

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 Vorstän-

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/>



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