

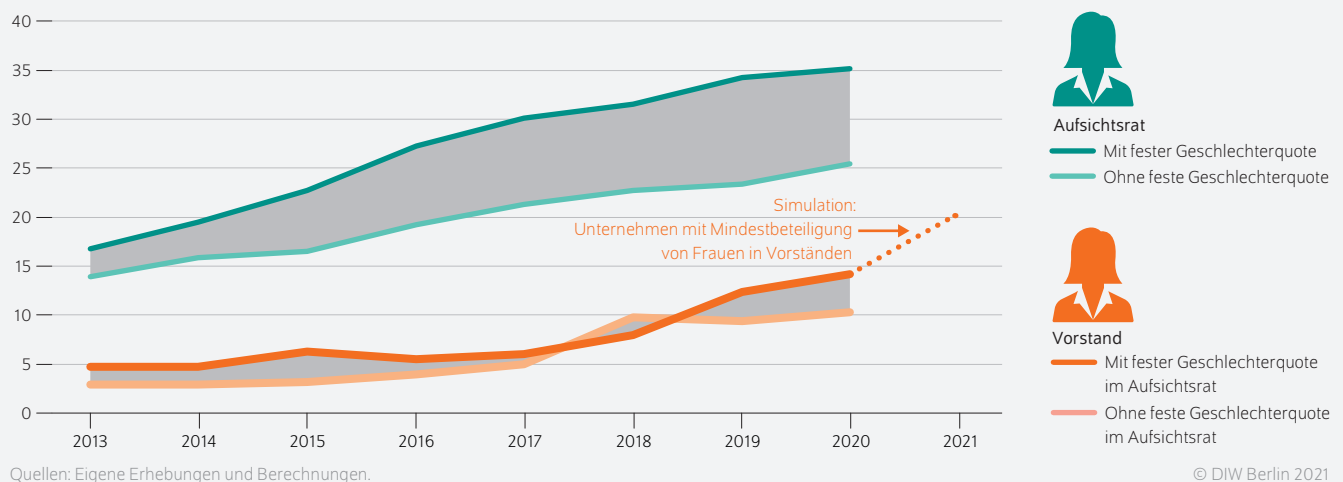
## In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

- Erneut mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland, Dynamik bleibt aber vor allem in Vorständen vielerorts verhalten
- Gesetzliche Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen könnte Schwung bringen und Frauenanteil in Gruppe der betroffenen Unternehmen von etwa 13 auf 21 Prozent erhöhen
- Entwicklung in Aufsichtsräten unterstreicht, dass verbindliche Vorgaben wirken: Deutlich höhere Frauenanteile als in Vorständen und Steigerungen auch oberhalb der 30-Prozent-Marke
- Analyse von Interviews mit 60 AufsichtsrätInnen aus 75 börsennotierten Unternehmen zeigt, dass sich Geschlechterdiversität sehr positiv auswirkt
- Unter anderem werden mit Frauen im Aufsichtsrat Vorstände effektiver kontrolliert – daher Hoffnung, dass auch Vorgabe für Vorstände zusätzliche Impulse gibt

### Gesetzliche Mindestbeteiligung in Vorständen könnte Frauenanteil deutlich steigern

Frauenanteile in Top-200-Unternehmen in Prozent



### ZITAT

„Die verbindliche Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen ist ein wichtiges gleichstellungspolitisches Signal. Es wird Zeit, dass sich nach den Aufsichtsräten auch in den Vorständen endlich etwas tut, auch im Interesse der Unternehmen – denn mehr Geschlechterdiversität wirkt sich in der Regel äußerst positiv aus.“

— Katharina Wrohlich —

### MEDIATHEK



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

# In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

Das Jahr 2021 begann mit einer politischen Entscheidung, die viele Jahre lang nicht möglich erschien: Das Bundeskabinett hat eine Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen auf den Weg gebracht. Verabschiedet der Bundestag im Laufe des Jahres den entsprechenden Gesetzesentwurf, müssen börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit einem mindestens vierköpfigen Vorstand künftig eine Frau in ihrer Runde haben. Für 74 Unternehmen würde diese Regelung aktuell gelten, etwa 30 davon erfüllen sie noch nicht. Täten sie dies künftig, stiege der Anteil der Vorständinnen in den betroffenen Unternehmen von etwa 13 auf 21 Prozent.

Dass ein Impuls nötig ist, verdeutlicht das aktuelle DIW Managerinnen-Barometer: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland waren im Herbst des vergangenen Jahres nur 101 von 878 Vorstandsmitgliedern Frauen – das entspricht einem Anteil von rund zwölf Prozent, nur gut ein Prozentpunkt mehr als im Jahr zuvor. Auch in anderen Unternehmensgruppen gewann die Entwicklung kaum an Dynamik. Bei den 30 größten börsennotierten Unternehmen stagnierte der Frauenanteil in den Vorständen sogar. Nach dem Abgang von Jennifer Morgan als Co-Vorstandsvorsitzende von SAP wird derzeit zudem kein einziges DAX-30-Unternehmen mehr von einer Frau angeführt.

Doch es gibt auch gute Nachrichten: Da ist erstens die eingangs erwähnte sogenannte „Vorstandsquote“, die Schwung bringen könnte und in jedem Fall ein wichtiges gleichstellungspolitisches Signal ist. Dass gesetzliche Regelungen geeignet sind, den Frauenanteil in einem Gremium nachhaltig zu erhöhen, zeigt die Entwicklung in den Aufsichtsräten: Dort steigen die Frauenanteile weiter – in der Gruppe jener 107 Unternehmen, für die seit einigen Jahren bereits die

verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat gilt, sogar auch dann, wenn die Vorgabe bereits erfüllt ist. 2020 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Kontrollgremien dieser Unternehmen bereits bei rund 36 Prozent.

Die Folgen dieser Entwicklung – und das ist eine weitere gute Nachricht – scheinen eindeutig positiv zu sein. Das zeigt der zweite Bericht des diesjährigen Managerinnen-Barometers. Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Freien Universität Berlin wurden 60 AufsichtsrätInnen aus 75 börsennotierten Unternehmen zu den Auswirkungen eines höheren Frauenanteils in den Kontrollgremien befragt. Das Ergebnis: Interaktion, Diskussion und Entscheidungsfindung profitieren deutlich. Die Interviewten empfanden eine freundlichere Atmosphäre, mehr Höflichkeit und gegenseitige Wertschätzung. Zudem wurden Diskussionen als umfassender und facettenreicher beschrieben. Vor allem hinterfragen Frauen offenbar eher Vorschläge und Entscheidungen des Vorstands und fordern öfter zusätzliche Informationen. Geschlechterdiversität in Aufsichtsräten kann also dazu beitragen, Vorstände effektiver zu kontrollieren. Das kommt potenziell den Unternehmen und letztlich der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft zugute.

In diesem Sinne besteht die Hoffnung, dass sich auch die künftige Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen nicht nur in der Entwicklung der Frauenanteile niederschlägt, sondern Impulse darüber hinaus setzt. Doch mehr Frauen in Vorständen sind kein Selbstläufer und mit einer gesetzlichen Vorgabe alleine ist es nicht getan – zumal der Pool an potenziellen Vorständinnen deutlich geringer ist als bei Aufsichtsrätinnen. Denn Vorstandsmitglieder haben in der Regel langjährige Managementenerfahrungen und werden meist auf der Hierarchieebene direkt unterhalb des Vor-

stands rekrutiert – und genau dort sind Frauen noch immer in der Minderheit.

Es braucht eine Personalpolitik der Unternehmen, die noch stärker darauf achtet, dass auch Frauen Karriere machen können und die für Vorstandsposten notwendige Berufserfahrung im Unternehmen sammeln können. Geschlechter-

stereotype in der Arbeitswelt und eine nach wie vor sehr männliche geprägte Führungskultur müssen aufgebrochen werden und auch neue Formen der Arbeitsorganisation diskutiert werden – seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie und der mit ihr verbundenen Einschränkungen erscheint letzteres sogar noch umso dringlicher.

**Anja Kirsch** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | [anja.kirsch@fu-berlin.de](mailto:anja.kirsch@fu-berlin.de)

**Katharina Wrohlich** ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

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

**Keywords:** corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, gender equality, gender quota, Germany, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2021:

[www.diw.de/diw\\_weekly](http://www.diw.de/diw_weekly)



## 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

88. Jahrgang 20. Januar 2021

### Herausgeberinnen und Herausgeber

Prof. Dr. Tomaso Duso; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.; Prof. Dr. Peter Haan;  
Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos; Prof. Dr. Alexander  
Kriwoluzky; Prof. Dr. Stefan Liebig; Prof. Dr. Lukas Menkhoff; Dr. Claus  
Michelsen; Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.; Prof. Dr. Carsten Schröder;  
Prof. Dr. C. Katharina Spieß; Dr. Katharina Wrohlich

### Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Dr. Anna Hammerschmid (Stellv.)

### Lektorat

Annekatriin Schrenker

### Redaktion

Marten Brehmer; Rebecca Buhner; Claudia Cohnen-Beck;  
Dr. Anna Hammerschmid; Petra Jasper; Sebastian Kollmann; Sandra Tubik

### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

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

Telefon: +49 1806 14 00 50 25 (20 Cent pro Anruf)

### 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)