

Weckes, Marion

**Research Report**

Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten: Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist

Mitbestimmungsförderung Report, No. 10

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Weckes, Marion (2015) : Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten: Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist, Mitbestimmungsförderung Report, No. 10, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/126121>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Mitbestimmungsförderung

Nr.10

Report | März 2015

### Inhalt

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis.....                        | 2  |
| Untersuchungsmethodik .....                    | 3  |
| Geschlechterverteilung im<br>Vorstand .....    | 5  |
| Geschlechterverteilung im<br>Aufsichtsrat..... | 13 |
| Die geplante<br>Geschlechterquote .....        | 26 |
| Fazit.....                                     | 28 |

Marion Weckes, Dipl. Volkswirtin

## Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten

**Eine 10-Jahresbetrachtung gibt Aufschluss und zeigt, wie notwendig das Gesetz zur Geschlechterquote ist**

### Auf einen Blick ...

- 80 % der Unternehmen hat Ende 2014 immer noch keine Frau im Vorstand
- 95 % aller Vorstandsposten sind weiterhin männlich besetzt
- Unter den aktuell 36 Vorständinnen hat keine einen Posten als Vorsitzende
- 25 % der Unternehmen hat immer noch rein männlich besetzte Aufsichtsratsgremien
- Jedes fünfte Aufsichtsratsmandat ist Ende 2014 weiblich besetzt
- Erst ab dem Jahr 2010 gibt es signifikant mehr Aufsichtsrätinnen
- Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende sind zu über 70 % Arbeitnehmervertreterinnen

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                        |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Untersuchungsmethodik</b>                                           | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Geschlechterverteilung im Vorstand</b>                              | <b>5</b>  |
| 2.1      | Indizes kumuliert                                                      | 5         |
| 2.2      | Indexvergleich                                                         | 6         |
| 2.3      | Einzelne Indizes                                                       | 7         |
| 2.4      | Vorstandsvorsitz, stellvertretende Vorsitzende                         | 8         |
| 2.5      | Unternehmen nach Anzahl der weiblichen Vorstände                       | 9         |
| 2.6      | Art der Mitbestimmung im Aufsichtsrat                                  | 10        |
| <b>3</b> | <b>Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat</b>                          | <b>13</b> |
| 3.1      | Indizes kumuliert                                                      | 13        |
| 3.2      | Indexvergleich                                                         | 15        |
| 3.3      | Einzelne Indizes                                                       | 15        |
| 3.4      | Aufsichtsratsvorsitzende, stellvertretende<br>Aufsichtsratsvorsitzende | 19        |
| 3.5      | Unternehmen nach Anzahl weiblicher Aufsichtsräte                       | 20        |
| 3.6      | Art der Mitbestimmung im Aufsichtsrat                                  | 21        |
| <b>4</b> | <b>Die geplante Geschlechterquote</b>                                  | <b>26</b> |
| <b>5</b> | <b>Fazit</b>                                                           | <b>28</b> |

Bereits seit dem Jahr 2005 werden in einer stiftungsinternen Datenbank Unternehmensdaten erfasst. Diese Daten konzentrieren sich jährlich auf die aktuell gelisteten Unternehmen in den vier Börsenindizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX<sup>1</sup>. Somit stehen zur unterjährigen Auswertung stets die ersten 160 börsennotierten Unternehmen stichtagsgenau zur Verfügung.

Die Daten stammen aus veröffentlichten Geschäftsberichten oder den Investor Relations Seiten auf der Unternehmenshomepage, bzw. Antworten der IR-Abteilung auf persönliche Nachfrage.

Erhoben werden neben den Unternehmensdaten, ausgewählte Finanzzahlen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Personendaten. Diese werden individuell angelegt und entsprechend den Unternehmen zugeordnet. Die Unterscheidung der Personendaten nach Vorstand und Aufsichtsrat – mit vielen weiteren Einzelmerkmalen – ermöglichen eine Auswertung nach diversen Gesichtspunkten.

In dieser Auswertung liegt der Fokus jedoch nicht in einer Verknüpfung der Personendaten mit den Performancekennziffern des jeweiligen Unternehmens, sondern auf der Darstellung der Geschlechterverteilung in den beiden Führungsgremien Vorstand und Aufsichtsrat in Verbindung mit der Börsenindizierung und der Mitbestimmungsform des Aufsichtsrats.

Die Untersuchungsgruppe besteht jährlich zum Betrachtungsstichtag (31.12.) aus 160 Unternehmen. 30 davon sind jeweils im DAX-30 und TecDAX gelistet, jeweils 50 in den Börsenindizes M- und SDAX. Weiterhin kann eine Unterteilung nach Form der Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorgenommen werden. Die Aufteilung in Unternehmen ohne ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat und Unternehmen mit ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat schwankt jedoch, da unterjährige Ein- und Austritte zu einzelnen Börsenindizes stattfinden, und diese Unternehmen sich sehr wohl in der Form der Mitbestimmung im Aufsichtsrat unterscheiden können. Für den Stichtag 31.12.2014 sah die Verteilung wie folgt aus:

- 78 Unternehmen waren nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 zusammengesetzt: Zur besseren Lesbarkeit der Studie nachfolgend immer als paritätisch mitbestimmter Aufsichtsrat bezeichnet.
- Ein Unternehmen hat einen Aufsichtsrat, der nach dem Montanmitbestimmungsgesetz zusammengesetzt ist. Dieses

---

<sup>1</sup> Seit 2014 werden auch Daten derjenigen Unternehmen erhoben, die zugleich die beiden Merkmale börsennotiert und nach Mitbestimmungsgesetz von 1976 zusammengesetzter Aufsichtsrat erfüllen.

Unternehmen wird innerhalb der Studie unter den paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsräten subsummiert.

- 25 Unternehmen haben eine Aufsichtsratszusammensetzung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz. Nachfolgend wird hier von drittelbeteiligtem Aufsichtsrat gesprochen.
- 56 Unternehmen hatten keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Auch zur besseren Lesbarkeit wird hier verkürzt nur von nicht mitbestimmten Unternehmen gesprochen.

Weiterhin wird zur besseren Lesbarkeit von mitbestimmten Unternehmen gesprochen, wenn es um jene Unternehmen geht, die einen Aufsichtsrat nach Mitbestimmungsgesetz und jene, die einen Aufsichtsrat nach Drittelbeteiligungsgesetz haben.

### Mitbestimmung nach dem 1976er-Gesetz

Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer – seit 1. Juli 1976 in Kraft

- Gilt für Großunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten
- Trotz gleicher Anzahl an Sitzen strukturelle Unterparitätät der Arbeitnehmerseite
- Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ist in der Regel Arbeitnehmervertreter; beide Vorsitzende müssen mit Zweidrittelmehrheit vom AR gewählt werden
- Anzahl der Aufsichtsräte: 12 bis 20
- Vorschlagsrecht der Gewerkschaften für 2 bis 3 Aufsichtsratssitze; Gewerkschaftskandidaten müssen sich genauso zur Wahl stellen wie betriebliche Vertreter
- Wahlrecht: Urwahl, ab 8.000 Beschäftigten Delegiertenwahl

Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006



### Montanmitbestimmung

Montanmitbestimmungsgesetz – seit 7. Juni 1951 in Kraft

- Gilt im Bergbau sowie der Eisen- und Stahlindustrie bei mehr als 1.000 Beschäftigten
- Paritätisch besetzt auf Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite plus einem Neutralen
- Anzahl der Aufsichtsräte: 11, 15 bis 21
- Vorschlagsrecht der Gewerkschaften für 2 bis 4 Aufsichtsratssitze; Gewerkschaftskandidaten müssen sich genauso zur Wahl stellen wie betriebliche Vertreter\*
- Wahlrecht: Betriebsräte wählen Arbeitnehmervertreter

\* bis 1981 hatten Gewerkschaften das Recht, ihre Vertreter zu entsenden

Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006



### Drittelbeteiligungs-Modell

Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat „Drittelbeteiligungsgesetz“ – seit 1. Juni 2004 in Kraft

- Gilt seit für alle Unternehmen zwischen 500 und 2.000 Beschäftigten; löste das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ab, dass bis dahin die Mitbestimmung dieser Unternehmen geregelt hatte
- Im Aufsichtsrat sind ein Drittel Arbeitnehmervertreter
- Größe nach Satzung – mindestens drei Aufsichtsräte
- Beteiligung von Gewerkschaften keine Pflicht
- Wahlrecht: Urwahl

Quelle und Copyright © Hans-Böckler-Stiftung 2006



## 2 | Geschlechterverteilung im Vorstand

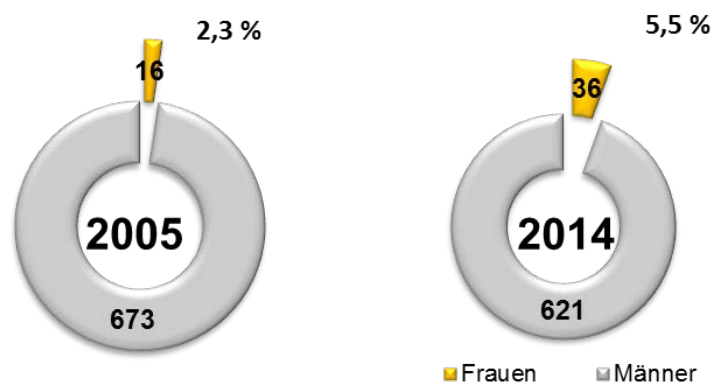
Seit nunmehr zehn Jahren werden in einer eigenen Datenbank personenbezogene Daten zu Vorständen <sup>2</sup> erhoben. Die Auswertung dieser Daten, mit mittlerweile einer außergewöhnlich langen Zeitreihe über zehn Jahre, ermöglicht unter anderem Trendaussagen, wie sich die Geschlechterverteilung im Vorstand in Bezug auf Börsenindex, unternehmensindividuelle Besetzungspraxis und Korrelation zur Art der Mitbestimmung im Unternehmen entwickelt hat.

Als Ergebnis zeigt sich in der Auswertung bedauerlicherweise, dass die Vorstandsposten der vier größten Börsenindizes in Deutschland nach wie vor zu 95 % männlich besetzt sind. Zwar werden zunehmend vereinzelt Vorstandsposten mit Frauen besetzt, doch ist die Trendlinie nicht durchgängig ansteigend, sondern fällt wieder in 2014.

### 2.1 Indizes kumuliert

Vergleicht man das Jahr 2014 mit dem Jahr 2005, muss man feststellen, dass zwar zwanzig Frauen mehr in den ausgewerteten Indizes insgesamt einen Vorstandsposten besetzen, doch ist die Gesamtzahl von 36 Frauen im Vergleich zu 621 männlichen Vorständen nach wie vor sehr gering. Gerade einmal 5,5 % aller Posten sind mit Frauen besetzt.

Abb.: Geschlechterverteilung im Vorstand – Indizes kumuliert – 2005 und 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Bei genauerer Betrachtung jedes einzelnen Jahres zeigt sich, dass der Frauenanteil bis einschließlich 2010 um die 2,5 % stagniert. Erst ab 2011 ist ein Trend nach oben erkennbar. Eine intensivere Bestellung von weiblichen Vorstandmitgliedern erfolgt damit erst seit vier Jahren.

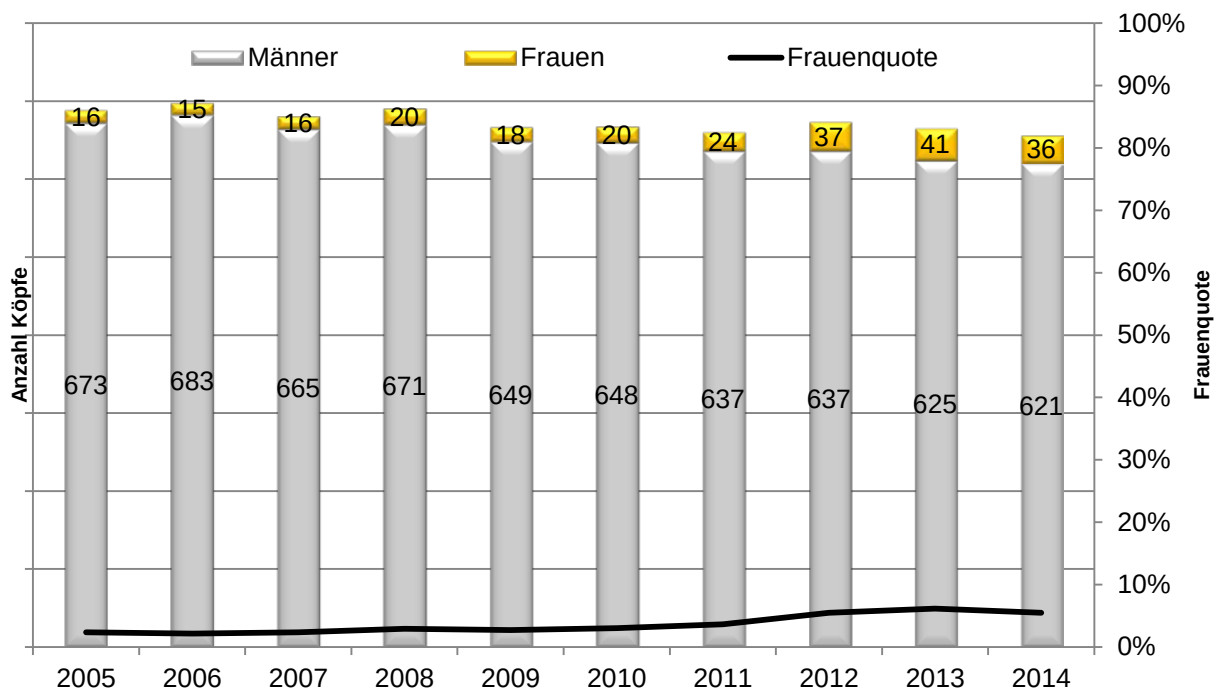
<sup>2</sup> Quelle sind hier die publizierten Geschäftsberichte sowie die Investor Relation Internetseiten der jeweiligen Unternehmen. Der Datenpool umfasst auch die Aufsichtsratsmandate.

Erkennbar ist aber auch eine verhältnismäßig große Fluktuation in den vergangenen zwei Jahren. Konnten im Jahr 2012 37 Unternehmenslenkerinnen, ein Jahr später sogar vier weitere Frauen (41) gezählt werden, sank ihre Präsenz auf 36 Vorstandsposten innerhalb eines Jahres.

Eine Auswertung<sup>3</sup> der Ein- und Austritte von Vorständen des DAX-30 hat ergeben, dass in einem Zeitraum von 21 Monaten 38 Vorstandsposten mit Männern und fünf mit Frauen besetzt wurden. Im gleichen Zeitraum verließen 33 Männer und sieben Frauen das Spitzengremium eines Unternehmens. Damit zeigt sich, dass Unternehmenslenkerinnen prozentual häufiger wieder das Gremium verlassen (müssen).

Unabhängig vom Thema der Geschlechterverteilung ist insgesamt aus der Gegenüberstellung der einzelnen Jahre erkennbar, dass sich die zur Verfügung stehenden Vorstandsposten innerhalb der vier ausgewerteten Indizes ab dem Jahr 2008 kontinuierlich von 691 auf 657 reduziert haben<sup>4</sup>.

Abb.: Geschlechterverteilung im Vorstand – Indizes kumuliert – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

## 2.2 Indexvergleich

Die Geschlechterverteilung der Vorstände nach dem Börsenindex indiziert zwar aus langfristiger Sicht (ab 2005) einen generell positiven Verlauf, jedoch lässt sich für das Jahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr,

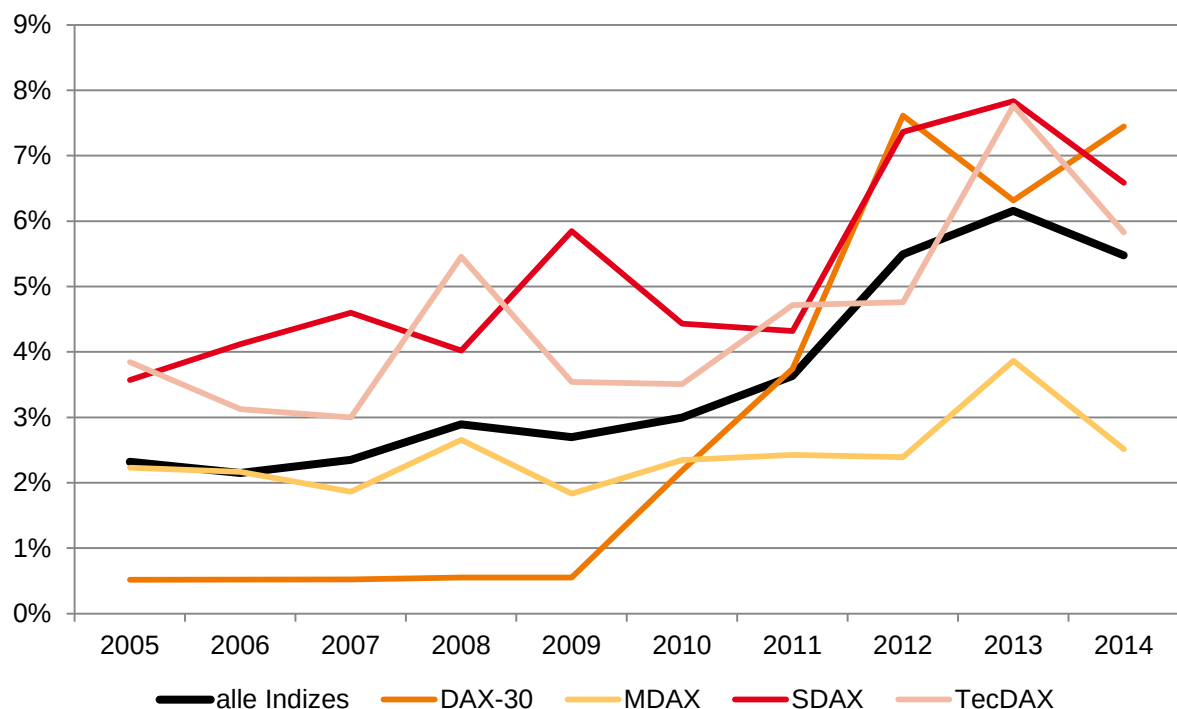
<sup>3</sup> Weckes, Marion (2014), Fluktuation von Vorständen im Dax 30 im Zeitraum 1.1.2013 bis 9.10.2014, nicht publiziert

<sup>4</sup> Ob dies der Zusammensetzung der vier Indizes zum jeweiligen Stichtag geschuldet ist oder es einen Trend zu einer Verkleinerung der Vorstandsorgane gibt, müsste weitergehend untersucht werden.

abgesehen vom DAX-30, ein negativer Verlauf weiblicher Anteilhabe erkennen. So verringerte sich der Anteil weiblicher Vorstände im Vergleich zum Vorjahr im MDAX um 1,4 Prozentpunkte, im SDAX um 1,2 und im TecDAX um 2 Prozentpunkte. Dagegen erfolgte im DAX-30 im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg von 1,1 Prozentpunkten auf 7,4 %.

Die Spitzen in den Trendlinien für den MDAX (2008 und 2013), SDAX (2009) und TecDAX (2008 und 2013) sowie DAX-30 (2012) verleiten zu der Annahme, dass hier in absoluten Zahlen eine wesentliche Erhöhung stattgefunden hat. Doch dies ist der Darstellung geschuldet. Um überhaupt eine Veränderung der Trendlinien darzustellen, wurde der Ausweis der x-Achse, der den Frauenanteil im Vorstand ausweist, auf den Wertebereich 0 bis 9 % verengt. Die Spitzen repräsentieren im M-, S-, und TecDax lediglich eine Veränderung von zwei bzw. drei Vorständinnen. Allein im DAX-30 ist in absoluten Zahlen ausgedrückt eine personelle Veränderung in Höhe von 8 Posten zu Gunsten des weiblichen Geschlechts erfolgt.

Abb.: Geschlechterverteilung im Vorstand – Indexvergleich – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

### 2.3 Einzelne Indizes

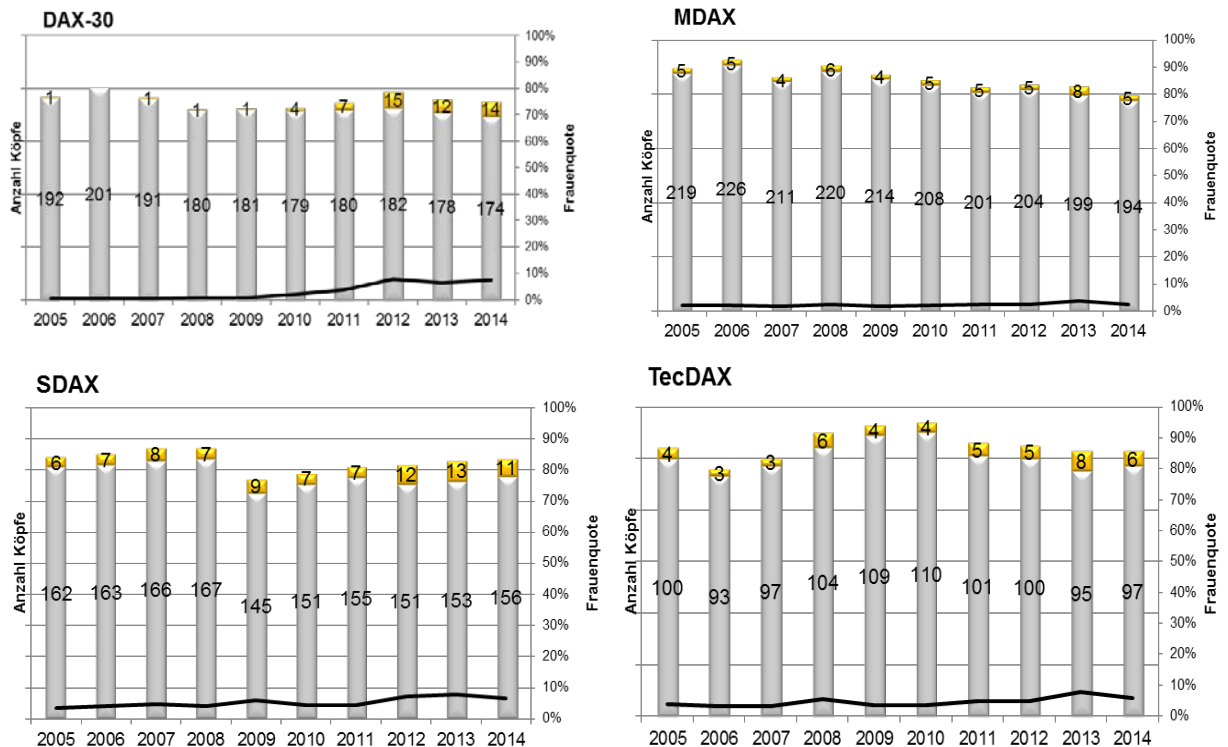
Eine Betrachtung der einzelnen Indizes zeigt keine große Varianz des Frauenanteils für das Jahr 2014. In den drei Indizes DAX-30, SDAX und TecDax waren rund 7 % der Posten mit Frauen besetzt, lediglich im MDAX waren es nur 3 %.

Die Darstellung der einzelnen Indizes zeigt, dass im DAX-30 bis einschließlich 2009 nur ein, im Jahr 2006 sogar kein Vorstandsposten mit einer Frau besetzt war. Seit dem Jahr 2010 ist zahlenmäßig erst ein signifikanter Anstieg zu verzeichnen. Gab es im Jahr 2009 nur eine Frau unter insgesamt 182 Unternehmenslenkern, sind innerhalb von drei



Jahren weitere 14 Posten mit Frauen besetzt worden. Dieser sprunghafte Anstieg zeigt sich in keinem anderen Index. Eine Begründung hierfür könnte im medialen Fokus liegen. Dieser könnte hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen unter einem größeren Druck gestanden haben, was letztlich zur vermehrten Rekrutierung von Managerinnen geführt haben mag.

Abb.: Geschlechterverteilung im Vorstand – Einzelne Indizes – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

## 2.4 Vorstandsvorsitz, stellvertretende Vorsitzende

In den 160 Unternehmen, die analysiert wurden, bekleidet zum Stichtag 31.12.2014 ebenso wie zum 31.12.2005 keine Frau einen Vorstandsvorsitzposten. Über die gesamte Auswertungsperiode von 10 Jahren gab es insgesamt lediglich drei Frauen, die (teils sehr kurz) einen Vorstandsvorsitz innehatten. Dies waren:

- Marion Helmes (7/2013-7/2014) bei der Celesio AG, MDAX
- Tanja Tamara Dreilich (10/2012-8/2013) bei der Nemetschek AG, TecDAX
- Ines Kolmsee (8/2006-3/2014) bei der SKW Stahl-Metallurgie Holding AG, bis 9/2013 SDAX.

Als stellvertretende Vorstandsvorsitzende ist derzeit zum Betrachtungsstichtag in 2014 eine einzige Frau tätig. Antje Leminsky übt diese Position seit 8/2013 in dem SDAX-platzierten Unternehmen Grenkeleasing AG aus. Über die gesamte Untersuchungszeit findet sich seit 2005 nur noch eine weitere Frau mit gleicher Position. Bei der zur SE umfirmierten ehemaligen Puma AG war von 1/2008-7/2011 Melody Harris-

Jensbach stellvertretende Vorstandsvorsitzende. Das Unternehmen war zum damaligen Zeitpunkt im MDAX (heute SDAX).

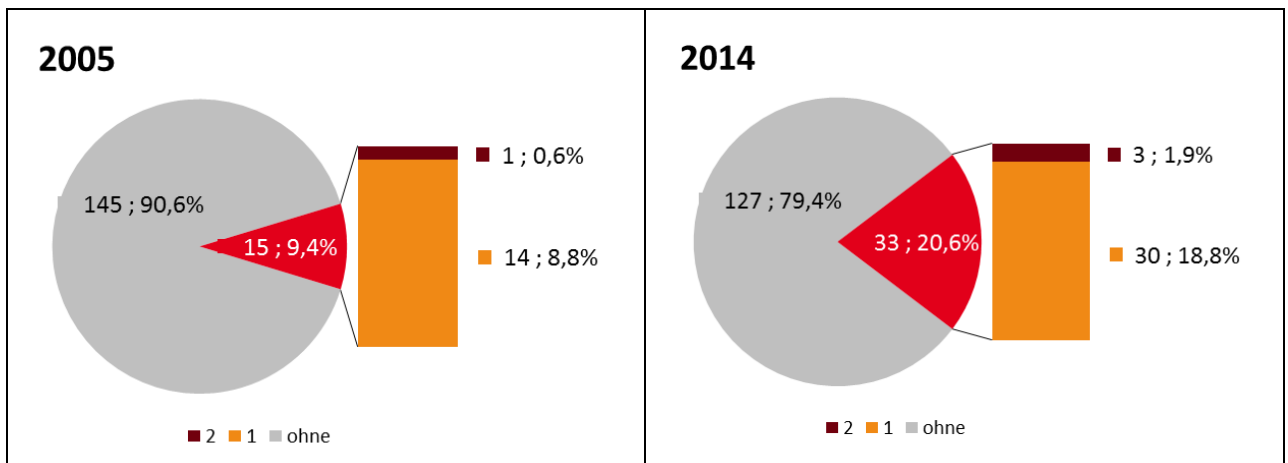
Im DAX-30 gab es damit über die gesamte Betrachtungsperiode von zehn Jahren keine Vorstandsvorsitzende oder stellvertretende Vorstandsvorsitzende.

Es zeigt sich auch hier wieder: Frauen werden nicht gleichberechtigt beschäftigt, vor allem aber, je größer und höher die Börsenplatzierung, desto unwahrscheinlicher ist eine Führungsposition, bzw. erst recht ein führender Posten innerhalb dieses Führungskreises.

## 2.5 Unternehmen nach Anzahl der weiblichen Vorstände

Vergleicht man das Jahr 2005 mit dem Jahr 2014, so hat sich die Anzahl der Unternehmen verdoppelt, die mindestens eine Frau im Vorstand haben. Hatten in 2005 gerade einmal 15 der ausgewerteten 160 Unternehmen mindestens eine Frau im Vorstand, waren es 2014 33 Unternehmen. Damit hatte Ende 2014 jedes fünfte Unternehmen eine Frau im Vorstand. Anders formuliert könnte man aber auch sagen: Der weit überwiegende Teil der Unternehmen (80 %) hat Ende 2014 nach wie vor keine Vorständin.

Abb.: Unternehmen nach Anzahl weiblicher Vorstandsmitglieder – 2005 und 2014



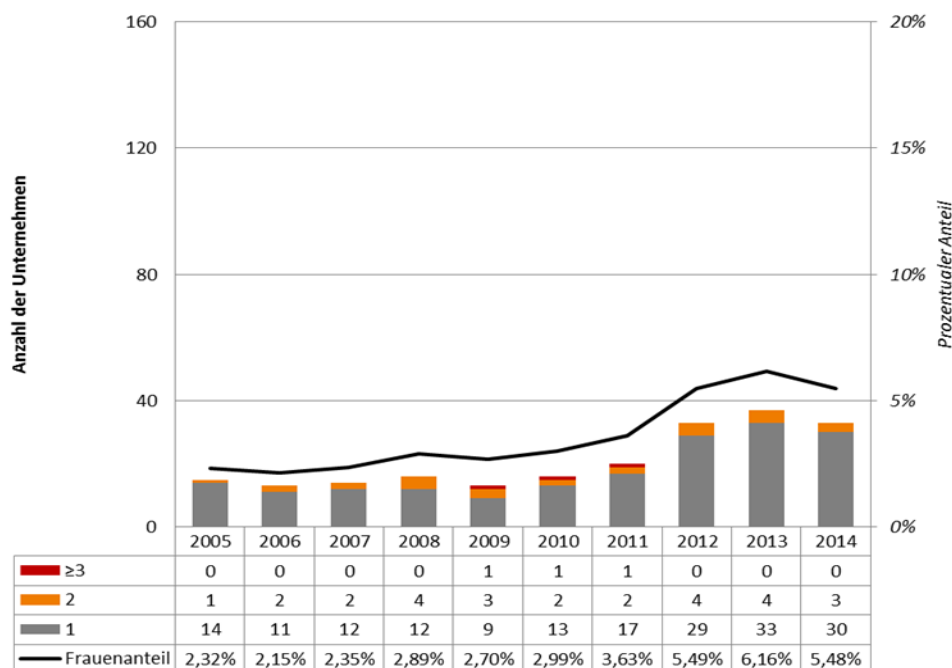
Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Eine Analyse der einzelnen Jahre zeigt jedoch erst, dass die Anzahl jener Unternehmen, die überhaupt weibliche Vorstände aufweisen, zwar für das Jahr 2014 im Vergleich zu 2005 gestiegen ist, im Vorjahresvergleich jedoch wieder rückläufig war. Waren es im Jahr 2013 37 Unternehmen, haben in 2014 nur noch 33 Unternehmen überhaupt weibliche Vorstandsmitglieder.

Von diesen 33 Unternehmen, die Ende 2014 mindestens eine Frau im obersten Führungsgremium haben, waren bei 90 % (30) nur eine Frau und in lediglich 10 % (3) der Unternehmen zwei Frauen zeitgleich in einer Vorstandsposition. Kein Unternehmen weist derzeit mehr als zwei Frauen in einem Leitungsgremium auf. Zwischen 2009 und 2011 gab es zeitgleich in einem Unternehmen drei Vorständinnen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Im Vorstand der GfK SE.

Abb.: Unternehmen nach Anzahl weiblicher Vorstandssitze und Frauenanteil – Indizes kumuliert – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

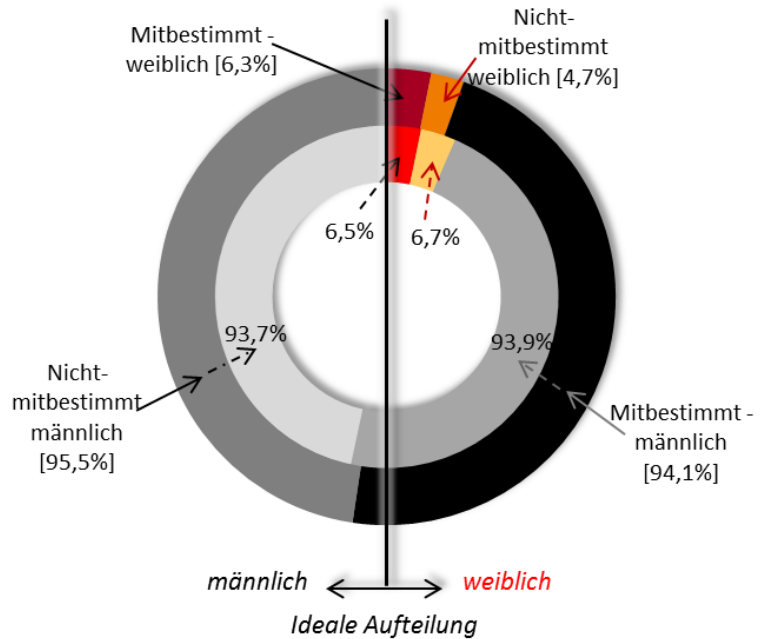
## 2.6 Art der Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Diese Untersuchung (vgl. 3.6) zeigt, dass die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat seit Jahren den überwiegenden Teil der weiblichen Aufsichtsräte stellt.

Es ist daher interessant zu analysieren, ob die Unternehmen, deren Aufsichtsrat nach Drittelbeteiligungsgesetz oder Mitbestimmungsgesetz zusammengesetzt sind, auch eher ein weibliches Vorstandsmitglied haben, als Unternehmen, die keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben – also nicht mitbestimmt sind. Es könnte vermutet werden, dass die (vermehrte) Repräsentanz von Frauen im Überwachungsgremium dazu führt, auch eher einen Vorstandsposten weiblich zu besetzen.

Bei kumulierter Betrachtung der Unternehmen, die entweder paritätisch oder drittelbeteiligt im Aufsichtsrat zusammengesetzt sind, im Vergleich zu Unternehmen, die keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben, zeigt sich, dass der Anteil an Vorständinnen in mitbestimmten Unternehmen für das Jahr 2014 leicht höher war (6,3 %) als in nicht mitbestimmten Unternehmen (4,7 %). Für das Vorjahr sind die Werte fast identisch.

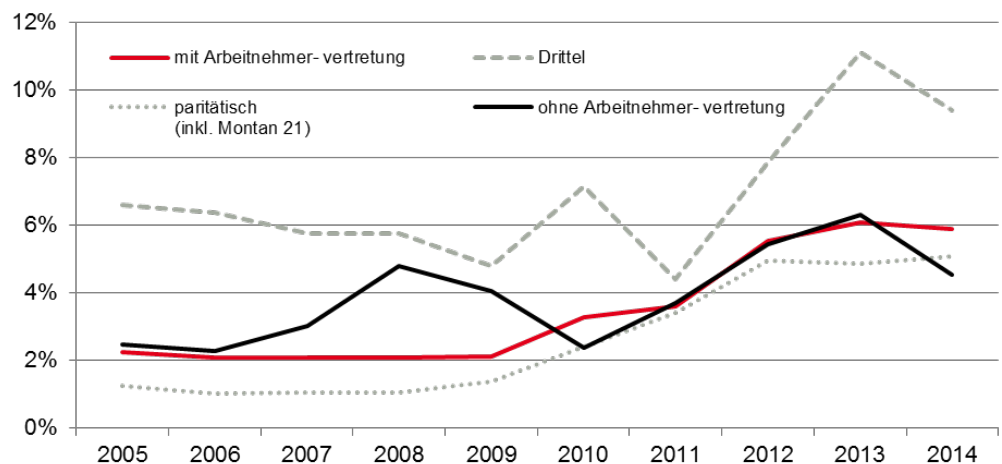
**Abb.: Geschlechterverteilung im Vorstand – Vergleich mitbestimmte und nicht mitbestimmte Unternehmen – 2013 (innerer Kreis) und 2014 (äußerer Kreis)**



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Betrachtet man die Unternehmen genauer, zeigt sich, dass in Unternehmen, deren Aufsichtsrat nach Drittelbeteiligungsgesetz besetzt ist, durchgängig eher eine Frau im Vorstand war, als in nicht mitbestimmten oder paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Tendenziell waren in paritätisch mitbestimmten Unternehmen sogar weniger Frauen im Vorstand als in nicht mitbestimmten Unternehmen. Damit kann kein einfacher Zusammenhang zwischen Frauenanteil im Vorstand und der Art der Mitbestimmung im Unternehmen formuliert werden.

**Abb.: Geschlechterverteilung im Vorstand – Vergleich nach Zusammensetzung des Aufsichtsrates – 2005 bis 2014**



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Bei analoger Betrachtung der Indizierung und Form der Mitbestimmung für ein Unternehmen zeigt sich jedoch, dass paritätisch mitbestimmte

Unternehmen eher anzutreffen sind, je größer das Unternehmen und relevanter die Börsenindexzuordnung ist.

**Abb.: Verteilung der Art der Mitbestimmung im Aufsichtsrat nach Börsenindex für den 31.12.2014**

| Börsenindex | Nicht mitbestimmten AR | Mitbestimmten AR nach Drittelbeteiligungsgesetz | Paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat (inkl. Montan) |
|-------------|------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| DAX-30      | 1 (3,3 %)              | 1 (3,3 %)                                       | 28 (93,3 %)                                           |
| M-DAX       | 12 (24 %)              | 6 (12 %)                                        | 31 (62 %)                                             |
| S-DAX       | 25 (50 %)              | 14 (28 %)                                       | 11 (22 %)                                             |
| TecDAX      | 18 (60 %)              | 4 (13,3 %)                                      | 8 (26,6 %)                                            |

**Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung**

Die Verteilung der Art der Mitbestimmung im Aufsichtsrat nach Börsenindex bestärkt uns daher in der Vermutung, dass nicht die Form der Mitbestimmung auf die Anzahl der Vorständinnen in einem Unternehmen einen Einfluss hat, sondern vielmehr, welchen Börsenindex das Unternehmen angehört, bzw. welche Größe das Unternehmen aufweist. Je weiter oben ein Unternehmen gelistet ist, desto geringer scheint die Durchlässigkeit von Frauen von einer unteren Führungsposition in den Vorstand auszufallen. Dies würde sich auch mit den Befragungsergebnissen des Deutschen Juristinnenbundes<sup>6</sup> (DJB) decken, deren Ergebnis war, dass Unternehmen bevorzugt Vorstände intern rekrutieren, die Unternehmenswirklichkeit jedoch für den DAX-30 ein anderes Bild zeigt. Die Schlussfolgerung in der Publikation des DJB, dass eher kleinere Unternehmen frühzeitig Talente identifizieren und fördern, statt extern anzuwerben, liegt daher nahe, insbesondere da in Kapitel 2.2 nachgewiesen werden konnte, dass die beiden weniger beachteten Indizes (SDAX und TecDAX) in den vergangenen zehn Jahren immer einen höheren Frauenanteil im Vorstand hatten als die beiden bekannteren Indizes (DAX-30 und MDAX). Erst ab dem Jahr 2012 hat sich der Frauenanteil im DAX-30 leicht erhöht und damit zu den beiden ersten genannten Indizes aufgeschlossen, was wahrscheinlich eher dem medialen Fokus geschuldet ist als einer grundsätzlich geänderten Personalentwicklung.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Deutscher Juristinnenbund, Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013, Mehr Frauen in Führungspositionen, Fazit und Forderungen

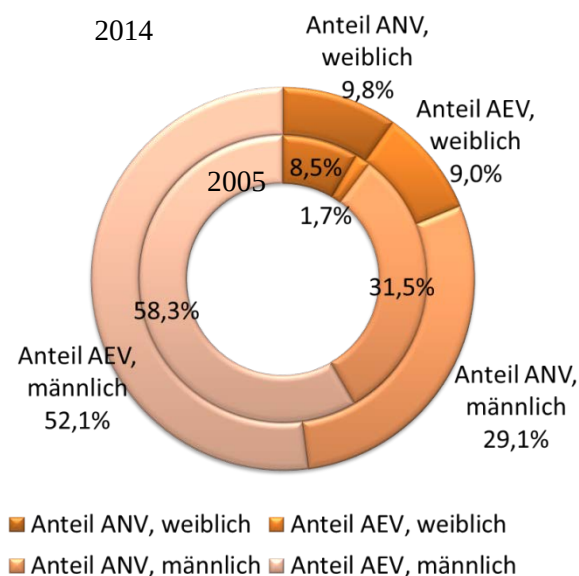
<sup>7</sup> Thomas Sattelberger (ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom) spricht bei der Personalrekrutierung des DAX-30 in einem Interview von Symbolpolitik statt nachhaltiger Personalstrategie. (vgl. <http://www.zeit.de/2014/49/fuehrung-frauen-im-vorstand>, Abrufdatum: 02.03.2015)

### 3 | Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat

Zwar zeigt diese Untersuchung, dass der Frauenanteil im Aufsichtsrat über die vergangenen zehn Jahre in den untersuchten 160 Unternehmen stets angestiegen ist und auch durchgängig deutlich höher war als der Frauenanteil in den Vorständen, doch kann nicht von einer geschlechtergleichen Besetzung gesprochen werden, noch nicht mal von einem (nahezu) Erreichen der geplanten Geschlechterquote.

Unter allen besetzten Aufsichtsratsmandaten sieht die Verteilung zum 31.12.2014 wie folgt aus: 9,8 % (2005: 8,5%) der Mandate sind durch Arbeitnehmerinnen besetzt. Im Vergleich dazu sind nur 9 % (2005: 1,7 %) Anteilseignervertreterinnen. Die männlichen besetzten Mandaten unterteilen sich in 29,1 % (2005: 31,5 %) Arbeitnehmervertreter und 52,1 % (2005: 58,3 %) Anteilseignervertreter.

**Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – Indizes kumuliert – 2005 (innerer Kreis) und 2014 (äußerer Kreis)**

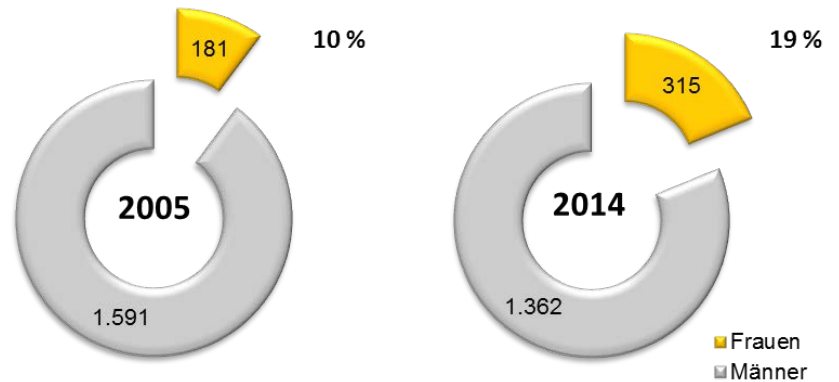


Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

#### 3.1 Indizes kumuliert

Im Vergleich zu den untersuchten Vorständen, war der Frauenanteil bei den Aufsichtsratsmandaten über den gesamten betrachteten Zeitverlauf deutlich höher. War im Jahr 2005 jedes zehnte Aufsichtsratsmandat weiblich besetzt, ist dies in 2014 bereits jedes fünfte Mandat. Ende 2014 gab es in den 160 ausgewerteten Aufsichtsratsgremien 315 Aufsichtsrätinnen. Im Jahr 2005 waren dies nur 181 Frauen. Der weit größere Teil der Mandatsträger ist 2014 wie auch 2005 männlich (1.362 bz. 1.591 Männer).

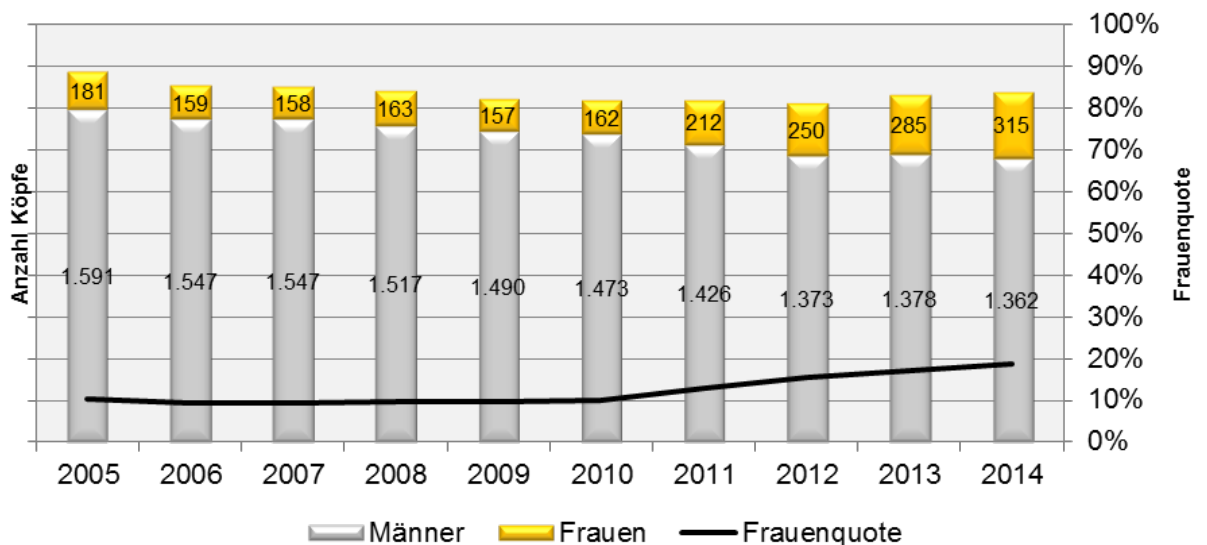
Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – Indizes kumuliert – 2005 und 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Erst im Zeitablauf erkennt man jedoch, dass der Frauenanteil bis zum Jahr 2011 durchgängig um die zehn Prozent stagnierte. In den vergangenen vier Jahren ist allerdings ein positiver Trend wahrzunehmen. Seitdem ist der Anteil kontinuierlich jedes Jahr um zwei Prozentpunkte, auf nun 19 % Ende 2014, gestiegen. Tatsache ist aber derzeit: Im Jahr 2014 waren immer noch vier von fünf Mandate männlich besetzt. Unterstellt man diese Entwicklung der letzten Jahre im weiteren Zeitverlauf, vergehen noch mindestens zwei Jahrzehnte bis zu einer geschlechtergerechten Besetzung.

Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – Indizes kumuliert – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Der geplante Gesetzesentwurf zur Geschlechterquote verlangt, dass beide Geschlechter mindestens mit 30 % vertreten sein müssen. Auch, wenn die starre Geschlechterquote<sup>8</sup> nur 78 der hier untersuchten 160

<sup>8</sup> Zum Gesetzesentwurf vgl. auch Kapitel 4 |

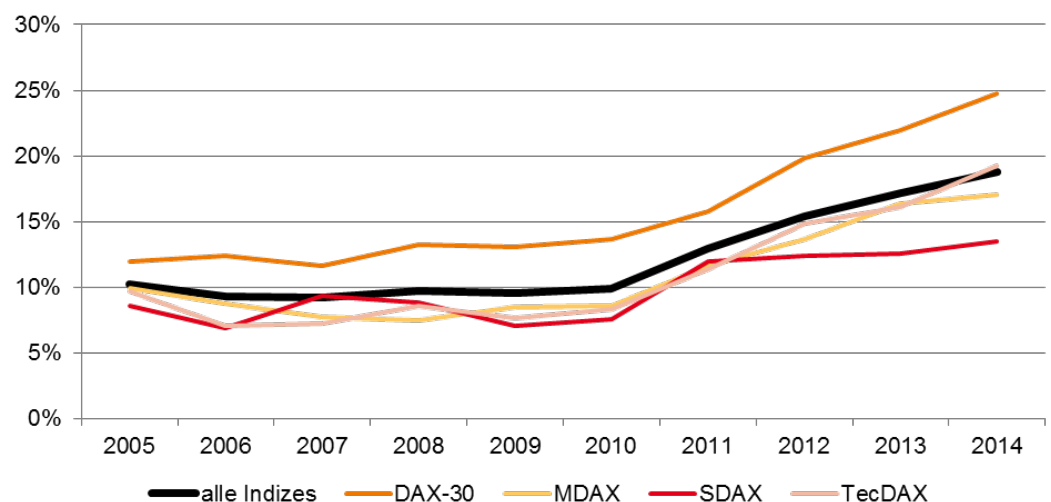
Unternehmen erfasst, haben sich perspektivisch alle diese Unternehmen mit verbindlichen Zielgrößen – auch für den Aufsichtsrat – zu befassen. Das heißt, dass – legt man die derzeitige Gesamtmandatszahl in Höhe von 1.677 zugrunde, rund weitere 190 Mandate statt mit einem Mann durch eine Frau zu besetzen sein werden, vorausgesetzt alle Unternehmen entscheiden sich für eine Annäherung an die 30 % Quote. Für eine geschlechtergleiche Besetzung, also eine 50 % Quote, würde dies rund 520 Mandate bedeuten.

### 3.2 Indexvergleich

Der direkte Vergleich aller Indizes in einer Grafik zeigt, dass der DAX-30 über die vergangenen zehn Jahre durchweg den höheren Frauenanteil innerhalb der vier Indizes erreichte. Somit auch in dieser Diskussion durchaus als Leitindex fungiert.

In der jüngeren Entwicklung konnte aber der DAX-30 trotz permanenter Präsenz in den Medien keine überproportionale Entwicklung gegenüber den anderen drei Indizes verzeichnen. Zur Erfüllung der geplanten 30 % Quote fehlen dem DAX-30 insgesamt weitere fünf Prozentpunkte. Dies entspricht aufgerundet 26 weiteren Mandatswechseln.

Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – Indexvergleich – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

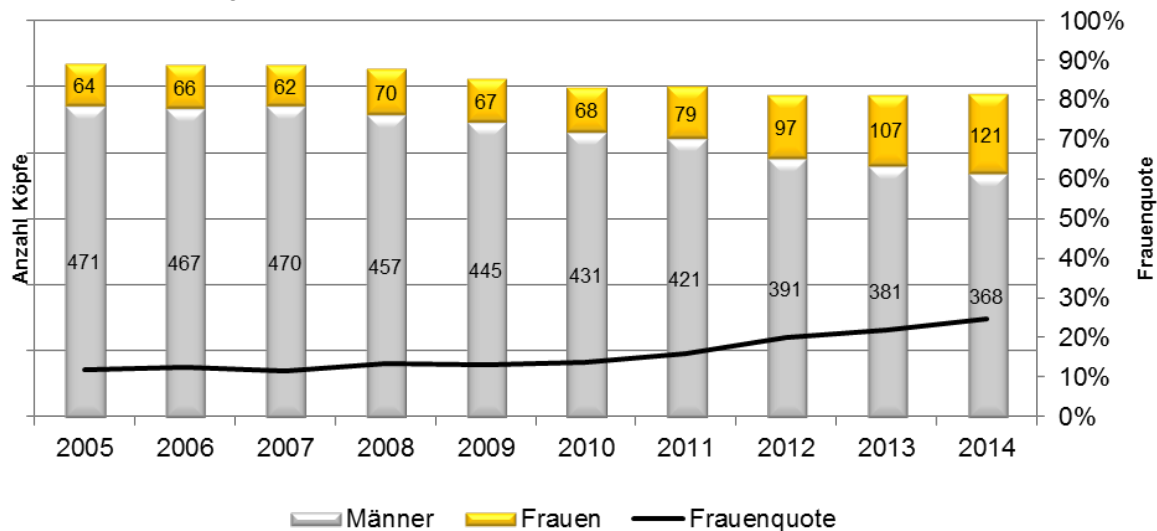
### 3.3 Einzelne Indizes

Eine Betrachtung der einzelnen Indizes bietet sich an, weil der DAX-30 mit seinen Unternehmen immer im Mittelpunkt des medialen Interesses steht und damit vielleicht auch unter einem besonderen Druck.

Es zeigt sich allerdings bei einzelner Betrachtung, dass alle vier untersuchten Indizes zeitgleich, ca. ab dem Jahr 2010/2011, einen leichten Aufwärtstrend verzeichnen und der DAX-30 hier keinen überproportional hohen Anstieg aufweist.



Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – DAX-30 – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Im DAX-30 stieg der Anteil der weiblichen Aufsichtsräte um rund 12 Prozentpunkte von 14 % in 2010 auf 25 % in 2014. Dabei stieg die Anzahl der Aufsichtsrätinnen im DAX-30 um 53 Frauen. In den Jahren zuvor stagnierte der Frauenanteil in diesen Aufsichtsratsgremien bei 12 bis 13 % und variierte entsprechend zwischen 62 und 70 weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern. Im Vergleich dazu waren stets immer mehr als 440 Mandate männlich besetzt.

Abb.: Notwendige Neubesetzung zum Stand 31.12.2014

|                          | Größe des Aufsichtsrats | Geschlechterquote erfüllt, wenn mind. ... Frauen und Männer | Aufsichtsrätinnen zum Stichtag 31.12.2014 | theoretisch fehlen ... Frauen |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| Adidas AG                | 12                      | 4                                                           | 4                                         |                               |
| Allianz SE               | 12                      | 4                                                           | 4                                         |                               |
| BASF SE                  | 12                      | 4                                                           | 3                                         | 1                             |
| Bayer AG                 | 20                      | 6                                                           | 4                                         | 2                             |
| Beiersdorf AG            | 12                      | 4                                                           | 4                                         |                               |
| BMW AG                   | 20                      | 6                                                           | 5                                         | 1                             |
| Commerzbank AG           | 20                      | 6                                                           | 6                                         |                               |
| Continental AG           | 20                      | 6                                                           | 4                                         | 2                             |
| Daimler AG               | 20                      | 6                                                           | 5                                         | 1                             |
| Deutsche Bank AG         | 20                      | 6                                                           | 7                                         |                               |
| Deutsche Lufthansa AG    | 20                      | 6                                                           | 7                                         |                               |
| Deutsche Post AG         | 20                      | 6                                                           | 7                                         |                               |
| Deutsche Telekom AG      | 20                      | 6                                                           | 7                                         |                               |
| E.ON SE                  | 12                      | 4                                                           | 2                                         | 2                             |
| FRESENIUS SE & Co. KGaA  | 11                      | 4                                                           | 0                                         | 4                             |
| HeidelbergCement AG      | 12                      | 4                                                           | 2                                         | 2                             |
| HENKEL AG & CO KGAA      | 16                      | 5                                                           | 7                                         |                               |
| Infineon Technologies AG | 12                      | 4                                                           | 2                                         | 2                             |
| K+S AG                   | 16                      | 5                                                           | 2                                         | 3                             |
| Lanxess AG               | 12                      | 4                                                           | 2                                         | 2                             |
| Linde AG                 | 12                      | 4                                                           | 2                                         | 2                             |
| Merck KGaA               | 16                      | 5                                                           | 6                                         |                               |
| Münchener Rückvers.-Ges. | 20                      | 6                                                           | 7                                         |                               |
| RWE AG                   | 20                      | 6                                                           | 3                                         | 3                             |
| SAP SE                   | 18                      | 6                                                           | 4                                         | 2                             |
| Siemens AG               | 20                      | 6                                                           | 5                                         | 1                             |
| ThyssenKrupp AG          | 20                      | 6                                                           | 3                                         | 3                             |
| Volkswagen AG            | 20                      | 6                                                           | 3                                         | 3                             |
|                          |                         |                                                             |                                           | 36                            |

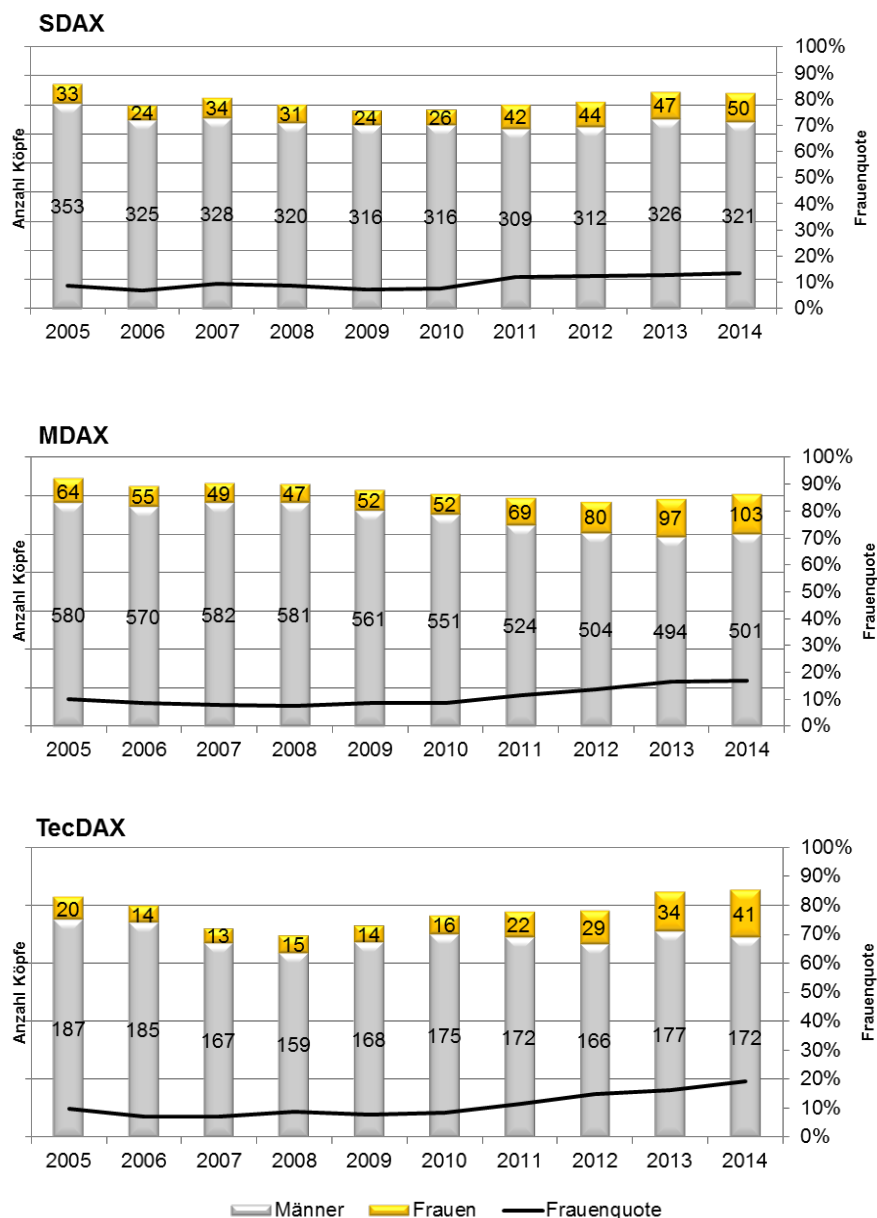
Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Von den 30 Unternehmen im DAX-30 sind 28, die die beiden Merkmale „börsennotiert“ und „paritätisch mitbestimmt“ erfüllen und somit die geplante Geschlechterquote – spätestens mit der nächsten Aufsichtsratswahl - zu erfüllen haben. Bezogen auf das gesamte Gremium in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufsichtsratsgröße des Unternehmens ergeben sich bei 11 Unternehmen keine notwendigen Mandatswechsel, wenn einer Gesamtbetrachtung<sup>9</sup> nicht widersprochen wird. Allerdings in 17 Unternehmen müssen zwischen ein und vier Mandate innerhalb eines Unternehmens im Sinne der geplanten Quote neu besetzt werden. Insgesamt bedeutet dies, dass für 36 Aufsichtsratsposten eine Geschlechterneubesetzung notwendig ist. Eine individuelle Unterneh-

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4

mensbetrachtung liefert hier eindeutig die genaueren Ergebnisse als eine Betrachtung des Bösenindex insgesamt.<sup>10</sup>

Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – Einzelne Indizes – 2005 bis 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Die Entwicklung im MDAX, SDAX und TecDAX ähnelt der im DAX-30. Weist der MDAX zwar auch in 2014 gegenüber 2010 mehr als 50 Aufsichtsrätinnen mehr auf (51 [DAX-30: 53]), fiel die prozentuale Steigerung jedoch nur um rund acht Prozentpunkte [DAX-30: zwölf Prozentpunkte] wesentlich geringer aus.

<sup>10</sup> Eine Hochrechnung für den Börsenindex DAX-30 in Kapitel 3.1 ergab lediglich 26 Mandate.

Der SDAX verzeichnet im gleichen Zeitraum sogar nur ein Plus von fünf Prozentpunkten (24 Mandate), der TecDAX bei annähernd gleicher Mandatszahl (25) eine Erhöhung um zehn Prozentpunkte. Insgesamt rangiert der SDAX hinsichtlich des Frauenanteils im Aufsichtsrat mit lediglich 13 % weit hinter den übrigen Indizes.

### 3.4 Aufsichtsratsvorsitzende, stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende

Zu Beginn dieses Kapitels haben wir direkt zeigen können, dass über die vergangenen zehn Jahre der Anteil der weiblichen Aufsichtsräte stets höher war, als der Anteil der Frauen in den jeweiligen Vorstandsgremien. Es scheint also leichter zu sein, einen Aufsichtsratsposten als Frau in einem der vier Indizes zu bekommen, als einen Vorstandsposten.

Interessant ist es deshalb zu schauen, ob dies auch für die Vorsitzenden und stellvertretenden Mandate innerhalb der Aufsichtsratsgremien gilt.

Zum Stichtag 31.12.2014 konnten sechs sechs **Aufsichtsratsvorsitzende** gezählt werden. Dies waren:

- Marija Korsch (seit 5/2013) bei der Aareal Bank AG (MDAX)
- Simone Bagel-Trah (seit 9/2009) bei der Henkel AG&Co KGAA (DAX-30)
- Sandy Möser (sei 6/2013) bei RIB Software AG (TecDAX seit 9/2014)
- Susanne Klatten (seit 4/2013) bei SGL Carbon SE (SDAX seit 9/2014, vorher MDAX)
- Eva Castillo Sanz (seit 10/2012) bei Telefonica Deutschland Holding AG (TecDAX seit 3/2013)
- Christina Stenbeck (seit 2/2014) bei Zalando SE (SDAX seit 12/2014)

Über den gesamten betrachteten Zeitraum von 2005-2014 gab es nur zwei weitere Aufsichtsratsvorsitzende:

- Christine Novakovic (5/2005-3/2006 bei DAB Bank AG(SDAX von 3/2003-9/2007)
- Brigitte Zürn (2/2007-12/2013) bei centrotherm photovoltaics AG (TecDAX 12/2007-09/2012)

Spannend wird es bei der Analyse der **stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden**. Hier waren zum 31.12.2014 15 Frauen in dieser Funktion. Dies sind:

- Sabine Bauer: Adidas AG (DAX-30)
- Friede Springer: Axel Springer SE (MDAX)
- Cathrin Schleussner: Biotest AG (SDAX)

- Vera Ackermann: CEWE Stiftung & Co. KGaA (SDAX)
- Christine Behle: Deutsche Lufthansa AG (DAX-30)
- Andrea Kocsis: Deutsche Post AG (DAX-30)
- *Susanne Rückert: Drillisch AG (TecDAX)*
- Eva Schleifenbaum: Fielmann AG (MDAX)
- Brigitte Krönchen: GEA Group AG (MDAX)
- Christiane Kuntz-Mayr: SAP SE (DAX-30)
- *Kirstin Hegner-Cordes: SHW AG (SDAX)*
- Monika Neumann Software AG (TecDAX)
- Regina Hufnagel: Symrise AG (MDAX)
- Imke Blumenthal: Telefonica Dt. Holding AG (TecDAX)
- Sabine Maaßen: ThyssenKrupp AG (DAX-30)

Die Auswertung zeigt jedoch, dass elf der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden von der Arbeitnehmerseite gestellt werden. Lediglich vier (kursiv) Frauen wurden auf der Anteilseignerseite mit diesem Mandat betraut.

Hinsichtlich der Börsenindizes sind in fünf DAX-30, in vier MDAX und jeweils drei SDAX und TecDAX-Unternehmen stellvertretende Aufsichtsratsposten weiblich besetzt.

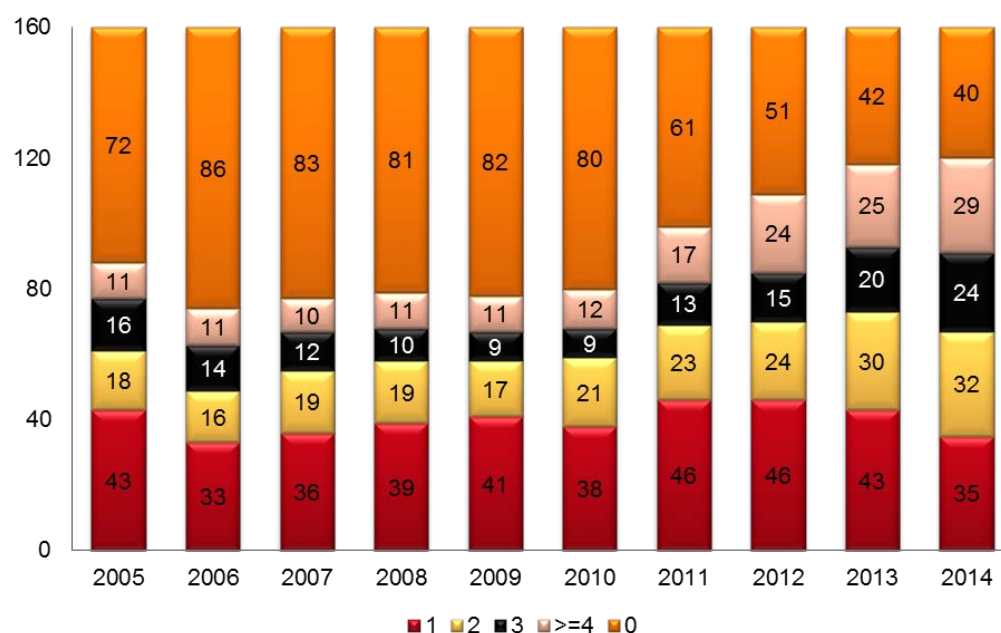
Der Anteil der Aufsichtsratsvorsitzenden und deren Stellvertreter, die weiblich sind, zeigen, dass insbesondere die Anteilseignerseite Nachholbedarf hat. Doch nicht nur die Position der stellvertretenden Vorsitzenden betreffend, sondern auch hinsichtlich des Gesamtanteils von Frauen innerhalb der Anteilseignerbank, wie in Kapitel 3.6 gezeigt werden wird.

### **3.5 Unternehmen nach Anzahl weiblicher Aufsichtsräte**

Jene Unternehmen, die keine Frau im Aufsichtsrat haben, sind im Zeitverlauf fast kontinuierlich ab 2006 zurückgegangen. Hatten 2005 noch über 70 Unternehmen einen frauenlosen Aufsichtsrat, sind es 2011 zwar immer noch 40, aber doch deutlich weniger.

Die Anzahl der Unternehmen, die eine Frau im Aufsichtsrat vorweisen können, ist dagegen fast gleich geblieben. Die Bandbreite liegt hier zwischen 33 und 46 Unternehmen. Die Besetzung der zur Verfügung stehenden Mandate mit zwei, drei, vier oder mehr Frauen hat sich dafür erstaunlich positiv entwickelt. In allen drei Clustern ist insbesondere ab dem Jahr 2011 ein andauernder Anstieg zu verzeichnen. Dabei zeigt sich erfreulicherweise, dass insbesondere in den beiden Clustern, drei oder größer gleich vier Aufsichtsrätinnen, im Vergleich zu dem Jahr 2010 die Unternehmensanzahl um 16 bzw. 17 angestiegen ist. Die Zahl der Unternehmen mit nunmehr zwei Frauen im Überwachungsgremium stieg dagegen nur um elf.

Abb.: Anzahl der Unternehmen mit jeweils ... Frauen im Aufsichtsrat: 2005 - 2014



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

### 3.6 Art der Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Innerhalb des Untersuchungsdesign befanden sich 78 paritätisch mitbestimmte Unternehmen, 25 Unternehmen, deren Aufsichtsrat nach Drittelbeteiligungsgesetz besetzt ist, 56 Unternehmen, die keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben und ein Unternehmen, das nach dem Montanmitbestimmungsgesetz im Aufsichtsrat zusammengesetzt ist.

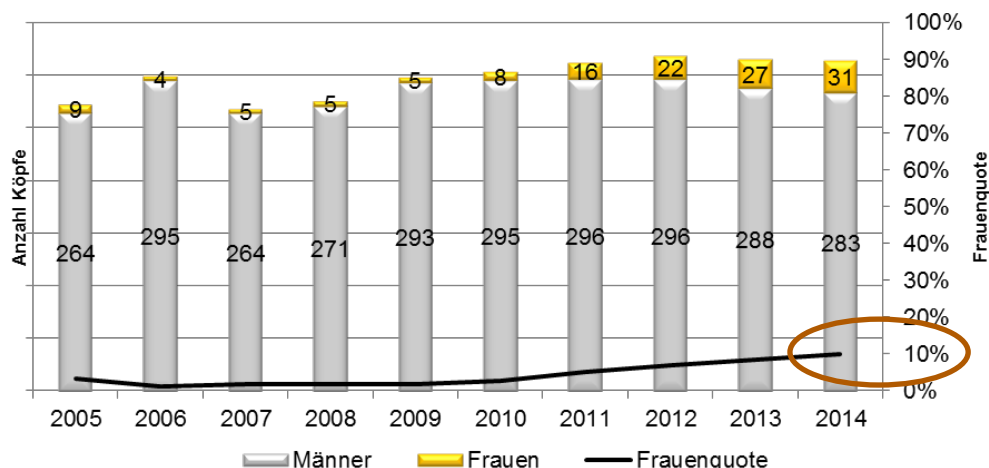
Ein Vergleich der Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat nach Form der Mitbestimmung zeigt eindeutig, dass die mitbestimmten Unternehmen<sup>11</sup> im Jahr 2014 einen mehr als doppelt so hohen Anteil (21 %) an Frauen im Aufsichtsrat haben, als jene Unternehmen die nicht mitbestimmt<sup>12</sup> sind (10 %).

<sup>11</sup> Aufsichtsräte, die paritätisch, zu einem Drittel oder nach Montanmitbestimmungsgesetz zusammengesetzt sind.

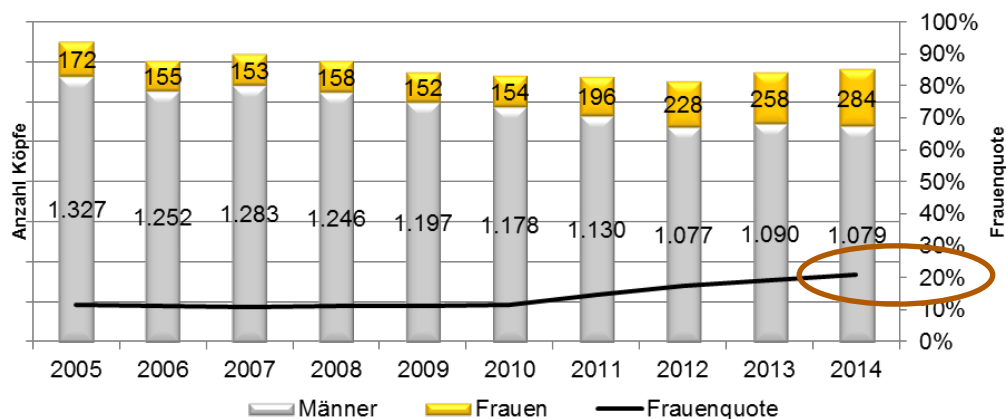
<sup>12</sup> Aufsichtsräte ohne Arbeitnehmervertretung

Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – Nach Zusammensetzung des Aufsichtsrates – 2005 bis 2014

### Unternehmen ohne Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat



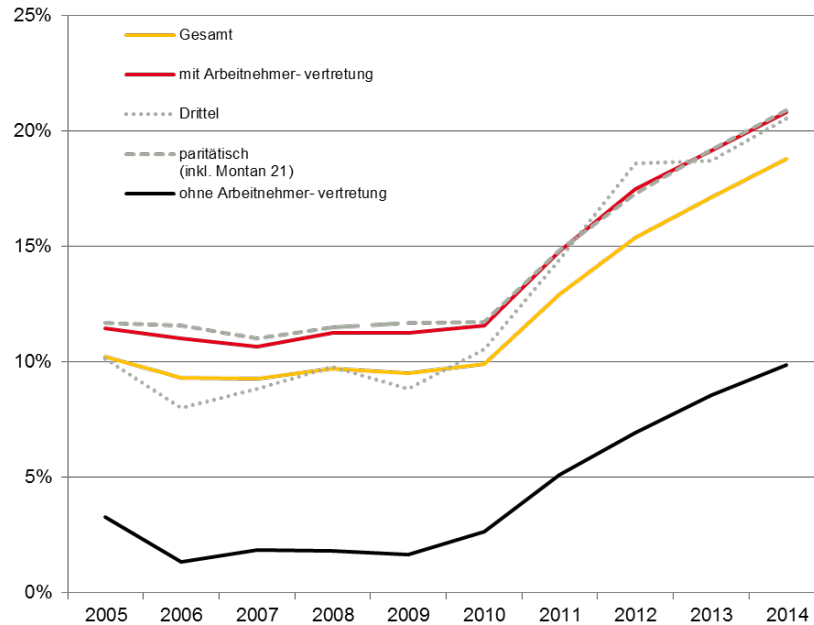
### Unternehmen mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Die Differenz um ca. zehn Prozentpunkte zwischen Frauenanteil in mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen zeigt sich auch über den gesamten betrachteten Zeitraum von zehn Jahren. Durchgängig liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten, die mitbestimmt sind, höher. Auffällig ist jedoch, dass unabhängig von der Art der Mitbestimmung des Überwachungsorgans, im Jahr 2010, für drittelbeteiligte Aufsichtsräte ein Jahr früher, ein wichtiger Anstieg zu verzeichnen ist.

**Abb.: Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat – nach Zusammensetzung des Aufsichtsrates – 2005 bis 2014**

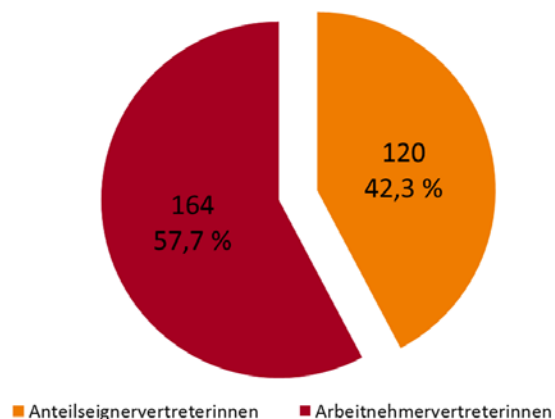


Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Analysiert man die mitbestimmten Unternehmen nochmals genauer, zeigt sich, dass der höhere Anteil der Aufsichtsrätinnen der Arbeitnehmerbank in den Aufsichtsräten zu verdanken ist.

In 2014 waren von 284 (Vj. 258) Aufsichtsrätinnen 164 (Vj. 153) Arbeitnehmervertreterinnen (57,8 %, Vj. 59,3 %). Zu Beginn der Datenerhebung war der Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen unter den Aufsichtsrätinnen zwar noch um 30 Prozentpunkte höher (2005: 87,8 %), doch nach wie vor stellt die Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsratsgremien die meisten weiblichen Aufsichtsräte. Sie trägt damit erheblich zur Annäherung an die geplante 30 % Quote des Gesamtgremiums bei.

**Abb.: Unterteilung Aufsichtsrätinnen– nach Anteilseignerinnen und Arbeitnehmervertreterinnen – nur mitbestimmte Unternehmen - 2014**

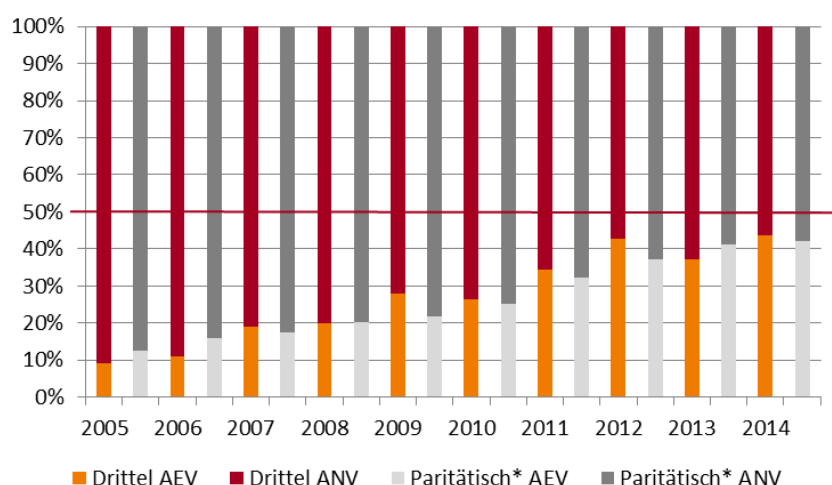


Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung



Innerhalb der mitbestimmten Unternehmen kann zwischen drittelbeteiligten und paritätisch besetzten Aufsichtsräten unterschieden werden. Eine tiefergehende Analyse zeigt, dass im Zeitverlauf der zehn Betrachtungsjahre die Anteilseignervertreter, sowohl in paritätisch als auch in drittelbeteiligten Aufsichtsräten, fortlaufend ihren Anteil an Frauen innerhalb der Bank der Anteilseignervertreter ausbauen konnten. Würde man einen weiteren Verlauf der Entwicklung auf Anteilseignerseite unterstellen, wären in ein bis zwei Jahren ebenso viele Frauen im Aufsichtsrat Anteilseignerinnen wie Arbeitnehmervertreterinnen.

**Abb.: Aufsichtsrätinnen – nach Mitbestimmungsart im Aufsichtsrat und Unterscheidung in Anteilseigner- oder Arbeitnehmervertreter – 2005 bis 2014**



Quelle: Weckes / Gockeln - Ref. Wirtschaft / Abt. Mitbestimmungsförderung

Betrachtet man die zwei Bänke im Aufsichtsrat nach Frauen und Männern über alle Unternehmen hinweg isoliert, zeigt sich, dass der Frauenanteil der Aufsichtsräte auf Arbeitnehmerbank von 21,3 % im Jahr 2005 um 3,9 Prozentpunkte auf 25,2 % erhöht hat. Der Frauenanteil auf der Kapitalsseite betrug in 2005 2,8 %. Die Kapitalvertreter haben in diesem Zeitraum den Anteil der Frauen in ihren Reihen um 11,9 Prozentpunkte auf 14,7 % erhöhen können.

Die geplante Geschlechterquote in Höhe von 30 % erfasst in dieser Auswertung 79 der vom Gesetz insgesamt erfassten 108 Unternehmen.<sup>13</sup> Bei diesen 79 Unternehmen sind Ende 2014 1.173 Mandate besetzt. Davon 245 mit Frauen. Eine Einführung der 30 % (Mindest-) Quote bedeutet, dass aggregiert 138 derzeit männlich besetzte Mandate durch Frauen belegt werden müssen, damit auf Einzelunternehmens-ebene jeweils die Mindestquote erfüllt wird. In acht Fällen werden feh-

<sup>13</sup> Vgl. Geschlechterquote, Pütz/Weckes, Mitbestimmungsreport Nr.1,2014 unter der Änderung, dass der Referentenentwurf in der letzten Fassung im Vergleich zu früheren Versionen auch die Rechtsform der SE in das Gesetzesvorhaben mit aufgenommen hat.

lende Mandate auf Anteilseignerseite durch Arbeitnehmervertreterinnen kompensiert und führen damit zur Quotenerreichung auf Ebene des einzelnen Unternehmens. Eine Betrachtung der Bänke isoliert<sup>14</sup> ergibt, dass bei den Anteilseignern 84 Sitze und bei den Arbeitnehmervertretern 45 Sitze mit Frauen zu besetzen sind.<sup>15</sup>

---

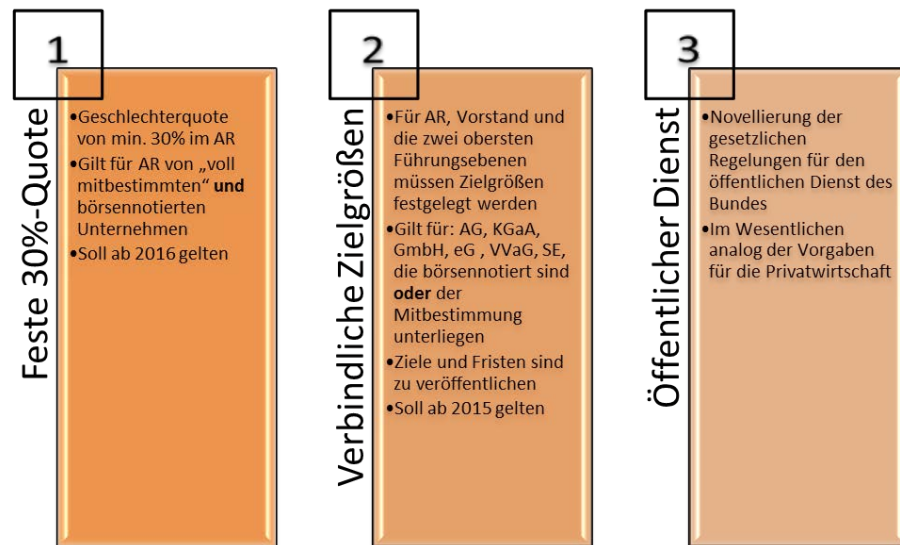
<sup>14</sup> Widerspricht weder die Anteilseignerseite, noch die Arbeiterseite im Aufsichtsrat einer Gesamtbetrachtung, so hat das Aufsichtsratsgremium in der Summe die 30 % Quote zu gewährleisten. Widerspricht nur eine Seite, so haben beide Bänke isoliert betrachtet die Quote zu erfüllen.

<sup>15</sup> Diese Rechnungen erfolgten, indem die für das Gesamtgremium notwendigen Minoritätengeschlechtsmandate auf beide Bänke rechnerisch verteilt wurden. Eine genaue Berechnung, die die derzeit bereits übererfüllten Quoten berücksichtigt, erfolgt aufgrund bei Berechnung der Grundgesamtheit nicht.

## 4 | Die geplante Geschlechterquote

Der ursprüngliche Gesetzentwurf der Bundesregierung (Bundestagsdrucksache 18/3784) zur Geschlechterquote hat nach erster Lesung im Bundestag und Durchgang im Bundesrat (Ende Jan. / Anfang Feb. 2015) zu Änderungen geführt. Der jetzige Gesetzentwurf (Bundesratsdrucksache 636/14) wird derzeit in den Fraktionsgremien der Koalition beraten und voraussichtlich Anfang März im Bundestag beraten. Mit hoher Wahrscheinlichkeit letztlich Ende März im Bundesrat verabschiedet.

Abb.: Drei Säulen des Gesetzesvorhaben zur Geschlechterquote



Grafik: Lasse Pütz, Vortrag zur Geschlechterquote bei der IG BAU am 26. Februar 2015

Der Referentenentwurf basiert auf „drei Säulen“. So soll, erstens für Aufsichtsräte eine zu erfüllende Geschlechterquote in Höhe von 30 % ab dem Jahr 2016 geben. Erfasst hiervon sind alle Unternehmen, die börsennotiert und zugleich „voll mitbestimmungspflichtig“ sind. Nach derzeitigem Stand fallen ca. 108 Unternehmen in diesen Geltungsbereich. Zweitens sieht der Gesetzentwurf vor, dass eine Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Management-Ebenen besteht. Oben erfasste Unternehmen, ergänzt um solche, die sich in den Rechtsformen der AG, KGaA, GmbH, eG, VVaG oder SE befinden und zugleich börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, haben diese verbindlichen Zielgrößen festzulegen und zu publizieren. Von dieser Definition werden laut Gesetzesentwurf ca. 3500 Unternehmen erfasst. Realistischere Schätzungen anderer<sup>16</sup> gehen jedoch nur von 2500 Unternehmen aus. Und die dritte

<sup>16</sup> vgl. Prof. Dr. Walter Bayer, Frauenquote und Zahl der betroffenen Unternehmen, AG Report, 1-2/2015, R 4 ff.

Säule beinhaltet, dass das Bundesgremienbesetzungsgesetz novelliert wird. Das Ziel ist die paritätische Vertretung von Frauen und Männern in Gremien, deren Mitglieder der Bund bestimmen kann. Für die Besetzung von Aufsichtsratsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, soll ebenfalls ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze gelten. Ab dem Jahr 2018 ist es Ziel, diesen Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen.

### Impressum

#### Autoren

---

**Marion Weckes**

Diplom Volkswirtin  
Referatsleiterin Wirtschaft  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung

#### Datenerhebung und visuelle Aufarbeitung

---

**Fred Gockeln**

Betriebswirt VWA  
Referat Wirtschaft  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung

**Qendresa Berisha**

B. Sc. der Wirtschaftswissenschaften  
Studentische Hilfskraft  
Referat Wirtschaft  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung

#### Ansprechpartner

---

**Marion Weckes**

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Referatsleiterin Wirtschaft

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 77 78 166  
Fax: 0211 / 77 78 4166

Marion-Weckes@boeckler.de  
www.boeckler.de

ISSN 2364-0413

Weder die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen bzw. der Wirtschaft noch eine Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex haben in den vergangenen Jahren signifikant mehr Frauen in die Aufsichtsräte und Vorstände gebracht. Das zeigen die dargelegten Zahlen in Kapitel 2 und 3.

Das Vorhaben der Großen Koalition, mehr Geschlechtergerechtigkeit durch eine gesetzliche Quotenregelung zu schaffen, ist angesichts der hier ausgewerteten Zahlen und der Entwicklung in den letzten Jahren gerechtfertigt.

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht muss jedoch die Frage gestellt werden, ob innerhalb des Gesetzesvorhabens eine Reduzierung der verpflichtenden Quote auf ca. 108 Unternehmen gerechtfertigt ist. Die Geschlechtergleichstellung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht auf die beiden kumuliert vorliegenden Merkmale „börsennotiert“ und „voll mitbestimmungspflichtig“ reduziert werden sollte.

Zwar werden durch die zweite Säule wesentlich mehr Unternehmen gezwungen, das Thema Geschlechtergleichstellung auf die Tagesordnung zu nehmen, doch sind die Regelungen weniger streng und nicht frei davon, in wenig ambitionierten Zielen zu enden.

Aber nicht nur aus Geschlechtergerechtigkeitsgründen ist die Quote sinnvoll. Frauen werden in Vorständen und Aufsichtsräten benötigt, weil sie zum Meinungspluralismus beitragen und einen weiteren strategischen Beitrag zur Arbeit der Gremien beitragen. Ihr eigener Einfluss auf Entscheidungsprozess und der spezifische Führungsstil bereichert Organisationen und sichert ein besseres Unternehmensklima. Zudem werden Vorbilder und Mentorinnen geschaffen, die eine weitere Förderung des weiblichen Geschlechts vereinfachen. Dass das Leistungsvermögen und die Verfügbarkeit von Frauen stets als erstes thematisiert wird, muss vermieden werden. Diese Themen spielen bei der Auswahl von Männern ebenfalls keine Rolle.

Unternehmen benötigen auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Organisation jedoch eine Strategie. Hierzu kann ein Bestandteil sein, den Pool und die Kriterien potenzieller Vorstände zu reflektieren. Ebenfalls gilt es den Selektionsprozess zu kontrollieren und transparent und nachvollziehbar zu gestalten.