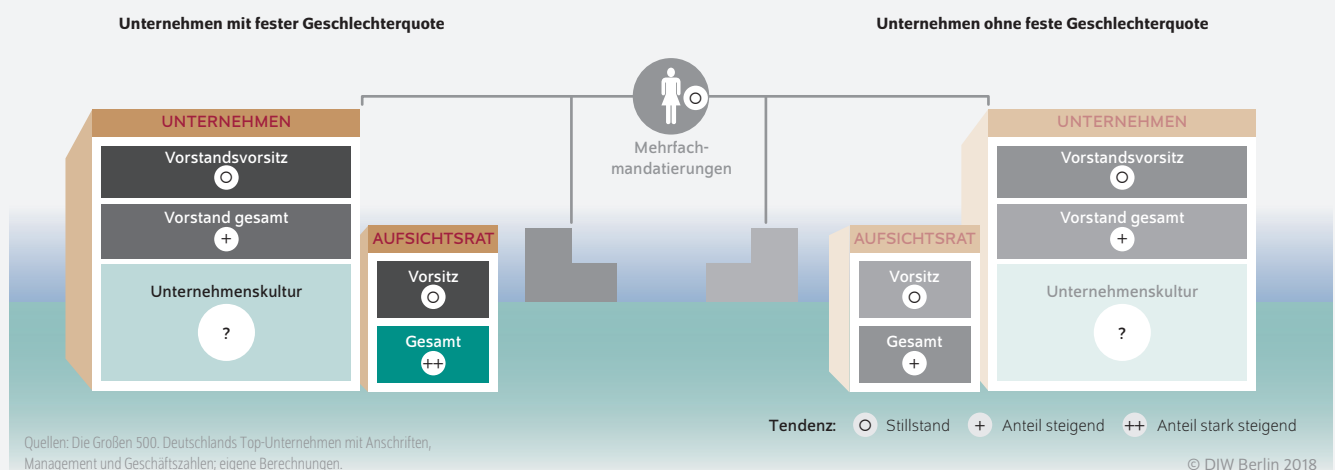


## Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt, weitere Instrumente für die Gleichstellung gefragt

Von Norma Burow, Alexandra Fedorets und Anna Gibert

- Direkter Vergleich der an die Geschlechterquote gebundenen und nicht gebundenen Firmen
- Anteil der Frauen in Aufsichtsräten steigt bereits seit 2012 – insbesondere in jenen Firmen, für die später die Geschlechterquote eingeführt wurde
- Eindeutige kausale Interpretation des Anstiegs des Frauenanteils in Aufsichtsräten durch die Einführung der Geschlechterquote nicht möglich
- In der kurzen Frist kaum Änderungen über Aufsichtsräte hinaus
- Mögliche langfristige Effekte, etwa der Abbau von Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungspositionen, noch nicht abschließend zu bewerten

### Mehr Frauen in Aufsichtsräten mit Geschlechterquote – Pragmatismus von Unternehmen und Politik für die weiteren Bereiche gefragt



### ZITAT

„Man sollte nicht erwarten, dass die Geschlechterquote alleine einen Kulturwandel mit sich bringt. Dieser bedarf weiterer pragmatischer Instrumente, die beiden Geschlechtern im gleichen Maße zur Verfügung stehen, damit die traditionelle Teilung der Aufgaben im Job und zu Hause weniger geschlechterspezifisch ist.“

— Alexandra Fedorets —

### MEDIATHEK



Audio-Interview mit Alexandra Fedorets  
[www.diw.de/mediathek](http://www.diw.de/mediathek)

# Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt, weitere Instrumente für die Gleichstellung gefragt

Von Norma Burow, Alexandra Fedorets und Anna Gibert

## ABSTRACT

Der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten steigt bereits seit 2012 kontinuierlich – insbesondere in jenen Firmen, die seit 2016 die Geschlechterquote zu berücksichtigen haben, in geringerem Maße auch in den von der gesetzlichen Regelung nicht betroffenen Firmen. Die Umsetzung der Quote wurde hierbei nicht über eine hohe Anzahl an Mehrfachmandatierungen erreicht. Die Hoffnung, dass die Geschlechterquote auch über die Aufsichtsräte hinaus Veränderungen mit sich bringen kann, wird zumindest in der kurzen Frist nicht erfüllt. Ein paralleler Anstieg von Frauenanteilen in Vorständen oder im Gremiovorsitz ist nicht zu beobachten. Mögliche langfristige Effekte der Quote, etwa der Abbau von Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungspositionen, sind noch nicht abschließend zu bewerten.

Seit 2016 gilt in Deutschland für Aufsichtsräte eine feste Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent der jeweils unterrepräsentierten Gruppe – direkt betroffen sind allerdings nur Neubesetzungen in Aufsichtsräten von paritätisch mitbestimmungspflichtigen und gleichzeitig börsennotierten Unternehmen.<sup>1</sup> Ausschlaggebend für die Einführung der gesetzlichen Geschlechterquote war der extrem geringe Anteil von Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland. Dieser Anteil stieg ohne staatlichen Eingriff nur sehr langsam im Vergleich zum rasanten Anstieg der Bildungsabschlüsse und Qualifikation von Frauen.<sup>2</sup>

Das formelle Ziel der Reform war die Durchsetzung einer Geschlechterquote in Aufsichtsräten der betroffenen Firmen. Neben dem direkten Effekt auf die Zahl der Frauen in Aufsichtsräten sollte die Reform auch indirekt gemischte Führungsteams stärken und so einen „Kulturwandel“ im gesamten Unternehmen anstoßen.<sup>3</sup>

Der vorliegende Bericht prüft, inwieweit die direkten und indirekten Ziele der Einführung der Geschlechterquote erreicht wurden. Die Analyse ergänzt bestehende Erkenntnisse durch den direkten Vergleich der betroffenen und nicht betroffenen Firmen in den Jahren sowohl vor als auch nach der Einführung der Geschlechterquote. Für die Analyse werden die Daten zu 500 großen deutschen Unternehmen genutzt, die genaue Informationen zur Zusammensetzung der Gremien sowie einige Performancemerkmale beinhalten (Kasten 1).

## Frauenanteil stieg in Aufsichtsräten bereits vor der Einführung der Quote

Das DIW Berlin untersucht die Rolle von Frauen in Spitzengremien deutscher Firmen seit mehreren Jahren. Das

<sup>1</sup> Deutscher Bundestag (2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FührposGleichBerG). Bundestags-Drucksache 18/4227 (1. Mai 2015).

<sup>2</sup> Karl Brenke (2015): Wachsende Bedeutung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt. DIW Wochenbericht Nr. 5, 75–86 (online verfügbar, abgerufen am 14. Februar 2018. Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt).

<sup>3</sup> Pressemitteilung der SPD vom 30.12.2015: ASF zur Geschlechterquote in Aufsichtsräten: Ab jetzt gilt es! (online verfügbar).

Kasten 1

Daten für die empirische Analyse

Die Daten für die empirische Analyse kommen aus der Sammlung „Die Großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen mit Anschriften, Management und Geschäftszahlen“ des Müssig Verlags. Für die Analyse werden Daten aus den Jahren 2008 bis 2016 verwendet, die für folgende drei Unternehmensgruppen vorliegen: Banken, Versicherungen, Unternehmen (ohne Finanzsektor). Für die Jahre 2008 bis 2016 beinhaltet die Sammlung Daten für je nach Jahr zwischen 682 und 929 Firmen. Beispielsweise beinhalten die Daten für das Jahr 2016 Informationen über 56 Banken, 64 Versicherungen und 562 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors. Hiervon waren fünf Banken, drei Versicherungen und 66 Unternehmen von der Geschlechterquote betroffen. Somit beinhaltet die analysierte Stichprobe etwa drei Viertel der insgesamt gut 100 Firmen, für die das Gesetz eine Geschlechterquote vorschreibt.<sup>1</sup> Trotz der Unvollständigkeit dieser Daten handelt es sich hierbei um eine

<sup>1</sup> Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3-17 (online verfügbar).

aufgrund des Erhebungsaufwands selten detaillierte Datenquelle zu Gremienzusammensetzungen und Firmeninformationen.

Tabelle

Zusammenstellung der Stichprobe, nach Firmentyp und Jahr

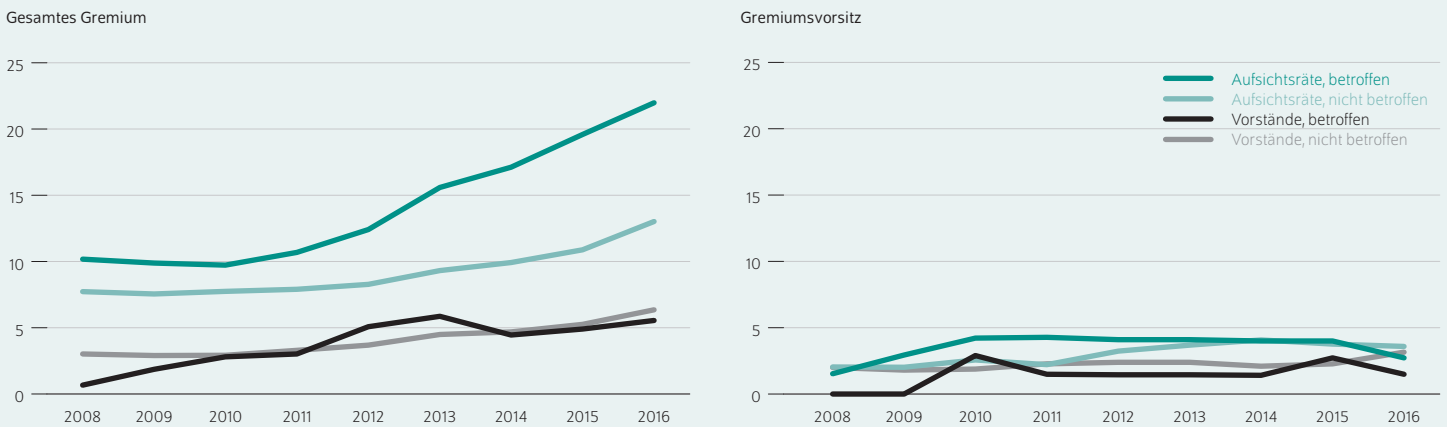
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Banken	65	65	71	75	72	67	61	61	56
Versicherungen	75	77	81	80	78	72	68	67	64
Unternehmen (o. Finanzsektor)	731	751	763	771	779	686	688	687	562
Insgesamt	871	893	915	926	929	825	817	815	682
Davon durch die Reform betroffen:									
Banken	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Versicherungen	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Unternehmen (o. Finanzsektor)	59	63	65	64	65	65	67	68	66
Insgesamt	66	70	73	72	73	73	75	76	74

Quelle: Müssig Verlag (2016): Die Großen 500.

© DIW Berlin 2018

Abbildung 1

Durchschnittlicher Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen in von der Geschlechterquote betroffenen und nicht betroffenen Unternehmen  
In Prozent



Quellen: Müssig Verlag (2016): Die Großen 500; eigene Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten stieg schon vor der Einführung der Geschlechterquote. Der Frauenanteil im Vorsitz verharrt auf sehr niedrigem Niveau.

jüngste DIW Managerinnen-Barometer zu diesem Thema<sup>4</sup> dokumentiert, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten seit

der Einführung der Geschlechterquote wächst. In Vorständen blieb der Anteil der Frauen beinahe unverändert.

Es zeigt sich jedoch, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten der betroffenen Unternehmen bereits vor der Einführung der Geschlechterquote gestiegen ist. Besonders stark nahm der Frauenanteil seit 2012 zu – von rund zwölf Prozent

<sup>4</sup> Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 3-17 (online verfügbar).

## Kasten 2

**Antizipationseffekte und die Historie der Geschlechterquote in Deutschland**

Die empirischen Ergebnisse in diesem Bericht deuten darauf hin, dass die Geschlechterquote ihre Wirkung bereits seit dem Jahr 2013 zeigte, also noch vor ihrer Einführung.<sup>1</sup> Die Erklärung hierfür liegt in der langen Geschichte der Vorbereitung des Reformvorhabens. Die erneuten Diskussionen und Reformentwürfe, die auf die Bekämpfung der geringen Repräsentation von Frauen in Spitzengremien ausgerichtet waren, erzeugten einen Vorzieh- oder auch Antizipationseffekt. Ein wichtiger Grund dafür ist das hohe Niveau der Geschlechterquote, das einer von Firmenseite zeitlich gestreckten Anpassung bedarf. Im Folgenden werden die prägenden Meilensteine aufgelistet, die der Einführung der Geschlechterquote vorhergingen.

**1998:** Der rot-grüne Koalitionsvertrag thematisiert zum ersten Mal die Gleichstellung von Männern und Frauen und stellt ein Aktionsprogramm „Frau und Beruf“ auf.<sup>2</sup>

**2001:** Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft.<sup>3</sup>

**2002:** Veröffentlichung des von einer Regierungskommission erstellten Deutschen Corporate Governance Kodex.<sup>4</sup>

**2004:** Richtlinie 2004/113/EG des Europäischen Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen.<sup>5</sup>

**2006:** Beschließung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.<sup>6</sup>

**2009:** In ihren Bundestagswahlprogrammen erwähnen die SPD und die Grünen die Durchsetzung einer Frauenquote in Aufsichtsräten von mindestens 40 beziehungsweise 50 Prozent.<sup>7</sup>

**2010:** Als erster DAX-Konzern kündigt die Deutsche Telekom eine selbstverpflichtende Frauenquote von mindestens 30 Prozent für obere und mittlere Führungspositionen an.<sup>8</sup> Weitere Firmen kündigen moderate Geschlechterquoten an.<sup>9</sup>

**2011:** Die Regierungskommission erweitert den Deutschen Corporate Governance Kodex durch die Empfehlung um eine „angemessene Berücksichtigung von Frauen“ bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen.<sup>10</sup> Weitere Treffen der Bundesregierung mit Vertretern der DAX-Unternehmen und „Frauenquotengipfel“. Entstehung mehrerer (abgelehnter) Gesetzentwürfe zur Einführung einer Frauenquote in Vorständen und Aufsichtsräten. Die „Berliner Erklärung“<sup>11</sup> fordert eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent bei den Aufsichtsräten der börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen.

**2012:** Erfolgreiche Abstimmung über eine vorgeschriebene Geschlechterquote in DAX-Unternehmen im Bundesrat.<sup>12</sup>

**2014:** Die Große Koalition vereinbart die Einführung der Geschlechterquote in den Koalitionsverhandlungen.

**2015:** Das *Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst* tritt am 1. Mai 2015 in Kraft.

**2016:** Eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent der unterrepräsentierten Gruppe gilt nun in Aufsichtsräten von paritätisch mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen.

<sup>1</sup> Das Gleiche wird berichtet in: Viktor Bozhinov, Christopher W. Koch und Thorsten Schank (2017): Has the Push for Equal Gender Representation Changed the Role of Women on German Supervisory Boards? IZA Discussion Paper Nr. 11057.

<sup>2</sup> Koalitionsvertrag zwischen der SPD und Bündnis 90/Die Grünen vom 20. Oktober 1998: Aufbruch und Erneuerung – Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert (online verfügbar).

<sup>3</sup> Elke Holst und Anja Kirsch (2015): Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 4, 47–60 (online verfügbar).

<sup>4</sup> Regierungskommission DCGK (2002): Deutscher Corporate Governance – Kodex (2002) (online verfügbar).

<sup>5</sup> Europäischer Rat (2004): Richtlinie zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen. Amtsblatt der Europäischen Union L 373/37 (online verfügbar).

<sup>6</sup> Deutscher Bundestag (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Bundesgesetzblatt I 1897–1910 (14. August 2006, online verfügbar).

<sup>7</sup> SPD (2009): Sozial und Demokratisch. Anpacken. Für Deutschland. Das Regierungsprogramm der SPD (online verfügbar) und Bündnis 90/Die Grünen (2009): Der Grüne Neue Gesellschaftsvertrag (online verfügbar).

<sup>8</sup> Zeit Online (2010): Telekom führt Frauenquote ein. Veröffentlicht am 15. März 2010 (online verfügbar).

<sup>9</sup> Welt am Sonntag (2011): Die Angst vor der Quote sorgt endlich für Bewegung. Ausgabe vom 6. Februar 2011 (online verfügbar).

<sup>10</sup> Elke Holst, Anne Busch-Heizmann und Anna Wieder (2015): Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001–2013. DIW Politikberatung kompakt, Nr. 100 (online verfügbar).

<sup>11</sup> Initiiert durch ein überparteiliches und gesellschaftliches Bündnis von Parlamentarierinnen aller im Bundestag vertretenen Parteien und führenden Frauenverbänden Berliner Erklärung (2011): Berliner Erklärung 2011 (online verfügbar).

<sup>12</sup> Spiegel Online (2012): Bundesrat stimmt für gesetzliche Frauenquote. Veröffentlicht am 21. September 2012 (online verfügbar).

2012 auf 22 Prozent 2016 (Abbildung 1). Um zu überprüfen, ob dieser Anstieg ganz allgemein mit dem Wandel in der Unternehmenskultur und dem allgemeinen Karriereaufstieg von Frauen einhergeht, ist der Vergleich mit den Frauenanteilen in Aufsichtsräten der vom Gesetz nicht betroffenen Firmen geeignet. Dort zeigt sich eine ähnliche Tendenz, aber in abgeschwächtem Ausmaß: Zwischen 2012 und

2016 wuchs der Frauenanteil in diesen Aufsichtsräten von acht auf 13 Prozent.

Eine eindeutige kausale Interpretation des Anstiegs des Frauenanteils in Aufsichtsräten durch die Einführung der Geschlechterquote ist nicht möglich. Für die kausale Interpretation spricht, dass der Anstieg des Frauenanteils

in betroffenen Firmen zu dem Zeitpunkt eingesetzt hat, als in der politischen Debatte klar absehbar war, dass die Geschlechterquote kommt (Kasten 2). Gegen die kausale Interpretation spricht, dass Frauenanteile in Aufsichtsräten auch in nicht an die gesetzliche Regelung gebundenen Firmen gewachsen sind. Einerseits kann es sich hierbei um sogenannte Spillover-Effekte der Reform handeln, beispielsweise weil auch bisher nicht von der Regelung betroffene Firmen ein für sie geltendes Gesetz antizipieren. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass der beobachtete Zuwachs einen allgemeinen Trend zu einer höheren Präsenz von Frauen in bestimmten Führungspositionen widerspiegelt.

Darüber hinaus ist der Vergleich zwischen gebundenen und nicht gebundenen Firmen schwierig. Erstere sind deutlich größer und umsatzstärker, was andere Personalstrukturen und Entscheidungsprozesse mit sich bringen kann. Ein auffälliger Unterschied zwischen den Gruppen liegt in ihrer Belegschaftsgröße: Betroffene Firmen sind im Schnitt dreibis viermal größer als nicht betroffene Firmen. Außerdem haben betroffene Firmen im Durchschnitt einen mehr als doppelt so hohen Umsatz (Abbildung 2).

Der Unterschied in der durchschnittlichen Größe der zwei Firmentypen spiegelt sich auch in der Größe ihrer Gremien wider. Aufsichtsräte der betroffenen Firmen sind fast doppelt so groß wie Aufsichtsräte der nicht an die Quote gebundenen Firmen: 2016 standen hier im Durchschnitt 14,3 Personen auf der einen Seite und 8,2 auf der anderen. Der Unterschied besteht auch bei Vorständen, wenn auch in geringem Ausmaß. Ein durchschnittlicher Vorstand bestand 2016 aus 4,7 Personen in betroffenen Firmen und 4,1 Personen in nicht betroffenen Firmen (Abbildung 2).

**Der Frauenanteil wächst insbesondere auf der Kapitaleignerseite der Aufsichtsräte**

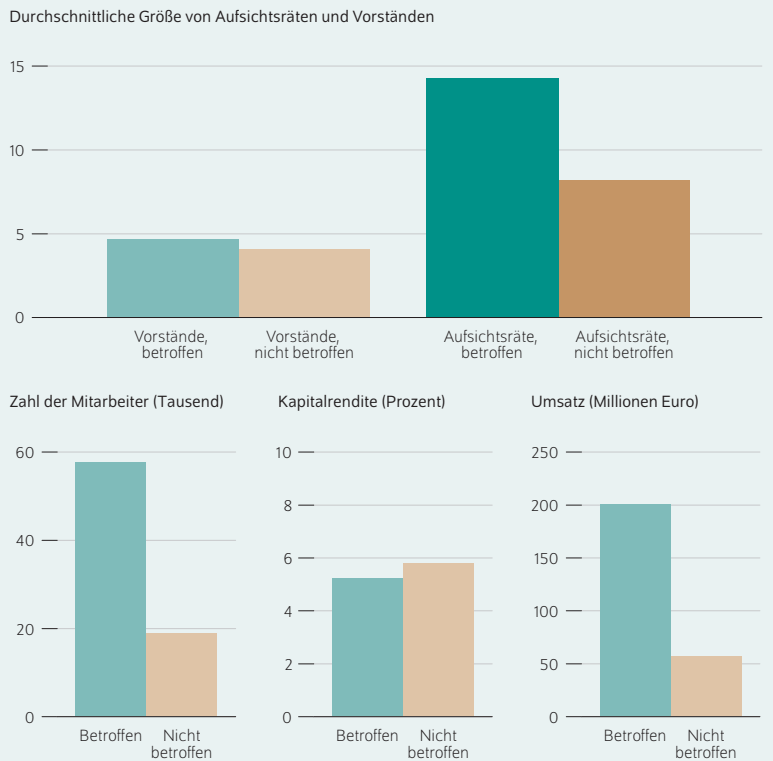
Die Aufsichtsräte großer Kapitalgesellschaften werden zur Hälfte besetzt durch Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen. In dieser Hälfte ist der Anteil von Frauen besonders hoch (Abbildung 3). Bis zum Jahr 2012 verliefen die Anteile in von der Geschlechterquote betroffenen und nicht betroffenen Firmen auf einem ähnlich hohen Niveau. Seit 2013 nimmt der Anteil in betroffenen Firmen zu, wobei 2016 wieder eine relative Angleichung stattfand. Auf der Kapitaleseite der Aufsichtsräte wächst der Frauenanteil sowohl in betroffenen als auch in nicht betroffenen Firmen seit 2011. In betroffenen Firmen ist das Wachstum besonders auffällig: Der Frauenanteil verdoppelte sich zwischen 2012 und 2016.

**Kaum Veränderungen in den Vorständen**

Das Gesetz schreibt die verpflichtende Geschlechterquote nur für Aufsichtsräte vor. Für Vorstände und die oberen zwei Managementebenen müssen sich die betroffenen Unternehmen eigenverantwortliche Ziele setzen, ein Sanktionsmechanismus besteht jedoch nicht. Auch durch ihre Vorbildfunktion soll die Geschlechterquote anregen, dass mehr Frauen in Führungspositionen gebracht werden. Anhand der Daten

Abbildung 2

**Vergleich zentraler Kennzahlen der von der Geschlechterquote betroffenen und der nicht betroffenen Unternehmen**



Anmerkung: Größe der Führungsgremien für 2016, weitere Kennziffern für 2015 und nur für Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, für die relevante Informationen vorliegen.

Quellen: Müssig Verlag (2016): Die Großen 500; eigene Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Von der Geschlechterquote betroffene und nicht betroffene Unternehmen unterscheiden sich teils deutlich, beispielsweise bei der Größe der Aufsichtsräte.

kann verglichen werden, ob sich der Anteil von Frauen in Vorständen von gesetzlich gebundenen und nicht gebundenen Unternehmen nach der Einführung der Geschlechterquote verändert hat. In Vorständen der betroffenen Firmen wächst der Frauenanteil nur leicht: von 5,1 Prozent 2012 auf 5,5 Prozent 2016. Der Unterschied zwischen betroffenen und nicht betroffenen Firmen ist dabei sehr klein (unter einem Prozentpunkt), was darauf hindeutet, dass die Einführung der Geschlechterquote keine Veränderung in der Zusammensetzung der Vorstände mit sich gebracht hat.

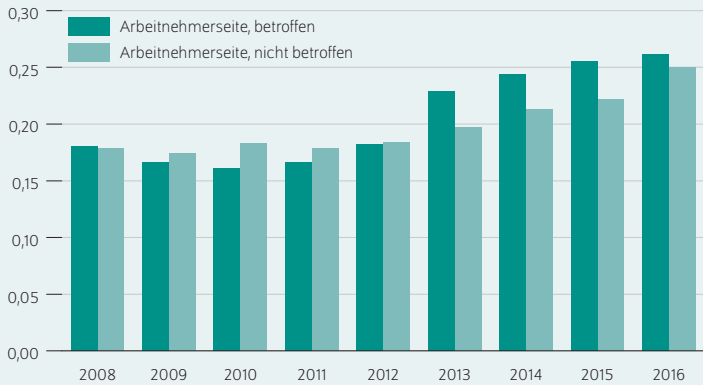
**Nach wie vor haben nur sehr wenige Frauen Gremienvorsitz inne**

Die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten könnte die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Frauen auch häufiger den Gremiumsvorsitz innehaben. Der Anteil von Frauen im Vorsitz von Aufsichtsräten und Vorständen in betroffenen und nicht betroffenen Firmen liegt jedoch auf einem sehr niedrigen Niveau – in keiner Kategorie und zu keinem Zeitpunkt wird ein Anteil von 4,2 Prozent überschritten. Über

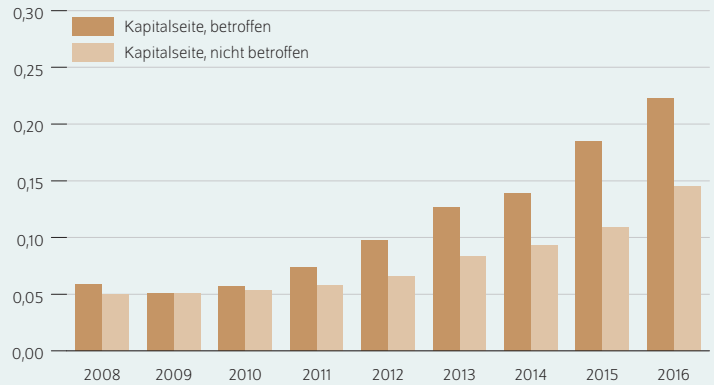
Abbildung 3

### Frauenanteile auf Arbeitnehmer- und Kapitaleseite in Aufsichtsräten in von der Geschlechterquote betroffenen und nicht betroffenen Unternehmen

Frauenanteile auf der Arbeitnehmerseite



Frauenanteile auf der Kapitaleseite



Quellen: Müssig Verlag (2016): Die Großen 500; eigene Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Die Frauenanteile auf Arbeitnehmer- und Kapitaleseite haben sich in den vergangenen Jahren immer weiter angeglichen. Dies gilt insbesondere für die von der Geschlechterquote betroffenen Unternehmen.

die Zeit ist kein nennenswerter Anstieg des Frauenanteils auf den Vorsitzposten zu beobachten (Abbildung 1). Zum gleichen Ergebnis kommen sowohl eine Studie für Deutschland<sup>5</sup> als auch eine Studie zu Norwegen.<sup>6</sup> Erstere dokumentiert zudem, dass sich die Partizipation von Frauen an wichtigen Ausschüssen nicht verändert hat.

#### Zahl der Mehrfachmandate bei Frauen unverändert

Obwohl die Einführung der Geschlechterquote darauf abzielt, mehr Frauen in Spitzenpositionen zu bringen, bestünde theoretisch die Möglichkeit, dass ein mechanisches Durchsetzen der Quote lediglich zu einer mehrfachen Besetzung bereits an Gremienarbeit beteiligter Frauen führt.<sup>7</sup> Daher kann die Einführung der Geschlechterquote eine Erhöhung von Mehrfachmandaten mit sich bringen. Hiermit ist die Gesamtzahl der Posten in Aufsichtsräten und Vorständen gemeint, die eine einzelne Person in *allen* analysierten Firmen in einem Jahr hält. Frauen, die in Vorstand oder Aufsichtsrat einer an die Geschlechterquote gebundenen Firma sitzen, haben im Durchschnitt 1,4 Mandate. In nicht betroffenen Firmen ist diese Zahl etwas kleiner – 1,2 Mandate pro Frau (Abbildung 4). Sowohl in betroffenen, als auch in nicht betroffenen Firmen sind Mehrfachmandate zum größten

Teil durch eine Beteiligung an den Aufsichtsräten anderer Firmen zu erklären. Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass die Zahl der Mehrfachmandate sich nach der Einführung der Geschlechterquote nicht geändert hat und kein Problem darstellt.<sup>8</sup>

Männer haben im Durchschnitt mehr Mehrfachmandate als Frauen, die Differenz gleicht sich aber allmählich an. In betroffenen Firmen fiel die durchschnittliche Zahl der Mandate pro Mann von circa 2,2 im Jahr 2008 auf circa 1,6 im Jahr 2016. In nicht betroffenen Firmen fiel diese Zahl von 1,8 im Jahr 2008 auf knapp 1,5 im Jahr 2016. Zusammen mit dem kleiner werdenden Anteil von Männern in Aufsichtsräten führt das zu einer Verringerung des Gesamteinflusses von Männern auf die Aufsichtsräte der großen Firmen.

#### Fazit

Nach der Einführung der Geschlechterquote in Aufsichtsräten großer Unternehmen zeigen sich erste Veränderungen. Zum einen steigt der Anteil der Frauen in Aufsichtsräten der betroffenen Firmen. In einem geringeren Ausmaß steigt dieser Anteil auch in nicht betroffenen Firmen. So folgt Deutschland anderen europäischen Ländern mit einer festen Geschlechterquote und wachsenden Frauenanteilen in Aufsichtsräten. Dieser Anstieg erfolgt hauptsächlich auf der Kapitaleignerseite der Aufsichtsräte, die zuvor einen deutlich geringeren Frauenanteil aufgewiesen hat als die Arbeitnehmerseite. Eine weitergehende Wirkung der Geschlechter-

<sup>5</sup> Viktor Bozhinov, Christopher W. Koch und Thorsten Schank (2017): Has the Push for Equal Gender Representation Changed the Role of Women on German Supervisory Boards? IZA Discussion Paper Nr. 11057.

<sup>6</sup> Kenneth R. Ahern und Amy K. Dittmar (2012): The Changing of the Boards. The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 1, 137–197.

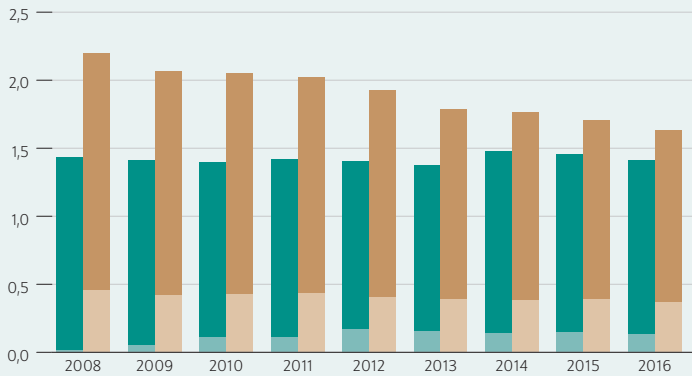
<sup>7</sup> Beispielsweise finden Ahern und Dittmar (2012), a. a. O., dass die Zahl der Mehrfachmandate von Frauen nach der Einführung der Geschlechterquote ansteigt.

<sup>8</sup> Siehe auch Bozhinov, Koch und Schank (2017), a. a. O.

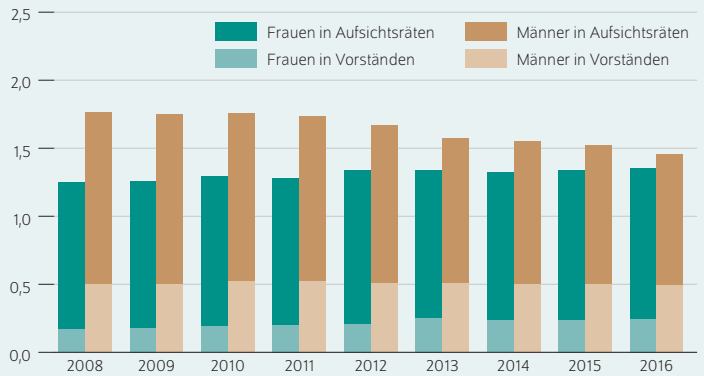
Abbildung 4

### Mehrfachmandate von Frauen und Männern in Aufsichtsräten und Vorständen in von der Geschlechterquote betroffenen und nicht betroffenen Unternehmen

Mehrfachmandate von Frauen und Männern in betroffenen Firmen



Mehrfachmandate von Frauen und Männern in nicht betroffenen Firmen



Lesbeispiel: Auf 100 Frauen, die 2016 mindestens einen Posten im Führungsgremium eines von der Geschlechterquote betroffenen Unternehmens innehatten, kommen 128 Aufsichtsratssitze und 14 Vorstandsposten.

Quellen: Müssig Verlag (2016): Die Großen 500; eigene Berechnungen.

© DIW Berlin 2018

Die Zahl der Mehrfachmandate von Frauen ist trotz ihres wachsenden Anteils in Führungsgremien nicht gestiegen. Die Zahl der Mehrfachmandate bei Männern nähert sich langsam dem Niveau der Frauen an.

quote hat sich bis jetzt noch nicht ergeben. Nach der Einführung der Geschlechterquote hat sich weder der Frauenanteil in Vorständen noch die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen den Vorsitz eines Gremiums innehaben, verändert. Eine befürchtete Erhöhung<sup>9</sup> der Mehrfachmandate blieb ebenfalls aus.

Insgesamt belegen die ersten empirischen Analysen, dass eine verpflichtende Geschlechterquote in Aufsichtsräten in der kurzen Frist nur eine eingeschränkte Wirkung hat. Dies entspricht jedoch den Erwartungen, da der Mechanismus der Quote per Gesetz langfristig angelegt ist, beispielsweise da sie nur bei Neubesetzungen in Aufsichtsräten greift. Allerdings schließt dies eine stärkere Rolle der Geschlechterquote auf allen Hierarchieebenen in der mittleren und langen Frist nicht aus.<sup>10</sup> Dazu können zwei Mechanismen entscheidend beitragen. Zum einen schafft eine Geschlechterquote mehr Frauen in Spitzenpositionen und somit weibliche Vorbilder, die Stereotypen über Frauen in

Führungspositionen entgegenwirken.<sup>11</sup> Zum anderen kann die Quote Frauen auf allen Karrierestufen animieren, stärker in Wettbewerbssituationen zu treten, um Führungsaufgaben zu übernehmen. So kann die Quote langfristig zu einem Wandel in der Unternehmenskultur beitragen. Dieser Wandel bedarf allerdings weiterer pragmatischer Instrumente, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern, beispielsweise flexiblere Arbeitszeiten, Ausbau der Vätermonate bei der Elternzeit und bessere Kindertagesbetreuung. Diese Instrumente sollen beiden Geschlechtern im gleichen Maße zur Verfügung stehen, damit die traditionelle Teilung der Aufgaben im Job und zu Hause weniger geschlechterspezifisch ist. Die Bereitstellung solcher Instrumente liegt sowohl in der Hand der Unternehmen als auch der Politik. Unternehmen sollten ihren Einfluss nutzen, um eine Gleichstellung der Geschlechter stärker zu forcieren und auf einen Wandel ihrer Unternehmenskultur hinzuarbeiten. Die Politik sollte die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, die über die Unternehmenskultur hinausgehen.

<sup>9</sup> Zu potentiellen negativen Konsequenzen der Quote s. beispielsweise Jana Oehmichen, Marc Steffen Rapp und Michael Wolff (2010): Der Einfluss der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 62 (5), 503–532.

<sup>10</sup> Norma Schmitt (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW Wochenbericht Nr. 40, 887–897 (online verfügbar).

<sup>11</sup> Astrid Kunze und Amalia R. Miller (2015): Women helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. Discussion Paper Series in Economics 15/2015, Norwegian School of Economics, Department of Economics.

**Norma Burow** war wissenschaftliche Mitarbeiterin im Vorstandsbereich des DIW Berlin | nburow@diw.de

**Alexandra Fedorets** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Infrastruktureinrichtung Sozio-oekonomisches Panel am DIW Berlin | afedorets@diw.de

JEL: D22, J16, J78, M14

**Keywords:** corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, gender equality, gender quota, supervisory boards, executive boards

**Anna Gibert** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung Makroökonomie am DIW Berlin | agibert@diw.de

## IMPRESSUM

---



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

[www.diw.de](http://www.diw.de)

Telefon: +49 30 897 89-0 Fax: -200

85. Jahrgang

### Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso; Dr. Ferdinand Fichtner; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.;

Prof. Dr. Peter Haan; Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Stefan Liebig;

Prof. Dr. Lukas Menkhoff; Prof. Johanna Möllerström, Ph.D.; Prof. Karsten

Neuhoff, Ph.D.; Prof. Dr. Jürgen Schupp; Prof. Dr. C. Katharina Spieß

### Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Mathilde Richter; Dr. Wolf-Peter Schill

### Lektorat

Dr. Katharina Wrohlich; Dr. Johannes Geyer

### Redaktion

Renate Bogdanovic; Dr. Franziska Bremus; Rebecca Buhner;

Claudia Cohnen-Beck; Dr. Daniel Kemptner; Sebastian Kollmann;

Matthias Laugwitz; Markus Reiniger; Dr. Alexander Zerrahn

### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

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

Telefon: +49 1806 14 00 50 25

### Gestaltung

Roman Wilhelm, DIW Berlin

### Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

### Satz

Satz-Rechen-Zentrum Hartmann + Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin

### Druck

USE gGmbH, Berlin

ISSN 0012-1304; ISSN 1860-8787 (online)

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit

Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an den

Kundenservice des DIW Berlin zulässig ([kundenservice@diw.de](mailto:kundenservice@diw.de)).

Abonnieren Sie auch unseren DIW- und/oder Wochenbericht-Newsletter unter [www.diw.de/newsletter](http://www.diw.de/newsletter)