



Managerinnen-Barometer 2026

15 Editorial

18 Bericht von Arianna Antezza, Alina Meiner und Katharina Wrohlich

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen: Aufwärtstrend der letzten Jahre kommt größtenteils zum Halt

30 Bericht von Jule Adriaans, Anja Kirsch, Carsten Sauer und Katharina Wrohlich

Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Einschätzung fairer Löhne verringern sich mit weiblichen Vorgesetzten

35 Interview mit Katharina Wrohlich

36 Kommentar von Wolf-Peter Schill

Aufweichung des Verbrenner-Aus: ein klima- und industriepolitisches Eigentor

Die Anlage-Investitionen der Brauereien und Mälzereien in der Bundesrepublik 1948 bis 1954

Die Brutto-Anlage-Investitionen der Brauereien und Mälzereien in der Bundesrepublik 1948 bis 1954
Schätzung des DIW ¹⁾

	2.Hj. 1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	Sum- me
in Mill. DM zu jeweiligen Preisen								
Bauten	12	27	36	34	52	27	44	232
Maschinen und masch. Anlagen .	5	12	20	23	30	39	36	165
Sonst. Ausrüstungen	23	51	64	78	93	104	120	533
Insgesamt	40	90	120	135	175	170	200	930
In vH des jeweiligen Umsatzes	.	.	9,3	8,4	9,1	7,6	8,6	²⁾ 8,5
In DM je Beschäftigten	.	.	3007	3061	3564	3269	3683	²⁾ 3342
in vH der gesamten Investitionen								
Bauten	30	30	30	25	30	16	22	25
Maschinen und masch. Anlagen .	13	13	17	17	17	22	18	18
Sonst. Ausrüstungen	57	57	53	58	53	62	60	57

¹⁾ Ohne Beteiligungen; einschl. der Investitionen des Gaststättengewerbes, soweit sie von den Brauereien finanziert wurden. — ²⁾ Durchschnitt 1950 bis 1954.

© DIW Berlin 1956

Die Bevölkerung der Bundesrepublik verwendete in den Jahren seit der Währungsreform — mit geringen Schwankungen — 15 bis 16 vH der ihr für private Verbrauchszwecke zur Verfügung stehenden Mittel für den Kauf von Genußmitteln¹⁾. Jeweils etwa ein Viertel des Gesamtaufwands für Genußmittel kam dem Bierkonsum zugute. Der durchschnittliche Bierverbrauch der Bevölkerung der Bundesrepublik ist dabei von 29,4 l je Kopf im Jahre 1949 auf 61,8 l je Kopf im Jahre 1954 gestiegen und hat dabei erst in diesem zuletzt genannten Zeitabschnitt den Vorkriegsverbrauch (1936: 58,7 l je Kopf) überschritten²⁾.

¹⁾ Nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes Wiesbaden, vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1955, S. 509.

²⁾ Rechnungsjahr, d.h. vom 1. April 1949 bis 31. März 1950; nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes.

Aus dem Wochenbericht Nr. 3 vom 20. Januar 1956

IMPRESSUM



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

Anton-Wilhelm-Amo-Straße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

Telefon: +49 30 897 89-0 E-Mail: kundenservice@diw.de

93. Jahrgang 14. Januar 2026

Herausgeber*innen

Prof. Anna Bindler, Ph.D.; Prof. Dr. Tomaso Duso; Sabine Fiedler; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.; Prof. Dr. Peter Haan; Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos; Prof. Dr. Alexander Kriwoluzky; Prof. Karsten Neuhoﬀ, Ph.D.; Prof. Dr. Sabine Zinn

Chefredaktion

Prof. Dr. Pio Baake; Claudia Cohnen-Beck; Sebastian Kollmann; Kristina van Deuverden

Lektorat

Dr. Caroline Stiel; Annica Gehlen

Redaktion

Dr. Hella Engerer; Petra Jasper; Adam Mark Lederer; Frederik Schulz-Greve; Sandra Tubik

Gestaltung

Roman Wilhelm; Stefanie Reeg; Eva Kretschmer, DIW Berlin

Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

Satz

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

Der DIW Wochenbericht ist kostenfrei unter www.diw.de/wochenbericht abrufbar. Abonnieren Sie auch unseren Wochenberichts-Newsletter unter www.diw.de/wb-anmeldung

ISSN 1860-8787

Frauen in Spitzenpositionen großer Unternehmen: Weitere Fortschritte sind kein Selbstläufer

Von Katharina Wrohlich

Der Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten großer privater Unternehmen in Deutschland ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich gestiegen. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors lag er in den Vorständen im Spätherbst 2025 bei rund 19 Prozent, nachdem er bei der Erstauflage des DIW Managerinnen-Barometers im Jahr 2006 gerade einmal gut ein Prozent betrug. Auch in den Aufsichtsräten ist der Anteil der Frauen kontinuierlich gewachsen und erreichte zuletzt gut ein Drittel. 2006 waren es erst knapp acht Prozent. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich in weiteren Unternehmensgruppen, darunter die größten börsennotierten Unternehmen sowie Banken und Versicherungen.

Das jüngste Erhebungsjahr des DIW Managerinnen-Barometers, das in diesem Jahr zum 20. Mal erscheint, markiert jedoch einen gewissen Einschnitt: Erstmals seit Jahren ist der Frauenanteil in den Vorständen vieler Unternehmensgruppen im Vorjahresvergleich kaum noch gestiegen, in einigen sogar leicht zurückgegangen. Eine Ausnahme bildet der Finanzsektor, in dem der Anteil der Vorständinnen weiter zugenommen hat. Diese Entwicklung erklärt sich in den meisten Unternehmensgruppen nicht durch einen Rückgang der absoluten Zahl von Frauen in Vorständen, sondern dadurch, dass im Vergleich zum Vorjahr mehr Männer in die Gremien berufen wurden. Ob es sich hierbei lediglich um eine Delle im längerfristig positiven Verlauf handelt oder um den Beginn einer Phase der Stagnation oder sogar rückläufiger Entwicklungen, lässt sich derzeit noch nicht abschließend beurteilen. Klar ist aber: Der in den vergangenen Jahren beobachtete Aufwärtstrend ist offenbar keineswegs selbstverständlich.

Grund zur Vorsicht gibt es allemal: Die zuletzt beobachtete weitgehende Stagnation bei den Frauenanteilen in Vorständen

den fällt mit einer Verlangsamung des Fortschritts auch bei anderen zentralen Gleichstellungsindikatoren zusammen. So verharrt etwa der Gender Pay Gap, also die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern, in Deutschland weiterhin auf einem vergleichsweise hohen Niveau von 16 Prozent. Zugleich deuten gesellschaftliche und politische Entwicklungen – auch jenseits Deutschlands – auf einen veränderten Umgang mit Gleichstellungsthemen hin. Der Abbau institutioneller Gleichstellungsstrukturen, etwa durch die Schwächung von Diversity-, Equity- und Inclusion-Programmen (DEI) in den USA, kann dazu beitragen, dass erreichte Fortschritte zur Disposition gestellt und bestehende Ungleichheiten verfestigt werden.

Ungeachtet dieser Unsicherheiten bleibt festzuhalten, dass Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind. Zwar haben gesetzliche Vorgaben wie die Geschlechterquote für Aufsichtsräte und das Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände dazu beigetragen, den Frauenanteil spürbar zu erhöhen. Wo Frauen in Vorständen vertreten sind, bleiben sie aber häufig in der Minderheit – und nicht selten allein.

Warum es sich unter anderem lohnen würde, den Frauenanteil in Führungspositionen weiter zu erhöhen, zeigt die Zusatzstudie des diesjährigen Managerinnen-Barometers: Auf Basis eines Befragungsexperiments wird deutlich, dass es einen Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen gibt: Niedrigere Löhne für Frauen werden im Durchschnitt eher als fair bewertet als entsprechende Löhne für ansonsten – was Alter, Beruf und vieles mehr betrifft – identische Männer. Wechselt jedoch innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren die direkte Führungskraft von einem Mann zu einer Frau, verringert sich der Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen signifikant.

Die Analyse macht darüber hinaus deutlich, dass Hierarchie eine zentrale Rolle spielt. Entscheidend ist nicht die bloße Anwesenheit von Frauen im Betrieb, sondern ihre Position: Erst wenn Frauen Führungsfunktionen übernehmen, wird die verbreitete, häufig unbewusste Verknüpfung von Status, Macht und Einkommen mit Männern aufgebrochen. Frauen in Führungspositionen können als konkrete Vorbilder wirken, bestehende Normen herausfordern und damit geschlechterstereotype Zuschreibungen langfristig

abschwächen. Eine Stagnation oder gar ein Rückgang der Frauenanteile in Führungspositionen würde somit nicht nur den Zugang zu Spitzenpositionen verengen, sondern auch das Potenzial mindern, Einstellungen und Erwartungen innerhalb von Unternehmen nachhaltig zu verändern.

Es würde sich also in mehrerlei Hinsicht „lohnen“, wenn der Frauenanteil in Spitzengremien weiter stiege – auch in den kommenden 20 Jahren.

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat im DIW Berlin und Professorin für Öffentliche Finanzen, Gender- und Familienökonomie an der Universität Potsdam | kwrohlich@diw.de

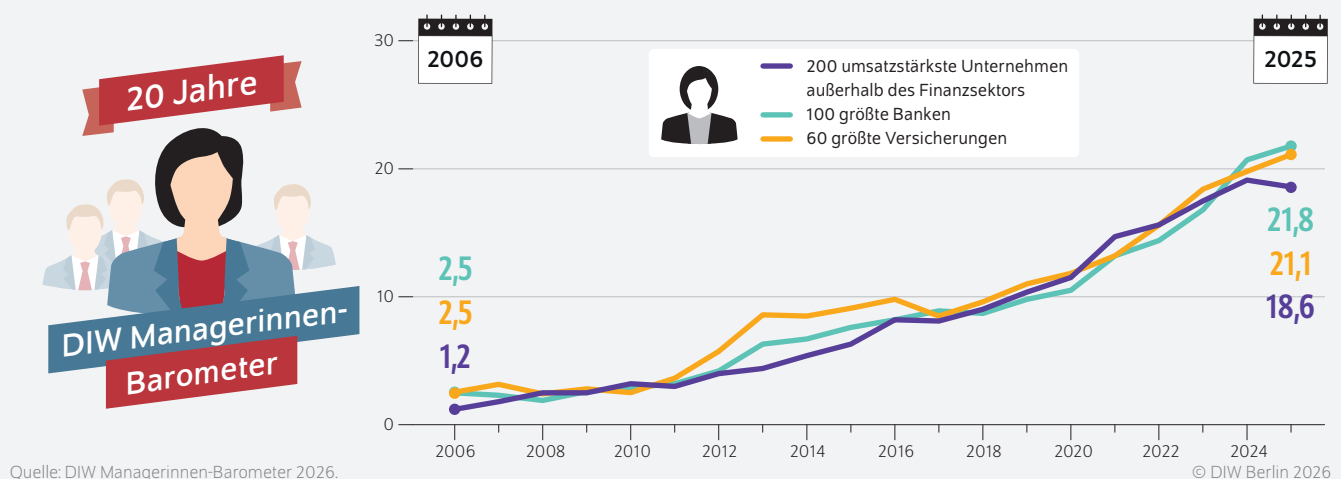
©  Der Artikel ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen: Aufwärtstrend der letzten Jahre kommt größtenteils zum Halt

Von Arianna Antezza, Alina Meiner und Katharina Wrohlich

- 20 Jahre DIW Managerinnen-Barometer: Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen sind in Deutschland seit 2006 deutlich gestiegen
- 2025 ist aber ein Wermutstropfen: Anteil der Vorständinnen stagnierte vielerorts gegenüber dem Vorjahr oder war sogar leicht rückläufig – Ausnahme: Banken und Versicherungen
- Ursache für stagnierende oder sinkende Frauenanteile in vielen Fällen nicht weniger Frauen, sondern mehr Männer in Vorständen
- Noch zu früh, um zu beurteilen, ob es sich nur um eine leichte Delle im längerfristig positiven Verlauf oder um Beginn einer Stagnationsphase handelt
- Zusatzstudie zum diesjährigen Managerinnen-Barometer zeigt: Frauen in Führungspositionen können Geschlechterstereotypen entgegenwirken

DIW Managerinnen-Barometer zeigt über die vergangenen 20 Jahre starken Anstieg des Anteils der Vorständinnen in großen Unternehmen – Frauen aber nach wie vor deutlich unterrepräsentiert



ZITAT

„Frauen in hohen Führungspositionen haben nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeit in dem jeweiligen Gremium, sondern auf alle Beschäftigten in den Unternehmen. Sie können beispielsweise dazu beitragen, dass unbewusste, tief verwurzelte geschlechterstereotype Vorurteile bei den Menschen, die mit diesen Frauen arbeiten, verringert werden.“ — Katharina Wrohlich —

MEDIATHEK



Audio-Interview mit Katharina Wrohlich
www.diw.de/mediathek

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen: Aufwärtstrend der letzten Jahre kommt größtenteils zum Halt

Von Arianna Antezza, Alina Meiner und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Der Frauenanteil in den Vorständen und Aufsichtsräten der größten privaten Unternehmen in Deutschland ist seit Beginn der Datenerfassung für das DIW Managerinnen-Barometer vor 20 Jahren stark gestiegen. Lag er in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2006 noch bei gut einem Prozent, waren es zuletzt rund 19 Prozent. Der Anteil der Aufsichtsrätinnen ist in der Top-200-Gruppe seit 2006 von knapp acht auf rund 34 Prozent gestiegen. In den weiteren untersuchten Unternehmensgruppen, darunter die DAX-Unternehmen sowie die größten Banken und Versicherungen des Landes, verlief die Entwicklung sehr ähnlich. Das jüngste Erhebungsjahr des Managerinnen-Barometers ist diesbezüglich aber ein Wermutstropfen: Bis zum Spätherbst 2025 stagnierte der Frauenanteil in den Vorständen fast aller untersuchten Unternehmensgruppen im Vorjahresvergleich – mancherorts war er sogar rückläufig. Eine Ausnahme bildet der Finanzsektor, wo der Frauenanteil in den Vorständen weiter zugenommen hat. Derzeit ist es noch zu früh, um zu beurteilen, ob diese Entwicklung nur eine leichte Delle im längerfristig positiven Verlauf ist oder ob es sich um den Beginn einer längeren Phase der Stagnation oder sogar rückläufigen Entwicklung beim Frauenanteil in Führungspositionen handelt.

Seit mittlerweile 20 Jahren stellt das Managerinnen-Barometer des DIW Berlin die Entwicklung der Frauen- und Männeranteile¹ in hohen Führungspositionen in Deutschland dar.² Konkret werden die Frauenanteile in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie in Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert. Zudem wird aufgezeigt, wie viele Frauen als Vorsitzende eines Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende) sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind.

Diese Frauenanteile werden jeweils für unterschiedliche Unternehmensgruppen ausgewiesen. Die längste Zeitreihe umfasst die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten der – gemessen am Umsatz – 100 beziehungsweise 200 größten Unternehmen in Deutschland außerhalb des Finanzsektors³ sowie die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken und die – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen⁴ des Landes. Für diese Unternehmensgruppen wurden erstmals im Jahr 2006 Werte erhoben. Seit 2008 werden zudem Frauen- und Männeranteile

¹ Im Rahmen der Erstellung dieses Berichts wurde überwiegend mit einem binären Verständnis von Geschlecht gearbeitet. Das Geschlecht der untersuchten Personen wurde anhand des Vornamens, der Pronomen und des Erscheinungsbildes bestimmt, hierbei gab es in diesem Jahr keinen Fall einer Person, bei der eine nichtbinäre Geschlechtsidentität erkannt werden konnte. Den Autorinnen ist jedoch bewusst, dass nicht jede nichtbinäre Person ihre Geschlechtsidentität nach außen kenntlich macht.

² Erstmals im Jahr 2007, vgl. Elke Holst und Anne-Katrin Stahn (2007): Spitzenpositionen in großen Unternehmen fest in der Hand von Männern. DIW Wochenbericht Nr. 7, 89–93 (online verfügbar; abgerufen am 5. Januar 2026). Dies gilt auch für alle anderen Onlinequellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt; und zuletzt im Jahr 2025, vgl. Virginia Sondergeld, Katharina Wrohlich und Anja Kirsch (2025): Immer mehr Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen, aber nach wie vor ein weiter Weg bis zur Geschlechterparität. DIW Wochenbericht Nr. 3, 22–33 (online verfügbar).

³ Die Auswahl der 100 beziehungsweise 200 nach Umsatz größten Unternehmen erfolgte auf Basis der Publikation „Die 100 Größten“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Beilage vom 1. Juli 2025). Anders als der Titel vermuten lässt, beinhaltet die Publikation die 200 größten Unternehmen des Landes.

⁴ Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungsstatistik 2022 mit Stichtag 31. Dezember 2022, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Juli 2024, in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen¹ (ohne Finanzsektor)

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2011	2017	2022	2023	2024 ²	2025	2006	2011	2017	2022	2023	2024 ²	2025
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	198	200	100	100	100	100	100	99	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	197	197	197	197	194	196	97	100	98	98	97	96	97
Mit Frauen im Vorstand	9	22	62	104	110	116	116	1	11	38	58	63	67	71
Anteil in Prozent	4,6	11,2	31,5	52,8	55,8	59,8	59,2	1,0	11,0	38,8	59,2	64,9	69,8	73,2
Mitglieder insgesamt	953	942	956	935	875	858	877	531	533	511	479	459	472	483
Männer	942	914	879	789	722	694	714	530	520	467	395	370	374	383
Frauen	11	28	77	146	153	164	163	1	13	44	84	89	98	100
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	3,0	8,1	15,6	17,5	19,1	18,6	0,2	2,4	8,6	17,5	19,4	20,8	20,7
Vorsitze insgesamt	195	198	177	179	181	179	178	97	100	85	90	92	92	93
Männer	195	197	171	169	172	166	165	97	100	85	85	88	87	87
Frauen	0	1	6	10	9	13	13	0	0	0	5	4	5	6
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	3,4	5,6	5,0	7,3	7,3	0	0	0	5,6	4,3	5,4	6,5
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	198	200	100	100	100	100	100	99	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	163	145	166	161	159	165	87	90	74	89	87	91	89
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	118	134	156	155	153	157	65	68	71	85	84	88	85
Anteil in Prozent	64,7	72,4	92,4	94,0	96,3	96,2	95,2	74,7	75,6	95,9	95,5	96,6	96,7	95,5
Mitglieder insgesamt	2 500	2 268	2 080	2 160	2 148	2 151	2 205	1 389	1 326	1 160	1 302	1 326	1 358	1 367
Männer	2 304	1 999	1 569	1 493	1 470	1 437	1 466	1 270	1 178	867	894	900	900	906
Frauen	196	269	511	667	678	714	739	119	148	293	408	426	458	461
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	11,9	24,6	30,9	31,6	33,2	33,5	8,6	11,2	25,3	31,3	32,1	33,7	33,7
Vorsitze insgesamt	170	167	145	166	161	159	164	87	91	74	89	87	91	88
Männer	167	164	143	155	148	144	147	85	88	73	82	80	80	79
Frauen	3	3	2	11	13	15	17	2	3	1	7	7	11	9
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,8	1,4	6,6	8,1	9,4	10,4	2,3	3,3	1,4	7,9	8,0	12,1	10,2

¹ Die Zahlen für das Jahr 2025 wurden vom 3. November bis 5. Dezember 2025 recherchiert.

² Im Jahr 2024 konnten nur die Angaben von 198 (beziehungsweise in der Top-100-Gruppe 99) Unternehmen erhoben werden, da zwei Unternehmen (Vitesco und FTI Touristik) Insolvenz anmelde-ten beziehungsweise übernommen wurden.

Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-200-Unternehmen im Jahr 2025 sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

in den höchsten Gremien der DAX-30- beziehungsweise DAX-40-Unternehmen erhoben, seit 2011 die entsprechenden Werte der MDAX- und SDAX-Unternehmen sowie seit 2013 auch die der TecDAX-Unternehmen.⁵ Die Werte der Unternehmen mit Bundesbeteiligung⁶ kamen ab 2010 hinzu. Weiterhin weist das Managerinnen-Barometer die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte (seit 2016) sowie für die der Mindestbeteiligung für Vorstände (seit 2022)⁷ unterliegenden Unternehmen aus. Insgesamt enthält das Managerinnen-Barometer somit Informationen zu mehr als 500 Unternehmen in Deutschland.

Die hier veröffentlichten Zahlen wurden im Zeitraum vom 3. November bis zum 5. Dezember 2025 erhoben.⁸ Die Angaben beruhen auf Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2024, dem Beteiligungsbericht des Bundes für das Jahr 2024, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

Top-200- und Top-100-Unternehmen

Frauenanteil in Vorständen stagniert

Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) lag im vierten Quartal des Jahres 2025 bei rund 19 Prozent und damit in etwa auf dem Niveau des Vorjahres (Tabelle 1 und Abbildung 1). Somit hat sich die positive Entwicklung der vergangenen Jahre nicht fortgesetzt: Seit 2017 ist der Frauenanteil in den Vorständen der Top-200-Unternehmen jedes Jahr

⁵ Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde der Seite live.deutsche-boerse.com entnommen (online verfügbar, abgerufen am 26. November 2025).

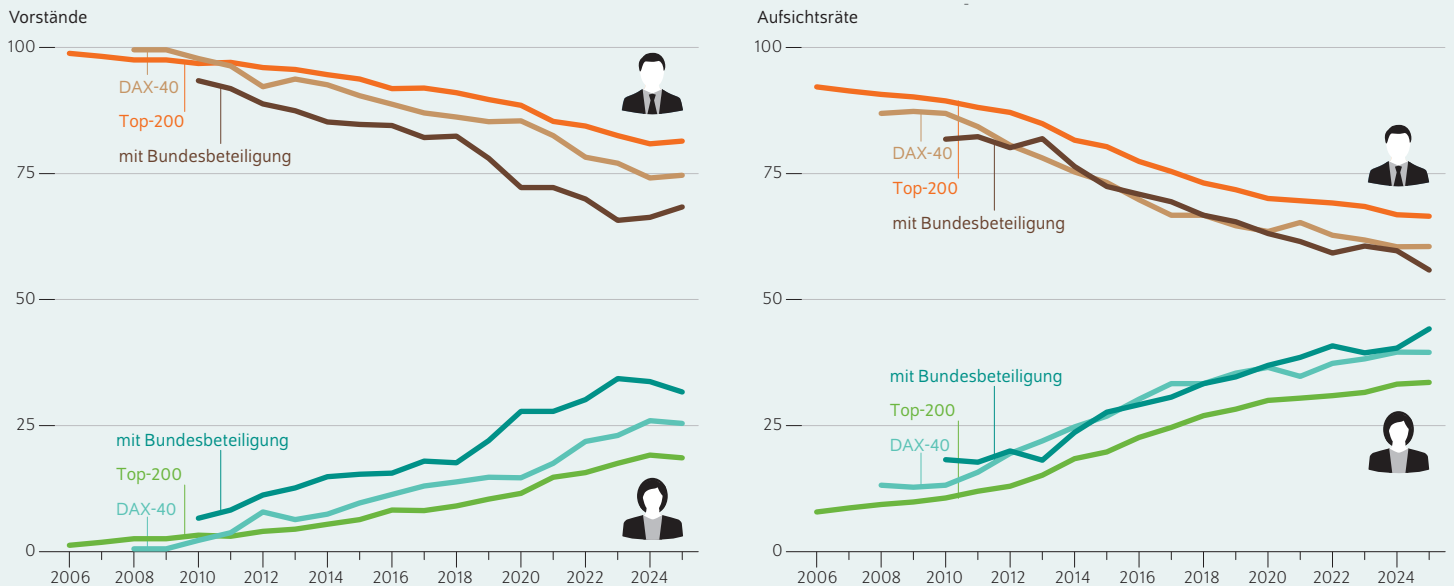
⁶ Die vollständige Liste aller Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung wurde dem Beteiligungsbericht des Bundes 2024 entnommen, der am 10. Juni 2025 veröffentlicht wurde (online verfügbar).

⁷ Die Liste der im Herbst 2025 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde den Autorinnen vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) zur Verfügung gestellt.

⁸ Die Autorinnen danken Felix Böttger und Paula Hangleiter für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in den Vorständen ausgewählter Unternehmensgruppen In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

Der Trend steigender Frauenanteile ist vielerorts zum Halt gekommen.

um mindestens rund einen Prozentpunkt gestiegen. Besonders stark war der Anstieg mit gut drei Prozentpunkten von 2020 auf 2021.

Der gleiche Befund lässt sich für die Top-100-Unternehmen feststellen: Dort ist der Frauenanteil in den Vorständen 2025 ebenfalls nicht gestiegen – er lag im Spätherbst genau wie im Vorjahr bei knapp 21 Prozent. Auch in dieser Unternehmensgruppe gab es zuvor seit 2017 noch jährliche Anstiege von mindestens einem Prozentpunkt – diese Dynamik hat sich zuletzt nicht fortgesetzt.

In der Top-200-Gruppe stagniert die Entwicklung auch unter den Vorstandsvorsitzenden – wie im Vorjahr gab es im vierten Quartal des vergangenen Jahres 13 Frauen in einer solchen Position, was einem Anteil von gut sieben Prozent entsprach. In der Top-100-Gruppe waren sechs Frauen als Vorstandsvorsitzende tätig und damit eine mehr als im Jahr zuvor; der entsprechende Anteil der Unternehmen mit einer Frau an der Spitze lag bei sechseinhalb Prozent (plus rund ein Prozentpunkt).⁹

⁹ Top-200: Karin Radström (Daimler Truck Holding AG), Evelyn Palla (Deutsche Bahn AG), Belén Garjón (Merck KGaA), Helen Giza (Fresenius Medical Care AG), Petra Scharner-Wolff (Otto Group), Anna Maria Braun (B. Braun Melsungen AG), Aurélie Alemany (Enercity AG), Agnes Heltberger (Microsoft Deutschland GmbH), Sandra Stibale (Ikea Deutschland GmbH & Co. KG), Magdalena Weigel (Städtische Werke Nürnberg), Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf Gruppe), Heidrun Irshik-Hadjieff (Sanofi-Aventis Deutschland GmbH), Birgit Seeger (Norma Group SE).

Kaum Zuwächse beim Frauenanteil in Aufsichtsräten

In den Aufsichtsräten ist die positive Entwicklung des Frauenanteils ebenfalls (nahezu) zum Stillstand gekommen. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen gab es im Spätherbst 2025 mit 739 zwar 25 Aufsichtsrätinnen mehr als im Vorjahr – weil die Zahl der Aufsichtsratsmandate insgesamt aber ebenfalls stieg, nahm der Frauenanteil nur ganz leicht auf rund 34 Prozent zu. Mit ebenfalls 34 Prozent war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-100-Unternehmen im Vorjahresvergleich unverändert.

Bei der Zahl der Frauen, die einem Aufsichtsrat vorsäßen, ist das Bild gemischt: So gab es bei den Top-200-Unternehmen im vierten Quartal 2025 mit 17 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende zwei mehr als ein Jahr zuvor – der entsprechende Anteil liegt nun bei gut zehn Prozent. Demgegenüber ist in den Top-100-Unternehmen die Zahl der Frauen an der Spitze eines Kontrollgremiums um zwei auf neun gesunken. Damit lag der entsprechende Anteil zuletzt ebenfalls bei gut zehn Prozent.¹⁰

¹⁰ Top-200: Katrin Suder (Deutsche Post AG), Simone Bagel-Trah (Henkel), Anna Borg (Vattenfall Deutschland), Manon van Beek (Tennet TSO GmbH), Kerstin Gelbmann (Strabag AG), Kristin Skogen Lund (Delivery Hero SE), Anne Lütke (Stadtwerke Köln GmbH), Héloïse Temple-Boyer (Puma SE), Elke Temme (Trianel GmbH), Anja Ritschel (Enercity AG), Clara-Christina Streit (Vonovia SE), Clara-Christina Streit (Deutsche Börse), Jasmin Staiblin (Rolls-Royce Power Systems AG), Lingling „KK“ Yuan (Leoni AG), Cathrina Claas-Mühlhäuser (Claas KGaA mbH), Kerstin Müller-Kirchhofs (Norma Group SE), Maria Kyriacou (ProSiebenSat.1 Media SE).

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-30-/DAX-40- und der MDAX-Unternehmen¹

	DAX-30/DAX-40 ²							MDAX					
	2008	2011	2017	2020	2023	2024	2025	2011	2017	2020	2023	2024	2025
Vorstände/Geschäftsführungen													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	40	40	40	50	50	60	50	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	29	40	40	40	50	50	60	50	50	50
Mit Frauen im Vorstand	1	6	21	21	38	39	37	5	8	24	30	33	34
Anteil in Prozent	3,3	20,0	70,0	72,4	95,0	97,5	93,0	10,0	16,0	40,0	60,0	66,0	68,0
Mitglieder insgesamt	183	188	200	178	256	247	252	213	208	250	197	200	222
Männer	182	181	174	152	197	183	188	208	199	220	161	161	179
Frauen	1	7	26	26	59	64	64	5	9	30	35	39	43
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	13,0	14,6	23,0	25,9	25,4	2,3	4,3	12,0	17,8	19,5	19,4
Vorsitze insgesamt³	30	30	30	29	40	40	40	50	48	59	49	50	50
Männer	30	30	30	29	39	37	36	50	47	57	47	48	49,5
Frauen	0	0	0	0	1	3	4	0	1	2	2	2	0,5
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	2,5	7,5	10,0	0	2,1	3,4	4,1	4,0	1,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte													
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	40	40	40	50	50	60	50	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	29	39	40	40	50	50	60	50	50	50
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	30	29	39	40	40	35	47	55	49	48	49
Anteil in Prozent	90,0	86,7	100	100	100	100	100	70,0	94,0	91,7	100	96,0	98,0
Mitglieder insgesamt	527	479	490	452	608	632	610	581	631	629	541	562	577
Männer	458	404	327	287	376	382	369	515	461	420	346	358	365
Frauen	69	75	163	165	232	250	241	66	170	209	195	204	212
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	33,3	36,5	38,2	39,6	39,5	11,4	26,9	33,2	36,0	36,3	36,7
Vorsitze insgesamt	k. A.	30	30	29	39	40	40	50	50	60	50	50	50
Männer	k. A.	29	29	28	37	38	36	50	49	57	48	48	48
Frauen	k. A.	1	1	1	2	2	4	0	1	3	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	k. A.	3,3	3,3	3,4	5,1	5,0	10,0	0	2,0	5,0	4,0	4,0	4,0

1 Die Zahlen für das Jahr 2025 wurden vom 3. November bis 5. Dezember 2025 recherchiert.

2 Seit 20. September 2021 umfasst die Gruppe der größten börsennotierten Unternehmen 40 statt 30 Mitglieder.

3 Doppelspitzen werden als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der DAX-40- und MDAX-Unternehmen im Jahr 2025 sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

Börsennotierte Unternehmen

Bestenfalls Stagnation bei Frauenanteilen in Vorständen

Der Frauenanteil in den Vorständen der 160 untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-40, MDAX, SDAX und TecDAX) betrug im Spätherbst 2025 im Durchschnitt gut 19 Prozent und lag damit etwa einen Prozentpunkt unter dem Vorjahreswert (ohne Tabelle). Somit weisen die 160 DAX-Unternehmen hinsichtlich des Frauenanteils in den Vorständen insgesamt sogar eine schlechtere Entwicklung auf als die Top-200- beziehungsweise Top-100-Unternehmen.¹¹

Hinter dem Durchschnitt aller 160 im DAX gelisteten Unternehmen verbergen sich große Unterschiede zwischen den einzelnen DAX-Gruppen: Die im DAX-40 vertretenen größten börsennotierten Unternehmen liegen beim Frauenanteil in den Vorständen bereits seit über zehn Jahren vor den SDAX-, MDAX- oder TecDAX-Unternehmen. Im vierten

Quartal 2025 lag der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-40-Unternehmen mit gut 25 Prozent etwas niedriger als im Jahr zuvor (Tabelle 2). Mit drei Unternehmen gibt es in dieser Gruppe nun zudem zwei mehr als noch 2024, die keine einzige Frau im Vorstand haben.

Auch bei den im MDAX gelisteten Unternehmen stagniert der Frauenanteil in den Vorständen, allerdings auf niedrigerem Niveau als bei den DAX-40-Unternehmen. Er lag zuletzt bei gut 19 Prozent. In den SDAX-Unternehmen ist der Frauenanteil in den Vorständen im vergangenen Jahr ebenfalls nicht weiter gestiegen – er lag dort zuletzt bei rund 14 Prozent und damit etwas unter dem Wert des Vorjahres (Tabelle 3). Bei den TecDAX-Unternehmen ging der Frauenanteil in den Vorständen sogar deutlich zurück – von nahezu 20 Prozent im Jahr 2024 auf nur noch etwas mehr als 17 Prozent im Spätherbst 2025. In beiden Gruppen ist die Zahl der Unternehmen ohne Frauen im Vorstand im Vergleich zum Vorjahr gestiegen (auf nun 40 von 70 SDAX-Unternehmen beziehungsweise 13 von 30 TecDAX-Unternehmen).

¹¹ Von den 160 DAX-Unternehmen sind 63 auch in der Gruppe der Top-200-Unternehmen vertreten.

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der SDAX- und TecDAX-Unternehmen¹

	SDAX						TecDAX					
	2011	2017	2020	2023	2024 ²	2025	2013	2017	2020	2023	2024	2025
Vorstände/Geschäftsführungen												
Unternehmen insgesamt	50	50	70	70	69	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	70	70	69	70	30	30	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	6	9	19	31	32	30	8	5	8	17	18	17
Anteil in Prozent	12,0	18,0	27,1	44,3	46,4	42,9	26,7	16,7	26,7	56,7	60,0	56,7
Mitglieder insgesamt	168	172	258	264	246	250	107	117	120	127	111	134
Männer	160	163	238	226	211	216	98	111	107	101	89	111
Frauen	8	9	20	38	35	34	9	6	13	26	22	23
Anteil der Frauen in Prozent	4,8	5,2	7,8	14,4	14,2	13,6	8,4	5,1	10,8	20,5	19,8	17,2
Vorsitze insgesamt	50	48	69	70	69	70	30	29	30	30	30	30
Männer	49	46	66	65	65	68	30	27	29	30	30	30
Frauen	1	2	3	5	4	2	0	2	1	0	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	4,2	4,3	7,1	5,8	2,9	0	6,9	3,3	0	0	0
Aufsichts-/Verwaltungsräte												
Unternehmen insgesamt	50	50	70	70	69	70	30	30	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	50	50	70	70	69	70	30	30	30	30	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	21	35	57	62	64	61	19	25	26	27	27	27
Anteil in Prozent	42,0	70,0	81,4	88,6	92,8	87,1	63,3	83,3	86,7	90,0	90,0	90,0
Mitglieder insgesamt	346	399	622	623	567	537	207	241	266	292	288	293
Männer	309	309	443	417	372	359	174	187	182	180	183	190
Frauen	37	90	179	206	195	178	33	54	84	112	105	103
Anteil der Frauen in Prozent	10,7	22,6	28,8	33,1	34,4	33,1	15,9	22,4	31,6	38,4	36,5	35,2
Vorsitze insgesamt	50	50	70	70	69	69	30	30	30	30	30	30
Männer	50	49	67	68	63	59	29	28	28	28	28	28
Frauen	0	1	3	2	6	10	1	2	2	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	0	2,0	4,3	2,9	8,7	14,5	3,3	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7

1 Die Zahlen für das Jahr 2025 wurden vom 3. November bis 5. Dezember 2025 recherchiert.

2 Das SDAX-Unternehmen Vitesco hat am 1. Oktober 2024 mit Schaeffler fusioniert, daher wurden in diesem Jahr nur 69 SDAX-Unternehmen ausgewertet.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der SDAX- und TecDAX-Unternehmen im Jahr 2025 sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

Weniger Frauen als Vorstandsvorsitzende im DAX

Insgesamt war die Zahl der Frauen als Vorstandsvorsitzende in den DAX-Unternehmen rückläufig. Zwar hatten von den DAX-40-Unternehmen im vierten Quartal 2025 vier Unternehmen (und damit eines mehr als im Jahr zuvor) eine Frau als Vorstandsvorsitzende.¹² Bei den MDAX-Unternehmen gab es aber nur noch eine Frau als Vorstandsvorsitzende¹³ (statt zuvor zwei) und bei den SDAX-Unternehmen noch zwei¹⁴ (statt zuvor vier). Im TecDAX hat nach wie vor kein einziges Unternehmen eine Frau an der Spitze des Vorstands.

Frauenanteil in Aufsichtsräten aller DAX-Gruppen in etwa konstant

In den Aufsichtsräten lag der Frauenanteil im Durchschnitt aller 160 DAX-Unternehmen im Spätherbst 2025 bei knapp

37 Prozent und damit etwa gleich hoch wie im Vorjahr (ohne Tabelle).

Anders als bei den Frauenanteilen in den Vorständen gibt es bei den Frauenanteilen in den Aufsichtsräten keine sehr großen Unterschiede zwischen den vier DAX-Gruppen. Den höchsten Frauenanteil in den Kontrollgremien hatten im vierten Quartal 2025 – wie schon in den Jahren zuvor – mit rund 40 Prozent die DAX-40-Unternehmen. In dieser Unternehmensgruppe blieb der Frauenanteil in den Aufsichtsräten im Vergleich zum Vorjahr konstant. Auch in den MDAX-Unternehmen tat sich kaum etwas (zuletzt knapp 37 Prozent). In der TecDAX- und der SDAX-Gruppe fiel der Frauenanteil in den Aufsichtsräten hingegen um jeweils mehr als einen Prozentpunkt auf gut 35 beziehungsweise 33 Prozent.

Positiv verlief die Entwicklung jedoch bei den Aufsichtsratsvorsitzenden: Hier hat sich die Zahl der Frauen als Vorsitzende eines Kontrollgremiums in der Gruppe der DAX-40-Unternehmen bis zum Spätherbst 2025 von zwei auf vier Frauen verdoppelt, was einem Anteil von zehn Prozent entsprach. Bei den MDAX-Unternehmen blieb es bei zwei Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende (Anteil von vier Prozent). In der

¹² DAX-40: Bettina Orlopp (Commerzbank AG), Karin Radström (Daimler Truck Holding AG), Helen Giza (Fresenius Medical Care AG), Belén Garijo (Merck KGaA).

¹³ MDAX: Claudia Hoyer (TAG Immobilien AG), im Rahmen einer Doppelspitze.

¹⁴ SDAX: Birgit Seeger (Norma Group SE), Jalin Ketter (PVA TePla AG).

SDAX-Gruppe hatten im vierten Quartal 2025 zehn statt zuvor sechs Frauen einen Aufsichtsratsvorsitz inne, was einen Anteil von nun rund 15 Prozent bedeutet. Bei den TecDAX-Unternehmen blieb die Zahl hingegen unverändert bei zwei Frauen (Anteil von knapp sieben Prozent).¹⁵

Weniger Frauen in den Vorständen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung

Beteiligungsunternehmen des Bundes sind aufgrund ihrer teilweise geringen Größe nur begrenzt mit den anderen untersuchten Unternehmensgruppen vergleichbar.¹⁶ Zudem sind im Unterschied zur Privatwirtschaft Aufsichtsratsitze in öffentlichen Unternehmen oftmals an eine Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung oder an politische Mandate gekoppelt. Durch diese funktionsgebundene Gremienbesetzung wird der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der öffentlichen Unternehmen vom Frauenanteil in den höheren Ebenen der öffentlichen Verwaltung und in politischen Ämtern beeinflusst.

Seit im DIW Managerinnen-Barometer Daten auch zu den Beteiligungsunternehmen des Bundes erhoben werden (erstmals im Jahr 2010), ist der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen höher als in allen anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zudem verlief die Entwicklung des Frauenanteils teilweise deutlich dynamischer als andernorts. Insbesondere von 2018 bis 2023 stieg der Anteil der Frauen in den Vorständen der Beteiligungsunternehmen des Bundes stark an und verdoppelte sich nahezu von rund 18 auf über 34 Prozent. Im Spätherbst 2025 lag der Anteil der Vorständinnen mit rund 32 Prozent zwar immer noch über dem aller anderen untersuchten Unternehmensgruppen, ging im Vergleich zum Jahr zuvor aber um gut zwei Prozentpunkte zurück (Tabelle 4). Das entspricht neun Frauen mit einem Vorstandsposten weniger (50 statt 59). Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, ist mit 16 (Anteil von rund 30 Prozent) hingegen konstant geblieben.

In die entgegengesetzte Richtung ging die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Hier stieg der Frauenanteil bis zum Spätherbst 2025 im Vorjahresvergleich um fast vier Prozentpunkte auf über 44 Prozent. Die Anzahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende veränderte sich hingegen gegenüber dem Vorjahr nicht – nach wie vor 19 Frauen entsprechen einem Anteil von knapp 28 Prozent.¹⁷

15 DAX-40: Katrin Suder (Deutsche Post AG), Simone Bagel-Trah (Henkel), Clara-Christina Streit (Deutsche Börse), Clara-Christina Streit (Vonovia SE). MDAX: Kristin Skogen Lund (Delivery Hero SE), H  lo  se Temple-Boyer (Puma SE). SDAX: Maria Dietz (Drägerwerk AG & Co. KGaA), Silke Seidel (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA), Maria Kyriacou (ProSiebenSat.1 Media SE), Kerstin M  ller-Kirchhofs (Norma Group SE), Claudia Badst  ber (Kontron AG), Iris Löw-Friedrich (Evotec SE), Alexa Siebert (LPKF Laser & Electronics SE), Myriam Jahn (PVA TePla AG), Sunaina Sinha Haldea (SFC Energy AG), Sarah R  ssler (MLP SE). TecDAX: Maria Dietz (Drägerwerk AG & Co. KGaA), Claudia Badst  ber (Kontron AG).

16 Die Beteiligungsunternehmen des Bundes sind eine sehr heterogene Gruppe, die sehr große Unternehmen wie die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Bahn AG beinhaltet, aber auch zum Teil sehr kleine Unternehmen im Bereich Kultur oder Wissenschaft wie das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), das Futurium gGmbH oder die Bayreuther Festspiele GmbH.

17 Vgl. Übersicht 3 im Online-Anhang des DIW Managerinnen-Barometers (online verfügbar).

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes¹

	2010	2014	2018	2022	2023	2024	2025
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	69	69	72	73
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	69	68	72	72
Mit Frauen im Vorstand	9	17	20	36	36	41	39
Anteil in Prozent	15,0	28,3	33,3	52,2	52,9	56,9	54,2
Mitglieder insgesamt							
Männer	142	115	117	125	109	116	108
Frauen	10	20	25	56	57	59	50
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	14,8	17,6	30,1	34,3	33,7	31,6
Vorsitze insgesamt							
Männer	51	47	40	28	37	35	38
Frauen	3	5	7	9	13	16	16
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	9,6	14,9	24,3	26,0	31,4	29,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	69	69	72	73
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	54	55	61	61	65	68
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	50	55	61	60	64	68
Anteil in Prozent	85,2	92,6	100	100	98,0	98,5	100
Mitglieder insgesamt							
Männer	472	459	387	369	390	402	364
Frauen	105	142	193	254	254	272	288
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	23,6	33,3	40,8	39,4	40,4	44,2
Vorsitze insgesamt							
Männer	45	40	46	40	39	46	49
Frauen	8	9	10	21	22	19	19
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	18,4	17,9	34,4	36,1	29,2	27,9

¹ Die Zahlen für das Jahr 2025 wurden vom 3. November bis 5. Dezember 2025 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre und die Namen der Frauen, die dem Vorstand oder Aufsichtsrat eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung im Jahr 2025 vors  a  en, sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Gegen den Trend: Frauenanteil in den Vorständen von Banken und Versicherungen steigt

Im Unterschied zu allen anderen hier untersuchten Unternehmensgruppen konnten die größten Unternehmen des Finanzsektors – die 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen – die Frauenanteile in ihren Vorständen im vergangenen Jahr steigern. In den 100 größten Banken ging es um gut einen Prozentpunkt auf knapp 22 Prozent nach oben, in den 60 größten Versicherungen stand nach einem Anstieg in ähnlicher Größenordnung unter dem Strich ein Frauenanteil in Vorständen von etwas mehr als 21 Prozent. Damit liegen die größten Unternehmen des Finanzsektors das zweite Jahr in Folge vor der Top-200-Gruppe, also den anderen großen Unternehmen der Privatwirtschaft (Tabelle 5).

Mit Blick auf die Vorstandsvorsitze im Finanzsektor war die Entwicklung 2025 hingegen nicht so positiv: Bei den Banken ist der Frauenanteil unter den Vorsitzenden leicht gesunken (von gut 14 auf rund zwölf Prozent), bei den Versicherungen blieb er konstant bei rund neun Prozent.¹⁸ Dennoch konnte

18 Vgl. Übersicht 4 im Online-Anhang des DIW Managerinnen-Barometers (online verfügbar).

Tabelle 5

Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland¹

	Banken							Versicherungen						
	2006	2011	2017	2022	2023	2024	2025	2006	2011	2017	2022	2023	2024	2025
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	99	100	100	63	59	60	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	99	100	100	63	59	60	60	60	59	60
mit Frauen im Vorstand	10	12	32	42	49	62	61	10	14	26	40	44	43	41
Anteil in Prozent	10,0	12,0	32,0	42,0	49,5	62,0	61,0	15,9	23,7	43,3	66,7	73,3	72,9	68,3
Mitglieder insgesamt	442	404	406	418	423	435	427	394	385	341	392	359	354	360
Männer	431	391	370	358	352	345	334	384	370	312	331	293	284	284
Frauen	11	13	36	60	71	90	93	10	14	29	61	66	70	76
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	3,2	8,9	14,4	16,8	20,7	21,8	2,5	3,6	8,5	15,6	18,4	19,8	21,1
Vorsitze insgesamt ²	100	100	98	96	95	96	96	63	59	60	60	60	58	58
Männer	98	99	93	88,5	84	82,5	85	63	59	59	57	55	53	53
Frauen	2	1	5	7,5	11	13,5	11	0	0	1	3	5	5	5
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	1,0	5,1	7,8	11,6	14,1	11,5	0	0	1,7	5,0	8,3	8,6	8,6
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	99	100	100	63	59	60	60	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	99	98	92	99	95	63	59	59	58	69	55	59
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	88	95	95	90	98	94	46	45	50	49	52	47	51
Anteil in Prozent	89,0	88,0	96,0	96,9	97,8	99,0	98,9	73,0	76,3	84,7	84,5	75,4	85,5	86,4
Mitglieder insgesamt	1633	1567	1532	1459	1406	1599	1537	812	689	580	618	597	543	588
Männer	1387	1307	1186	1083	1033	1151	1102	720	599	454	448	427	377	431
Frauen	246	260	346	376	373	448	435	92	90	126	170	170	166	157
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	16,6	22,6	25,8	26,5	28,0	28,3	11,3	13,1	21,7	27,5	28,5	30,6	26,7
Vorsitze insgesamt	100	100	99	98	92	99	95	63	59	59	58	59	55	59
Männer	97	98	93	87	83	87	86	63	58	56	54	58	53	57
Frauen	3	2	6	11	9	12	9	0	1	3	4	1	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	2,0	6,1	11,2	9,8	12,1	9,5	0	1,7	5,1	6,9	1,7	3,6	3,4

1 Die Zahlen für das Jahr 2025 wurden vom 3. November bis 5. Dezember 2025 recherchiert.

2 Doppelspitzen werden als halber Vorsitz gezählt.

Zahlen für weitere Jahre und eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in großen Banken und Versicherungen im Jahr 2025 sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

sich der Finanzsektor auch in dieser Betrachtung vor der Top-200-Gruppe behaupten.

In den Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen konnte im vergangenen Jahr – anders als in den Vorständen – jedoch keine Steigerung beobachtet werden. In den 100 größten Banken verblieb der Frauenanteil in den Kontrollgremien bei gut 28 Prozent. In den 60 größten Versicherungen ging er sogar zurück, von rund 31 auf knapp 27 Prozent.

Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende gab es in der Gruppe der 100 größten Banken im Spätherbst 2025 drei weniger als ein Jahr zuvor (Anteil von nun rund zehn Prozent). In den 60 größten Versicherungen blieb es hingegen bei zwei Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende (Anteil von gut drei Prozent).¹⁹

Unternehmen mit Geschlechterquote und Mindestbeteiligung haben mehr Frauen in Spitzenpositionen

In Deutschland wurde im Jahr 2015 im Rahmen des ersten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG I) eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte beschlossen. Diese gilt für Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind. Im Herbst 2025 traf dies auf 102 Unternehmen zu. Unternehmen, die die gesetzlichen Vorgaben zur Geschlechterquote im Aufsichtsrat erfüllen müssen, hatten in diesem Gremium im Durchschnitt einen Frauenanteil von gut 39 Prozent – ein Plus von gut einem Prozentpunkt gegenüber dem Jahr zuvor (Tabelle 6). Damit lagen diese Unternehmen deutlich vor den meisten anderen Unternehmensgruppen wie der Top-200-Gruppe, den Banken oder Versicherungen. Insbesondere zeigt die Entwicklung seit 2017, als die 30-Prozent-Marke zum ersten Mal geknackt wurde, dass die Unternehmen den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten auch über die gesetzliche Vorgabe von 30 Prozent hinaus weiter kontinuierlich steigern.

¹⁹ Vgl. Übersicht 5 im Online-Anhang des DIW Managerinnen-Barometers (online verfügbar).

Tabelle 6

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen mit gesetzlichen Beteiligungspflichten¹

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ²						Unterliegen der Mindestbeteiligung im Vorstand			
	2016	2019	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Vorstände/Geschäftsführungen										
Unternehmen insgesamt	106	105	102	101	103	102	62	63	66	65
Mit Angaben zur Zusammensetzung	106	105	102	101	103	102	62	63	66	65
Mit Frauen im Vorstand	26	42	59	73	79	77	49	58	63	62
Anteil in Prozent	24,5	40,0	57,8	72,3	76,7	75,5	79,0	92,1	95,5	95,4
Mitglieder insgesamt	447	494	468	478	473	487	348	361	366	377
Männer	446	443	389	382	363	377	282	285	277	287
Frauen	31	51	79	96	110	110	66	76	89	90
Anteil der Frauen in Prozent	6,5	10,3	16,9	20,1	23,3	22,6	19,0	21,1	24,3	23,9
Vorsitze insgesamt ³	103	105	102	101	103	101	62	63	66	65
Männer	102	101,5	98	97	95	95	61	63	62	61
Frauen	1	3,5	4	4	8	6	1	0	4	4
Anteil der Frauen in Prozent	1,0	3,3	3,9	4,0	7,8	5,9	1,6	0	6,1	6,2
Aufsichts-/Verwaltungsräte										
Unternehmen insgesamt	106	105	102	101	103	102	62	63	66	65
Mit Angaben zur Zusammensetzung	105	105	102	101	102	102	62	63	66	65
Mit Frauen im Aufsichtsrat	105	105	102	101	102	102	62	63	66	65
Anteil in Prozent	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mitglieder insgesamt	1562	1577	1546	1551	1560	1546	999	1036	1087	1047
Männer	1134	1027	979	967	970	941	640	650	683	643
Frauen	428	550	567	584	590	605	359	386	404	404
Anteil der Frauen in Prozent	27,4	34,9	36,7	37,7	37,8	39,1	35,9	37,3	37,2	38,6
Vorsitze insgesamt	104	105	102	101	102	101	62	63	66	65
Männer	100	99	98	98	98	94	61	62	66	62
Frauen	4	6	4	3	4	7	1	1	0	3
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	5,7	3,9	3,0	3,9	6,9	1,6	1,6	0	4,6

1 Die Zahlen für das Jahr 2025 wurden vom 3. November bis 5. Dezember 2025 recherchiert.

2 Quelle: Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ).

3 Doppelspitzen werden als halber Vorsitz gezählt.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

Für Vorstände, in denen der Frauenanteil im gesamten Beobachtungszeitraum deutlich unter dem der Aufsichtsräte lag, wurden erst im Jahr 2021 im Rahmen des zweiten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II) verbindliche Vorgaben zur Zusammensetzung des Gremiums nach dem Geschlecht festgehalten. Dieses Gesetz besagt unter anderem, dass Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und einen mindestens vierköpfigen Vorstand haben, bei der nächsten Gelegenheit mindestens einen Vorstandsposten mit einer Person des unterrepräsentierten Geschlechts besetzen müssen.²⁰ Im Spätherbst 2025 galt dieses Mindestbeteiligungsgebot für 65 Unternehmen. Der Frauenanteil in den Vorständen dieser Gruppe stieg von 2022 bis 2024 kontinuierlich an, blieb zuletzt jedoch bei rund 24 Prozent konstant. Wie im Jahr zuvor gab es auch im Spätherbst 2025 noch drei Unternehmen, die keine einzige Frau im Vorstand hatten (Tabelle 6). Mit einem Frauenanteil in den Vorständen

von 24 Prozent lag diese Unternehmensgruppe zwar deutlich hinter den Unternehmen mit Bundesbeteiligung (fast 32 Prozent) und knapp hinter den DAX-40-Unternehmen (gut 25 Prozent), aber vor allen übrigen untersuchten Unternehmensgruppen.

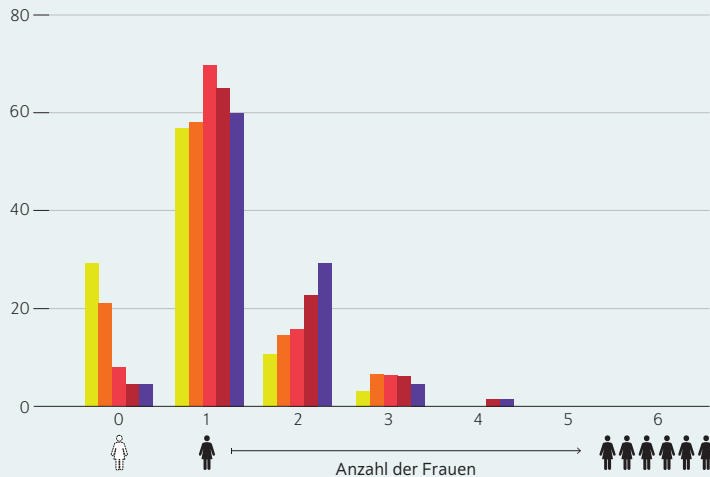
Blickt man auf die Verteilung der Unternehmen, für die das Mindestbeteiligungsgebot gilt, nach der Anzahl der Frauen im Vorstand, wird deutlich, dass der Anteil der Unternehmen mit zwei oder mehr Frauen im Vorstand im Zeitverlauf zugenommen hat (Abbildung 2). Gleichzeitig ist die absolute Zahl der Männer in den Vorständen von 2024 auf 2025 aber deutlich stärker gestiegen (plus zehn) als die Zahl der neu berufenen Frauen (eine mehr als im Jahr zuvor). Der von 2024 auf 2025 nahezu konstante Frauenanteil in den Vorständen der Unternehmen, die die Mindestbeteiligung in den Vorständen erfüllen müssen, ist daher nicht ausschließlich auf eine stagnierende Beteiligung von Frauen zurückzuführen, sondern steht auch im Zusammenhang mit einer insgesamt veränderten Zusammensetzung der Vorstände.

²⁰ Eine ausführliche Beschreibung des FüPoG II findet sich in Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2022): Deutlich mehr Vorständinnen in großen Unternehmen – Beteiligungsgebot scheint bereits zu wirken. DIW Wochenbericht Nr. 3, 22–33 (online verfügbar).

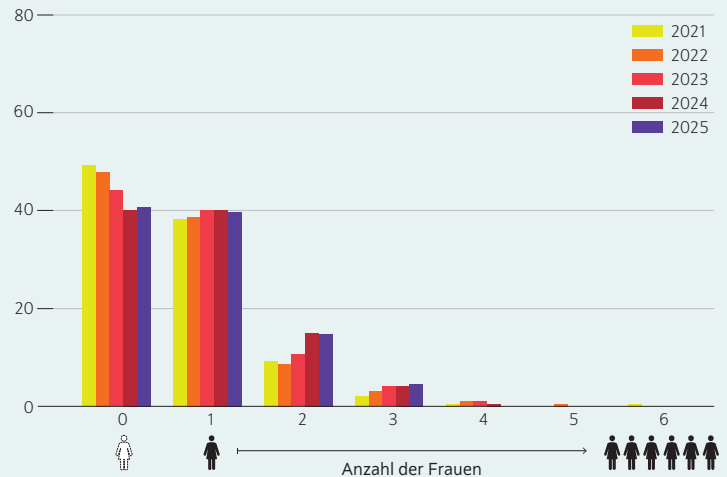
Abbildung 2

Unternehmen nach Zahl der Frauen im Vorstand Anteile in Prozent

Von gesetzlicher Mindestbeteiligung betroffene Unternehmen



Top-200-Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2026

Unternehmen, die dem Mindestbeteiligungsgebot unterliegen, berufen immer häufiger eine zweite Frau in ihren Vorstand.

Das gleiche Muster, nämlich ein Anstieg der Zahl neu berufener männlicher Vorstandsmitglieder bei gleichzeitig in etwa gleichbleibender Anzahl der Frauen, lässt sich unter anderem auch bei den DAX-40- oder den Top-200-Unternehmen feststellen (Tabelle 1, Tabelle 2 und Abbildung 2).

20-Jahres-Entwicklung: Frauenanteil in Vorständen deutlich gestiegen, aber mit Phasen der Stagnation

Über die vergangenen 20 Jahre betrachtet ist der Anteil der Vorständinnen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors sowie bei den 100 größten Banken und 60 größten Versicherungen deutlich gestiegen: Im Jahr 2006 betrug der Frauenanteil in den Vorständen der Top-200-Unternehmen gut ein Prozent. Bei den Banken und Versicherungen lag der Wert mit zweieinhalb Prozent nur leicht höher. Die Entwicklung von diesem sehr niedrigen Niveau auf zuletzt knapp 19 Prozent bei den Top-200-Unternehmen, knapp 22 Prozent bei den Top-100-Banken und gut 21 Prozent bei den Top-60-Versicherungen verlief über den 20-Jahres-Zeitraum hinweg aber nicht kontinuierlich (Abbildung 3, linker Teil). Phasen mit dynamischer Entwicklung wechselten sich mit Phasen der Stagnation oder sogar leicht rückläufiger Frauenanteile ab. So war beispielsweise der Zeitraum von 2006 bis 2011 von nur sehr geringen Zuwächsen geprägt, an dessen Ende der Frauenanteil in den drei hier betrachteten Unternehmensgruppen nach wie vor weniger als vier Prozent betrug. Von 2011 bis 2013 verlief die Entwicklung insbesondere in den großen Unternehmen des Finanzsektors dynamischer: Bis zum Jahr 2013

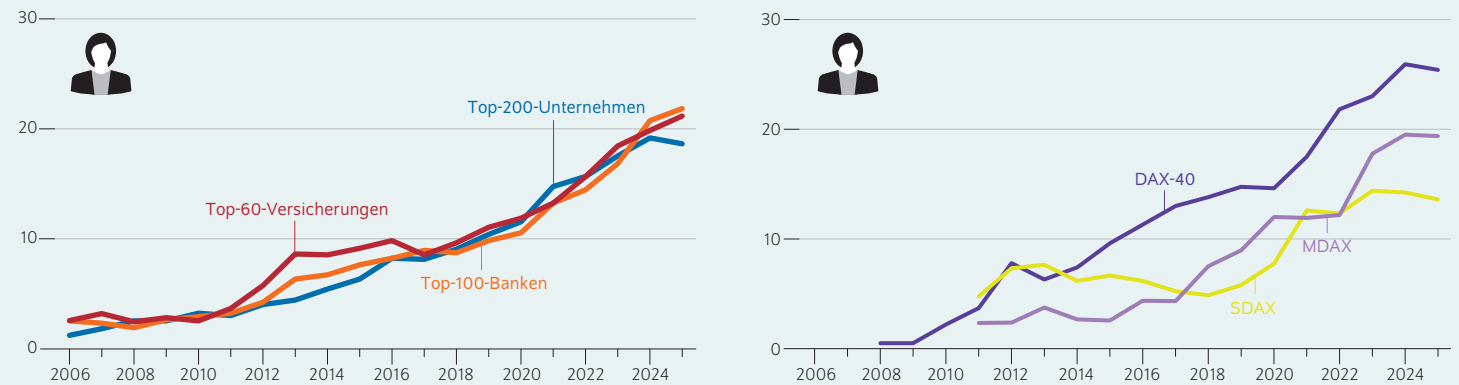
hatten die Banken einen Frauenanteil im Vorstand von über sechs Prozent und die Versicherungen von über acht Prozent. Die Entwicklung in den Top-200-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors verlief in dieser Zeit noch nicht ganz so dynamisch. Erst im Jahr 2016 war ein Frauenanteil von acht Prozent in den Vorständen erreicht.

Auffallend ist die Phase der Stagnation oder allenfalls geringfügiger Änderungen von 2016 bis 2018. In diesem Jahr lag der Frauenanteil in den Vorständen in allen drei Unternehmensgruppen (Top-200-Unternehmen, Top-100-Banken, Top-60-Versicherungen) noch immer unter zehn Prozent. Danach setzte bis einschließlich 2024 jedoch eine dynamische Entwicklung ein: Im Jahr 2022 waren die Vorstände in allen Unternehmensgruppen zu etwa 15 Prozent mit Frauen besetzt, im Jahr 2024 waren es etwa 20 Prozent (gut 19 Prozent bei den Top-200-Unternehmen, knapp 21 Prozent bei den Banken und knapp 20 Prozent bei den Versicherungen). Dieser positive Trend hat sich bei den Top-200-Unternehmen außerhalb des Finanzsektors zuletzt nicht fortgesetzt. Banken und Versicherungen konnten den Frauenanteil in ihren Vorständen hingegen weiter steigern und liegen jetzt bei knapp 22 beziehungsweise gut 21 Prozent.

Für die DAX-Unternehmen liegt die Zeitreihe noch nicht für den gesamten 20-Jahres-Zeitraum vor. Sie beginnt für die DAX-30- beziehungsweise später DAX-40-Unternehmen im Jahr 2008 und für die SDAX- und MDAX-Unternehmen im Jahr 2011. Die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der DAX-Unternehmen verlief insgesamt aber ähnlich wie in den Top-200-Unternehmen und den größten Banken

Abbildung 3

Frauenanteile im Vorstand ausgewählter Unternehmensgruppen In Prozent



© DIW Berlin 2026

Im Finanzsektor ist der Anteil der Vorständinnen auch 2025 weiter gestiegen.

und Versicherungen (Abbildung 3, rechter Teil). Eine Ausnahme sind die DAX-30- beziehungsweise DAX-40-Unternehmen: Diese konnten den größten Anstieg des Frauenanteils in ihren Vorständen verzeichnen. Sie begannen im Jahr 2008 mit Blick auf den Frauenanteil im Vorstand buchstäblich bei Null – keine zwei Jahrzehnte später lagen die Werte dann bei 25 bis 26 Prozent in den Jahren 2024 und 2025. In den MDAX- und SDAX-Unternehmen verlief die Entwicklung bis zum Jahr 2017 wenig dynamisch – damals lag der Anteil der Vorständinnen in den beiden Unternehmensgruppen bei gut vier beziehungsweise gut fünf Prozent, während er im DAX-30 bereits 13 Prozent betrug. Seit 2017 (beziehungsweise im SDAX seit 2020) entwickelt sich der Frauenanteil in den Vorständen aller drei DAX-Gruppen positiv, auch wenn es immer wieder Jahre der Stagnation gab (etwa von 2019 auf 2020 bei den DAX-40-Unternehmen oder von 2020 bis 2022 bei den MDAX-Unternehmen). Zuletzt, also von 2024 auf 2025, ging es in keiner der DAX-Gruppen weiter bergauf: Die Frauenanteile in den Vorständen stagnierten in den MDAX-Unternehmen und waren in den DAX-40- und den SDAX-Unternehmen sogar leicht rückläufig.

Deutschland beim Frauenanteil in obersten Entscheidungsgremien leicht über EU-Durchschnitt

Ein Vergleich Deutschlands mit anderen Ländern der Europäischen Union (EU) zeigt, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen hierzulande über dem EU-Durchschnitt liegt (Abbildung 4, linker

Teil).²¹ Bereits seit Anfang der 2010er Jahre ist der Frauenanteil in den Kontrollgremien in Deutschland höher als im EU-Durchschnitt. Zuletzt gab es in den Aufsichtsräten der DAX-40-Unternehmen rund 40 Prozent Frauen (EU-Durchschnitt: knapp 39 Prozent). Als einzigem EU-Land ist in Italien die Zahl der Aufsichtsrätinnen höher als die der Aufsichtsräte in den größten börsennotierten Unternehmen des Landes – wenn auch knapp (Frauenanteil von 51 Prozent). Acht weitere Länder, darunter Deutschland, haben einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent in den Aufsichtsräten. Die Spanne zwischen den Ländern ist sehr hoch und reicht bis zu Zypern mit dem niedrigsten Frauenanteil in den Kontrollgremien (neun Prozent).

In den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen lag Deutschland 2022 erstmals über dem EU-Durchschnitt und konnte sich seitdem dort behaupten.²² Zuletzt waren die Vorstände dieser Unternehmen hierzulande zu rund einem Viertel mit Frauen besetzt, der EU-Durchschnitt beträgt knapp 24 Prozent (Abbildung 4, rechter Teil). Deutschland ist eines von neun Ländern mit einem Frauenanteil von mindestens 25 Prozent im Vorstand. Die Spannweite der Frauenanteile in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen in den einzelnen EU-Ländern ist geringer als bei den Aufsichtsräten. An der Spitze liegt Litauen mit einem Frauenanteil von einem Drittel und am Ende Luxemburg mit elf Prozent.

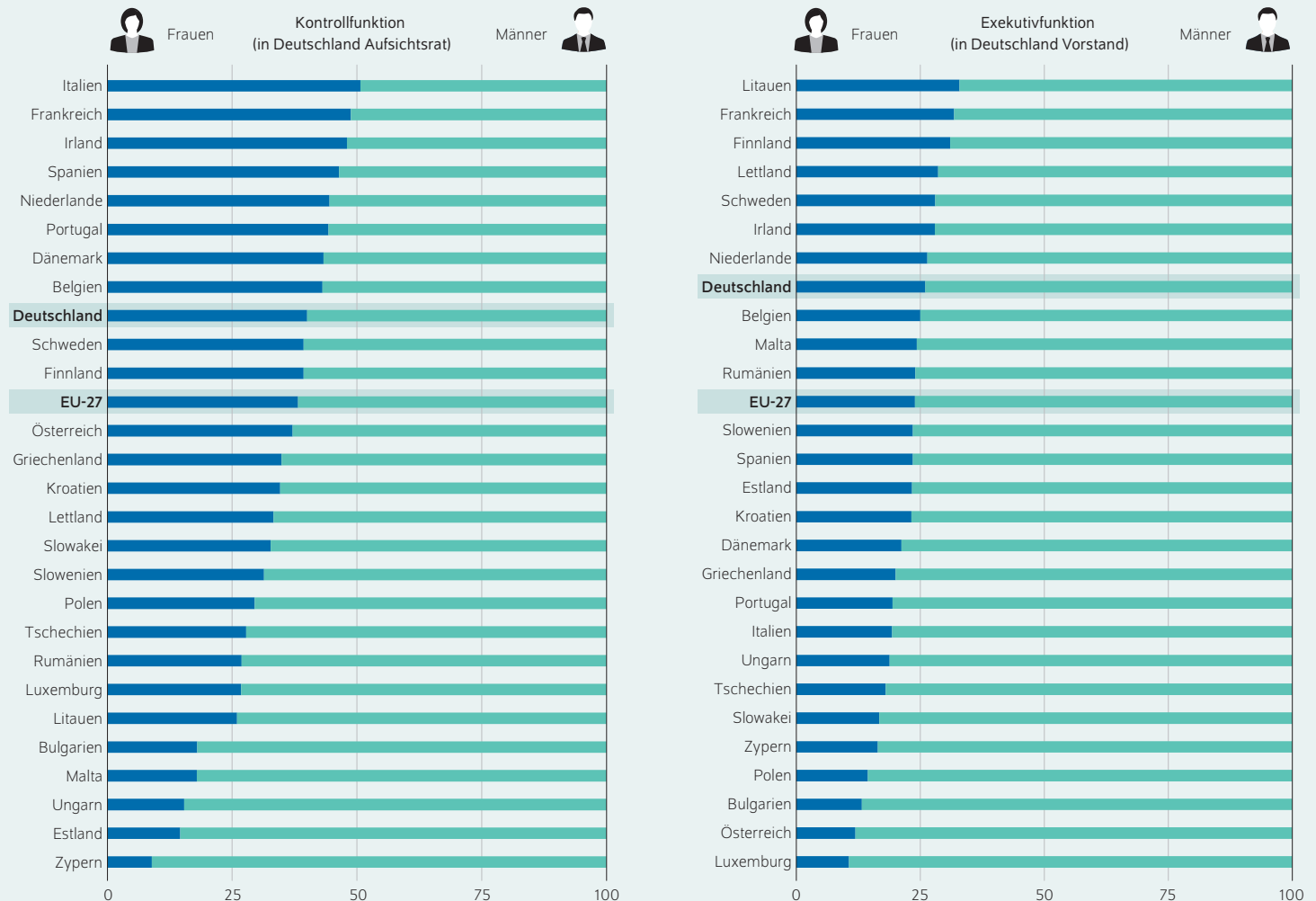
²¹ Die Zahlen basieren auf Daten der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE): Women and men in decision making/Business and finance: Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives (online verfügbar; abgerufen am 1. Dezember 2025). Diese Datenbasis enthält nur den Frauenanteil in Vorständen beziehungsweise unter Executive Board Members und in Aufsichtsräten beziehungsweise unter Non-Executive Board Members der größten börsennotierten (Blue-Chip-)Unternehmen des jeweiligen Landes. Für Deutschland wurden dementsprechend nur die DAX-40-Unternehmen berücksichtigt.

²² Vgl. Sondergeld, Wrohlich und Kirsch (2025), a. a. O.

Abbildung 4

Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen in der Europäischen Union im Jahr 2025

Anteile in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE).

© DIW Berlin 2026

Deutschland liegt beim Frauenanteil in Spitzengremien der größten börsennotierten Unternehmen über dem EU-Durchschnitt.

Auffallend ist, dass es zwar einige Länder gibt, die sowohl in den Vorständen als auch in den Aufsichtsräten hohe Frauenanteile haben, das eine aber nicht immer mit dem anderen einhergeht: So hat zum Beispiel Italien EU-weit zwar den höchsten Frauenanteil im Aufsichtsrat,²³ liegt beim Frauenanteil im Vorstand aber im unteren Drittel der Rangliste. Dasselbe gilt umgekehrt für Litauen.

Im Gegensatz zur Stagnation, die in den Vorständen und Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen in

²³ Italien war eines der ersten EU-Länder, das verbindliche gesetzliche Geschlechterquoten für Aufsichtsräte eingeführt hat. Aktuell gilt eine Quote von 40 Prozent. Bei Nichteinhaltung drohen vergleichsweise harte Sanktionen wie Geldbußen. Vgl. dazu Anja Kirsch, Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2022): Geschlechterquoten für Spitzenpositionen der Privatwirtschaft in EU-Ländern: Teils sehr unterschiedlich, aber wirksam. DIW Wochenbericht Nr. 3, 34–42 (online verfügbar).

Deutschland zu beobachten ist, sind die EU-Durchschnitte für diese Unternehmensgruppe 2025 im Vorjahresvergleich weiter gestiegen. Dementsprechend stellt sich die Frage, ob die Frauenanteile in Deutschland in den kommenden Jahren weiterhin oberhalb des EU-Durchschnitts liegen werden.

Fazit: Delle in langfristig positiver Entwicklung oder Beginn von Stagnation und Rückschritten?

Die Frauenanteile in den obersten Führungspositionen der Privatwirtschaft sind in Deutschland seit der erstmaligen Veröffentlichung des DIW Managerinnen-Barometers vor 20 Jahren stark gestiegen. Betrug beispielsweise der Anteil der Vorständinnen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland im Jahr 2006 nur gut ein Prozent, waren

es im Spätherbst 2025 knapp 19 Prozent. Studien, die nicht nur die 200 größten Unternehmen Deutschlands, sondern eine Stichprobe aller Betriebe im Land untersuchen, ergeben für die vergangenen 20 Jahre ebenfalls einen signifikanten Anstieg von Frauen in der obersten Führungsebene.²⁴

Überschattet wird dieser langfristig positive Verlauf allerdings durch die jüngste Entwicklung: Der positive Trend, insbesondere in den Jahren seit 2017, hat sich zuletzt nicht fortgesetzt. Mit Ausnahme der Banken und Versicherungen, wo der Frauenanteil in den Vorständen im vergangenen Jahr weiter gestiegen ist, blieb er in allen anderen Unternehmensgruppen konstant oder war sogar rückläufig. Dies erklärt sich jedoch in den meisten Unternehmensgruppen nicht durch einen Rückgang der absoluten Zahl der Vorständinnen, sondern durch eine – im Vergleich zum Vorjahr – höhere Zahl von Männern in den Vorständen.

Noch ist es zu früh, um zu beurteilen, ob diese Entwicklung nur eine leichte Delle im längerfristig positiven Verlauf ist, wie sie schon häufiger beobachtet werden konnte. Möglich wäre auch, dass eine längere Phase der Stagnation oder sogar eine rückläufige Entwicklung beim Frauenanteil in Führungspositionen einsetzt. Grund zur Sorge ist, dass zuletzt auch bei anderen wichtigen Indikatoren eine Stagnation zu beobachten war. So verharret beispielsweise die geschlechtsspezifische Lohnlücke, der Gender Pay Gap, neuesten Zahlen zufolge auf dem vergleichsweise hohen Wert von 16 Prozent. Weltweit machen zudem gesellschaftliche und politische Entwicklungen, insbesondere die zunehmenden Auseinandersetzungen um gleichstellungspolitische Maßnahmen, ebenfalls nicht allzu viel Hoffnung. So deuten politische Entscheidungen der aktuellen US-Regierung, etwa die Auflösung von Diversity-, Equity- und Inclusion-(DEI)-

Programmen, auf einen veränderten öffentlichen und politischen Umgang mit Gleichstellungsthemen hin. In den Unternehmen kann der Abbau von DEI-Programmen institutionelle Gleichstellungsstrukturen schwächen und nachteilige Auswirkungen auf Chancengleichheit haben.²⁵

Der Frauenanteil in hohen Führungspositionen hat allerdings nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeit innerhalb des Vorstands oder Aufsichtsrats, sondern auf alle Beschäftigten von Unternehmen. Forschungsarbeiten konnten beispielsweise zeigen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen geringere geschlechtsspezifische Lohnungleichheiten aufweisen.²⁶ Zudem kommen indirekte Effekte von Chefinnen hinzu: Eine aktuelle Studie konnte zeigen, dass implizite, also unbewusste geschlechterstereotype Vorurteile von Beschäftigten verringert werden, wenn sie anstelle eines Chefs eine Chefin bekommen.²⁷ Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen kann demnach geschlechterstereotypen Zuschreibungen, die sehr häufig unbewusst erfolgen, entgegenwirken und damit zu einer Verbesserung der Chancengleichheit aller Beschäftigten beitragen. Eine Stagnation oder gar eine rückläufige Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen könnte diese Entwicklung jedoch bremsen und damit die Möglichkeiten zur Entfaltung des Potenzials aller Beschäftigten mindern.

²⁴ Vgl. Susanne Kohaut, Iris Möller und Michael Oberfichtner (2025): Gender Leadership Gap in Deutschland: Frauen besetzen weniger als ein Drittel der obersten Führungspositionen. IAB-Kurzbericht Nr. 24, 1–8 (online verfügbar).

²⁵ Vgl. Eddy S. Ng et al. (2025): The anti-DEI agenda: Navigating the impact of Trump's second term on diversity, equity and inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion*, 44(2), 137–150 (online verfügbar).

²⁶ Vgl. zum Beispiel Luca Flabbi et al. (2019): Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *The Economic Journal*, 129(622), 2390–2423; Florian Zimmermann (2022): Managing the gender wage gap – How female managers influence the gender wage gap among workers. *European Sociological Review*, 38(3), 355–370; und Virginia Sondergeld und Katharina Wrohlich (2024): Gender Pay Gap in einem Betrieb sinkt mit mehr Frauen in Führungspositionen. *DIW Wochenbericht* Nr. 3, 38–43 (online verfügbar).

²⁷ Siehe dazu in dieser Wochenberichts Ausgabe Jule Adriaans, Anja Kirsch, Carsten Sauer und Katharina Wrohlich (2026): Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Einschätzung fairer Löhne verringern sich mit weiblichen Vorgesetzten. *DIW Wochenbericht* Nr. 3, 30–34.

Arianna Antezza ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat im DIW Berlin | aantezza@diw.de

Alina Meiner ist studentische Hilfskraft in der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat im DIW Berlin | ameiner@diw.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat im DIW Berlin und Professorin für Öffentliche Finanzen, Gender- und Familienökonomie an der Universität Potsdam | kwrohlich@diw.de

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

Keywords: Corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, women directors, executive directors, gender equality, gender quota, Germany

© Der Artikel ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 4/2026:

www.diw.de/diw_weekly



Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Einschätzung fairer Löhne verringern sich mit weiblichen Vorgesetzten

Von Jule Adriaans, Anja Kirsch, Carsten Sauer und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Geschlechterstereotype Zuschreibungen sind einer der Gründe für die anhaltenden geschlechtsspezifischen Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt. Bei solchen Zuschreibungen handelt es sich um bewusste oder unbewusste Vorurteile in Bezug auf Eigenschaften und Rollen, die Frauen und Männer vermeintlich haben (sollen). Die vorliegende Studie zeigt jedoch, dass Frauen in Führungspositionen dazu beitragen können, geschlechterstereotype Zuschreibungen innerhalb der Belegschaft zu verändern. Grundlage der Analyse sind Daten aus einem Befragungsexperiment, in dem Beschäftigte zu zwei Zeitpunkten die Gerechtigkeit von Löhnen einschätzten. Die Daten zeigen einen Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen. Die Befragten bewerteten niedrigere Löhne für Frauen im Durchschnitt also als gerecht. Wurde innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren aber eine Frau anstelle eines Mannes die direkte Führungskraft, verringerte sich dieser Gender Gap signifikant. Ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen kann langfristig also offenbar dazu beitragen, geschlechterstereotype Vorurteile abzubauen.

Geschlechtsspezifische Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt haben viele Dimensionen.¹ Sie kommen neben der Repräsentation von Frauen und Männern in hohen Führungspositionen – nur etwa jede fünfte Vorstandsposition in Deutschlands umsatzstärksten 200 Unternehmen ist gegenwärtig mit einer Frau besetzt² – auch in der Bezahlung von Frauen und Männern zum Ausdruck. Der unbereinigte Gender Pay Gap, also die geschlechtsspezifische Lohnlücke, ist nach wie vor deutlich ausgeprägt und betrug im Jahr 2025 16 Prozent.³ Diese Ungleichheiten sind miteinander – und mit weiteren Gender Gaps – verbunden. So ist beispielsweise die durchschnittliche Erwerbsarbeitszeit von Frauen in Deutschland deutlich niedriger als die von Männern.⁴ Die Erklärungsansätze für die Ungleichheiten sind vielfältig: So ist die ungleiche Aufteilung der unbezahlten Sorgearbeit, die zum großen Teil von Frauen übernommen wird, ein wesentlicher Grund für geschlechtsspezifische Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt.⁵ Ein weiterer Grund sind geschlechterstereotype Zuschreibungen, also – häufig unbewusste – Vorurteile in Bezug auf Eigenschaften und Rollen, die Frauen und Männer vermeintlich haben oder haben sollen.⁶

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze, um geschlechterstereotype Zuschreibungen zu messen. Eine Möglichkeit sind Befragungsexperimente (Kasten). Dabei werden

¹ Die Autor*innen danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Förderung des Projekts „Gender Gaps in the Labour Market: The Role of Skills, Implicit Biases and Task Allocation“ (Projektnummer WR 220/5-1).

² Vgl. dazu in dieser Wochenberichts Ausgabe Arianna Antezza, Alina Meiner und Katharina Wrohlich (2026): Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen: Aufwärtstrend der letzten Jahre kommt größtenteils zum Halt. DIW Wochenbericht Nr. 3, 17–29.

³ Vgl. Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 16. Dezember 2025: Gender Pay Gap 2025 unverändert bei 16 Prozent (online verfügbar; abgerufen am 5. Januar 2026). Dies gilt auch für alle anderen Onlinequellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

⁴ Im Jahr 2023 betrug die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von Frauen 30,5 Stunden und die der Männer 38,0 Stunden. Vgl. dazu das WSI GenderDatenPortal (online verfügbar).

⁵ Vgl. zum Beispiel Clara Schäper, Annkatrin Schrenker und Katharina Wrohlich (2023): Gender Pay Gap und Gender Care Gap steigen bis zur Mitte des Lebens stark an. DIW Wochenbericht Nr. 9, 99–105 (online verfügbar).

⁶ Madeline E. Heilman (2012): Gender Stereotypes and Workplace Bias. Research in Organizational Behavior, 32, 113–135 (online verfügbar).

Kasten

Daten und Methodik

Datengrundlage

Die LINOS-Studie (Legitimation of Inequality Over the Life-Span) ist eine repräsentative deutschlandweite Befragung sozialversicherungspflichtig beschäftigter Personen, die im Jahr 2012 erstmals zufällig ausgewählt wurden. Die zweite Welle der Befragung wurde 2017 durchgeführt.¹ Die Befragung befasst sich umfassend mit der wahrgenommenen Gerechtigkeit von Einkommen und dem Gerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz allgemein. Die LINOS-Studie ist nicht nur eine klassische Umfrage, sondern beinhaltet ebenfalls sogenannte Befragungsexperimente, an denen jeweils eine Teilstichprobe der Befragten teilnahmen. Die vorgestellte sogenannte Vignettenstudie ist ein solches Befragungsexperiment und liefert die Grundlage für die Auswertungen in diesem Bericht. In der vorliegenden Analyse wurden nur Befragte berücksichtigt, die in beiden Befragungswellen teilgenommen haben. Die Analysen beruhen damit auf 13 212 Bewertungen von 666 Befragten. Alle Auswertungen nutzen die Scientific Use Files der LINOS-Studie.²

Befragungsexperiment

Im Rahmen des Befragungsexperiments bekamen die Teilnehmenden kurze Beschreibungen fiktiver Personen präsentiert. Diese kurzen Texte – Vignetten genannt – beschreiben jeweils die berufliche Situation eines Arbeitnehmers beziehungsweise einer Arbeitnehmerin und enthalten Informationen zu Geschlecht, Alter, Beruf, vertraglicher Situation, Arbeitsleistung, Arbeitslosigkeit im jeweiligen Beruf und monatlichem Bruttoeinkommen. Die Befragten wurden dann gebeten zu beurteilen, wie gerecht oder ungerecht das Einkommen der beschriebenen Person aus ihrer Sicht ist. Für ihre Antwort verwendeten sie eine elfstufige Antwortskala, die von –5 („ungerechterweise zu niedrig“) über 0 („gerecht“) bis

hin zu +5 („ungerechterweise zu hoch“) führt. Pro Befragungswelle wurden jedem*r Befragten zehn solcher Vignetten präsentiert. Jede*r Befragte hat 2012 und 2017 die jeweils identischen Vignetten bewertet.

Eine **60-jährige Frau** ist als **Versicherungskaufrfrau** beschäftigt. Sie arbeitet als **Leiharbeiterin** in einem Betrieb und erbringt dort **überdurchschnittliche Leistungen**.

Die Arbeitslosigkeit in ihrem Beruf ist **niedrig**. Ihr monatliches Bruttoeinkommen beträgt **2 400 Euro**.

Ist das monatliche Bruttoeinkommen dieser Person gerecht, ungerechterweise zu hoch oder ungerechterweise zu niedrig?



Das Besondere an dieser Befragungsmethode ist, dass die Personenbeschreibungen (fett gedruckt) experimentell variiert werden. Das heißt, die Ausprägungen der Personenmerkmale werden zufällig miteinander kombiniert. Eine Auswahl der so entstehenden großen Bandbreite an fiktiven Personenbeschreibungen wird den Befragten präsentiert.³ Auf diese Weise ist es möglich zu untersuchen, welchen Einfluss einzelne Eigenschaften der beschriebenen Person – unabhängig von den anderen Merkmalen – auf die Gerechtigkeitsbewertung haben. In diesem Bericht steht im Fokus, ob die Gerechtigkeitsurteile je nach Geschlecht der beschriebenen fiktiven Person anders ausfallen – ob also ein Gender Gap in der Gerechtigkeitsbewertung vorliegt. Ein solches experimentelles Vorgehen ist besonders geeignet, um subtile Unterschiede in der Bewertung von Männern und Frauen aufzudecken, die vermutlich verborgen blieben, wenn die Befragten direkt angeben sollten, ob Frauen für die gleiche Arbeit gerechterweise mehr oder weniger verdienen sollten als Männer.⁴ Die Auswertung der Vignetten führt die Gerechtigkeitsurteile auf die angegebenen Merkmale zurück.

¹ Für eine detaillierte Beschreibung und Dokumentation der LINOS-Studie siehe Jule Adriaans et al. (2019): Erwartungen an Wirtschaft und Gesellschaft – Legitimation of Inequality over the Life-Span. Feldbericht und Codebuch zur zweiten Welle (LINOS-2). DIW Data Documentation 97 (online verfügbar). Die erste Welle der LINOS-Studie wurde bereits im Jahr 2012 erhoben. Für eine Beschreibung der ersten Welle siehe Carsten Sauer und Peter Valet (2014): Erwartungen an Wirtschaft und Gesellschaft: Feldbericht und Codebuch zur Erwerbstätigenbefragung. SFB Technical Report Series, 10, 3–296.

² Stefan Liebig, Jule Adriaans und Philipp Eisnecker (2019): Erwartungen an Wirtschaft und Gesellschaft, Zweite Welle – Scientific Use File (online verfügbar); und Stefan Liebig, Meike May und Carsten Sauer (2014): Erwartungen an Wirtschaft und Gesellschaft – Scientific Use File (online verfügbar). Der Datenzugang zur wissenschaftlichen Nutzung der LINOS-Daten kann am FDZ-BO am DIW Berlin beantragt werden.

³ Vgl. Katrin Auspurg und Thomas Hinz (2014): Factorial Survey Experiments. Quantitative Applications in the Social Sciences, 175.

⁴ Vgl. Auspurg, Hinz und Sauer (2017), a. a. O.; sowie Kübler, Schmid und Stüber (2018), a. a. O.

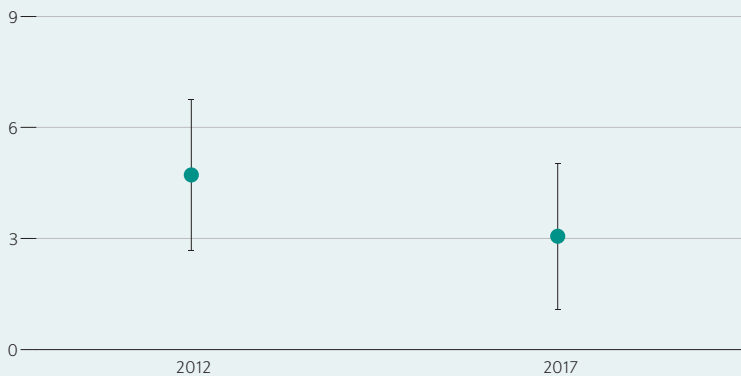
den Teilnehmer*innen kurze Beschreibungen fiktiver Personen vorgelegt. Diese Personenbeschreibungen enthalten Merkmale wie Geschlecht, Alter, Beruf und monatliches Bruttoeinkommen. Die Befragten werden gebeten zu beurteilen, als wie gerecht oder ungerecht sie das angegebene Erwerbseinkommen der beschriebenen Person empfinden. Die Merkmale der fiktiven Personen werden dabei in jeder Beschreibung experimentell variiert. Dadurch kann

untersucht werden, welchen Einfluss einzelne Merkmale der beschriebenen Person, zum Beispiel das Geschlecht, losgelöst von den anderen Merkmalen auf die Gerechtigkeitsbewertung der Erwerbseinkommen haben. Ein solches Vorgehen ist sehr gut geeignet, um subtile Unterschiede in der Bewertung von Männern und Frauen aufzudecken. Diese blieben vermutlich verborgen, wenn Befragte direkt gefragt würden, ob Frauen bei gleicher Arbeit beziehungsweise

Abbildung 1

Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen in den Jahren 2012 und 2017

In Prozent



Anmerkung: Regression der Gerechtigkeitsbewertung auf die Merkmale der Vignettenperson (siehe dazu auch das Beispiel im Kasten dieses Berichts) mit cluster-robusten Standardfehlern auf Basis von separaten Modellen für die Jahre 2012 und 2017. Dargestellt sind die transformierten b-Koeffizienten des Vignettenmerkmals Geschlecht. Sie geben an, um wie viel Prozent geringer der gerechte Bruttoverdienst von weiblichen Vignettenpersonen im Vergleich zu männlichen Vignettenpersonen ist. Die Striche stellen 95-Prozent-Konfidenzintervalle dar. Anzahl Befragte: 666; Anzahl Vignetten: 13 212.

Quellen: Eigene Berechnungen auf Basis von LINOS-1 (DOI: 10.25652/diw_data_S0027.1) und LINOS-2 (DOI: 10.25652/diw_data_S0026.1).

© DIW Berlin 2026

Die Befragten bewerten niedrigere Löhne für Frauen im Durchschnitt als gerecht.

Tätigkeit mehr, weniger oder genauso viel verdienen sollten wie Männer.⁷

Zahlreiche empirische Arbeiten auf Basis dieser Methode konnten in der Vergangenheit zeigen, dass sowohl Frauen als auch Männer in Befragungen niedrigere Löhne für Frauen im Vergleich zu Männern als gerecht empfinden. Der Gender Gap in diesen als gerecht erachteten Löhnen liegt je nach Befragung bei drei bis acht Prozent.⁸ Bisherige Forschung hat zudem gezeigt, dass dieser Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen von weiteren Merkmalen abhängt. Beispielsweise steigt er mit dem Alter der fiktiven Personen

an.⁹ Aber auch das soziale Umfeld der befragten Personen beeinflusst den Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen. Dabei gehen geringere tatsächlich vorhandene Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern, etwa in der Region oder im Unternehmen der Befragten, mit geringeren Gender Gaps bei den als gerecht empfundenen Entlohnungen einher.¹⁰

Gerechtigkeitsvorstellungen sind vom persönlichen sozialen Umfeld geprägt

Eine aktuelle Forschungsarbeit, die am DIW Berlin gemeinsam mit Ko-Autor*innen von der Universität Bielefeld und der Freien Universität Berlin entstanden ist, untersucht implizite geschlechterstereotype Zuschreibungen bei der Bewertung von Löhnen. Analysiert wird dabei, ob diese Bewertungen auch vom Geschlecht der vorgesetzten Person der Befragten beeinflusst werden.¹¹

Gerechtigkeitsbewertungen sind sozial „eingebettet“. Die Vorstellung darüber, was eine Person verdienen sollte, stützt sich unter anderem auf die Beobachtung sozialer Regelmäßigkeiten in der persönlichen Umgebung. Nimmt beispielsweise jemand in seinem*ihrem Umfeld wahr, dass Personen mit Hochschulabschluss mehr verdienen als Personen ohne einen solchen Abschluss, dann erzeugt dies auch die Erwartungshaltung, dass ein Hochschulabschluss mit einem höheren Gehalt einhergeht. Gleiches gilt für den systematischen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht einer Person und ihrem Gehalt. Die geschlechtsspezifische Lohnlücke, wie sie in Deutschland und vielen anderen Ländern zu beobachten ist, geht mit höheren Verdienstvorstellungen für Männer einher. Die Beobachtung von tatsächlichen Lohnunterschieden zwischen Männern und Frauen trifft auf kulturell geteilte Statusüberzeugungen, die Männern einen höheren Status zuschreiben. Die Gehaltsunterschiede erscheinen damit als gerecht und legitim.¹²

Solche Statusüberzeugungen, die auch stark mit geschlechterstereotypen Vorstellungen verbunden sind, hängen eng mit materiellen beziehungsweise machbezogenen Ungleichheiten zusammen: Frauen verfügen oft über weniger Ressourcen und Einfluss, was geschlechterstereotype Zuschreibungen und Vorurteile verstärkt. Gleichzeitig führen solche Vorurteile dazu, dass mehr Ressourcen an

⁷ Für die Verwendung von surveyexperimentellen Forschungsdesigns zur Erfassung von Gender Biases im Arbeitskontext siehe zum Beispiel Katrin Auspurg, Thomas Hinz und Carsten Sauer (2017): Why should women get less? Evidence on the Gender Pay Gap from Multifactorial Survey Experiments. *American Sociological Review*, 82, 179–210; Dorothea Kübler, Julia Schmid und Robert Stüber (2018): Gender Discrimination in Hiring Across Occupations: A Nationally-representative Vignette Study. *Labour Economics*, 55, 215–229; sowie Ole Brüggemann und Julia Lang (2025): Gendered responses to unfair pay: Evidence from a factorial survey experiment among employees in German firms. *Research in Social Stratification and Mobility*, 98, Artikel 101064 (online verfügbar).

⁸ Vgl. zum Beispiel Carsten Sauer (2020): Gender Bias in Justice Evaluations of Earnings: Evidence from Three Survey Experiments. *Frontiers in Sociology*, 5; Auspurg, Hinz und Sauer (2017), a. a. O.; und Volker Lang und Martin Groß (2020): The just gender pay gap in Germany revisited: The male breadwinner model and regional differences in gender-specific role ascriptions. *Research in Social Stratification and Mobility*, 65.

⁹ Vgl. Jule Adriaans, Carsten Sauer und Katharina Wrohlich (2025): The gender gap in fair earnings increases with age due to higher age premium for men. *The British Journal of Sociology*, 76, 180–187; sowie Jule Adriaans, Carsten Sauer und Katharina Wrohlich (2020): Gender Pay Gap in den Köpfen: Männer und Frauen bewerten niedrigere Löhne für Frauen als gerecht. *DIW Wochenbericht* Nr. 10, 147–152 (online verfügbar).

¹⁰ Lang und Groß (2020), a. a. O.; Sauer (2020), a. a. O.; Carsten Sauer und Jule Adriaans (2025): The Gender Gap in Fair Earnings: The Influence of Job Performance and Organizational Inequality. Jan E. Stets, Karen A. Hegtvold und Long Doan (Hrsg.): *Handbook of Social Psychology*, Vol. 1: Micro Perspectives, New York.

¹¹ Vgl. Jule Adriaans, Carsten Sauer, Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2025): The gender gap in fair earnings: the effect of male and female supervisors. *Socio-Economic Review* (online verfügbar).

¹² Cecilia L. Ridgeway (2011): *Framed by gender*. Oxford University Press; Shelley J. Correll und Cecilia L. Ridgeway (2004): Unpacking the gender system: a theoretical perspective on cultural beliefs in social relations. *Gender & Society*, 18(14), 1691–1730 (online verfügbar).

Männer verteilt werden. Veränderungen in der Macht- und Ressourcenverteilung könnten daher Statusüberzeugungen beeinflussen – und umgekehrt. Wenn Menschen erleben, dass Frauen einflussreiche Positionen innehaben, etwa als Vorgesetzte, rücken sie eher von der Vorstellung ab, Männer seien für diese Positionen besser geeignet. Gleichzeitig wird mit der impliziten Erwartung, die das männliche Geschlecht mit einem höheren Status in Verbindung bringt, gebrochen. Frühere Forschung zeigt, dass wiederkehrende Erfahrungen, die Geschlechterstereotype widerlegen, geschlechterbezogene Erwartungen der Beobachter*innen reduzieren können – etwa wenn Frauen in Rollen erlebt werden, die nicht typisch weiblich konnotiert sind.¹³ Am Arbeitsplatz könnte eine Frau als direkte Vorgesetzte eine solche kontinuierliche Erfahrung sein und so stereotype Annahmen ihrer Mitarbeiter*innen über Geschlecht und Status in Frage stellen.¹⁴

Für die Analyse des Einflusses des Geschlechts der vorgesetzten Person auf die geschlechtsspezifischen Gerechtigkeitseinstellungen von Beschäftigten wurde auf zwei Befragungswellen der LINOS-Studie zurückgegriffen (Kasten). In dieser Längsschnittstudie haben rund 700 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in zwei Befragungsjahren (2012 und 2017) insgesamt etwa 13 000 Mal bewertet, wie gerecht sie fiktive Einkommensbeschreibungen finden. Mit Hilfe dieser fiktiven Einkommensbeschreibungen kann wie beschrieben erfasst werden, ob das Einkommen von Frauen systematisch anders bewertet wird als das Einkommen vergleichbarer Männer. Ist dies der Fall, spricht man von einem Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen.

Wer eine Frau als Vorgesetzte bekommt, ändert mit der Zeit das Gerechtigkeitsempfinden bei Löhnen

Ein solcher Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen lässt sich sowohl für das Jahr 2012 als auch 2017 feststellen (Abbildung 1). Ist die beschriebene fiktive Person eine Frau, dann erachten die Befragten geringere Löhne als gerechter als bei einem – ansonsten identischen – Mann. Im Jahr 2012 lag der Gender Gap in den als gerecht empfundenen Löhnen bei knapp fünf Prozent, 2017 fiel er mit rund drei Prozent tendenziell etwas geringer aus.¹⁵

Um den Zusammenhang zwischen dem Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen und dem Geschlecht der vorgesetzten Person zu ermitteln, werden zwei Besonderheiten

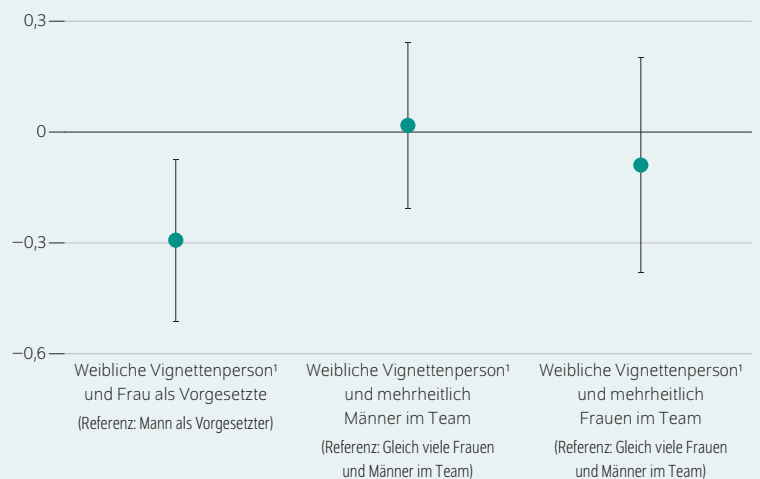
¹³ Eine Studie aus Norwegen konnte zeigen, dass männliche Soldaten weniger geschlechterstereotype Vorurteile hatten, wenn sie mit Soldatinnen gemeinsam wohnten und arbeiteten, vgl. Henning Finseraas et al. (2016): Exposure to female colleagues breaks the glass ceiling—evidence from a combined vignette and field experiment. *European Economic Review*, 90, 363–374 (online verfügbar).

¹⁴ Eine aktuelle Studie aus Deutschland zeigt zum Beispiel, dass weibliche Beschäftigte, die für weibliche Vorgesetzte arbeiten, Löhne von fiktiven Kolleginnen eher als zu niedrig bewerten als Frauen, die für einen männlichen Vorgesetzten arbeiten. Vgl. Susanne Strauß, Ole Brüggemann und Julia Lang (2025): Who perceives lower wages for women to be fair? How perceptions of the fairness of men's and women's wages vary by firm and workplace characteristics. *European Sociological Review*, 41(6) (online verfügbar).

¹⁵ Zusätzliche Analysen zeigen, dass dieser Rückgang im geschätzten Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen zwischen 2012 und 2017 im statistischen Sinne nicht signifikant ist.

Abbildung 2

Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen in Abhängigkeit des Geschlechts der*des Vorgesetzten und der Teamstruktur Regressionskoeffizient



1 „Vignette“ werden hier kurze Texte genannt, die die berufliche Situation einer Arbeitnehmerin bzw. eines Arbeitnehmers und deren*dessen weitere Merkmale wie Geschlecht und Alter beschreiben. Ein Beispiel findet sich im Kasten dieses Berichts.

Anmerkung: Fixed-effects-Regression der Gerechtigkeitsbewertung auf die Interaktion zwischen dem Geschlecht der Vignettenperson und dem Geschlecht der*des Vorgesetzten sowie die Interaktion zwischen dem Geschlecht der Vignettenperson und der Geschlechterverteilung unter den Kolleg*innen mit cluster-robusten Standardfehlern. Dargestellt sind die b-Koeffizienten der Interaktionseffekte. Die Striche stellen 95-Prozent-Konfidenzintervalle dar. Anzahl Befragte: 666; Anzahl Vignetten: 13 212.

Lesebeispiel: Bei Beschäftigten, die zuvor einen Mann als Vorgesetzten hatten und nun eine Frau, reduziert sich der Gender Gap in den als gerecht erachteten Löhnen statistisch signifikant.

Quellen: Eigene Berechnungen auf Basis von LINOS-1 (DOI: 10.25652/diw_data_S0027.1) und LINOS-2 (DOI: 10.25652/diw_data_S0026.1).

© DIW Berlin 2026

Allein die Zusammenarbeit mit Frauen im Team führt nicht dazu, dass Beschäftigte ihre Statusüberzeugungen anpassen – eine Frau als Vorgesetzte hingegen schon.

der LINOS-Studie genutzt: Erstens wurden für alle Befragten weitere Informationen zur persönlichen Situation am Arbeitsplatz erfasst, darunter die Zahl und Zusammensetzung der Kolleg*innen sowie das Geschlecht der*des Vorgesetzten. Zweitens wurden dieselben Personen wiederholt befragt. Da für die Befragten somit Informationen zu zwei Befragungszeitpunkten (2012 und 2017) vorliegen, kann auf Basis eines Regressionsmodells mit individualspezifischen fixen Effekten die Auswirkung eines Wechsels von einem männlichen zu einer weiblichen Vorgesetzten (und umgekehrt) identifiziert werden. Da in diesem Schätzmodell nur Veränderungen zwischen den Befragungszeitpunkten betrachtet werden, können zeitkonstante Faktoren berücksichtigt und somit als Erklärung für die Veränderung des Gender Gaps in den als gerecht erachteten Löhnen ausgeschlossen werden.

Die Ergebnisse eines solchen Modells, das intraindividuelle Veränderungen im Gender Gap untersucht, zeigen: Bei Beschäftigten, die zuvor einen „Chef“ hatten und nun eine „Chefin“, sinkt der Gender Gap in den als gerecht erachteten

Löhnen signifikant (Abbildung 2).¹⁶ Im Unterschied dazu gibt es keine signifikante Veränderung, wenn der Frauenanteil unter den direkten Kolleg*innen steigt. Diese Unterscheidung ist wichtig: Allein die Zusammenarbeit mit Frauen auf der gleichen Hierarchiestufe führt offenbar nicht dazu, dass Statusüberzeugungen angepasst werden – für eine Frau zu arbeiten, die auch mit einem formal höheren Status ausgestattet ist, hingegen schon.

Fazit: Frauen in Führungspositionen können geschlechtsspezifische Vorurteile vermindern

Tief verankerte Überzeugungen über „faire“ geschlechtsspezifische Lohnunterschiede, die Männer begünstigen, sind nicht unveränderlich: Sie können durch Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen abgeschwächt werden. Ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen – nicht nur an der Spitze, sondern auch auf

mittleren Hierarchieebenen – kann daher dazu beitragen, geschlechterstereotype Vorurteile langfristig abzubauen.

Die empirische Analyse der Daten zu Gerechtigkeitsbewertungen von Löhnen und den Merkmalen der Befragten am Arbeitsplatz zeigt dabei klar, dass Hierarchie eine wichtige Rolle spielt: Die bloße Anwesenheit von Frauen am Arbeitsplatz reicht nicht aus, um geschlechterstereotype Statusüberzeugungen zu ändern. Entscheidend ist, dass Frauen in höheren Positionen arbeiten und damit die „automatische“ Verknüpfung aufbrechen, die das weibliche Geschlecht mit einem geringeren Status assoziiert.¹⁷ Frauen als Vorgesetzte können darüber hinaus als konkrete Verhaltensvorbilder zeigen, wie ein bestimmter Status, beispielsweise eine Führungsposition, erreicht werden kann. Zusätzlich können sie aktiv Gleichstellung unterstützen¹⁸ und dadurch bestehende Normen aufbrechen, die Macht und Einkommen mit Männern verbinden.

¹⁶ Zusätzliche Analysen deuten darauf hin, dass dieser Effekt symmetrisch ist. In anderen Worten: Ein Wechsel von einer weiblichen zu einer männlichen Führungskraft geht wiederum mit einer Erhöhung des Gender Gaps in den als gerecht erachteten Löhnen einher. Vgl. Adriaans, Sauer, Kirsch und Wrohlich (2025), a. a. O.

¹⁷ Vgl. Sauer und Adriaans (2025), a. a. O.

¹⁸ Florian Zimmermann (2024): Narrowing inequalities through redistribution. A relational inequality approach to female managers and the gender wage gap. *European Societies*, 26, 1071–1093 (online verfügbar).

Jule Adriaans ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Sozialstruktur und soziale Ungleichheit an der Universität Bielefeld | jule.adriaans@uni-bielefeld.de

Anja Kirsch ist Professorin für Gender, Governance und internationales Management an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Carsten Sauer ist Professor für Sozialstrukturanalyse sozialer Ungleichheiten an der Universität Bielefeld | carsten.sauer@uni-bielefeld.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin und Professorin für Öffentliche Finanzen, Gender- und Familienökonomie an der Universität Potsdam | kwrohlich@diw.de

JEL: J16, J31, J82, D63

Keywords: Gender pay gap, gender stereotypes, female leadership, survey experiment, panel data, justice evaluations

© © Der Artikel ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

INTERVIEW



„Positiver Trend beim Frauenanteil in Führungspositionen hat sich zuletzt nicht fortgesetzt“

Katharina Wrohlich, Leiterin der Forschungsgruppe
Gender Economics in der Abteilung Staat im
DIW Berlin

1. **Frau Wrohlich, seit 20 Jahren wird der Anteil von Frauen in Führungspositionen im DIW Managerinnen-Barometer dokumentiert. Wie beurteilen Sie die Entwicklung über den gesamten Zeitraum?** In den vergangenen 20 Jahren ist der Anteil der Frauen in den hohen Führungspositionen deutlich gestiegen. Im Jahr 2006 betrug er in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors gut ein Prozent, im Finanzsektor zweieinhalb Prozent. Im Spätherbst 2025 lag der Anteil der Vorständinnen bei ungefähr einem Fünftel, genauer gesagt bei rund 19 Prozent in den umsatzstärksten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, knapp 22 Prozent in den Top-100-Banken und gut 21 Prozent bei den Top-60-Versicherungen.
2. **Konnte der Anteil der Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten 2025 im Vergleich zum Vorjahr weiter zulegen?** Nein, abgesehen von den Vorständen des Finanzsektors hat sich der positive Trend zuletzt nicht fortgesetzt. Insbesondere bei den Top-200-Unternehmen, aber auch bei den DAX-Unternehmen oder den Unternehmen mit Bundesbeteiligung mussten wir eine Stagnation des Frauenanteils in den Vorständen feststellen.
3. **Welche Unternehmensgruppe hat sich insgesamt besonders hervorgetan?** Insbesondere die DAX-40-Unternehmen fallen auf. Noch Mitte der Nullerjahre lagen dort die Frauenanteile im Vorstand nahe null Prozent. Mittlerweile aber hat diese Gruppe einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil in den Vorständen von rund einem Viertel. Besonders hervorzuheben sind auch die Unternehmen mit Bundesbeteiligung, die seit Anfang der 2010er Jahre immer einen überdurchschnittlichen hohen Frauenanteil in Vorständen haben. Hier sehen wir seit 2023 zwar einen kleinen Rückgang, diese Gruppe ist mit einem Frauenanteil von über 30 Prozent in Vorständen aber noch immer deutlich an der Spitze.

4. **Sehen Sie die Gefahr, dass sich der positive Trend der letzten Jahre jetzt umdreht?** Es ist noch zu früh, das jetzt zu sagen. Ein bisschen Grund zur Sorge besteht jedoch schon, weil wir in Deutschland auch eine Stagnation bei anderen Indikatoren sehen, beispielsweise beim Gender Pay Gap, der 2024 und 2025 bei 16 Prozent lag. Das ist ein relativ hoher Wert, auch im internationalen Vergleich. Außerdem sehen wir weltweit, dass sich die Modernisierung von Einstellungen zu Geschlechterrollen nicht mehr in dem Tempo fortsetzt, wie wir das in den vergangenen Jahrzehnten beobachten konnten.
5. **Zum 20. Mal ist das Managerinnen-Barometer in diesem Jahr nun erschienen. Worin liegt eigentlich der Nutzen einer solchen Datenerhebung?** Die Sammlung und die Veröffentlichung der Daten zu Frauenanteilen in hohen Führungspositionen sind aus meiner Sicht sehr wichtig, denn Frauen in hohen Positionen haben nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeit in dem jeweiligen Gremium, sondern auf alle Beschäftigten in den Unternehmen. Aktuelle Forschungen können zeigen, dass es nicht nur direkte Effekte eines höheren Frauenanteils im Management gibt, beispielsweise auf den Gender Pay Gap, sondern auch indirekte Effekte. So können Frauen in hohen Führungspositionen dazu beitragen, dass unbewusste, tief verwurzelte geschlechterstereotype Vorurteile bei den Menschen, die mit diesen Frauen arbeiten, verringert werden. Deshalb ist der Frauenanteil in hohen Führungspositionen nicht nur ein Zweck an sich, sondern er hat Einfluss auf alle Beschäftigten in den betreffenden Unternehmen und eventuell auch noch darüber hinaus.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.

© © Der Artikel ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Das vollständige Interview zum Anhören finden Sie auf
www.diw.de/interview



WOLF-PETER SCHILL

Aufweichung des Verbrenner-Aus: ein klima- und industriepolitisches Eigentor

Wolf-Peter Schill ist Leiter des Forschungsbereichs „Transformation der Energiewirtschaft“ in der Abteilung Energie, Verkehr, Umwelt im DIW Berlin. Der Kommentar gibt die Meinung des Autors wieder.

Das von der EU-Kommission Ende vergangenen Jahres vorgelegte Automobilpaket weicht das ursprünglich beschlossene Aus für Neuzulassungen von Verbrenner-Pkw ab 2035 deutlich auf. Zwar bleibt formal ein Reduktionsziel von 90 Prozent der CO₂-Emissionen bestehen, doch für die verbleibenden zehn Prozent sollen Kompensationsmöglichkeiten durch E-Fuels, Biokraftstoffe oder den Einsatz von grünem Stahl geschaffen werden.

In einer optimistischen Lesart verschafft dies den Autobauern und ihren Zulieferern etwas mehr Zeit für die Transformation hin zur Elektromobilität, ohne dabei einen größeren klimapolitischen Schaden zu verursachen. Das 90-Prozent-Ziel signalisiert Industrie und Verbraucher*innen weiterhin, dass die EU es mit dem Klimaschutz im Straßenverkehr ernst meint. Zugleich setzen die vorgesehenen Kompensationsoptionen so enge Grenzen, dass Verbrenner- und Hybridfahrzeuge faktisch auf kleine Nischen beschränkt bleiben. So hat der Verband der Automobilindustrie (VDA) bereits darauf hingewiesen, dass die vorgeschlagenen Öffnungen in der Praxis womöglich weitgehend wirkungslos bleiben. Bis zum Jahr 2035 könnte die Nachfrage nach neuen Verbrennern ohnehin einbrechen, weil Elektroautos sich als günstigere und bessere Technologie am Markt durchgesetzt haben. Im besten Fall könnte die Neuregelung sogar zusätzliche Investitionen in die Produktion von grünem Stahl in der EU anstoßen und damit die Transformation auch in diesem Sektor beschleunigen.

Eine pessimistischere Sicht erscheint jedoch realistischer. Mit der jetzigen Entscheidung wird die Tür für ein noch weitergehendes „Aus vom Aus“ geöffnet. Der VDA hat bereits gefordert, dass die von der Kommission vorgeschlagenen Lockerungen im weiteren Gesetzgebungsprozess noch deutlich erweitert werden müssten. Gleichzeitig droht sich das Narrativ festzusetzen, dass sich im Antriebsbereich letztlich gar nichts ändern müsse. Politische Spitzenvertreter*innen haben bereits öffentlich erklärt, dass nun auch nach 2035 alle Motoren weiterhin gebaut und verkauft werden könnten. Dies erhöht die Unsicherheit bei den Verbraucher*innen und damit auch

in der Industrie. Investitionsentscheidungen werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette weiter aufgeschoben, die Transformation verzögert sich und der Verbrenner dominiert weiterhin die Pkw-Flotte. Währenddessen baut China seinen bereits bestehenden Vorsprung bei der Elektromobilität weiter aus. Europa könnte dadurch noch stärker von Batterieimporten und Technologiepartnerschaften mit chinesischen Unternehmen abhängig werden. Durch den verstärkten Fokus auf E-Fuels und Biokraftstoffe im Straßenverkehr drohen außerdem eine Verschwendung von knapper erneuerbarer Energie und die Gefahr, dass begrenzte Bioenergieressourcen aus Energiesystemsicht an den falschen Stellen eingesetzt werden. Auch der verstärkte Einsatz von Hybriden ist problematisch, wenn diese in Wirklichkeit viel geringere elektrische Fahranteile haben als auf dem Papier. Die überfälligen Emissionsminderungen im Straßenverkehr verzögern sich somit weiter, das Ziel der Klimaneutralität bis 2045 gerät zusätzlich unter Druck.

Insgesamt überwiegen damit die Risiken klar die potenziellen Vorteile der Lockerung. Das Problem sind dabei weniger die zehn Prozent an sich, sondern der daraus resultierende Mangel an Richtungssicherheit. Statt endlich die dringend benötigte Technologieklarheit für Käufer*innen und Industrie zu schaffen, erhöht die EU – nicht zuletzt auf Druck Deutschlands – die Unsicherheit im Markt. Es ist unverständlich, wie dies der europäischen Automobilindustrie mittelfristig helfen soll. Sie ist ja unter anderem deshalb in der Krise, will sie beim Elektroauto-Boom in China abgehängt wurde. Die Aufweichung des Verbrenner-Aus droht damit zum klima-, energie- und industriepolitischen Eigentor zu werden.

© © Der Artikel ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>