

## Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt

Elke Holst  
eholst@diw.de

*In den 200 größten Unternehmen weltweit entfiel im Juni 2004 nur etwa ein Zehntel aller Sitze in den Aufsichtsräten (Boards) auf Frauen. Hierzu gehören 22 Unternehmen mit einem Frauenanteil von mindestens 25 % im Aufsichtsrat, darunter drei deutsche Unternehmen. Diese Positionierung geht allerdings ausschließlich auf die Entsendung von Frauen durch Arbeitnehmervertretungen zurück. In Deutschland ist in 72 der 100 größten Unternehmen mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats weiblich (7,5 % der Sitze insgesamt); über 80 % der Frauen erhielten auch hier ihr Mandat durch Arbeitnehmervertretungen. Diese für die Unternehmensleitung ernüchternde Bilanz ist nicht zuletzt eine Folge der im Vergleich zu Männern geringen Zahl von weiblichen Topführungskräften.*

*Nach Unternehmensangaben haben Frauen gegenwärtig etwa ein Zehntel der Führungspositionen in Deutschland inne. Auch wenn es hier in der letzten Dekade in einigen Bereichen Fortschritte gegeben hat, so liegt eine auch nur annähernd gleiche Vertretung von Frauen und Männern noch in weiter Ferne. Angesichts der erheblichen gesellschaftlichen und demographischen Veränderungen ist es zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft unerlässlich, das Potential an hochqualifizierten Frauen besser zu nutzen. Deshalb wird vorgeschlagen, eine hochrangige „Glass Ceiling“-Kommission – ähnlich der in den USA – einzurichten, mit dem Ziel, die ökonomischen und gesellschaftlichen Konsequenzen der Problematik unter Beteiligung der Privatwirtschaft aufzuarbeiten sowie Empfehlungen für notwendige Maßnahmen und verbindliche Rahmenbedingungen zu entwickeln. Damit könnte ein Beitrag zur Überwindung der Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen geleistet werden.*

### Vertretung in Aufsichtsräten

Aufsichtsräten obliegt gewöhnlich die Überwachung der Geschäftsführung sowie die Bestellung des Vorstandes eines Unternehmens. Auch wichtige unternehmerische Planungen und Entscheidungen müssen häufig vom Aufsichtsrat genehmigt werden. Ein Sitz in diesen höchsten Entscheidungsgremien ist also von großer Bedeutung.

In den 200 größten Unternehmen weltweit wurden im Juni 2004 nur 10,4 % aller Sitze in den Aufsichtsräten (Boards) von Frauen gehalten.<sup>1</sup> Während in den

<sup>1</sup> Untersucht wurden die Fortune-Global-200-Unternehmen von Corporate Women Directors International (CWDI): CWDI Report 2004 – Women Board Directors of Fortune Global 200 Companies, 2004 ([www.globewomen.com/cwdi/Global200\\_KeyFindings.htm](http://www.globewomen.com/cwdi/Global200_KeyFindings.htm)).

### Inhalt

Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt  
Seite 505

Kasten

### Zur Entwicklung bei den Führungskräften: Methodische Probleme

Ein internationaler Vergleich zur Entwicklung bei den Führungskräften ist in zweierlei Hinsicht schwierig: In den zugrunde liegenden Studien ist neben der Definition von Führungskräften auch die Erhebungsbasis nicht einheitlich. Zum einen gibt es einen grundsätzlichen Unterschied bei der Erhebungseinheit. Das können die Erwerbstätigen sein, die repräsentativ befragt werden (z. B. Mikrozensus, Sozio-oekonomisches Panel), aber auch Betriebe. Zum anderen können die Resultate je nach berücksichtigten Betrieben und nach mehr oder weniger eng definierten Tätigkeiten unterschiedlich ausfallen. Die Ergebnisse in diesem Bericht beruhen auf Angaben von Unternehmen in Geschäftsberichten und speziell auf Führungskräfte bezogenen Befragungen.<sup>1</sup>

Zur Entwicklung bei den Führungskräften im internationalen Vergleich werden Ergebnisse der seit 1989 jährlich von der APEC, dem französischer Verband für die Beschäftigung von Führungskräften, durchgeführten Umfragen bei Betrieben in acht Ländern Europas – Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Luxemburg, den Niederlanden und Spanien – herangezogen.<sup>2</sup> Unter Führungskräften werden leitende Angestellte oder Gruppenleiter sowie Angestellte mit Sachverständigen- oder Managementaufgaben im Unternehmen verstanden. Die Studie repräsentiert 85 % der Bevölkerung des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR, 17 Länder) und 86 % der Bevölkerung in der Europäischen Union vor der Erweiterung (EU-15). Die Studie kann nur für die Gesamtentwicklung in den Ländern verwendet werden, da keine geschlechtsspezifischen Ergebnisse vorliegen.

Die aktuelle Untersuchung der APEC bezieht sich auf das Jahr 2004. In den privatwirtschaftlichen Betrieben mit über zehn Angestellten (ohne Erziehung, Gesundheit und Soziales) sind danach in Deutschland 1,9 Mill. Führungskräfte beschäftigt. Nach Großbritannien (2,8 Mill.) verfügt Deutschland damit über den zweithöchsten Bestand an Führungskräften in den acht untersuchten Ländern. Bezogen auf alle Beschäftigten (Führungskräftequote) sind in Deutschland jedoch mit 11 % die wenigsten Führungskräfte tätig (Durchschnitt der acht Länder 15 %). Insgesamt stieg die Zahl der Führungskräfte (Saldo aus Abgängen und neu besetzten Stellen für Führungskräfte in Betrieben) in allen acht Ländern zusammen um 2 % gegenüber 2003. In Deutschland war der Zuwachs mit 0,3 % am geringsten. Damit hat sich die Dynamik der Entwicklung bei den Führungskräften in Europa insgesamt und auch in Deutschland erneut verlangsamt.<sup>3</sup>

In Deutschland wurden die Stellen überdurchschnittlich oft mittels Beförderungen intern besetzt (46 %, Durchschnitt 35 %); in 54 % der Fälle kamen externe Bewerber zum Zuge (Durchschnitt 65 %). Bei Neueinstellungen wurden vor allem erfahrene Führungskräfte (über fünf Jahre Berufserfahrung) gesucht. Der Strukturwandel zeigt sich auch bei den Führungskräften: In der Industrie werden sie immer weniger beschäftigt, bei den Dienstleistungen und im Handel immer mehr.

Im laufenden Jahr planen in allen acht Ländern relativ mehr Unternehmen, ihren Führungskräftebestand auszubauen als abzubauen (insgesamt 15 % Ausbau gegenüber 5 % Abbau). In Deutschland liegt der Anteil der eine Expansion ihres Führungskräftebestandes planenden Unternehmen am niedrigsten (11 %), während der Anteil jener, die eine Reduktion beabsichtigen, am höchsten ist (8 %). Mit dem daraus resultierenden Saldo von nur 3 Prozentpunkten bildet Deutschland im Vergleich der acht Länder das Schlusslicht. Nimmt man den Saldo zwischen Aus- und Abbau des Führungskräftebestandes als Maßstab für die Erwartungen über die künftige wirtschaftliche Entwicklung, so sind die Unternehmen hierzulande offensichtlich am wenigsten optimistisch.

<sup>1</sup> Hier ist zu beachten, dass kleinere Unternehmen häufig keine oder keine ausreichende Berücksichtigung in derartigen Befragungen finden. In einem späteren Wochenbericht wird die Entwicklung der Führungskräfte auf Basis subjektiver Angaben von angestellten und beamteten Führungskräften (unabhängig z. B. von der Größe des Betriebes oder der Art der Branche, in der sie arbeiten) im Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) näher untersucht.

<sup>2</sup> Association Pour L'Emploi des Cadres (APEC) – Verband für die Beschäftigung von Führungskräften: Europa für Führungskräfte. Paris 2005. Im Jahre 2004 wurden insgesamt 3 870 Unternehmen telefonisch befragt, darunter 640 Unternehmen in Deutschland. Zur Definition der Führungskräfte vgl. dort S. 56.

<sup>3</sup> Im Jahre 2003 hatte sich die Gesamtzahl der Führungskräfte noch um 2,5 % (Deutschland 2 %) und 2002 sogar um 3,2 % (Deutschland 2,2 %) – jeweils gegenüber dem Vorjahr – erhöht.

USA in allen 78 Unternehmen der *Fortune Global 200* Frauen mindestens einen Sitz in den *Boards* innehatten (17,5 % aller Sitze), lag der Anteil in Großbritannien bei 12,5 %, in Deutschland bei 10,3 %,

in den Niederlanden bei 8,6 %, in der Schweiz bei 7,7 %, in Frankreich bei 7,2 % und in Italien schließlich bei nur 1,8 %.

Unter den 22 Unternehmen, deren Aufsichtsrat zu mindestens einem Viertel mit Frauen besetzt ist, sind die USA mit 15 Unternehmen am häufigsten vertreten (Tabelle 1). Deutschland ist hier mit drei Unternehmen repräsentiert: der Deutschen Post AG mit 30 % sowie der Deutschen Bank und der Metro AG mit jeweils 25 %. In etwa einem Viertel (53 Unternehmen) der *Fortune-Global-200*-Unternehmen war keine einzige Frau im Aufsichtsrat vertreten; unter ihnen – so wird international kritisch angemerkt<sup>2</sup> – befand sich auch das größte deutsche und weltweit an siebter Stelle gelistete Unternehmen DaimlerChrysler.

Das für Deutschland relativ günstige Bild bei der Vergabe von Aufsichtsratsmandaten an Frauen steht in engem Zusammenhang mit den nationalen Mitbestimmungsregelungen, in denen eine Drittelbeteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat in deutschen Unternehmen gesetzlich festgelegt ist.<sup>3</sup> Dort wird ausgeführt, dass „unter den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer [...] Frauen und Männer entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen vertreten sein“ sollen.<sup>4</sup> In allen drei genannten Unternehmen ist die gute internationale Positionierung aus-

schließlich der Entsendung von Frauen durch Arbeitnehmervertretungen zu verdanken.

In den 100 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands mit Aufsichtsräten nehmen Frauen in diesen derzeit (Mitte 2005) 7,5 % aller Sitze ein (Tabelle 2). In 68 Unternehmen hatte mindestens eine Frau einen Sitz im Aufsichtsrat; in über 80 % der Fälle ist dies eine Arbeitnehmervertreterin. Ohne die für Deutschland geltenden Mitbestimmungsregelungen wären Frauen in den Aufsichtsräten der deutschen Unternehmen in Deutschland kaum repräsentiert. Denn es ist nicht zu erwarten, dass die Arbeitnehmervertreterinnen Frauen verdrängen, die von den Kapitaleignern nominiert werden könnten. Vielmehr spricht alles dafür, dass so wenige Frauen von Seiten der Unternehmensleitung entsandt werden, weil der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Unternehmen gering ist.

<sup>2</sup> CWDI Report 2004, a. a. O.

<sup>3</sup> Zur Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat in deutschen Unternehmen mit in der Regel mehr als 500 Beschäftigten vgl. Drittelbeteiligungsgesetz – DrittelbG. BGBl I, S. 974. Bonn 2004 (<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/drittelbg/>).

<sup>4</sup> Drittelbeteiligungsgesetz, a. a. O., § 4 Abs. 4.

Tabelle 1

### Unternehmen mit einem Frauenanteil in den Aufsichtsräten (Boards) von mindestens 25 % im Juni 2004

Unternehmen	Rang der umsatzstärksten Unternehmen weltweit (Fortune 200)	Land	Gesamtzahl von Sitzen	Anzahl von mit Frauen besetzten Sitzen	Anteil der mit Frauen besetzten Sitze in %
Albertsons (Handelskonzern)	111	USA	10	5	50,0
Statoil (Öl- und Gaskonzern)	112	Norwegen	9	4	44,4
Wells Fargo (Bank)	135	USA	14	5	35,7
SBC Communications (Festnetz-Telekommunikationsanbieter)	96	USA	17	6	35,3
Hewlett-Packard (Computerhersteller)	24	USA	9	3	33,3
J. C. Penney (Handelskonzern)	123	USA	12	4	33,3
Royal Ahold (Handelskonzern)	37	Niederlande	6	2	33,3
United Parcel Service (Express- und Paketzustelldienst)	121	USA	9	3	33,3
Centrica (Gas-Dienstleister)	150	Großbritannien	10	3	30,0
<b>Deutsche Post AG</b>	<b>75</b>	<b>Deutschland</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>30,0</b>
McKesson (Informationstechnologie und Gesundheitswesen)	26	USA	10	3	30,0
Target (Handelskonzern)	71	USA	14	4	28,6
TIAA-CREF (Vermögensverwalter)	181	USA	22	6	27,3
CVS (Pharmazie-Handelskette)	175	USA	8	2	25,0
<b>Deutsche Bank (Kreditinstitut)</b>	<b>68</b>	<b>Deutschland</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>25,0</b>
DuPont de Nemours (Chemiekonzern)	164	USA	12	3	25,0
Intl. Business Machines (IBM) (Software und Computer)	19	USA	12	3	25,0
J. Sainsbury (Handelskonzern)	152	Großbritannien	8	2	25,0
<b>Metro AG (Handelskonzern)</b>	<b>41</b>	<b>Deutschland</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>25,0</b>
Sysco (Handelskonzern)	179	USA	12	3	25,0
United Technologies (Raumfahrt und Rüstung)	141	USA	12	3	25,0
United Health Group (Pharma und Gesundheit)	154	USA	12	3	25,0

Quellen: CWDI 2004 Report: Women Board Directors of the Fortune Global 200 Companies; eigene Darstellung.

DIW Berlin 2005

Tabelle 2

## Umsatzstärkste Unternehmen in Deutschland mit einem Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten (Boards) von mindestens 10 %

Stand 1. Juli 2005

Unternehmen mit einem Aufsichtsrat <sup>1</sup>	Rang nach dem Umsatz	Gesamtzahl der Sitze	Darunter: von Frauen besetzt	Darunter: von Arbeitnehmervertreterinnen besetzt	Anteil der mit Frauen besetzten Sitze in %	Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen an allen mit Frauen besetzten Sitzen in %
Unternehmen mit mindestens einer Frau im Aufsichtsrat	x	1 130	118	96	10,4	81,4
Metro AG	5	18	5	5	27,8	100,0
Deutsche Post World Net AG	8	20	5	5	25,0	100,0
Fresenius AG	66	12	3	2	25,0	66,7
Marktkauf Handels-GmbH & Co. oHG	97	16	4	4	25,0	100,0
Karstadt Warenhaus AG	89	19	4	4	21,1	100,0
Shell Deutschland Oil GmbH	17	10	2	1	20,0	50,0
TUI AG	28	20	4	3	20,0	75,0
KARSTADT QUELLE AG	38	20	4	4	20,0	100,0
EDEKA Minden-Hannover Holding GmbH	100	10	2	2	20,0	100,0
Franz Haniel & Cie. GmbH	21	16	3	3	18,8	100,0
Henkel KGaA	47	16	3	1	18,8	33,3
VR-LEASING GmbH	121	11	2	2	18,2	100,0
Tech Data Germany AG	53	6	1	1	16,7	100,0
TOTAL Holdings Deutschland GmbH	57	6	1	1	16,7	100,0
adidas AG	74	12	2	1	16,7	50,0
DB Netz Aktiengesellschaft	122	19	3	3	15,8	100,0
SAP AG	62	13	2	1	15,4	50,0
BASF AG	13	20	3	2	15,0	66,7
AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG	91	20	3	3	15,0	100,0
Deutsche Telekom AG	4	21	3	3	14,3	100,0
MAN AG	32	21	3	2	14,3	66,7
REWE-Handelsgruppe	10	16	2	1	12,5	50,0
Heidelberger Cement AG	71	16	2	1	12,5	50,0
ZF Friedrichshafen AG	49	17	2	1	11,8	50,0
Philips GmbH	113	18	2	2	11,1	100,0
Otto Versand GmbH & Co.	33	19	2	2	10,5	100,0
Thyssen Krupp Services AG	44	19	2	2	10,5	100,0
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	7	20	2	1	10,0	50,0
Deutsche Bahn AG	22	20	2	1	10,0	50,0
Wintershall AG	73	10	1	1	10,0	100,0
KLÖCKNER & Co. GmbH	99	10	1	1	10,0	100,0
mg technologies AG	118	20	2	2	10,0	100,0
Übrige Unternehmen <sup>2</sup>	x	619	36	28	5,8	77,8
Unternehmen ohne Frauen im Aufsichtsrat <sup>3</sup>	x	443	x	x	x	x
<b>Summe aller Sitze</b>	<b>x</b>	<b>1 573</b>	<b>118</b>	<b>96</b>	<b>7,5</b>	<b>81,4</b>

<sup>1</sup> Aufgenommen wurden 97 Unternehmen mit einem aus mehr als drei Personen bestehenden Aufsichtsrat und Informationen zur Zusammensetzung. Das Ranking reicht bis zum Platz 123, das heißt, 22 der nach dem Umsatz größten Unternehmen hatten keinen Aufsichtsrat; in zwei Unternehmen waren nur drei Personen im Aufsichtsrat (in einem von ihnen, der PHOENIX Pharmahandel Aktiengesellschaft & Co., war eine Frau vertreten) und in zwei weiteren Unternehmen lediglich zwei.

<sup>2</sup> Anteil der mit Frauen besetzten Sitze unter 10%.

<sup>3</sup> In 29 der 100 größten Unternehmen ist keine Frau im Aufsichtsrat vertreten: bei Daimler-Chrysler AG, Robert Bosch GmbH, Thyssen Krupp AG, Unternehmensgruppe Schwarz, EDEKA

Zentrale AG & Co. KG, AUDI AG, RWE Energy AG, E.ON Energie AG, Celesio AG, Adam Opel AG, HOCHTIEF Aktiengesellschaft, Ford-Werke AG, Linde AG, Siemens VDO Automotive AG, LEKKERLAND-TOBACCOLAND GmbH & Co. KG, Heraeus Holding GmbH, Thyssen Krupp Automotive AG, Infineon Technologies AG, Vodafone D2 GmbH, ExxonMobil Central Europe Holding GmbH, Thyssen Krupp Stahl AG, Thyssen Krupp Technologies AG, Thyssen Krupp Stainless GmbH, Fresenius Medical Care AG, Airbus Deutschland GmbH, OSRAM GmbH, Berlin/München, Reemtsma Cigarettenfabrik GmbH, EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH, RWE Trading GmbH.

Quellen: Wolters Kluwer Deutschland GmbH 2005; Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2005

### Rückgang des Anteils von Frauen im mittleren Management

Nach einer Auswertung der 80 000 größten Unternehmen in Deutschland hatten Frauen im Juli 2004 10,4 % der Führungspositionen inne (Tabelle 3).<sup>5</sup> Im Topmanagement von mittelständischen Unternehmen lag der Frauenanteil bei 9 %, im mittleren Management<sup>6</sup> bei 14 %; während die Ent-

wicklung im Topmanagement dort positiv war, ist im mittleren Management der Anteil seit 1999 um

<sup>5</sup> Vgl. Hoppenstedt: Die Frauen holen auf – weibliche Topmanager sind selten, aber ihr Anteil steigt seit Jahren kontinuierlich an. Presseinformation vom 18. Juli 2005. Diese Studie belegt ebenfalls den mit 7,6 % nur sehr geringen Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten der untersuchten Unternehmen.

<sup>6</sup> Zur Situation im mittleren Management vgl. auch Sonja Bischoff: Wer führt in (die) Zukunft. Männer und Frauen in Führungspositionen in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld 2005.

Tabelle 3

**Im Management beschäftigte Personen in Deutschland im Jahre 2004**

	Großunternehmen				Mittelständische Unternehmen			
	Insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in %	Insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in %
Topmanagement	91 076	84 771	6 305	6,9	110 176	100 235	9 941	9,0
Darunter: Aufsichtsrat	37 665	34 033	3 632	9,6	15 453	14 279	1 174	7,6
Mittleres Management	67 890	61 231	6 659	9,8	86 579	74 447	12 132	14,0
<b>Gesamt</b>	<b>158 966</b>	<b>146 002</b>	<b>12 964</b>	<b>8,2</b>	<b>196 755</b>	<b>174 682</b>	<b>22 073</b>	<b>11,2</b>

Quellen: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Firmendatenbank, Stand Dezember 2004; Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2005

1,8 Prozentpunkte und seit 1995 sogar um 2,3 Prozentpunkte zurückgegangen (Tabelle 4). Diese mittlere Führungsebene, auf der im Vergleich zum Topmanagement traditionell häufiger Frauen anzutreffen sind, wird im Zuge der Arbeitsmarktprobleme offenbar wieder stärker mit männlichen Mitkonkurrenten besetzt.

Insgesamt nahm der Frauenanteil unter den Führungskräften (Top- und mittleres Management) von 1999 bis 2004 jedoch um 1,2 Prozentpunkte auf 10,4 % zu. Großunternehmen konnten ihren Anteil mit einem Anstieg um 1,8 Prozentpunkte auf 8,2 % etwas stärker ausbauen als mittelständische Unternehmen, bei denen sich in der Gesamtbetrachtung kaum eine Veränderung zeigte (+0,4 Prozentpunkte). Etwas besser war die Entwicklung bei Verbänden und Behörden. Hier lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit 14,5 % im Jahre 2004 deutlich über dem Anteil in den Unternehmen (+2 Prozentpunkte seit 1999). Sowohl im mittleren Management als auch im Topmanagement waren hier Frauen häufiger anzutreffen als in der Privatwirtschaft. Für Frauen, die eine Führungsposition anstreben, bieten demnach Verbände und Behörden relativ bessere Chancen als die Privatwirtschaft.

Insgesamt waren in Deutschland im Jahre 2004 unter 100 Führungskräften zehn Frauen anzutreffen; 1999 waren es neun und 1995 erst acht. Trotz der freiwilligen Vereinbarung zwischen den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und der Bundesregierung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in den Unternehmen<sup>7</sup> ist Deutschland von einer Gleichstellung der Geschlechter in diesen Positionen noch weit entfernt.

Dies verdeutlicht, dass es noch erheblicher Anstrengungen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen bedarf. Eine derartige Entwicklung liegt im Eigeninteresse der Unternehmen, die zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf hochqualifizierte Arbeitskräfte in Zukunft verstärkt angewiesen sein werden. Würde man sich bei der

Tabelle 4

**Entwicklung des Anteils von Frauen im Management in Deutschland**

	1999	2004	1999 bis 2004	Nachrichtlich: 1995 bis 2004
	Prozent		Prozentpunkte	
Großunternehmen	6,4	8,2	1,8	3,4
Topmanagement	5,0	6,9	1,9	3,7
Mittleres Management	8,0	9,8	1,8	4,0
Mittelständische Unternehmen	10,9	11,2	0,4	0,2
Topmanagement	8,0	9,0	1,0	0,9
Mittleres Management	15,8	14,0	-1,8	-2,3
Verbände, Behörden	12,6	14,6	2,0	4,8
Topmanagement	10,6	12,9	2,3	3,6
Mittleres Management	17,6	20,3	2,7	8,5
<b>Insgesamt</b>	<b>9,2</b>	<b>10,4</b>	<b>1,2</b>	<b>2,3</b>

Quellen: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, Firmendatenbank, Stand Dezember 2004; Berechnungen des DIW Berlin.

DIW Berlin 2005

Auswahl der Arbeitskräfte allein an der Qualifikation der Bewerber orientieren, müsste bald gut die Hälfte der Positionen mit Frauen besetzt sein: Mehr junge Frauen als Männer erreichen die allgemeine Hochschulreife (2002: 53 %), und sie stellen über die Hälfte der Studienanfänger (51 %) sowie der universitären Hochschulabsolventen (53 %).<sup>8</sup>

**Initiativen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen**

**USA**

In den USA wurde das Phänomen der erheblichen Unterrepräsentation von Frauen in hohen Führungspositionen unter dem Begriff „Glass Ceiling“

<sup>7</sup> Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2. Juli 2001 ([www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix\\_47142.htm](http://www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix_47142.htm)).

<sup>8</sup> Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Achte Fortschreibung des Datenermaterials. Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, Heft 122. Bonn 2004.

bekannt, der eine zugleich unsichtbare und festgefügte Barriere beschreibt, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen versperrt. Erstmals erwähnt wurde dieser Begriff in einem Artikel des „Wall Street Journal“ vor 20 Jahren.<sup>9</sup> Der Beitrag hatte weitreichende Folgen, denn wenige Jahre später – 1991 – wurde der *Glass Ceiling Act* in den *Civil Rights Act* (amerikanisches Bürgerrechtsgesetz) aufgenommen. Damit wurde die Barriere für Diskriminierung am Arbeitsplatz auch für Führungspositionen deutlich erhöht. Zugleich wurde festgelegt, dass eine hochrangige „Glass Ceiling“-Kommission vom US-Präsidenten und den Fraktionsvorsitzenden im Kongress einzurichten war. Dies sollte die große gesellschaftliche Bedeutung dieser Problematik unterstreichen. Die Kommission sollte Möglichkeiten und Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen in Unternehmen untersuchen und Empfehlungen für Unternehmen und die Regierung zur Verbesserung der Situation entwickeln. Sie stellte 1995 fest,<sup>10</sup> dass die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen mit erheblichen negativen finanziellen Auswirkungen für die amerikanische Wirtschaft verbunden sei.<sup>11</sup> Befragte Führungskräfte aus der Privatwirtschaft hatten darauf hingewiesen, dass die demographischen Veränderungen bei den Arbeitskräften und der Konsumentenstruktur sowie die schnelle globale Veränderung der Märkte neue Anstrengungen zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit erforderten.

Die Chancen des Zugriffs auf hochqualifizierte Arbeitskräfte und deren vielfältige Humankapitalressourcen – so die Kommission – seien umso besser, je mehr die Unternehmenskultur auf die Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen eingestellt ist. Die Kommission empfahl daher unter anderem, Frauen frühzeitig als Führungskräfte auszubilden sowie die Belegschaft – einschließlich der Führungskräfte – auf die Bedeutung und Vorteile eines hohen Anteils von Frauen in Führungspositionen hin zu schulen. Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen gehöre zudem in den strategischen Geschäftsplan eines Unternehmens. Sie unterstrich die für den Erfolg des Anliegens besondere Bedeutung der demonstrativen Unterstützung durch die Unternehmensführung. Schließlich mahnte die Kommission eine Verbesserung der Datenlage für ein effektiveres Monitoring an.

Mittlerweile ist in 85,8 % der Fortune-500-Unternehmen in den USA mindestens eine weibliche Führungskraft beschäftigt (2003). In den Aufsichtsräten (*Boards*) lag der Anteil von Frauen bei insgesamt 13,6 %.<sup>12</sup> Zwar sind die USA damit auch noch weit von einer repräsentativen Vertretung der Frauen in diesem höchsten Gremium entfernt, führen aber das weltweite Ranking an.

## Norwegen

Norwegen hält gegenwärtig den Spitzenplatz im europäischen Vergleich der Repräsentanz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien der 50 größten börsennotierten nationalen Unternehmen; im Jahre 2004 war hier mehr als ein Fünftel der Toppositionen mit Frauen besetzt. Deutschland lag mit gut einem Zehntel im oberen Mittelfeld.<sup>13</sup> Zur weiteren Verbesserung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Toppositionen der Wirtschaft beschloss die norwegische Regierung 2002 eine Quotenregelung. Danach müssen bis zu den Parlamentswahlen am 12. September 2005 40 % der Sitze im Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften mit Frauen besetzt werden.<sup>14</sup> Für börsennotierte Unternehmen, die den vorgesehenen Termin nicht erreichen, gilt noch eine Übergangsfrist bis 2007; anderenfalls gefährden sie ihre Zertifizierung an der Börse.

Die NHO (Hauptverband der Norwegischen Wirtschaft und Industrie) hat vor diesem Hintergrund ein Pilotprojekt mit dem Namen „Female Future“ ins Leben gerufen. Dieses hat zum Ziel, die geforderte Repräsentanz von Frauen unter Berücksichtigung von Qualitätsaspekten zu ermöglichen.<sup>15</sup> Als die zwei wichtigsten Herausforderungen identifizierte die NHO erstens die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und zweitens die Sicherstellung von deren Kompetenzen und Fertigkeiten für eine erfolgreiche Ausübung der entsprechenden Position.

<sup>9</sup> Carol Hymowitz und Timothy Schellhardt: The Glass Ceiling. In: Wall Street Journal vom 24. März 1986, D1, D4–5.

<sup>10</sup> Vgl. Federal Glass Ceiling Commission: Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington, D.C. 1995 ([www.dol.gov/asp/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf](http://www.dol.gov/asp/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf)). Zu den Empfehlungen der Kommission vgl. Federal Glass Ceiling Commission: A Solid Investment. Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington, D.C. 1995 ([www.dol.gov/asp/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf](http://www.dol.gov/asp/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf)). Vgl. zur Relevanz von Frauen im Management für Deutschland z. B. Gertraude Krell: Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Gertraude Krell (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 4. vollständige überarbeitete und erweiterte Ausgabe, XII. Wiesbaden 2004.

<sup>11</sup> Erst kürzlich belegte eine Studie aus Dänemark den positiven Effekt des Anteils von Frauen im Topmanagement auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens. Entscheidend war vor allem die gute Ausbildung von Frauen in diesen Positionen. Vgl. Nina Smith, Valdemar Smith und Mette Verner: Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. IZA Diskussionspapier Nr. 1708. Bonn 2005.

<sup>12</sup> Catalyst: Women in Business – Snapshot ([www.catalystwomen.org/knowledge/titles/files/fact/Snapshot%202004.pdf](http://www.catalystwomen.org/knowledge/titles/files/fact/Snapshot%202004.pdf), Zugriff am 27. Juli 2005).

<sup>13</sup> Europäische Kommission: Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen. Datenbank – soziale und wirtschaftliche Domäne Entscheidungsfindung in den 50 größten börsennotierten Unternehmen ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measure\\_out438\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measure_out438_de.htm), Zugriff am 29. Juli 2005).

<sup>14</sup> Vgl. Norwegen, die offizielle Seite in Deutschland, [www.norwegen.no](http://www.norwegen.no), Zugriff am 28. August 2005.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu: EuropeanPWN (European Professional Women's Network): Increasing Women Representation in Corporate Boards: Norway Shows the Way ([www.parispwn.net/tht\\_corporate/p\\_tht\\_corp\\_norway\\_boards.html](http://www.parispwn.net/tht_corporate/p_tht_corp_norway_boards.html), Zugriff am 27. Juli 2005).

Das von ihr entwickelte Programm besteht aus drei Teilen:

1. einem Monitoring geeigneter Kandidatinnen,
2. der Bereitstellung von auf die Entwicklung von Kompetenzen und Fertigkeiten zugeschnittenen Unterstützungsmaßnahmen sowie
3. geeigneten Maßnahmen, um zur Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen sowie vielseitiger Führungsstile beizutragen.

Die norwegische Regierung hat zudem eine Datenbank mit den Namen von über 4 000 kompetenten Frauen aufgebaut, die einen Posten in einem Aufsichtsrat übernehmen könnten.<sup>16</sup>

### Europäische Union und Deutschland

Die EU ist ein wichtiger Promoter für die Gleichstellung von Frauen auch in Führungspositionen. Deutschland hat sich im Amsterdamer Vertrag<sup>17</sup> zur Umsetzung der Richtlinien des EU-Rates zur Gleichbehandlung im Beruf verpflichtet.<sup>18</sup>

Auf nationaler Ebene wurde im Dezember 2004 ein Antidiskriminierungsgesetz vorgelegt.<sup>19</sup> Hier bleibt abzuwarten, inwieweit der Gesetzentwurf nach der Bundestagswahl noch Bestand haben wird. Erinert sei daran, dass bereits im Jahre 2001 die Bundesregierung ein Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz für die Bundesverwaltung<sup>20</sup> verabschiedete, mit dem die Berufs- und Aufstiegschancen von Frauen gefördert werden sollen. Auf ein entsprechendes Gesetz für die Privatwirtschaft wurde zugunsten der im Jahre 2001 geschlossenen freiwilligen Vereinbarung zwischen den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und der Bundesregierung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in den Unternehmen verzichtet.<sup>21</sup> Alle zwei Jahre – so die Vereinbarung – soll deren Umsetzung „bilanziert“ werden. Die Privatwirtschaft steht hier weiterhin vor einer großen Herausforderung.<sup>22</sup>

### Fazit

Auf Frauen entfallen insgesamt 7,5 % der Sitze in den Aufsichtsräten der 100 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands. In den meisten dieser großen Unternehmen sitzt mindestens eine Frau im Aufsichtsrat. Dieses positive Ergebnis ist auf die besonderen Mitbestimmungsregelungen in Deutschland zurückzuführen: Mehr als 80 % der Frauen mit einem Sitz im Aufsichtsrat werden von einer Arbeitnehmervertretung entsandt. In 32 der 100 größten Unternehmen Deutschlands ist der Aufsichtsrat allein in der Hand von Männern – unter diesen

Unternehmen befinden sich die DaimlerChrysler AG (größtes deutsches Unternehmen), die Robert Bosch GmbH (Rang 11 unter den deutschen Unternehmen) und die Thyssen Krupp AG (Rang 12).

Frauen nehmen nur etwa ein Zehntel der Führungspositionen in den Unternehmen in Deutschland ein. Dies hat weitreichende Folgen: Es gibt einen entsprechend kleineren Pool potentieller Vertreterinnen der Unternehmensleitung im Aufsichtsrat. Vergrößert sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen so langsam wie in den letzten Jahren, liegt eine auch nur annähernd gleichmäßige Vertretung der Geschlechter noch in weiter Zukunft. Daher sollte – ähnlich wie in den USA – eine hochrangige „Glass Ceiling“-Kommission eingerichtet werden, die gemeinsam von der Bundesregierung und den im Parlament vertretenen Fraktionen berufen und unter der Führung des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit tätig wird. Sie sollte die ökonomischen und gesellschaftlichen Konsequenzen aufzeigen, die aus dem geringen Anteil von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen entstehen, sowie Empfehlungen und verbindliche Maßnahmen für Unternehmen und die Regierung entwickeln, die zur Überwindung der Barrieren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen beitragen.

<sup>16</sup> Nach dem Vorbild Norwegens wurden jetzt auch von Bündnis 90/ Die Grünen in Berlin erste Schritte zum Aufbau einer Datenbank für potentielle Aufsichtsrätinnen unternommen. Vgl. Bündnis 90/ Die Grünen in Berlin: Frauen in die Aufsichtsräte! ([www.aufsichtsratinnen.de/](http://www.aufsichtsratinnen.de/), Zugriff am 3. August 2005).

<sup>17</sup> Vertrag von Amsterdam zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union, der Verträge zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften sowie einiger damit zusammenhängender Rechtsakte. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg 1997.

<sup>18</sup> Die EU-Richtlinie 2000/78/EG zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf wurde am 27. November 2000 verabschiedet. Vgl. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, L 303/16 DE vom 2. Dezember 2000. Richtlinien sind europäische Rahmengesetze, die durch nationales Gesetz umgesetzt werden müssen.

<sup>19</sup> Damit sollen vier EU-Richtlinien umgesetzt werden: die Rahmen-Richtlinie 2000/78/EG vom 27. November 2000, die revidierte Gleichbehandlungsrichtlinie 2002/73/EG vom 23. September 2002, die Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter vom 13. Dezember 2004 (Rats-Dok. 14438/04) sowie die Antirassismus-Richtlinie 2000/43/EG vom 29. Juni 2000. Vgl. ausführlich Bundesministerium der Justiz (BMJ): Entwurf für ein Antidiskriminierungsgesetz ([www.bmj.bund.de/enid/2d8a6a24f17c3c3d641940f1900f09ff0/qi.html](http://www.bmj.bund.de/enid/2d8a6a24f17c3c3d641940f1900f09ff0/qi.html)).

<sup>20</sup> Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz – DGlG), Drucksache 813/01, 2001.

<sup>21</sup> Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, a. a. O.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu auch Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend et al.: Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Berlin 2003; Gertraude Krell und Renate Ortlieb: Umsetzung der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ vom 2. Juli 2001. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Berlin 2003; Elke Holst: Zu wenig weibliche Führungskräfte unter den abhängig Beschäftigten. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 48/2002, S. 839–844.



## Aus den Veröffentlichungen des DIW Berlin

Björn Frank and Per Botolf Maurseth

### The Spatial Econometrics of Elephant Population Change: A Note

While previous research found no other variable than corruption to have a negative impact on (the growth rate of) the African countries' elephant populations, we show that one further significant impact is exerted by what one might call neighbourhood effects. Elephants travel long distances, often crossing borders. Using spatial econometric tools, we find that elephant population changes in one country have a positive impact on elephants in neighbouring countries. Our results have possible policy implications, as they suggest that the spatial clustering of funds and of conservation efforts makes sense if the endangered species move across borders.

Diskussionspapier Nr. 507  
Juli 2005

Tilman Brück and Andreas Stephan

### Do Eurozone Countries Cheat with Their Budget Deficit Forecasts?

We estimate the political economy determinants of budget deficit forecast errors. Since the adoption of the Stability Pact, Eurozone governments have manipulated forecasts before elections. The political orientation and the institutional design of governments also affects the quality of forecasts.

Diskussionspapier Nr. 508  
August 2005

Die Volltextversionen der Diskussionspapiere liegen von 1998 an komplett als pdf-Dateien vor und können von der entsprechenden Website des DIW Berlin heruntergeladen werden ([www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/diskussionspapiere](http://www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/diskussionspapiere)).

#### Impressum

DIW Berlin  
Königin-Luise-Str. 5  
14195 Berlin

#### Herausgeber

Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann (Präsident)  
Prof. Dr. Georg Meran (Vizepräsident)  
Dr. Tilman Brück  
Dörte Höppner  
Prof. Dr. Claudia Kemfert  
Dr. Bernhard Seidel  
Prof. Dr. Viktor Steiner  
Prof. Dr. Alfred Steinherr  
Prof. Dr. Gert G. Wagner  
Prof. Dr. Axel Werwatz, Ph. D.  
Prof. Dr. Christian Wey

#### Redaktion

Dr. habil. Björn Frank  
Dr. Elke Holst  
Jochen Schmidt  
Dr. Mechthild Schrooten

#### Pressestelle

Renate Bogdanovic  
Tel. +49 - 30 - 897 89-249  
presse@diw.de

#### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice  
Postfach 74  
77649 Offenburg  
leserservice@diw.de  
Tel. 01805 - 19 88 88 \* dtms/12 Cent./min.

Abo-Betreuung durch  
Abonnenten Service Center GmbH  
Geschäftsführer: Heinz-Jürgen Koch  
Marlener Str. 4  
77656 Offenburg

#### Bezugspreis

Jahrgang Euro 180,-  
Einzelheft Euro 7,-  
(jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten)  
Abbestellungen von Abonnements  
spätestens 6 Wochen vor Jahresende

ISSN 0012-1304

Bestellung unter [leserservice@diw.de](mailto:leserservice@diw.de)

#### Konzept und Gestaltung

kognito, Berlin

#### Satz

Wissenschaftlicher Text-Dienst (WTD), Berlin

#### Druck

Druckerei Conrad GmbH  
Oranienburger Str. 172  
13437 Berlin