

Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik

Von Elke Holst und Julia Schimeta

Trotz der Selbstverpflichtung der Wirtschaft zu mehr Frauen in Führungspositionen waren 2012 nur vier Prozent aller Vorstands- und fast 13 Prozent aller Aufsichtsratssitze in den Top-200-Unternehmen in Deutschland von Frauen besetzt. Dies entspricht einem Anstieg von jeweils einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. Bei den DAX-30-Unternehmen, die im Fokus des öffentlichen Interesses stehen, lag der Frauenanteil Ende des Jahres immerhin bei fast acht Prozent in den Vorständen (+4,1 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr) und bei gut 19 Prozent in den Aufsichtsräten (+3,7 Prozentpunkte). Bei den meist kleineren Unternehmen mit Bundesbeteiligung lag der Anteil mit gut elf Prozent Frauen in den Vorständen und fast 20 Prozent in den Aufsichtsräten etwas höher. Insgesamt stellen die Arbeitnehmervertreterinnen nach wie vor die Mehrheit unter den Frauen in den Aufsichtsräten. In keiner der untersuchten Unternehmensgruppen konnte das Überwiegen der Männer aufgebrochen werden. Dazu war das Ausgangsniveau zu niedrig und die Dynamik zu gering. Im europäischen Vergleich nimmt Deutschland hinsichtlich des Frauenanteils im höchsten Entscheidungsgremium von börsennotierten Unternehmen den sechsten Rang ein. Dies belegt einerseits, dass auch in anderen Ländern grundsätzliche Schwierigkeiten für Frauen bestehen, in Leitungspositionen zu gelangen. Andererseits geht die recht günstige Positionierung auch darauf zurück, dass für den europäischen Vergleich einzig die Aufsichtsräte der DAX-30-Unternehmen herangezogen werden. Die Fokussierung auf Aufsichtsräte von DAX-30-Unternehmen zur Beurteilung der Chancen von Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen greift jedoch zu kurz.

Das DIW Berlin untersucht jährlich die Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie Aufsichtsräten und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland.¹ In die vorliegende Erhebung wurden die nach dem Umsatz größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors einbezogen.² Gesondert wurden die DAX-30-, MDAX-³ und SDAX-⁴-Unternehmen ausgewiesen. Weiterhin wurden 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes in die Erhebung aufgenommen.

Für eine differenzierte Betrachtung des Finanzsektors wurden in einem getrennten Artikel im vorliegenden DIW Wochenbericht die Spitzengremien der 100 größten Banken und 61 Versicherungen in Deutschland erhoben und Vergleiche zwischen Instituten mit öffentlicher Beteiligung und Privathäusern vorgenommen.⁵ Weiterhin wurden die Spitzengremien der Aufsichts- und Entscheidungsgremien im Finanzbereich auf EU- und Bundesebene in die Betrachtung einbezogen. Insgesamt wurden die Spitzengremien von weit über 500 Unternehmen und Institutionen betrachtet.

¹ Zuletzt im Jahr 2012, vgl. Holst, E., Schimeta, J. (2012): Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. DIW Wochenbericht Nr. 3/2012.

² Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2012. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2012 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2011, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

³ Die MDAX-Unternehmen folgen nach Marktkapitalisierung und Börsenumsätzen direkt auf die DAX-30-Unternehmen (Mid Caps).

⁴ Die SDAX-Unternehmen liegen hinsichtlich der Marktkapitalisierung unterhalb der MDAX-Unternehmen (Small Caps).

⁵ Die Ergebnisse finden sich in diesem DIW Wochenbericht unter: Holst, E., Schimeta, J.: Finanzsektor: Männliche Dominanz in Top-Entscheidungsgremien bleibt erdrückend.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor) jeweils am Ende der Jahre 2006–2012

	Top 200							Top 100						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	184	191	187	195	197	200	97	95	96	92	95	100	100
Mit Frauen im Vorstand	9	15	17	16	22	22	33	1	7	3	4	8	11	19
Anteil in Prozent	4,6	8,2	8,9	8,6	11,3	11,2	16,5	1,0	7,4	3,1	4,3	8,4	11,0	19,0
Mitglieder insgesamt ¹	953	893	934	833	906	942	970	531	536	526	441	490	533	520
Männer	942	877	911	812	877	914	931	530	529	519	437	479	520	497
Frauen	11	16	23	21	29	28	39	1	7	7	4	11	13	23
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	1,8	2,5	2,5	3,2	3,0	4,0	0,2	1,3	1,3	0,9	2,2	2,4	4,4
Vorsitze insgesamt ¹	195	184	191	187	195	198	198	97	95	96	92	97	100	99
Männer	195	184	190	186	193	197	196	97	95	96	92	97	100	99
Frauen	0	0	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	145	168	153	166	163	170	87	86	88	78	86	90	92
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	101	124	110	117	118	128	65	65	68	60	61	68	76
Anteil in Prozent	64,7	69,7	73,8	71,9	70,5	72,4	75,3	74,7	75,6	77,3	76,9	70,9	75,6	82,6
Mitglieder insgesamt ¹	2500	2268	2466	2175	2293	2268	2369	1389	1373	1385	1166	1263	1326	1359
Männer	2304	2074	2236	1961	2050	1999	2064	1270	1255	1249	1048	1142	1178	1186
Frauen	196	194	230	214	243	269	305	119	118	136	118	121	148	173
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	8,6	9,3	9,8	10,6	11,9	12,9	8,6	8,6	9,8	10,1	9,6	11,2	12,7
Vorsitze insgesamt ¹	170	145	168	153	167	167	171	87	86	88	78	87	91	92
Männer	167	143	166	151	165	164	167	85	84	86	76	85	88	89
Frauen	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,4	1,2	1,3	1,2	1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,6	2,3	3,3	3,3
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	108	129	103	110	105	118	81	71	66	58	58	62	58
Mitglieder insgesamt	2206	1773	1910	1732	1506	1567	1638	602	1180	1035	968	835	912	860
Männer	2023	1616	1742	1563	1360	1391	1438	487	1087	940	868	759	824	753
Frauen	183	157	168	169	146	176	200	115	93	95	100	76	88	107
Arbeitnehmervertreterinnen	139	117	125	121	105	119	117	84	67	69	76	56	65	64
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	74,5	74,4	71,6	71,9	67,6	58,5	73,0	72,0	72,6	76,0	73,7	73,9	59,8

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Vor allem in den Vorständen sind Frauen kaum vertreten.

Vorstände der Top-200-Unternehmen: Vier Prozent Frauen

In den letzten Jahren zog in einigen Unternehmen erstmals eine Frau in den Vorstand ein. Diese Einzelbesetzungen vermochten jedoch nicht den Frauenanteil in den Vorständen der Top-200-Unternehmen insgesamt wirkungsvoll zu erhöhen: Er lag Ende 2012 bei den knapp 1000 Vorstandsmitgliedern mit durchschnittlich vier Prozent noch immer auf einem sehr niedrigen Niveau (Tabelle 1).

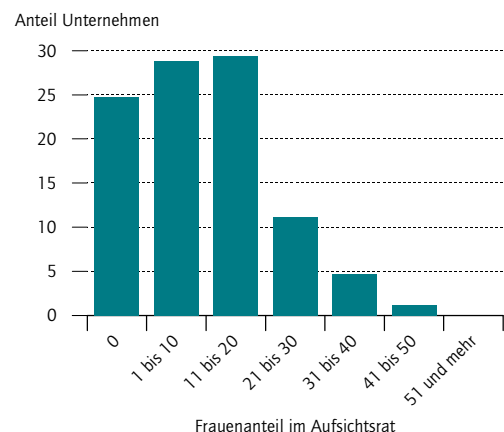
Den 39 Frauen (Übersicht 1) stand eine überwältigende Mehrheit von 931 Männern gegenüber. Im Vergleich zum Vorjahr nahm der Frauenanteil in den Vorständen der Top-200-Unternehmen um einen Prozentpunkt zu.

Vor allem die größten Unternehmen beriefen in jüngster Zeit Frauen in ihre Vorstände. Insgesamt stellen die Top-10-Unternehmen mit neun Frauen fast ein Viertel aller Frauen in den Vorständen. Zwei der insgesamt 39 Frauen in den Vorständen der Top-200-Unternehmen

Abbildung 1

Anteile Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat

In Prozent



Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Die Aufsichtsräte sind meist bis zu einem Fünftel mit Frauen besetzt.

men sind auch Vorstandsvorsitzende;⁶ Frauen stellen mit einem Prozent unter den Vorstandsvorsitzenden die große Ausnahme dar. Ende 2012 waren 83,5 Prozent der Vorstände ausschließlich mit Männern besetzt.

Aufsichtsräte: Fast 13 Prozent Frauen

Traditionell höher als in Vorständen ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten, nicht zuletzt aufgrund der Arbeitnehmer-Mitbestimmung. In den Top-200-Unternehmen waren weibliche Aufsichtsratsmitglieder Ende 2012 zu fast 13 Prozent vertreten (Tabelle 1). Im Vergleich zum Vorjahr lag der Zuwachs wie bei den Vorständen bei einem Prozentpunkt. Inzwischen entsenden nicht nur die Arbeitnehmervertretungen, sondern auch die Eigentümer mehr Frauen in die Aufsichtsräte. Die Mehrheit der Frauen gelangt aber nach wie vor vonseiten der Arbeitnehmerschaft und damit aufgrund der Mitbestimmungsregelungen in das Gremium.⁷ Eine Vorsitzfunktio-

6 Martina Köderitz ist Vorsitzende der Geschäftsführung von IBM Deutschland, und Pirjo-Marjatta Väliäho ist Vorsitzende der Geschäftsführung von Procter & Gamble Deutschland.

7 Gemäß §1 und §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBl muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1 000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer/-innen- und Anteilseignervertreter/-innen besetzt sein.

Gemäß §1 u. §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBl ist auch bei AGs, GmbHs, 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 AGs, GmbHs, KG a.A.s, Versicherungsvereinen a.G. sowie Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten der Aufsichtsrat zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreter/-innen besetzt sein. www.boeckler.de/5543_33350.htm [11.12.2012].

Übersicht 1

Frauen in Vorständen in Deutschland Ende 2012

Rang	Unternehmen	Name
100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)		
2	E.ON AG	Regine Stachelhaus
3	Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
4	Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
5	BASF SE	Margret Suckale
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Milagros Caiña Carreiro-Andree
8	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat, Prof. Dr. Marion Schick
9	Deutsche Post World Net AG	Angela Titzrath
11	BP Europa SE	Sabine Dietrich, Claudia Joost
19	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Jeannette Thull
20	Continental AG	Elke Strathmann
22	Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne
26	Celesio AG	Dr. Marion Helmes
39	Henkel KGaA	Kathrin Menges
42	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Dr. Judith Hartmann, Anke Schäferkordt
45	SAP AG	Luisa Deplazes Delgado
50	Boehringer Ingelheim Unternehmensverband	Ursula Fuggis-Hahn
57	Adam Opel AG	Susanna Webber
79	Vodafone D2 GmbH	Dr. Susan Hennerdorf
86	DB Regio Aktiengesellschaft	Marion Rövekamp
101 bis 200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)		
104	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
121	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
123	Telefónica O2 Germany GmbH & Co.OHG	Rachel Empey, Andrea Andrea Folgueziras
131	Basell Polyolefine GmbH	Rita Geissel
137	B. Braun Melsungen AG	Dr. Annette Beller
138	Dow Gruppe Deutschland	Yue Tutt
146	Faurecia Automotive GmbH	Annette Stieve
152	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Dr. Martina Niemann
159	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz (Vorsitz)
160	PROCTER & GAMBLE Germany GmbH	Pirjo-Marjatta Väliäho (Vorsitz)
167	Sanacorp Pharmahandel GmbH	Karin Kaufmann
169	IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH & Co. Einrichtungs KG	Angela Zhu, Regine Buchkremer, Zuzana Polakova
177	Galeria Kaufhof GmbH	Claudia Reinery

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

on, die von der Eigentümerseite ausgeübt wird, nahmen vier Frauen ein – und 167 Männer (knapp 98 Prozent).

Gut drei Viertel der Top-200-Unternehmen können mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vorweisen. Knapp 60 Prozent der Unternehmen haben bis zu einem Fünftel Frauen im Aufsichtsrat (Abbildung 1). In 15 Unternehmen sind Frauen zu einem Viertel vertreten (Tabelle 2). In lediglich zwölf Unternehmen liegt der Frauenanteil noch höher. Unternehmen mit einem Frauenanteil im Aufsichtsrat von einem Drittel oder mehr bleiben bislang noch die Ausnahme. Einzig ein Unternehmen hat einen mit Frauen und Männern gleichermaßen besetzten Aufsichtsrat: die Douglas Holding.⁸ In etwa einem

8 Hier sind acht Männer und acht Frauen vertreten. Sieben der acht Frauen im Aufsichtsrat sind Arbeitnehmervertreterinnen.

Tabelle 2

Größte 200 Unternehmen* (ohne Finanzsektor) mit mehr als 20 Prozent Frauen im Aufsichtsrat Ende 2012

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
181	DOUGLAS HOLDING AG	16	8	50
166	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	4	44
159	IBM Deutschland GmbH	13	5	38
39	Henkel KGaA ¹	16	6	38
80	T-Systems International GmbH	20	7	35
160	PROCTER & GAMBLE Germany GmbH	20	7	35
112	HEWLETT-PACKARD GmbH	12	4	33
113	Beiersdorf AG	12	4	33
116	Arvato AG	3	1	33
9	Deutsche Post World Net AG	19	6	32
8	Deutsche Telekom AG ¹	20	6	30
168	Nestlé Deutschland AG	17	5	29
14	REWE-Handelsgruppe	20	5	25
43	Schenker AG	20	5	25
60	Otto GmbH & Co KG	20	5	25
128	DB Schenker Rail Deutschland AG	20	5	25
34	TUI AG	16	4	25
45	SAP AG	16	4	25
69	Merck KGaA	16	4	25
79	Vodafone D2 GmbH	16	4	25
143	Hella KGaA Hueck & Co.	16	4	25
153	Lufthansa Technik AG (Gruppe)	16	4	25
28	Thüga Aktiengesellschaft	12	3	25
56	Daimler Financial Services AG	12	3	25
134	Sanofi -Aventis Deutschland GmbH	12	3	25
189	freenet AG	12	3	25
194	Axel Springer Verlag AG	8	2	25
195	Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG	13	3	23
104	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	18	4	22

¹ Hier leitet auch eine Frau den Aufsichtsrat.

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Am größten ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten eher kleinerer Unternehmen.

Viertel der untersuchten Top-200-Unternehmen gehört keine einzige Frau dem Aufsichtsrat an.

Börsennotierte-Unternehmen: „DAX-30“ nehmen Fahrt auf, andere bleiben zurück

Die DAX-30-Unternehmen stehen im Fokus von Öffentlichkeit und Politik, wenn es um die Repräsentanz von Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen geht. Offenbar fördert die höhere öffentliche Aufmerksamkeit vor dem Hintergrund politischer Forderungen nach einer gesetzlichen Quotenregelung eine zunehmende Besetzung von Frauen in diesen Spitzengremien. Die Anzahl der Frauen in Vorständen der großen DAX-30-Unternehmen ist Ende 2012 im Vergleich zum Vorjahr von

Übersicht 2

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland Ende 2012

Unternehmen	Name
DAX-30	
Continental AG	Elke Strathmann
Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
BMW AG St	Milagros Caiña Carreiro-Andree
Henkel AG & Co. KGaA Vz	Kathrin Menges
Deutsche Post AG	Angela Titzrath
Allianz SE	Dr. Helga Jung
BASF SE	Margret Suckale
Deutsche Lufthansa AG	Simone Menne
E.ON AG	Regine Stachelhaus
SAP AG	Luisa Deplazes Delgado
Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat, Prof. Dr. Marion Schick
Deutsche Börse AG	Hauke Stars
MDAX¹	
ProSiebenSat.1 Media AG	Heidi Stopper
TAG Immobilien AG	Claudia Hoyer
Celesio AG	Dr. Marion Helmes
Gerry Weber International AG	Doris Strätker
Gildemeister AG	Kathrin Dahnke
SDAX	
Air Berlin PLC	Dr. Martina Niemann
C.A.T. OIL AG	Anna Brinkmann
Delticom AG	Susann Dörsel-Müller
Deutsche Beteiligungs AG	Susanne Zeidler
VTG Aktiengesellschaft	Femke Scholten
zooplus AG	Andrea Skersies
Schaltbau Holding AG	Elisabeth Prigge
Deutz AG	Dr. Margarete Haase
SKW Stahl-Metallurgie Holding AG	Ines Kolmsee (Vorsitz)
comdirect bank AG	Martina Palte
GfK AG	Pamela Knapp, Debra A. Pruent

¹ Hier kam zum 01.01.2013 Anke Giesen im Vorstand der Fraport AG hinzu.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

sieben auf 15 gestiegen (Tabelle 3). Das entspricht einem Zuwachs von 4,1 Prozentpunkten. Mit fast acht Prozent, also 15 von 193 Positionen, bleibt der Anteil aber weiterhin gering (Übersicht 2). Sämtliche Vorstandsvorsitze wurden auch Ende 2012 von Männern eingenommen.

Der Blick auf die Vorstände anderer börsennotierter Unternehmen zeigt, dass die 50 MDAX-Unternehmen in der Entwicklung zurückbleiben. Hier waren Frauen Ende 2012 zu nur 2,4 Prozent vertreten (Ende 2011: 2,3 Prozent) (Tabelle 3). Auch hier nimmt keine Frau einen Vorstandsvorsitz ein. Die 50 im SDAX notierten Unternehmen konnten mit fast fünf Prozent im Vorjahr bereits auf ein höheres Niveau aufbauen und erreichten Ende 2012 gut sieben Prozent. Sie stellten erneut eine Vorstandsvorsitzende (Übersicht 2).

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen jeweils zum Ende der Jahre 2008–2012

	DAX-30					MDAX		SDAX	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Vorstände/Geschäftsführungen									
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	50	50	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	50	50	50	50
Mit Frauen im Vorstand	1	1	3	6	12	5	5	6	11
Anteil in Prozent	3,3	3,3	10,0	20,0	40,0	10,0	10,0	12,0	22,0
Mitglieder insgesamt ¹	183	183	182	188	193	213	210	168	164
Männer	182	182	178	181	178	208	205	160	152
Frauen	1	1	4	7	15	5	5	8	12
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	0,5	2,2	3,7	7,8	2,3	2,4	4,8	7,3
Vorsitze insgesamt¹									
Männer	30	30	30	30	30	50	50	50	50
Frauen	0	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	0,0	2,0	2,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte									
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	50	50	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	30	50	50	50	50
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	27	26	26	28	35	42	21	21
Anteil in Prozent	90,0	90,0	86,7	86,7	93,3	70,0	84,0	42,0	42,0
Mitglieder insgesamt ¹	527	513	502	479	494	581	588	346	352
Männer	458	448	436	404	398	515	506	309	312
Frauen	69	65	66	75	96	66	82	37	40
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	12,7	13,1	15,7	19,4	11,4	13,9	10,7	11,4
Vorsitze insgesamt¹									
Männer	k.A.	30	30	30	30	50	50	50	50
Frauen	k.A.	29	29	29	28	50	50	50	50
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung									
Mitglieder insgesamt	24	k.A.	22	24	20	35	28	41	39
Männer	367	k.A.	317	334	259	358	283	260	241
Frauen	56	k.A.	52	61	63	39	46	22	19
Arbeitnehmervertreterinnen	41	k.A.	37	43	40	28	30	19	15
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	k.A.	71,2	70,5	63,5	71,8	65,2	86,4	78,9

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

In den börsennotierten Unternehmen in Deutschland gab es erstmals 2012 zwei weibliche Aufsichtsratsvorsitzende.

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen ist im Vergleich zum Vorjahr um 3,7 Prozentpunkte auf gut 19 Prozent Ende 2012 gestiegen. Hier zeichnet sich eine verstärkte Dynamik bei der Entsendung von Frauen ab – und zwar sowohl von der Arbeitnehmer- wie auch von der Eigentümerseite. Die Mehrheit der Frauen im Aufsichtsrat stellen nach wie vor Arbeitnehmervertreterinnen (63,5 Prozent). Aufsichtsratsvorsitze werden nur in Ausnahmefällen von Frauen ausgeübt: Ende 2012 leiteten zwei Frauen (und damit eine mehr als im Vorjahr) den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns (6,7 Prozent).⁹ In fast allen DAX-30-Auf-

sichtsräten ist mindestens eine Frau vertreten, in zwei Unternehmen sitzen jedoch nach wie vor ausschließlich Männer in den Aufsichtsräten.¹⁰

Nach Angaben des Deutschen Juristinnenbundes fanden 2012 in 17 der DAX-30-Unternehmen Aufsichtsratswahlen statt.¹¹ Hier wurden 72 Aufsichtsratspositionen in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen von der Eigentümerseite neu- oder wiederbesetzt. Dabei kamen Frauen in knapp 21 Prozent der Fälle zum Zuge. Diese

⁹ Das sind Dr. Simone Bagel-Trah in der Henkel AG & Co KGaA und Sari Baldauf in der Deutschen Telekom AG.

¹⁰ Das ist der Fall bei der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA und der Fresenius SE & Co. KGaA. Beide Unternehmen haben darüber hinaus rein männlich besetzte Vorstände.

¹¹ Deutscher Juristinnenbund e. V. (2012): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2012. BMFSFJ, 12.

Entwicklung war aber zu schwach, um einen von vielen Seiten gewünschten stärkeren Anstieg der Frauenanteile in dem Gremium insgesamt zu realisieren. Sollen die bestehenden Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis der Aufsichtsratspositionen in absehbarer Zeit abgebaut werden, sind weit häufiger Entsendungen von Frauen notwendig – von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.¹²

Die MDAX- und SDAX-Unternehmen bleiben beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten hinter den DAX-30-Unternehmen deutlich zurück: Die MDAX-Unternehmen erreichen eine Rate von fast 14 Prozent, die SDAX-Unternehmen von gut elf Prozent. Letztere liegen mit diesem Anteil unter dem in den Top-200-Unternehmen (12,9 Prozent). Das verwundert, da in kleineren Unternehmen Frauen generell häufiger in Führungspositionen vertreten sind als in großen.¹³ Auch in den Aufsichtsräten der MDAX- und SDAX-Unternehmen stellen Arbeitnehmervertreterinnen die Mehrheit der Frauen. Im Unterschied zu den DAX-30-Unternehmen leitete in den 100 untersuchten MDAX- und SDAX-Unternehmen keine Frau einen Aufsichtsrat.

Beteiligungsunternehmen des Bundes: Fortschritte, aber noch lange keine Parität

Das DIW Berlin legt zum dritten Mal weitergehende Informationen zur öffentlichen Wirtschaft vor. Untersucht wurden 60 im Beteiligungsbericht des Bundes gelistete Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare oder wesentliche mittelbare Beteiligungen hält. Unter ihnen sind Unternehmen der Bereiche Verkehr, Energie sowie der Infrastrukturleistungen für die Bundeswehr, Forschung und Kultur.¹⁴ Ein Vergleich zu den großen Unternehmen ist aufgrund der vorwiegend kleineren Unternehmen in dieser Gruppe nur eingeschränkt möglich.

Vorstände: Anteil weiblicher Vorsitze fast verdoppelt auf gut zehn Prozent

Ende des Jahres 2012 waren gut elf Prozent der Vorstandspositionen mit Frauen besetzt (Tabelle 4). Das entspricht 16 von 143 Sitzen und einem Zuwachs um drei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Einen Sprung nach vorne gab es bei der Besetzung der Vorsitze: Der Frauenanteil hat sich im Vergleich zum Vor-

jahr fast verdoppelt und stieg um fünf Prozentpunkte auf 10,5 Prozent. Damit führen die Unternehmen mit Bundesbeteiligung das Ranking der untersuchten Unternehmensgruppen an. Dennoch bleiben auch sie von einer Parität noch sehr weit entfernt: Nahezu 90 Prozent der Vorstandspositionen und der Vorstandsvorsitze verblieben Ende 2012 in Männerhand.

Bei der Besetzung des Spitzengremiums mit Frauen schneiden laut einer weiteren Studie die kommunalen Unternehmen in Landeshauptstädten mit einem Frauenanteil von 15 Prozent besser ab als der Bund.¹⁵

¹⁵ Papenfuß, U., Schrader, M. (2012): Frauen im Topmanagement öffentlicher Unternehmen. Die Follow-up-Studie weist niedrige und regional stark schwankende Repräsentation aus. In: ZCG 3/2012, 122-125, 124.

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes 2010-2012

	2010	2011	2012
Vorstände/Geschäftsführungen			
Unternehmen insgesamt	61	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60
Mit Frauen im Vorstand	9	10	12
Anteil in Prozent	15,0	16,7	20,0
Mitglieder insgesamt ¹	152	147	143
Männer	142	135	127
Frauen	10	12	16
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	8,2	11,2
Vorsitze insgesamt ¹	54	55	57
Männer	51	52	61
Frauen	3	3	6
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	5,5	10,5
Aufsichts-/Verwaltungsräte			
Unternehmen insgesamt	61	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55	54
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	42	43
Anteil in Prozent	85,2	76,4	79,6
Mitglieder insgesamt ¹	577	587	579
Männer	472	483	464
Frauen	105	104	115
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	17,7	19,9
Vorsitze insgesamt ¹	53	53	53
Männer	45	45	42
Frauen	8	8	11
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,1	20,8

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Bei den Unternehmen mit Beteiligung des Bundes hat sich der Anteil weiblicher Vorsitze von 2011 auf 2012 nahezu verdoppelt.

¹² Für eine vierteljährliche Entwicklung der Frauenanteile in börsennotierten Unternehmen in Deutschland vgl. FidAR: www.fidar.de/wob-index.html.

¹³ Schwarze, B. et al. (2012): Hoppenstedt Studie: Frauen im Management (FiM). Darmstadt, 7.

¹⁴ Für eine Übersicht der Unternehmen vgl. Bundesministerium der Finanzen (2011): Die Beteiligungen des Bundes. Beteiligungsbericht 2011. Berlin, Dezember.

Frauen sitzen zu einem Fünftel Aufsichtsräten vor

In den Aufsichtsräten der Bundesbeteiligungsunternehmen waren Frauen 2012 zu fast einem Fünftel vertreten (19,9 Prozent) (Tabelle 4). Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Frauenanteil in diesem Gremium um 2,2 Prozentpunkte. Nicht nur in den untersuchten Vorständen, sondern auch in den Aufsichtsräten fällt der Zuwachs der Frauenanteile unter den Vorsitzpositionen (5,7 Prozentpunkten) auf nunmehr fast 21 Prozent auf. Er ist sogar etwas höher als der Frauenanteil in den Aufsichtsräten insgesamt.

Zu beachten ist hier, dass viele der Aufsichtsratsvorsitze an eine Führungsposition in der Bundesverwaltung gekoppelt sind (Übersicht 3). Während dieser Mechanismus für neun der elf weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden als „Vehikel“ in diese Position dient, verfestigt er in den übrigen 79,2 Prozent die Dominanz von Männern. Die Erhöhung des Frauenanteils in Politik und Verwaltung ist also eine wichtige Voraussetzung zur Besetzung der Aufsichtsratsvorsitze mit Frauen. Doch auch die Kernverwaltung des Bundes ist trotz Bundesgleichstellungsgesetz noch weit von einer geschlechterparitätischen Besetzung von Führungspositionen entfernt.¹⁶

¹⁶ Kienbaum (2012): Frauen – Macht – Regierung. Eine Studie über den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Bundesregierung.

Auf die Besetzung der einzelnen Positionen in den Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes hat der Bund in unterschiedlichem Ausmaß Einfluss. Unter den Aufsichtsratsmitgliedern, die der Bund direkt benennt oder entsendet, waren Frauen deutlich seltener vertreten als unter jenen Mitgliedern, die von anderer Seite bestimmt wurden. 2011 betrug der Frauenanteil hier lediglich 14 Prozent.¹⁷ Von besonderer Bedeutung für den Bereich des Bundes ist das Bundesgremienbesetzungsgesetz von 1994, das den Bund verpflichtet, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien zu schaffen oder zu erhalten (§2 BGremBG). Offenbar entfaltet das Gesetz bislang aber nur wenig Wirkung.¹⁸ Ein Vergleich mit den kommunalen Unternehmen zeigt auch hier wieder einen deutlichen Nachholbedarf seitens des Bundes auf. In den Aufsichtsräten der Landeshauptstädte waren Frauen bereits im Jahr 2009 zu knapp 28 Prozent vertreten.¹⁹

Wollen öffentliche Unternehmen eine Vorbildfunktion bei der Besetzung ihrer Spitzengremien mit Frauen

¹⁷ Bundestag Drucksache 17/6790 vom 12.08.2011, 17.

¹⁸ Einen Überblick über die rechtliche Grundlagen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Bereich der öffentlichen Unternehmen vgl. Schimeta, J. (2012): Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung.

¹⁹ Papenfuß, U., Schrader, M. (2011): Frauen in Topgremien öffentlicher Unternehmen. Ergebnisse der ersten repräsentativen Längsschnittstudie. In: ZCG, 6, 258-263, 260.

Übersicht 3

Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung 12/2012

Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
1 Deutsche Telekom AG	Sari Baldauf	-
2 Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH	Gudrun Kopp	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
3 Forschungszentrum Karlsruhe GmbH	Prof. Dr. Renate Schubert ¹	-
4 Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH	Anne Ruth Herkes	Beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium Wirtschaft und Technologie (BMWi)
5 Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Ursula Heinen-Esser	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
6 GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
7 Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
8 Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
9 NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Hilde Trebesch	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
10 Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Referatsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
11 VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellschaft mbH	Dr. Martina Hinricher	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)

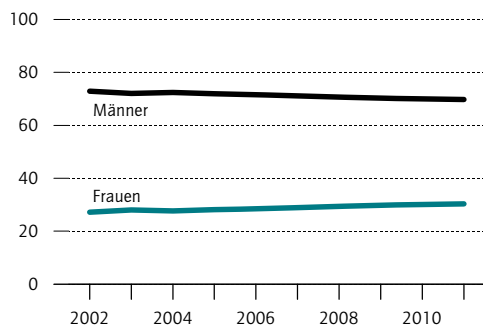
¹ Leiterin des Instituts für Umweltentscheidungen der ETH Zürich

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

Abbildung 2

Frauen und Männer in Führungspositionen¹ in Deutschland 2002–2011

In Prozent



¹ Zu den Führungspositionen zählen hier die Geschäftsführung kleiner und großer Unternehmen bzw. die Bereichsleitung großer Unternehmen sowie leitende Positionen im Verwaltungsdienst.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden, 27.

© DIW Berlin 2012

Der Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt nimmt nur sehr langsam zu.

einnehmen, besteht immer noch erheblicher Nachholbedarf – insbesondere im Bereich des Bundes.

Kaum Bewegung im Frauenanteil an der Spitze von Unternehmen in Deutschland insgesamt

Weitet man die Betrachtung auf Geschäftsführungen kleinerer und großer Unternehmen sowie Bereichsleitungen großer Unternehmen und leitende Positionen im Verwaltungsdienst aus, so lag der Anteil der Frauen in Führungspositionen mit gut 30 Prozent insgesamt deutlich höher als in den im vorliegenden Bericht untersuchten Vorstände und Aufsichtsräte (Abbildung 2). Diese vom Statistischen Bundesamt ausgewiesene Größe hat sich über die Jahre nur leicht erhöht: 2002 lag sie bereits bei gut 27 Prozent.

Internationaler Vergleich: Norwegen mit Abstand an der Spitze

Mit Blick auf die anderen EU-Länder steht Deutschland mit dem Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen wie bereits im Vorjahr vergleichsweise gut da (Rang 6) und teilt sich diesen Rang mit dem Vereinigten Königreich, Dänemark und Bulgarien (Abbildung 3). Mit 16 Prozent Frauen liegen diese Länder leicht über dem EU-Durchschnitt. Hierbei ist zu beachten, dass der Großteil der Frauen aufgrund der deutschen Mitbestimmungsregelungen in die Gremien

entsendet und lediglich die DAX-30-Unternehmen in den Vergleich einbezogen wurden.²⁰ Auf den Spitzenplätzen stehen nach wie vor die nordischen Länder Schweden und Finnland sowie Lettland. Norwegen bleibt das einzige Land in Europa mit einem annähernd ausgeglichenen Frauenanteil (45 Prozent) in Aufsichtsräten.

Die EU-Kommission erstellte 2012 eine Übersicht über die Entwicklung der Frauenanteile in Aufsichtsräten in den europäischen Ländern von 2004 bis 2012 und setzte diese ins Verhältnis zu den ergriffenen Maßnahmen. Dabei stellte sie fest, dass der Frauenanteil in den Staaten, die gesetzliche Quotenregelungen etabliert hatten, durchschnittlich um 12 Prozentpunkte gestiegen war. In denjenigen Ländern, die keine gesetzlichen Initiativen ergriffen hatten, war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten um durchschnittlich einen Prozentpunkt gestiegen.²¹

In der kurzfristigen Entwicklung der Frauenanteile von Oktober 2010 bis Januar 2012 zeigte sich zudem, dass Länder mit staatlich vorgegebenen Frauenquoten, wie Frankreich und Island, an der Spitze liegen (Abbildung 4). In Norwegen war die Entwicklung moderat. Offenbar lässt die Dynamik nach, sobald die vorgegebene Quote erreicht ist.

Nicht in allen Ländern setzte sich die Entwicklung zu mehr Frauen in den Toppositionen fort. In den osteuropäischen Staaten wie etwa Rumänien, Ungarn und der Slowakei ging der Anteil im Beobachtungszeitraum um acht bis elf Prozentpunkte zurück. Überraschen mag, dass in Dänemark und Schweden die Entwicklung stagniert beziehungsweise kleinere Rückgänge zu verzeichnen sind. Schweden sprach sich jüngst gegen die Einführung einer Frauenquote aus, nachdem das Land zuvor noch mit einem Gesetz gedroht hatte, sollte sich der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten nicht bis 2014 auf 36 Prozent erhöhen.²² Dänemark sprach sich ebenfalls gegen eine Frauenquote aus und installierte im November 2010 ein vom *Committee on Corporate Governance* entwickeltes und auf das freiwillige Engagement von Unternehm-

²⁰ Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Spanne der in den einzelnen Ländern betrachteten börsennotierten Unternehmen von 50 im Vereinigten Königreich und der Türkei bis zu 10 in Luxemburg, Mazedonien und der Slowakei sowie 8 in Island reicht. Insgesamt wurden 715 Unternehmen einbezogen, davon 588 in den EU-27-Ländern.

²¹ European Commission (2012): Women on boards – Factsheet 2: Gender equality in the Member States, Figure 2.2: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/womenonboards/factsheet-general-2_en.pdf [20.12.2012].

²² Aufsichtsräte: Brüssel einigt sich auf Frauenquote. FAZ. 23.11.2012. <http://m.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/aufsichtsrate-bruessel-einigt-sich-auffrauenquote-11959756.html> [20.12.2012]. Der Norden macht's vor. TAZ vom 16.3.2012. www.taz.de/1/archiv/digitaz/artikel/?ressort=sw&dig=2010%2F03%2F16%2Fa0036&cHash=f63c365371dd130d5f0c86e7a7ea13f3 [20.12.2012].

men setzendes Programm *Operation Chain Reaction*, das in Zusammenarbeit von Regierung und dänischen Industrie- und Handelsverbänden erarbeitet worden war.²³

Politische Initiativen der EU und auf Bundesebene

EU-Kommission verstärkt Druck: Richtlinienentwurf für gesetzliche Frauenquote beschlossen

Am 14. November 2012 beschloss die EU-Kommission eine Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen.²⁴ Der Richtlinienentwurf der EU-Kommission sieht vor, dass private Unternehmen die Zielvorgabe bis 2020 erreichen; öffentliche Unternehmen sind angehalten, dies bis 2018 zu bewerkstelligen. Im Entwurf ist vorgesehen, die Mitgliedsstaaten zu verpflichten, „abschreckende“ Sanktionen bei der Umsetzung der Richtlinie einzuführen. Der Entwurf muss jetzt noch im Europaparlament beraten und dann im Ministerrat bestätigt werden.

Im Europaparlament wird der Vorschlag voraussichtlich mehrheitlich auf Zustimmung stoßen. Im Ministerrat haben bereits einige Mitgliedsstaaten Widerstand angekündigt, unter ihnen die deutsche Bundesregierung.²⁵ Der deutsche Bundesrat begrüßte hingegen in seiner Sitzung am 14. Dezember 2012 mehrheitlich die Initiative der EU.²⁶

²³ Verner, M. (2012): Exchange of good practices on gender equality. Women in economic decision making. Discussion Paper – Denmark. European Commission. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/dk_discussion_paper_no_2012_de.pdf [20.12.2012]. Für einen Überblick von Maßnahmen in 17 EU-Staaten zur Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen großer Unternehmen vgl.: Europäische Kommission (2012): Frauen in Entscheidungspositionen. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/tools/good-practices/review-seminars/decision_making_de.htm [20.12.2012].

²⁴ Vergleiche den Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:de:PD> [20.12.2012]

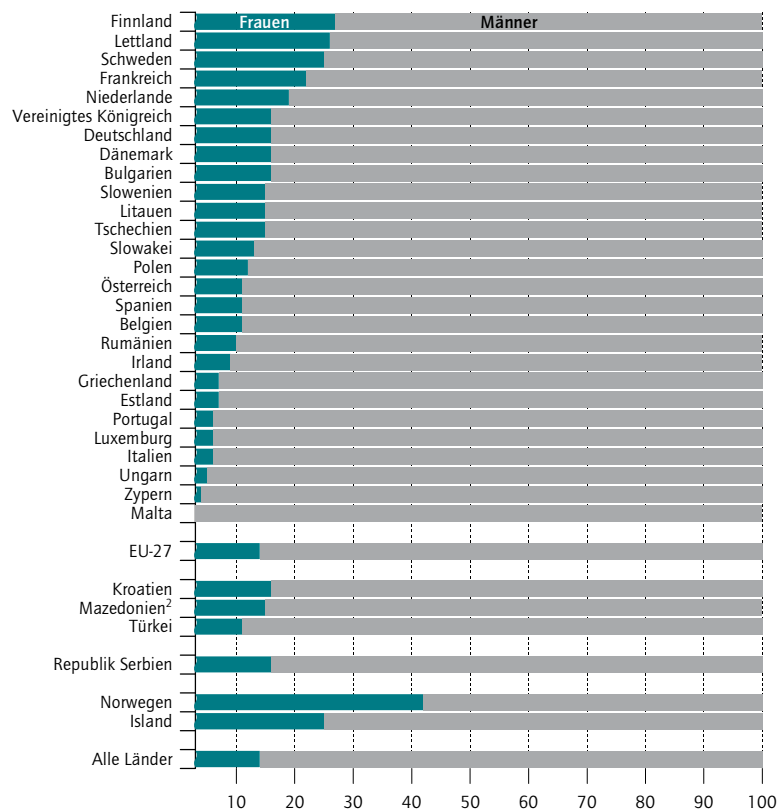
²⁵ Familienministerin Schröder – Mit voller Kraft gegen die EU Frauenquote. In: Handelsblatt vom 15.11.2012. www.handelsblatt.com/politik/international/familienministerin-schroeder-mit-voller-kraft-gegen-die-eu-frauenquote/7393050.html [20.12.2012]. Bundeskanzlerin Angela Merkel und der CSU-Vorsitzende Horst Seehofer hatten sich wohl bereits im Mai 2012 auf die sogenannte Flexi-Quote geeinigt; vgl. www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/flexi-quote-merkel-und-seehofer-wollen-gesetz-a-835158.html [4.1.2013]. Das Konzept der Flexi-Quote sieht vor, über mehr Transparenz bei der Repräsentation von Frauen in Führungspositionen zu einer Erhöhung des Frauenanteils zu kommen. Ein Gesetzentwurf liegt aber bisher nicht vor. Für Informationen zur Flexi-Quote vgl. www.frauenquote.de [4.1.2013].

²⁶ Pressemitteilung vom 14.12.2012: Bundesrat begrüßt europäische Frauenquote. www.bundesrat.de/cln_227/nn_1935004/DE/presse/pm/2012/199-2012.html?__nnn=true [20.12.2012].

Abbildung 3

Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas 2012

In Prozent



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

² Ehemalige jugoslawische Republik.

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

© DIW Berlin 2012

In Europa sind Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien am häufigsten in Norwegen vertreten, Deutschland liegt knapp über dem EU-Durchschnitt.

Bundesrat votiert für Frauenquote

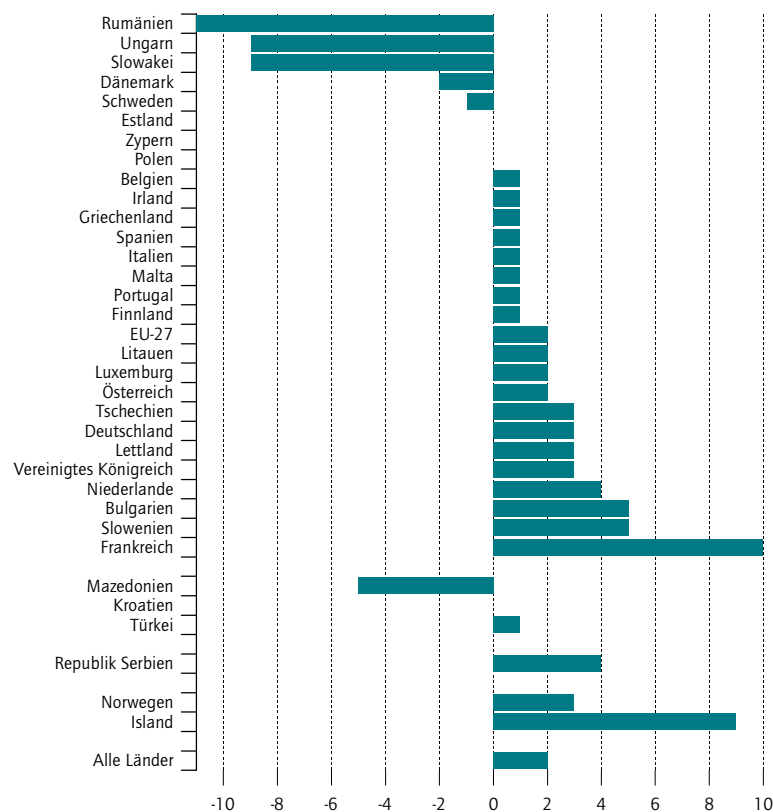
In den vergangenen Jahren gab es in Deutschland zahlreiche Initiativen mit dem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.²⁷ Am 21. September 2012 votierte der Deutsche Bundesrat für die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte. Der Gesetzentwurf der SPD-regierten Länder Hamburg und Brandenburg wurde mit Hilfe der Stimmen der CDU-geführten Großen Koalitionen in Sachsen-Anhalt und im Saarland mehrheitlich verabschiedet. Der Entwurf

²⁷ Holst, E., Schimeta, J. (2012), a.a.O., 10 f.

Abbildung 4

Veränderung des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien¹ der größten börsennotierten Unternehmen Europas zwischen Oktober 2010 und Januar 2012

In Prozentpunkten



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

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

© DIW Berlin 2012

In Deutschland hat sich der Frauenanteil zuletzt erhöht, während er in einigen osteuropäischen Ländern stark rückläufig ist. Frankreich weist die stärksten Zuwächse auf.

sieht eine gesetzlich festgeschriebene Geschlechterquote von 40 Prozent in den Aufsichtsräten börsennotierter und mitbestimmter Unternehmen vor.²⁸ Diese Quote soll in zwei Stufen mit einer Übergangsfrist bis zum 1. Januar 2023 erfüllt werden. Der Gesetzesentwurf soll für die Anteilseigner wie die Arbeitnehmervertretungen in den Gremien gelten. Nach einer ersten Bera-

²⁸ Vergleiche den Entwurf eines Gesetzes zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern in Führungsgremien (GTeilHG): [www.bundesrat.de/cdn_330/nn_8396/SharedDocs/Drucksachen/2012/0301-400/330-12_28B_29,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/330-12\(B\).pdf](http://www.bundesrat.de/cdn_330/nn_8396/SharedDocs/Drucksachen/2012/0301-400/330-12_28B_29,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/330-12(B).pdf) [20.12.2012].

tung im Bundestag am 21. November 2012 wurde der Gesetzesentwurf an den Rechtsausschuss des Bundestages überwiesen.

Herausforderung Unternehmenskultur

Unternehmen werden spätestens im Zuge des rasanten Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials nach 2015 verstärkt im Wettbewerb um Fachkräfte stehen. Um weibliche Talente an ein Unternehmen zu binden, ist es notwendig, ihnen verstärkt Führungspositionen auch auf höheren Hierarchieebenen zu ermöglichen. Jene Unternehmen, die heute bereits entsprechende Maßnahmen ergreifen, werden dabei im Vorteil sein. Insbesondere flexible Arbeitszeit- und Karrieremöglichkeiten werden an Bedeutung gewinnen. So wird immer deutlicher, dass jüngere Männer – insbesondere Väter – es zunehmend ablehnen, rund um die Uhr für das Unternehmen tätig zu sein und kaum mehr Zeit für die Familie zu haben.²⁹ Traditionelle Teilzeitarbeit ist aber bislang kaum mit einer Führungsposition vereinbar.

Eine eher weniger diskutierte Möglichkeit zu mehr Flexibilität in Führungspositionen für Frauen und Männer könnte eine zeitweise vollzeitnahe Teilzeittätigkeit sein. So hätten beide Geschlechter die Möglichkeit, sich familiäre Aufgaben partnerschaftlich zu teilen und Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Angebote der Unternehmen wie Betreuungshilfen auf Abruf sind eine wichtige Unterstützung (nicht nur) für Führungskräfte mit Kindern (oder Pflegebedürftigen).

Eine noch große Herausforderung ist die Öffnung der Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen, denn hierbei geht es um das Aufbrechen von Geschlechterklischees.³⁰ So sind Frauen etwa in ihrer Berufsrolle immer auch mit ihrer traditionellen Geschlechterrolle konfrontiert und werden mit den an männlichen Lebensrealitäten orientierten Standards bewertet („Double Bind“³¹). Dies führt dazu, dass Frauen weniger Führungspotential als Männern zugesprochen wird: Erreichen Frauen gute Führungspositionen und setzen sich durch, wird dies weniger positiv bewer-

²⁹ Väter gGmbH (2012): Trendstudie „moderne Väter“ Wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert. Hamburg.

³⁰ Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer.

³¹ Hall Jamieson, K. (1995): Beyond the Double Bind. Women and Leadership. Oxford University. Zur Illustration des Double-Bind-Phänomens wird in der Literatur häufig die Wahrnehmung von Hillary Clinton im Präsidentschaftswahlkampf 2007/2008 herangezogen; vgl. etwa Hall Jamieson, a. a. O., Caroline Turner (2008): Hillary Clinton and the Double Bind. The Women's Vision Foundation. http://difference-works.com/wp-content/uploads/Double_Bind_Article_7-08.pdf [4.1.2013].

Kasten

Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen

Das DIW Berlin hat in der Vergangenheit verschiedentlich Maßnahmen vorgeschlagen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.¹ Der nachfolgende Fünf-Punkte-Plan bleibt aktuell:

1. Die Unternehmensführung sollte die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als ein Unternehmensziel definieren (*Commitment*).
2. Es sollte eine verbindliche Zielgröße und ein absehbarer Zeitplan zur Erreichung des Ziels erstellt werden. Eine Einbeziehung aller Führungsebenen ist notwendig, um die Zahl künftiger weiblicher Führungskräfte nachhaltig erhöhen zu können. Zielvereinbarungen mit den vorhandenen Führungskräften und ein Controlling der Umsetzung sowie Anreize und Sanktionen sind weitere Schritte auf dem Weg zum angestrebten Ziel.
3. Weiterhin ist Transparenz bei Einstellungen in und Beförderungen auf Führungspositionen eine wichtige Voraussetzung. Damit können Leistungen objektiv anhand von offen liegenden Kriterien bewertet werden. Zudem wäre mehr Transparenz bei Verdiensten und Bonuszahlungen ein Fortschritt.

4. Wichtig ist eine Infragestellung der von traditionellen Lebenswirklichkeiten von Männern geprägten Normen und Strukturen – wie überlange Arbeitszeiten und Präsenzkultur – und die Einführung flexibler Karrieremodelle für beide Geschlechter. Das Thema Work-Life-Balance gewinnt in Führungspositionen, unabhängig von der Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Frauen *und* Männer weiter an Bedeutung.
5. Die Unternehmenskultur sollte sich stärker für Frauen in Führungspositionen öffnen, und Geschlechterklischees sollten abgebaut werden. Vorbilder im Sinne neuer Rollenmodelle in Führungspositionen können hier unterstützen. Das bezieht auch Männer ein, die ihre Führungsaufgaben mit aktiven Familienzeiten vereinbaren. Zudem gilt es, Vorteile von Verschiedenheit aufzuzeigen und Widerstände, die fast immer mit Neuerungen verbunden sind, zu überwinden.

Schließlich sollten die Angaben zur Zusammensetzung der Unternehmensleitung auf der Unternehmenshomepage und in Geschäftsberichten nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern für alle Unternehmen obligatorisch sein.

¹ Zuletzt etwa Holst, E., Schimeta, J. (2012), a. a. O.

tet als bei Männern.³² Jüngere Männer haben andererseits oft noch das Problem, in ihrem Streben nach mehr Familienzeit weniger als (potenzielle) Führungskraft akzeptiert zu werden. Auch hier bedarf es einer gemeinsamen Anstrengung zur Unterstützung wie Wertschätzung der vielfältigen Lebensentwürfe. Insofern dienen neue Karrieremuster und Rollenvorbilder bei Frauen *und* Männern beiden Geschlechtern.

Fazit

In den letzten Jahren sind in einigen großen Unternehmen in Deutschland Frauen öfter in Spitzengremien berufen worden. Das gilt insbesondere auch für die

DAX-30-Unternehmen, die anteilig deutlich höhere Zuwächse von Frauen in ihren Spitzengremien erzielten als etwa die Top-200-Unternehmen. Jedoch waren die Zuwächse insgesamt gering, fanden bei zu wenigen Unternehmen statt und basierten auf zu geringen Ausgangswerten, um etwas an der überwältigenden männlichen Dominanz in Vorständen und Aufsichtsräten zu ändern.

Sollen in den Aufsichtsräten großer Unternehmen die politisch wie öffentlich vielfach geforderten Anteile von 30 beziehungsweise 40 Prozent Frauen in absehbarer Zeit umgesetzt werden, sind deutlich größere Schritte als bislang notwendig. Das DIW Berlin hat in der Vergangenheit verschiedentlich Maßnahmen für Unternehmen vorgeschlagen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen (Kasten).

Vor dem Hintergrund der geringen Repräsentanz von Frauen konkretisierte die EU-Kommission ihre Initiativen zur gesetzlichen Regulierung der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen und stimmte für die Einführung einer gesetzlichen Quote von 40 Prozent. Auch der Deutsche Bundesrat stimmte 2012 für die Einführung einer Frauenquote in Aufsichtsräten von 20 Prozent ab

³² Unternehmensberater Sprenger hierzu, der bereits viele DAX-30-Unternehmen beraten hat: „Im Business müssen sie die besseren Männer sein – und dann wirft man ihnen vor, dass sie vermännlichen. (...) Ist sie schlagfertig, hat sie Haare auf den Zähnen; zeigt sie ihre Gefühle, ist sie eine Heulsuse; beherrscht sie sich, ist sie ein Eisberg; arbeitet sie lang und hart, ist sie mit ihrem Beruf verheiratet; hat sie Erfolg, ist sie ein Karriereweib. Logik ist bei ihr kühle Berechnung, Intelligenz ein Schönheitsmangel“; vgl. Sprenger, R. K. (2010): Frauen können alles – wären da nicht die Männer. In: Die Welt vom 18.03.2010. www.welt.de/welt_print/debatte/article6825317/Frauen-koennen-alles-waeren-da-nicht-die-Maenner.html [20.12.2012].

2018 und 40 Prozent ab 2023 in börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen. Den Unternehmen soll damit ein ausreichend langer Zeitraum zur Anpassung an die Vorgaben gegeben werden.

Im Laufe des Jahres 2013 steht die Neu- beziehungsweise Wiederbesetzung vieler Aufsichtsräte an. Damit besteht bereits kurzfristig die Chance zur Berufung von mehr

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies am DIW Berlin | eholst@diw.de

Frauen. Die übernächste große Neubesetzungsrunde folgt 2018. In den Aufsichtsräten könnten die von der EU-Kommission geforderten Zielgrößen bei entschlossenem Handeln erreicht werden. Wenn sich das Entscheidungsverhalten bei der Besetzung von Vorstandspositionen nicht stark ändert, wird die überwältigende männliche Dominanz in den Vorständen jedoch ungebrochen bleiben.

Julia Schimeta ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) am DIW Berlin | jschimeta@diw.de

SLIGHTLY MORE WOMEN IN GERMANY'S CORPORATE BOARDROOMS—MORE DYNAMISM IN DAX 30 COMPANIES

Abstract: Despite companies' commitment to more women in top-level management, at the end of 2012 only four percent of all seats on the executive boards and 12.9 percent on the supervisory boards of the top 200 companies in Germany were occupied by women. This corresponds to an increase of one percentage point on the previous year in both cases. Nevertheless, at the end of the year, the proportion of women on the executive boards of the DAX 30 companies, which are at the center of public interest, was 7.8 percent (up 4.1 percentage points on the previous year) and 19.4 percent on supervisory boards (up 3.7 percentage points). In companies with government-owned shares, which are often smaller than the DAX 30 companies or the top 200 companies, the representation of women was somewhat higher at 11.2 percent on executive boards and 19.9 percent on supervisory

boards. Overall, employee representatives still make up the majority of women on the supervisory boards. In none of the company groups studied had the dominance of men been challenged. Initially, the number of women was too low and the dynamics of change not powerful enough. Within Europe, Germany is ranked sixth in terms of percentage of women in the top-level decision-making bodies of listed companies. On the one hand, this reflects the fundamental difficulties faced by women, in other countries, too, as far as taking up executive positions is concerned. On the other hand, they are ranked relatively high because only the supervisory boards of the DAX 30 companies are taken into account for the European comparison. This focus on supervisory boards of DAX companies for evaluating women's opportunities in corporate boardrooms is too short sighted, however.

JEL: D22, J16, J59, J78, L21, L32, M14, M51

Keywords: Board diversity, women CEOs, gender equality, management, listed companies, private companies, public companies, women quotas



DIW Berlin – Deutsches Institut
für Wirtschaftsforschung e.V.
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin
T +49 30 897 89 -0
F +49 30 897 89 -200
www.diw.de
80. Jahrgang

Herausgeber

Prof. Dr. Pio Baake
Prof. Dr. Christian Dreger
Dr. Ferdinand Fichtner
Prof. Dr. Martin Gornig
Prof. Dr. Peter Haan
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Karsten Neuhoff, Ph.D.
Prof. Dr. Jürgen Schupp
Prof. Dr. C. Katharina Spieß
Prof. Dr. Gert G. Wagner
Prof. Georg Weizsäcker, Ph.D.

Chefredaktion

Dr. Kurt Geppert

Redaktion

Renate Bogdanovic
Sebastian Kollmann
Dr. Richard Ochmann
Dr. Wolf-Peter Schill

Lektorat

Prof. Dr. Mechthild Schrooten

Textdokumentation

Lana Stille

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.
ISSN 0012-1304

Gestaltung

Edenspiekermann

Satz

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

Druck

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –
auch auszugsweise – nur mit Quellen-
angabe und unter Zusendung eines
Belegexemplars an die Serviceabteilung
Kommunikation des DIW Berlin
(kundenservice@diw.de) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.