenten für eine größere Diversifizierung der Führungsgremien nicht verschlossen. Im DCGK wird seit Juni 2010 explizit eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen" in Aufsichtsräten und Vorständen empfohlen. Unternehmen, die dieser Forderung nicht nachkommen, müssen sich öffentlich erklären („Comply or explain"-Prinzip).

Fazit

Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien der großen Unternehmen bewegt sich immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau. In den Vorständen der Top-200-Unternehmen ist er mit 3,2 Prozent nahezu vernachlässigbar. Bei der Deutschen Bahn AG, einem Unternehmen mit hundertprozentiger Bundesbeteiligung, das 2009 den Vorstand vollständig austauschte, ist nicht eine Frau in diesem Gremium vertreten – trotz öffentlicher Gleichstellungsbemühungen und -gesetze.

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und die stärkere Einbindung von Frauen in wirtschaftliche Entscheidungsprozesse sind ein schon lange erklärtes Ziel von Wirtschaft, Regierungen, Parteien und Verbänden.

Die enttäuschenden Erfahrungen mit der freiwilligen Vereinbarung zwischen Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft[24] legen nahe, dass ein höheres Maß an Verbindlichkeit, die Konkretisierung und Messbarkeit von Zielvorgaben sowie ein konsequentes Controlling zur Zielerreichung dringend erforderlich ist, wenn signifikante Fortschritte in einem angemessenen Zeitraum gemacht werden sollen.

JEL Classification:
J16, L25, L32, M14, M51

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

Die Unternehmen müssen sich also verändern. [25] Die Deutsche Telekom AG hat mit der Einführung einer 30-Prozent-Frauenquote in Führungspositionen des Konzerns sich selbst ein klares Ziel gesteckt. Dahinter steht die Einsicht, dass rein rhetorische Bekenntnisse den Status quo nicht verändern werden und sich ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen für das Unternehmen auszahlt.[26] Einige Unternehmen haben ebenfalls Zielkorridore, Zielvereinbarungen oder Targets eingeführt. Doch diese Unternehmen sind immer noch die Ausnahmen.

Vor dem Hintergrund der ernüchternden Realität in den Führungspositionen nimmt in der Öffentlichkeit die Diskussion um staatliche Regelungen einen immer größeren Raum ein. Auch EU-Justizkommissarin Vivienne Reding schließt eine Quotenregelung nicht mehr aus.[27] Erst kürzlich hat sich der Verband der Unternehmerinnen für eine Frauenquote in den Aufsichtsräten ausgesprochen.[28] Und gerade hat Frankreich für Vorstände eine Frauenquote von 40 Prozent binnen eines Jahres eingeführt.[29]

23 http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html [03.01.2011].

24 Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, Juli 2001.

25 Darauf hat kürzlich selbst die größte Bank Deutschlands verwiesen. Vgl. Deutsche Bank Research: Auf dem Weg zu „gender-balanced leadership". Trendforschung, Aktuelle Themen 504, 11.01.2011.

26 Sattelberger, T: Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns. In: Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden. Erscheint im Sommer 2011.

27 EU-Kommission droht mit Frauenquote. Die Welt, 17.09.2010. Einige europäische Länder setzen mittlerweile auf staatliche Regulierungen. In Norwegen besteht eine verbindliche gesetzliche Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte. In den Niederlanden wurde im Jahre 2009 eine Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte sowie für Vorstände vom Parlament beschlossen. Auch in Belgien, Finnland, Frankreich, Island, Österreich, Schweden und Spanien wurden entsprechende Gesetzesinitiativen in die Wege geleitet bzw. beschlossen. Vgl. zum Beispiel FidAR: Europas Regierungen setzen auf mehr Frauen in Aufsichtsräten. Presseinformation vom 10.03.2010, www.fidar.de/fileadmin/user.../PM_100315_FidAR-Forum_II_end.pdf, sowie Storvik, A., Teigen, M.: a.a.O.

28 Vgl. VDU: Deutsche Welle: „Unternehmerinnen fordern Frauenquote", 2010, http://www.vdu.de/presse/vdu_in_den_medien/1283 sowie Deutsche Welle: Unternehmerinnen sind für die Quote, 20.12. 2010, http://www.dw-world.de/dw/article/0,,6317122,00.html.

29 Frankreich führt Frauenquote für Vorstandsetagen ein. FTD, 14.1.2011. Eine Frauenquote von 40 Prozent bis 2016 in Aufsichtsräten wurde bereits im vergangenen Jahr beschlossen. Vgl. Französischer Senat stimmt für Frauenquote. Zeit online, 29.10.2010.

Sieben Fragen an Elke Holst

„Besonders eklatant ist die Männerdominanz in der Finanzbranche“

Frau Dr. Holst, Sie haben die Dominanz von Männern in Spitzenspositionen in Deutschland untersucht. Wie hoch, oder präziser: wie niedrig ist der prozentuale Anteil von Frauen in den Führungsetagen?
Der Anteil von Frauen in den Führungsetagen in Deutschland ist verschwindend gering. Er beträgt in den Vorständen der Top-200-Unternehmen 3,2 Prozent und in den Top-100-Unternehmen nur 2,2 Prozent. Im Finanz- und Versicherungssektor liegt der Frauenanteil in den Vorständen von Banken und Sparkassen bei 2,9 Prozent, in den Versicherungen bei 2,5 Prozent, und das obwohl hier insgesamt deutlich mehr Frauen als Männer beschäftigt sind.

In letzter Zeit hörte man des Öfteren, die Frauen würden aufholen und zunehmend häufiger in Führungspositionen kommen. Sehen Sie das anders?
Hier muss man zwischen den Führungspositionen auf hoher und niedriger Ebene unterscheiden. In der Tat gibt es einen leichten Anstieg des Frauenanteils bei Führungspositionen auf unterer Ebene, teilweise auch auf mittlerer Ebene. Bei den Führungspositionen insgesamt, einschließlich hoch qualifizierter Tätigkeiten, hat das Statistische Bundesamt jedoch auch festgestellt, dass zwischen 1992 und 2009, also innerhalb von 17 Jahren, der Anstieg des Frauenanteils bei nur vier Prozentpunkten lag.

> » Bei der Besetzung von sehr hohen Führungspositionen spielen sehr häufig Geschlechterklischees eine Rolle «

Woran liegt es, dass sich das Geschlechterverhältnis in den Führungsetagen nicht wesentlich zu verändern scheint?
Bei der Besetzung sehr hoher Führungspositionen spielen häufig Geschlechterklischees eine Rolle. In den Köpfen der Entscheider steht oft noch der Gedanke, dass Frauen sich um die Versorgung der Kinder kümmern müssen und sie dann dem Betrieb nicht im gleichen Maße zur Verfügung stehen wie ein Mann.

Halten Sie eine Frauenquote für notwendig?
Am besten wäre es, wenn sich die Betriebe selbst Ziele setzten. Bleibt man lediglich bei Bekenntnissen, halte ich es für nachvollziehbar, wenn die Politik Rahmenbedingungen vorgibt, die den Prozess der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen beschleunigt. Eine generelle Frauenquote auf allen Ebenen für alle Unternehmen halte ich nicht für sinnvoll und durchsetzbar, aber die öffentliche Wirtschaft, also Unternehmen mit Bundes-, Landes- oder Kommunalbeteiligung kann als Vorbild vorausgehen.

Gibt es überhaupt gleich viel männliche und weibliche Kandidaten, die die geeignete Qualifikation mitbringen?
Natürlich muss man schon in anderen Führungspositionen gearbeitet haben, wenn man in Top-Führungsposition kommen will, und da gibt es sicherlich weniger Frauen als Männer, die dieses Training haben. Das aber liegt daran, dass die Unternehmen in Ihrer Personalpolitik nicht darauf geachtet haben, auch Frauen von Anfang an zu fördern. Aber schon jetzt gibt es viele qualifizierte Frauen, die die gleichen Qualifikationen wie ihre männlichen Mitbewerber haben und bislang nicht zum Zuge kommen.

In welchen Branchen ist die Situation besonders kritisch?
Besonders eklatant ist die Situation in der Finanzbranche. In der Finanzkrise gab es viele Umstrukturierungen und Veränderungen in den Führungspositionen. Allerdings wurde diese Situation nicht genutzt, um den Anteil von Frauen in den Top-Etagen zu erhöhen.

Gibt es auch positive Beispiele?
Es gibt bereits Unternehmen, die sich eine Quote gesetzt haben, so zum Beispiel die Deutsche Telekom. Schon innerhalb des ersten halben Jahres hat sie mehr Frauen in Führungspositionen gebracht. Seit 2006 hat auch Daimler eine Art Frauenquote. Zudem findet man bei Unternehmen, die von Eigentümern geführt werden, gewöhnlich auch mehr Frauen an der Spitze.

PD Dr. Elke Holst,
Forschungsdirektorin Gender Studien im DIW Berlin und 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

Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand

Elke Holst
eholst@diw.de

Julia Schimeta
jschimeta@diw.de

Trotz Fusionen und Finanzkrise hat sich im Finanzsektor wenig geändert: Der Frauenanteil in den Spitzengremien der großen Banken und Versicherungen in Deutschland blieb auch 2010 auf einem extrem niedrigen Niveau. Innovationspotentiale, die sich aus einer deutlichen Erhöhung des Frauenanteils in den Entscheidungsgremien ergeben, bleiben ungenutzt. Obwohl im Finanzsektor weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind, stellen sie nur 2,9 Prozent der Vorstandsmitglieder in den großen Banken und Sparkassen und nur 2,5 Prozent dieser Posten in den großen Versicherungen. Die Finanzkrise hat hier nicht zu einem Umdenken geführt.

In den größten 100 Banken und Sparkassen hat sich damit der Frauenanteil in Spitzengremien im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert – in den Versicherungen ging er sogar leicht zurück. Etwas häufiger sind Frauen in den Aufsichtsräten vertreten: Ihr Anteil beträgt in den Top 100 der Banken und Sparkassen 16,3 Prozent, in den 62 Versicherungen 11,9 Prozent und liegt damit sogar leicht unter den Werten des Vorjahres. Die weitaus meisten Frauen werden hier aufgrund der Mitbestimmungsregelungen als Arbeitnehmervertreterinnen entsandt – in den Top 100 der Banken und Sparkassen zu 66,7 Prozent, in den Versicherungen zu 81,3 Prozent. Die öffentlichen unter den größten Kredithäusern lassen ihre Vorbildfunktion missen: Mit nur zwei Prozent Frauen in den Vorständen und 16,5 in den Aufsichtsräten stehen sie keineswegs besser da als die privatwirtschaftlichen Kreditinstitute – trotz Landes- und Bundesgleichstellungsregelungen. Frauen an der Spitze des Aufsichtsrats gibt es allerdings nur bei den öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen.

In allen großen Instituten im Finanzbereich gibt es erheblichen Nachholbedarf bei der Besetzung von Spitzenpositionen durch Frauen. Ohne einen klaren und verbindlichen Fahrplan für die Umsetzung ist eine Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Besetzung der Spitzengremien in den großen privaten und öffentlichen Finanzinstituten in absehbarer Zeit nicht in Sicht.

Der Finanzsektor in Deutschland ist im Zuge der internationalen Finanzkrise mit erheblichen strukturellen Problemen konfrontiert – massive Umstrukturierungen sind die Folge.[1] Einen Ansatzpunkt zur Problembewältigung in Krisensituationen bietet die Neubesetzung von entscheidungsrelevanten Posten. Die EU Kommission erhofft sich von der Neubesetzung solcher Spitzenpositionen in der Krise auch eine Stärkung des Frauenanteils. Dies gilt umso mehr, als dass Studien zum Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung von Entscheidungs- und Kontrollgremien und dem Unternehmenserfolg darauf hinweisen, dass Ausgewogenheit einen Erfolgsfaktor darstellt.[2]

Das DIW Berlin untersucht regelmäßig die Repräsentation von Frauen in den Spitzengremien (Aufsichtsräten und Vorständen) im deutschen Finanzsektor.[3] Ausgewählt wurden die nach der Bilanzsumme größten Banken (100 Unternehmen) und die nach den Beitragseinnahmen größten Versicherungen (62 Unternehmen) in Deutschland.[4] Die Zahlen geben Aufschluss über die Teilhabe von Frauen und Män-

1 Schrooten, M.: Internationale Finanzkrise erhöht Reformdruck im deutschen Bankensektor. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 8/2008, 77–82 .

2 Vgl. Zum Beispiel McKinsey & Company: Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen. 2010. Catalyst, The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards. Catalyst, New York 2007.

3 Zuletzt im Jahr 2010, vgl. Holst, E., Wiemer, A.: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 4/2010, 2–10.

4 Die Auswahl der nach der Bilanzsumme (2009) 100 großen Banken und Sparkassen erfolgte nach Huck, H.: Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 8/2010, 30–31.
Die Auswahl der nach den Beitragseinnahmen (2009) großen 62 Versicherungen erfolgte auf Basis der Angaben von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2010. Müssig Verlag. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken und Versicherungen fanden im Zeitraum von Oktober 2010 bis Ende Dezember 2010 statt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberich-

Tabelle 1

Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftsabteilungen in Prozent

	2006	2007	2008	2009	2010
Erbringung von Finanzdienstleistungen	57,4	56,9	56,9	57,1	57,2
Zentralbanken und Kreditinstitute	57,8	57,2	57,3	57,6	57,6
Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)	49,1	48,9	48,8	50,0	49,2
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	61,1	61,6	61,5	61,2	60,9

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanz- und Versicherungssektor sind Frauen.

nern an Entscheidungsprozessen im Finanzsektor Ende 2010.

Frauenanteil an den Beschäftigten im Finanzsektor hoch

Der Finanzsektor insgesamt wird von weiblichen Beschäftigten dominiert (Tabelle 1). Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit lag im Frühjahr 2010 der Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Kreditgewerbe bei 57 Prozent und im Versicherungsgewerbe bei 49 Prozent. In den mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundenen Tätigkeiten sind nahezu 61 Prozent der Beschäftigten Frauen.

Banken und Sparkassen

Vorstandsposten nach wie vor nahezu ausschließlich von Männern besetzt

In den von Frauen dominierten Banken und Sparkassen sind in 90 Prozent der Vorstände nur Männer vertreten (Tabelle 2). Von den insgesamt 408 Vorstandsposten werden 2,9 Prozent, also zwölf Posten, von Frauen besetzt. In den untersuchten 100 Vorständen waren nur zwei Vorstandsvorsitze in der Hand einer Frau: Manuela Better führt bei der Hypo Real Estate Holding AG und der Deutsche Pfandbriefbank AG den Vorstand (Übersicht).

Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich praktisch nichts getan, obwohl die Finanzmarktkrise und die damit einhergehenden personellen Veränderungen auf den Führungsetagen der großen Banken besonders großen Spielraum zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzenpositionen eröffnete.

Frauenanteil in Aufsichtsräten liegt bei 16,3 Prozent

In fast neun von zehn Aufsichts- oder Verwaltungsräten (im Folgenden „Aufsichtsräte“) im Bankenbereich ist mindestens eine Frau vertreten (Tabelle 2). Dieser Anteil stagniert und war 2006 und 2007 sogar höher. In zwölf der 100 größten Banken und Sparkassen sind Aufsichtsrat und Vorstand vollständig in Männerhand, hierzu gehören die privaten Finanzdienstleister Dexia Kommunalbank Deutschland AG (Rang 26), die Düsseldorfer Hypothekenbank AG (Rang 42), die Wüstenrot Bausparkasse AG (Rang 50), die DVB Bank SE (Rang 52), die Debeka Bausparkasse AG (Rang 57)

Übersicht

Frauen in Vorständen großer Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2010

Rang	100 größte Banken und Sparkassen		Rechtsform
7	Hypo Real Estate Holding AG	Manuela Better (Vorsitz)	privat
13	Deutsche Pfandbriefbank AG	Manuela Better (Vorsitz)	privat
24	SEB AG	Renate Bloß-Barkowski, Liselotte Hjorth	privat
47	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow	privat
56	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentlich-rechtlich
60	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
63	Stadtsparkasse Düsseldorf	Dr. Birgit Roos, Karin-Brigitte Göbel	öffentlich-rechtlich
64	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Jacqueline Tag	öffentlich-rechtlich
82	Sparda-Bank Südwest eG	Karin Ipfling	genossenschaftlich
91	BB Bank eG	Gabriele Kellermann	genossenschaftlich
	62 größte Versicherungen		
5	ERGO Versicherungsgruppe AG	Dr. Bettina Anders	
16	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	Dr. Andrea van Aubel	
29	Provinzial Rheinland Konzern	Sabine Kummenerl	
32	Württembergische Lebensversicherung AG	Ruth Martin	
34	Signal Krankenversicherung a.G.	Marlies Hirschberg-Tafel	
35	Zurich Versicherung AG (Deutschland)	Dr. Marita Kraemer	
49	Alte Leipziger Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
53	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
57	Württembergische Versicherung AG	Ruth Martin	
60	Provinzial Rheinland Lebensversicherung AG	Sabine Kummenerl	

Quelle: Erhebung des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

ten und Jahresabschlüssen 2009 sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Finanzinstituten.

Tabelle 2

Frauen in den Vorständen und den Aufsichtsräten von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2006–2010

	Banken und Sparkassen					Versicherungen				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Vorstände/Geschäftsführungen										
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62
Ohne Frauen im Vorstand	90	91	93	91	90	53	52	49	51	52
Anteil in Prozent	**90,0**	**91,0**	**93,0**	**91,0**	**90,0**	**84,1**	**80,0**	**84,5**	**82,3**	**83,9**
Mitglieder insgesamt[1]	442	430	414	418	408	394	411	372	392	399
Männer	431	420	406	407	396	384	398	363	381	389
Frauen	11	10	8	11	12	10	13	9	11	10
Anteil der Frauen in Prozent	**2,5**	**2,3**	**1,9**	**2,6**	**2,9**	**2,5**	**3,2**	**2,4**	**2,8**	**2,5**
Vorsitze insgesamt[1]	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62
Männer	98	98	100	100	98	63	65	57	62	62
Frauen	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	**2,0**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**2,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Aufsichts-/Verwaltungsräte										
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	11	9	15	13	12	17	16	16	14	14
Anteil in Prozent	**11,0**	**9,0**	**15,0**	**13,0**	**12,0**	**27,0**	**24,6**	**27,6**	**22,6**	**22,6**
Mitglieder insgesamt[1]	1 633	1 573	1 566	1 555	1 548	812	830	727	734	732
Männer	1 387	1 331	1 324	1 294	1 295	720	726	629	643	645
Frauen	246	242	242	261	253	92	105	98	91	87
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**	**15,4**	**15,5**	**16,8**	**16,3**	**11,3**	**12,7**	**13,5**	**12,4**	**11,9**
Vorsitze insgesamt[1]	100	100	100	100	100	63	65	58	62	62
Männer	97	95	97	96	97	63	65	57	61	61
Frauen	3	5	3	4	3	0	0	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	**3,0**	**5,0**	**3,0**	**4,0**	**3,0**	**0,0**	**0,0**	**1,7**	**1,6**	**1,6**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	44	24	41	38	52	34
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	291	454	444	634	351
Männer	496	731	654	637	549	256	406	390	555	319
Frauen	103	127	113	127	93	35	49	54	79	32
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	32	45	41	63	26
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**82,5**	**74,8**	**74,3**	**71,7**	**66,7**	**91,4**	**91,8**	**75,9**	**79,7**	**81,3**

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Der Frauenanteil in den Vorständen von Banken, Sparkassen und Versicherungen liegt unter drei Prozent. Bei den Versicherungen ist er im Vergleich zu 2009 sogar gesunken.

sowie Die Sparkasse Bremen AG (Rang 68). Werden alle Aufsichtsratssitze als Vergleichsgrundlage herangezogen, liegt der Frauenanteil in den großen Banken und Sparkassen mit 16,3 Prozent über dem Frauenanteil in Aufsichtsräten der Privatwirtschaft (ohne Finanzsektor)[5] – aber dennoch immer noch weit entfernt von ihrem Beschäftigungsanteil in diesem Sektor. Nur drei der 100 Aufsichtsräte werden von einer Frau geleitet.

Zwei Drittel der Frauen in den Aufsichtsräten der Banken und Sparkassen sind Arbeitnehmervertreterinnen; sie erlangten somit aufgrund der bestehenden Mitbestimmungsregelungen ihr Mandat. Positiv zu vermerken ist, dass seit einigen Jahren auch die Kapitalseite mehr Frauen in den Aufsichtsräten der Banken und Sparkassen stellt: 2006 wurden 17 Prozent der Frauen in Aufsichtsräten durch die Kapitalseite entsandt, 2010 waren es knapp 33 Prozent.

Nur eine einzige der untersuchten 100 Banken kann einen mit Frauen und Männern gleichermaßen besetzten Aufsichtsrat aufweisen: Die Deutsche Pfandbriefbank AG, deren Vorstand von Manuela Better angeführt wird. Von den drei im Aufsichtsrat vertretenen Frauen wurden zwei von der Kapital- und eine von der Arbeitnehmerseite entsandt. In allen anderen Aufsichtsgremien sind Frauen in der Minderheit. Im „Best Practice"-Ranking folgt auf Platz zwei die West LB AG mit einem Frauenanteil von

5 Der Frauenanteil in Aufsichtsräten liegt in den Top-200-Unternehmen (ohne Finanzsektor) in Deutschland 2010 bei 10,6 Prozent. Vgl. Holst, E., Schimeta, J.: 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 3/2011.

Tabelle 3

Größte 100 Banken und Sparkassen[1] mit mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2010

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Männer	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
13	Deutsche Pfandbriefbank AG	6	3	3	50,0	privat
9	WestLB AG	20	13	7	35,0	öffentl.-rechtl.
6	Unicredit Bank AG (ehemals Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG)	12	8	4	33,3	öffentl.-rechtl.
7	Hypo Real Estate Holding AG	6	4	2	33,3	privat
41	Santander Consumer Bank AG	9	6	3	33,3	öffentl.-rechtl.
45	IBB Investitionsbank Berlin	9	6	3	33,3	öffentl.-rechtl.
53	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	8	4	33,3	privat
54	Deutsche Schiffsbank AG	6	4	2	33,3	öffentl.-rechtl.
58	Sparkasse Hannover	18	12	6	33,3	privat
90	Kreissparkasse München-Starnberg	12	8	4	33,3	privat
95	Sparkasse Mainfranken	26	18	8	30,8	öffentl.-rechtl.
1	Deutsche Bank AG	20	14	6	30,0	privat
34	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	14	6	30,0	genossensch.
86	Sparkasse Essen	17	12	5	29,4	öffentl.-rechtl.
98	Stadtsparkasse Wuppertal	17	12	5	29,4	öffentl.-rechtl.
38	Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg – Girozentrale	18	13	5	27,8	öffentl.-rechtl.
85	Sparkasse Krefeld	18	13	5	27,8	öffentl.-rechtl.
23	Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank (L-Bank)	15	11	4	26,7	öffentl.-rechtl.
91	BB Bank eG	15	11	4	26,7	genossensch.
2	Commerzbank AG	20	15	5	25,0	privat
24	SEB AG	12	9	3	25,0	öffentl.-rechtl.
55	Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank	8	6	2	25,0	privat
60	Targobank AG & Co. KGaA	12	9	3	25,0	privat
64	Investitionsbank des Landes Brandenburg	16	12	4	25,0	privat
	Summe	**516**	**376**	**140**		

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

35 Prozent (Tabelle 3). Darüber hinaus verfügen immerhin weitere acht Banken über einen Frauenanteil von einem Drittel, hiervon sind die Hälfte öffentlich-rechtliche Banken.

Öffentliche Banken und Sparkassen Vorbilder?

Erstmals wertet das DIW Berlin die untersuchten Banken und Sparkassen differenziert nach öffentlich-rechtlichen, genossenschaftlichen und privatwirtschaftlichen aus. Hierbei wird deutlich dass die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute trotz Bundes- und Landesgleichstellungsgesetzen keineswegs als leuchtende Vorbilder bei der Besetzung von Spitzenpositionen durch Frauen dienen können. Aber es gibt positive Ausnahmen: Die einzigen drei in den Top-100-Banken und Sparkassen von Frauen geleiteten Aufsichtsräte sind in öffentlich-rechtlicher Hand. Für die Ausübung des Aufsichtsratsvorsitzes spielt die politische Funktion eine wichtige Rolle: Bei der Bremer Landesbank führt die Finanzsenatorin der Freien Hansestadt Bremen Karoline Linnert (Bündnis 90/Die Grünen) das Gremium an, in der Kreissparkasse München-Starnberg die Landrätin des Landkreises München Johanna Rumschöttel (SPD) und in der Sparkasse Saarbrücken die Oberbürgermeisterin Saarbrückens Charlotte Britz (SPD). Der Frauenanteil an Aufsichtsratsmandaten insgesamt liegt wie auch in den anderen Bereichen bei etwa 16 Prozent.

In den Vorständen der öffentlichen Institute sind mit einem Anteil von zwei Prozent Frauen noch seltener zu finden als in den privaten Banken und Sparkassen (3,8 Prozent) (Tabelle 4). Einige öffentliche Finanzinstitute haben nicht eine einzige Frau in ihren beiden Spitzengremien, das sind die Bayerische Landesbank (Rang 8), die Westdeutsche Immobilien Bank AG (Rang 40), die LfA Förderbank Bayern (Rang 46) und die Bayerische Landesbausparkasse (Rang 68).

Versicherungen

Nur zehn der 399 Vorstandsposten werden von Frauen eingenommen

Lediglich 2,5 Prozent der Vorstandspositionen in den Versicherungen werden von Frauen besetzt (Tabelle 2). Dies entspricht zehn der insgesamt 399 untersuchten Posten. Ausgeübt werden sie von acht Frauen. Den höchsten Anteil an Frauen im Aufsichtsrat weist mit knapp 45 Prozent die Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG auf (Tabelle 5). Hier findet

Tabelle 4

Frauen in den Aufsichtsräten bzw. den Vorständen von großen Banken, Sparkassen und Versicherungen in Deutschland 2010 nach Rechtsform

	Untersuchte Banken und Sparkassen	davon öffentlich-rechtliche	davon private	davon genossen-schaftliche
Vorstände/Geschäftsführungen				
Unternehmen insgesamt	100	52	36	12
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	52	36	12
Ohne Frauen im Vorstand	90	49	31	10
Anteil in Prozent	**90,0**	**94,2**	**86,1**	**83,3**
Mitglieder insgesamt[1]	408	203	157	48
Männer	396	199	151	46
Frauen	12	4	6	2
Anteil der Frauen in Prozent	**2,9**	**2,0**	**3,8**	**4,2**
Vorsitze insgesamt[1]	100	52	36	12
Männer	100	52	34	12
Frauen	0	0	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,0**	**5,6**	**0,0**
Aufsichts-/Verwaltungsräte				
Unternehmen insgesamt	100	52	36	12
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	52	36	12
Ohne Frauen im Vorstand	12	4	7	1
Anteil in Prozent	**12,0**	**7,7**	**19,4**	**8,3**
Mitglieder insgesamt[1]	1 548	960	396	192
Männer	1 295	802	333	160
Frauen	253	158	63	32
Anteil der Frauen in Prozent	**16,3**	**16,5**	**15,9**	**16,7**
Vorsitze insgesamt[1]	100	52	36	12
Männer	97	49	36	12
Frauen	3	3	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	**3,0**	**5,8**	**0,0**	**0,0**

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

In den Vorständen öffentlich-rechtlicher Banken ist der Frauenanteil geringer als bei Privat- oder Genossenschaftsbanken.

Tabelle 5

Größte 62 Versicherungen[1] mit mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2010

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Männer	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
16	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG	9	5	4	44,4
43	DBV Deutsche Beamtenversicherung Lebensversicherung Aktiengesellschaft	9	5	4	44,4
10	Allianz Versicherungs-AG	6	4	2	33,3
24	Debeka Lebensversicherungsverein a.G.	9	6	3	33,3
14	R + V Lebensversicherung AG	16	12	4	25,0

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

sich mit Annette Court auch die einzige weibliche Aufsichtsratsvorsitzende und mit Dr. Andrea van Aubel eine der wenigen Vorstandsfrauen in Deutschland (Übersicht).

In Aufsichtsräten mit 11,9 Prozent niedrigerer Frauenanteil als bei Banken und Sparkassen

Unter den nach den Beitragseinnahmen 62 größten Versicherungen in Deutschland liegt der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei 11,9 Prozent – und damit niedriger als bei den großen Banken und Sparkassen (Tabelle 2). Der Anteil der Unternehmen ohne eine Frau im Aufsichtsrat liegt bei den großen Versicherungen mit 22,6 Prozent wesentlich höher als bei Banken und Sparkassen, dies hat sich im Vergleich zu den Vorjahren nicht verändert.

Im Vergleich zu 2006 werden auch hier etwas mehr Frauen von der Kapitalseite in das Kontrollgremium entsandt. Überraschend ist jedoch, dass nach 2008 der Anteil der von der Kapitalseite gestellten Frauen wieder gesunken ist und Männer ihre Machtposition im Zuge der Finanzkrise also sogar ausdehnen konnten. 2010 waren mehr als vier Fünftel der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder in den großen Versicherungen Arbeitnehmervertreterinnen – auch hier liegt der Anteil mit 81,3 Prozent deutlich höher als bei den Banken und Sparkassen (66,7 Prozent). In 13 Versicherungen ist sowohl der Aufsichtsrat als auch der Vorstand rein männlich besetzt. Darunter befinden sich auch so große Unternehmen wie der AXA Konzern (Rang 7), die Hannover Rückversicherungs-AG (Rang 9) und die Versicherungskammer Bayern (Rang 11).

Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen des Bankengewerbes

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die sogenannte „gläserne Decke“, die den Zugang von Frauen zu Spitzenpositionen verhindert, in Deutschland stark ausgeprägt ist. Eine Vergleichsstudie zu Umstrukturierungsprozessen in deutschen und finnischen Banken stellte fest, dass dort Frauen in den Banken viel „natürlicher“ in den Pool der potentiellen Besetzung einer Führungsposition einbezogen werden, während in deutschen Banken Frauen für Führungspositionen meist nur als „zweite Wahl“ in Frage kommen.[6] Darüber hinaus ist die Trennung von familiärer und beruflicher Sphäre mit eindeutiger Zuweisung an die Geschlechter in Finnland nicht so ausgeprägt, wie in Deutschland. Entsprechend weniger blockieren die Vorstellungen zu außerberuflichen (familiären) Aufgaben von Frauen ihre Aufstiegschancen in Finnland. Offenbar kommen Vorurteile und Rollenkli-

6 Theobald, H., Quack, S., Tienari, J.: Organisationswandel, Geschlecht und Macht. Ein Vergleich deutscher und finnischer Banken. In: Dackweiler, R.-M. (Hrsg.): Frauen – Macht – Geld. Westfälisches Dampfboot, Münster, 2003, 184–206.

schees bei der Beförderung in Deutschland stärker zum Tragen.[7]

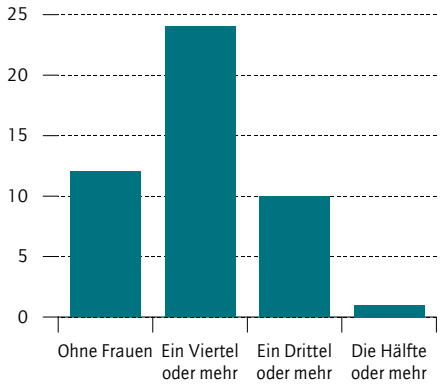
Die Diskrepanz zwischen der im Bankensektor vorhandenen Dominanz von Frauen bei der Beschäftigung und ihrer massiven Unterrepräsentanz auf der obersten Führungsebene wird auch mit „vergeschlechtlichten" Karrierewegen erklärt.[8] Hierunter sind Karrierewege zu verstehen, die sich an den Lebenswirklichkeiten von Männern orientieren, ohne die besonderen Belange von Frauen zu berücksichtigen. Sie sind zum Beispiel an eine spezifische Anforderungsstruktur und -kultur geknüpft, die potentiell nur Arbeitskräfte erfüllen können, die von familiären Pflichten freigestellt sind. Eine Schweizer Studie in Banken und Versicherungen kommt zu dem Ergebnis, dass die männlich geprägte Unternehmenskultur das größte Hemmnis für Frauenkarrieren in den Finanzinstituten ist.[9] Diese Rahmenbedingungen können aber auch für Männer von Nachteil sein, die diesen Anforderungen nicht entsprechen, weil sie sich beispielsweise aktiv an der Kindererziehung beteiligen wollen.[10] Neben der Verantwortung für die Haus- und Familienarbeit und daraus resultierenden Zuschreibungen zu den Fähigkeiten und Eigenschaften von Frauen ist auch das männlich definierte Managerleitbild ein großes Hindernis. Bei fehlenden weiblichen Vorbildern und Rollenmustern in Führungspositionen ist es für Frauen häufig schwerer, ihre Karriereplanung stringent voranzutreiben und ihre Ansprüche so einzufordern wie ihre männlichen Kollegen.[11]

Weiterhin sei auf die zentrale Bedeutung der Förderung durch Vorgesetzte hingewiesen sowie auf eine gute Einbindung in einflussreiche Netzwerke für die Karriere, von der vor allem Männer profitieren können.[12] Starke Seilschaften sind insbesondere bei

Abbildung 1

Top-100-Banken und Sparkassen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat

In Prozent



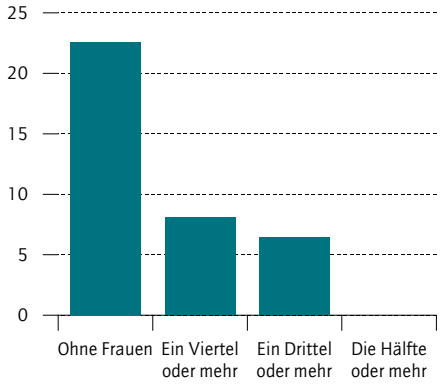
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Zehn Prozent der Banken und Sparkassen in Deutschland haben einen zu einem Drittel mit Frauen besetzten Aufsichtsrat.

Abbildung 2

Top-62-Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin. **DIW** Berlin 2011

Fast ein Viertel der Versicherungen in Deutschland hat einen ausschließlich mit Männern besetzten Aufsichtsrat.

Beförderungen in Spitzengremien wichtig. Thomas Sattelberger von der Deutschen Telekom AG fasst dies und weitere Wege, „sehr professionelle Verfahren" der Personalentscheidung zugunsten von Männern zu unterlaufen, unter dem „Pharisäertum bei der ‚Bestenauswahl'" zusammen.[13]

7 Holst,E., Wiemer, A.: Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert. Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 10, 2010, 692–699.

8 Vgl. zum Beispiel Fahrenholz, A. und Meißner, H.: Welche Macht wollen Frauen? Reflexive Karriereorientierung von weiblichen Führungskräften in der Landesbank Berlin. In: Dackweiler, R.-M. (Hg.), a.a.O., 207–226.

9 Vgl. Leu, A., Rütter, H., Umbach-Daniel, A.: FinanzFrau: Die Situation von Frauen in Banken und Versicherungen. Kaufmännischer Verband Schweiz, Zürich 2006.

10 Vgl. Connell, R.: Im Innern des gläsernen Turms: Die Konstruktion von Männlichkeiten im Finanzkapital. In: Feministische Studien 1/2010, 8–24.

11 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. http://doku.iab.de/ibv/2004/ibv1404_27.pdf. [5.3.2008].

12 Für einen Überblick zu den Ursachen des Verharrens geringer Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten vgl. E. Holst und A. Wiemer: Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert. Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. Wirtschaftsdienst, 10/2010, 692–699.

13 Sattelberger, T.: Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns. In: Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden. Erscheint im Sommer 2011.

Fazit

„Zweifellos hat die Krise das Bewusstsein für die im Finanzsektor bestehenden Chancenungleichheiten zwischen Frauen und Männern geschärft und eine einmalige Gelegenheit geschaffen, dies zu ändern. Die Frage ist nur, ob sich die Branche dieser Aufgabe stellen und die so dringend erforderliche kulturelle Revolution zustande bringen wird."[14] So die Einschätzung der Europäischen Kommission. Die Realität in den Spitzengremien des Finanzsektors in Deutschland macht bislang hierauf wenig Hoffnung. Die Umstrukturierungsphase im Zuge der Finanzkrise wurde nicht zur Erhöhung des Frauenanteils genutzt. Obwohl klar ist, dass vorwiegend Männer die Entscheidungen getroffen haben, die zur Finanzkrise führten, wurde an dem Geschlechterverhältnis in den Führungsetagen wenig verändert. Vielmehr wird auch bei den aktuellen Umstrukturierungen an Vorkrisenmuster angeknüpft. So besteht die männliche Monokultur in den Führungsetagen des Finanzsektors weiter: Der Frauenanteil in den Vorständen war im Jahr 2010 mit 2,9 Prozent in den Banken und Sparkassen und 2,5 Prozent in den Versicherungen nach wie vor verschwindend gering. Obwohl Frauen mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor stellen, haben sie so gut wie keine Chancen in Spitzenpositionen der großen Institute zu gelangen. Der Finanzsektor kann vor diesem Hintergrund als besonders konservativ bezeichnet werden, wenn es um die Besetzung von zentralen Entscheidungspositionen mit Frauen geht.[15]

In den Aufsichtsräten lag der Frauenanteil mit 16,3 Prozent (Banken und Sparkassen) beziehungsweise 11,9 Prozent (Versicherungen) höher, doch auch hier ist man von ausgewogenen Chancen von Frauen und Männern noch weit entfernt. Frauen waren 2010 sogar weniger häufig als 2009 in diesen Gremien vertreten. Zudem wird die weit überwiegende Mehrheit der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder nicht von der Kapitalseite, sondern von Arbeitnehmervertretungen gestellt. In den großen Versicherungen ist dies noch öfter der Fall als in den Banken und Sparkassen.

Die Europäische Kommission weist auf die zunehmende Zahl von Studien hin, nach denen es einen „klaren Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg" gibt.[16] Solche Ergebnisse unterstreichen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Notwendigkeit, die Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen in Spitzenpositionen zu verbessern. Die öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen könnten hier eine Vorbildrolle einnehmen, doch stehen sie im Durchschnitt auch nicht besser da als die privaten Finanzhäuser – trotz staatlichem Auftrag und Gleichstellungsregelungen.

Soll auf das Know-how gut ausgebildeter Frauen in den Spitzengremien nicht verzichtet werden, bedarf es eines Umsteuerns der Personalplanung und der Betriebsorganisation im Finanzsektor. Die frühzeitige Integration von Frauen in die betrieblichen Karriereplanungen, Mentoring-Programme, Sensibilisierungstraining für Führungskräfte, die Unterstützung von Eltern bei der Kinderbetreuung und die Förderung einer Work-Life-Balance sind Beispiele für Schritte in die richtige Richtung.[17] Doch führen sie erst dann zum Ziel, wenn sie sich auch bei der Beförderung von Frauen in Top-Positionen und andere Führungsposition niederschlagen. Hier hat die Finanzbranche offenbar noch einen langen Weg vor sich, den sie aber durch eine konsequente, zeitnahe Umsetzung von Zielgrößen für die Besetzung von Top-Gremien und anderen hohen Führungspositionen mit Frauen erheblich verkürzen kann. Das erfordert ein Umdenken in den Finanzinstituten und eine veränderte Unternehmenskultur. Diese Chance wurde in Deutschland bislang nicht genutzt.

JEL Classification:
G01, G3, J16, L32, M14

Keywords:
Financial sector, Board diversity, Women CEOs, Gender equality, Management, Financial crisis

14 Europäische Kommission: Mehr Frauen in Führungspositionen. Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum. 2010, 22. http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4746&langId=de.

15 Ähnliches gilt auch für die Führungspositionen unter der ersten Ebene. Das bestätigen andere Untersuchungen, wie etwa von Kohaut, S., Möller, I.: Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. IAB Kurzbericht Nr. 6/2010.

16 Europäische Kommission: a. a. O., 21.

17 Für Beispiele aus Unternehmen vgl. Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 5. Aufl. Gabler, Wiesbaden 2008.

Themen des nächsten Wochenberichts:

Krieg, Frieden und Entwicklung
Geschlechterrollen in Ruanda
Ländliche Entwicklung in Mosambik

Veröffentlichungen des DIW Berlin

Marco Caliendo, Frank Fossen, Alexander Kritikos

Trust, Positive Reciprocity, and Negative Reciprocity: Do These Traits Impact Entrepreneurial Dynamics?

Experimental evidence reveals that there is a strong willingness to trust and to act in both positively and negatively reciprocal ways. So far it is rarely analyzed whether these variables of social cognition influence everyday decision making behavior. We focus on entrepreneurs who are permanently facing exchange processes in the interplay with investors, sellers, and buyers, as well as needing to trust others and reciprocate with their network. We base our analysis on the German Socio-Economic Panel and recently introduced questions about trust, positive reciprocity, and negative reciprocity to examine the extent that these variables influence the entrepreneurial decision processes. More specifically, we analyze whether i) the willingness to trust other people influences the probability of starting a business; ii) trust, positive reciprocity, and negative reciprocity influence the exit probability of entrepreneurs; and iii) willingness to trust and to act reciprocally influences the probability of being an entrepreneur versus an employee or a manager. Our findings reveal that, in particular, trust impacts entrepreneurial development. Interestingly, entrepreneurs are more trustful than employees, but much less trustful than managers.

Discussion Paper Nr. 1085
December 2010

Aleksandra Novikova

Methodologies for Assessment of Building's Energy Efficiency and Conservation: A Policy-Maker View

Recent global peer-review reports have concluded on importance of buildings in tacking the energy security and climate change challenges. To integrate the buildings energy efficiency into the policy agenda, significant research efforts have been recently done. More specifically, the public domain provides a bulk of literature on the application of buildings-related efficiency technologies and behavioural patterns, barriers to penetration of these practices, policies to overcome these barriers. From the policy-making perspective it is useful to understand how far our understanding of building energy efficiency goes and the approaches and methodologies are behind such assessment.

Discussion Paper Nr. 1086
December 2010

Amelie Constant, Bienvenue N. Tien

African Leaders: Their Education Abroad and FDI Flows

Leaders are critical to a country's success. They can influence domestic policy via specific measures that they enforce, and they can also influence international public opinion towards their country. Foreign Direct Investments are also essential for a country's economic growth. Our hypothesis is that foreign-educated leaders attract more FDI to their country. Our rationale is that education obtained abroad encompasses a whole slew of factors that can make a difference in FDI flows when this foreign-educated individual becomes a leader. We test this hypothesis empirically with a unique dataset that we constructed from several sources, including the Library of Congress and the World Bank. Our analysis of 40 African countries employs the robust technique of conditional quantile regression. Our results reveal that foreign education is a significant determinant of FDI inflows, beyond other standard characteristics. While intuitive, this result does not necessarily indicate sheepskin effects or superior human capital obtained abroad. Rather, it indicates the powerful role of the social capital, networks, and connections that these leaders built while they were abroad that they in turn mobilize and utilize when they become leaders.

Discussion Paper Nr. 1087
December 2010

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. Alexander Kritikos (Vizepräsident)
Prof. Dr. Tilman Brück
Prof. Dr. Christian Dreger
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Prof. Dr. Gert G. Wagner

Chefredaktion
Dr. Kurt Geppert
Carel Mohn

Redaktion
Tobias Hanraths
PD Dr. Elke Holst
Susanne Marcus
Manfred Schmidt
Renate Bogdanovic

Lektorat
Prof. Dr. Mechthild Schrooten

Pressestelle
Renate Bogdanovic
Tel. +49-30-897 89-249
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 Stabsabteilung Kommunikation des DIW Berlin (Kundenservice@diw.de) zulässig.

Gedruckt auf 100 Prozent Recyclingpapier

Schüssler 2008

Wie die SPD zu einer echten Fortschrittspartei werden könnte

von Peter Haan und Katharina Wrohlich*

„Auch das Ehegattensplitting muss zeitgemäß reformiert werden. [...] Überfällig ist eine Weiterentwicklung, durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert wird", fordert die SPD im Entwurf zu ihrem Fortschrittsprogramm „Neuer Fortschritt und mehr Demokratie." Was kann man daraus ableiten? Möchte die SPD nun tatsächlich die Erwerbsanreize für Zweitverdiener verändern?

Hinreichend bekannt ist: Das Ehegattensplitting in seiner derzeitigen Form setzt starke negative Arbeitsanreize für Zweitverdiener, in der Regel die Ehefrauen. Besonders davon betroffen sind Mütter mit kleinen Kindern, die nach der Elternzeit wieder in den Beruf zurückkehren möchten. Jeder Euro, den sie verdienen, wird mit dem Grenzsteuersatz des Ehemannes besteuert. Kommen dann noch Kosten für Kinderbetreuung dazu, lohnt sich die Erwerbstätigkeit oft kaum.

Wie könnten die steuerlichen Anreize umgestaltet werden, sodass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert wird? Nur durch einen Übergang zur Individualbesteuerung. In diesem Fall – das haben mehrere empirische Studien des DIW Berlin gezeigt – steigen sowohl der Anteil der Frauen, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen (nämlich um rund fünf Prozentpunkte) als auch das insgesamt geleistete Arbeitsvolumen (um rund zehn Prozent) verheirateter Frauen. Eine solche Reform würde darüberhinaus zu einem deutlich höheren Steueraufkommen führen: Beim derzeitigen Steuertarif wären laut verschiedenen empirischen Studien bis zu 20 Milliarden Euro jährlich zu erwarten. Diese zusätzlichen Steuereinnahmen könnten zu einer Senkung des allgemeinen Tarifs, zu einer Ausweitung der Kinderfreibeträge oder zur Konsolidierung der Staatsfinanzen verwendet werden. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf würde jedoch am stärksten verbessert, wenn ein Teil der zusätzlichen Steuermittel in den quantitativen und qualitativen Ausbau der Kinderbetreuung fließen würden.

Wenn es die SPD mit der Verbesserung der Erwerbsanreize ernst meint, dann sollte sie das Ehegattensplitting nicht „weiterentwickeln" hin zu einem Familiensplitting, Familienrealsplitting oder Ehegattenrealsplitting. Denn alle diese Reformen, bei denen Teile des zu versteuernden Einkommens des Hauptverdieners zu anderen Familienmitgliedern verschoben werden können, würden an den unzulänglichen Arbeitsanreizen für den Zweitverdiener nur wenig ändern.

Nur der Übergang zur Individualbesteuerung, wie sie in vielen anderen europäischen Ländern schon seit Jahrzehnten praktiziert wird, wäre durch die Abschaffung der negativen Arbeitsanreize tatsächlich ein Beitrag für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hoffen wir, dass es die SPD ernst meint.

* Prof. Dr. Peter Haan ist kommissarischer Abteilungsleiter der Abteilung Staat am DIW Berlin,
Dr. Katharina Wrohlich ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Staat am DIW Berlin.