

Holst, Elke; Wrohlich, Katharina

**Article**

## Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen

DIW Wochenbericht

**Provided in Cooperation with:**

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Holst, Elke; Wrohlich, Katharina (2019) : Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen, DIW Wochenbericht, ISSN 1860-8787, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 86, Iss. 3, pp. 37-50,  
[https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2019-3-3](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-3-3)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/191262>

**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.*

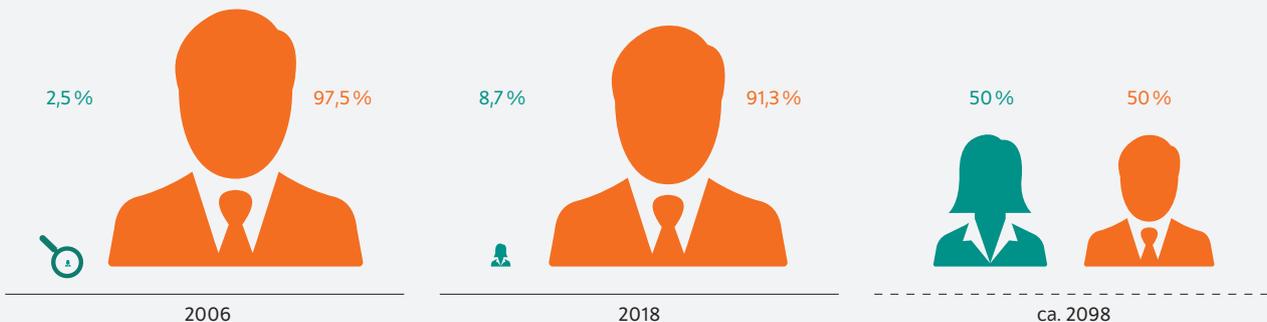
*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

- 100 größte Banken und 60 größte Versicherungen in Deutschland hatten Ende 2018 knapp neun beziehungsweise zehn Prozent Frauen im Vorstand, kaum mehr als zuvor
- Schwache Dynamik nun auch in Aufsichtsräten mit Frauenanteilen von jeweils rund 23 Prozent
- Bis Spitzengremien paritätisch besetzt sind, würde es bei linearer Fortschreibung der Entwicklung nun wieder länger, fast bis zum nächsten Jahrhundert, dauern
- Frauen haben im Finanzsektor im Vergleich zu Männern besonders geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen
- Unter anderem besonders unflexible Arbeitszeiten für Führungskräfte sorgen dafür, dass Frauen auch in zweiter Führungsebene kaum vertreten sind

**Frauenanteil in Vorständen von Banken steigt nur im Schneckentempo – Bis zur Geschlechterparität würde es etwa 80 Jahre dauern**



Die lineare Fortschreibung basiert auf der Entwicklung der Jahre 2006 bis 2018.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen

©DIW Berlin 2019

### ZITAT

„Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen, die meisten davon gut ausgebildet. Vor diesem Hintergrund sind die geringen Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen besonders frappierend.“

— Elke Holst —

### DATEN

Die Daten stammen unter anderem aus Geschäftsberichten und von Internetseiten der Unternehmen, Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie Anfragen der Autorinnen bei den Unternehmen.

# Frauen in Spitzengremien von Banken und Versicherungen: Dynamik kommt nun auch in Aufsichtsräten zum Erliegen

Von Elke Holst und Katharina Wrohlich

## ABSTRACT

Der Frauenanteil in den Vorständen der 100 größten Banken in Deutschland stagnierte 2018 bei knapp neun Prozent. In den 60 größten Versicherungen nahm er um gut einen Prozentpunkt auf fast zehn Prozent zu. Während sich damit in den Vorständen die schon in den vergangenen Jahren schwache Dynamik fortgesetzt hat, fällt sie nun auch in den Aufsichtsräten des Finanzsektors verhalten aus. Der Frauenanteil in den Kontrollgremien lag im Jahr 2018 bei jeweils rund 23 Prozent. Schriebe man die jetzige Entwicklung linear fort, würde es wieder länger – nämlich fast bis zu Beginn des nächsten Jahrhunderts – dauern, bis die Spitzengremien paritätisch besetzt wären. Im Vergleich zu Männern haben Frauen im Finanzsektor so geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen wie in keiner anderen Branche. Dies dürfte unter anderem an besonders unflexiblen Arbeitsstrukturen für Führungskräfte liegen, die dafür sorgen, dass Frauen auch in der zweiten Führungsebene kaum vertreten sind, obwohl sie die Mehrheit der Beschäftigten stellen.

Im DIW Managerinnen-Barometer wird seit zwölf Jahren die Entwicklung des Anteils von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte)<sup>1</sup> der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche (nachfolgend Finanzsektor) in Deutschland untersucht.<sup>2</sup> Diese Erhebung umfasst die – gemessen an der Bilanzsumme – 100 größten Banken in Deutschland sowie die – gemessen an der Höhe der Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen.<sup>3</sup> Des Weiteren wird der Anteil von Frauen in den Entscheidungsgremien der Europäischen Zentralbank, der Europäischen Bankenaufsicht und der nationalen Zentralbanken der Mitgliedsländer der Europäischen Union dokumentiert. In diesem Jahr wird erstmals der Frauenanteil im EZB-Rat mit dem Frauenanteil der entsprechenden Notenbankgremien in den USA und in Kanada verglichen.

Die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wird in einem getrennten Beitrag in der vorliegenden Ausgabe des DIW Wochenberichts dargestellt. Jene Erhebung umfasst die – gemessen am Umsatz – 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, die börsennotierten Unternehmen in den Indizes DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX sowie 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Verfügt ein Institut sowohl über einen Aufsichtsrat als auch über einen Verwaltungsrat, ging nur die Besetzung des Aufsichtsrats in die Berechnung ein.

<sup>2</sup> Zuletzt im Jahr 2018, vgl. Elke Holst und Katharina Wrohlich (2018): Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts – Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne. DIW Wochenbericht Nr. 1+2, 18–32 (online verfügbar, abgerufen am 27. November 2018). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

<sup>3</sup> Die Auswahl der nach der Bilanzsumme im Jahr 2017 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Klaus Kuck (2018): Die 100 größten deutschen Kreditinstitute. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, 7, 10–15. Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen im Jahr 2017 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIV). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungstatistik 2016 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert. Konzerne/Gruppen, die keinen eigenen Aufsichtsrat besitzen, weil sie nur als „Markenklammer“ existieren, wurden exkludiert. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Banken, Sparkassen und Versicherungen fanden von November 2018 bis Anfang Januar 2019 statt. Neubesetzungen seit Jahresbeginn wurden etwa bei den Banken berücksichtigt. Sie beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2017, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen der Autorinnen bei den Unternehmen.

<sup>4</sup> Vgl. dazu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Elke Holst und Katharina Wrohlich (2019): Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 19–34.

Tabelle 1

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland<sup>1</sup>**

	Banken												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>													
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
mit Frauen im Vorstand	10	9	7	9	10	12	17	24	23	28	30	32	29
Anteil in Prozent	10,0	9,0	7,0	9,0	10,0	12,0	17,0	24,0	23,0	28,0	30,0	32,0	29,0
Mitglieder insgesamt	442	430	414	418	408	404	407	396	387	394	404	406	404
Männer	431	420	406	407	396	391	390	371	361	364	371	370	369
Frauen	11	10	8	11	12	13	17	25	26	30	33	36	35
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,3	1,9	2,6	2,9	3,2	4,2	6,3	6,7	7,6	8,2	8,9	8,7
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	98	98	98	97
Männer	98	98	100	100	98	99	97	97	98	95	94	93	92
Frauen	2	2	0	0	2	1	3	3	2	3	4	5	5
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	2,0	0	0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,0	3,1	4,1	5,1	5,2
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>													
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	100	97	98	98	99	99
mit Frauen im Aufsichtsrat	89	91	85	87	88	88	88	89	89	93	95	95	96
Anteil in Prozent	89,0	91,0	85,0	87,0	88,0	88,0	88,0	89,0	91,8	94,9	96,9	96,0	97,0
Mitglieder insgesamt	1633	1573	1566	1555	1548	1567	1491	1485	1504	1518	1520	1532	1531
Männer	1387	1331	1324	1294	1295	1307	1226	1230	1234	1194	1194	1186	1176
Frauen	246	242	242	261	253	260	265	255	270	324	326	346	355
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	15,4	15,5	16,8	16,3	16,6	17,8	17,2	18,0	21,3	21,4	22,6	23,2
Vorsitze insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	97	98	98	99	98
Männer	97	95	97	96	97	98	97	97	92	92	91	93	93
Frauen	3	5	3	4	3	2	3	3	5	6	7	6	5
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	5,2	6,1	7,1	6,1	5,1
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	55	51	50	44	53	56	36	76	81	81	84	89
Mitglieder insgesamt	599	858	767	764	642	738	786	564	1159	1255	1269	1312	1363
Männer	496	731	654	637	549	628	649	455	943	968	981	1004	1037
Frauen	103	127	113	127	93	110	137	109	216	288	288	308	326
Arbeitnehmervertreterinnen	85	95	84	91	62	78	87	69	131	157	151	162	164
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	74,8	74,3	71,7	66,7	70,9	63,5	63,3	60,6	54,5	52,4	52,6	50,3

<sup>1</sup> Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Zusammengenommen geben die beiden Berichte einen Überblick, inwieweit Frauen in den Spitzengremien von insgesamt über 500 Unternehmen vertreten sind.<sup>5</sup>

**Top-100-Banken**

**Frauenanteil in Vorständen stagniert**

Unter den 100 größten Banken in Deutschland hat sich die Zahl der Vorstände mit mindestens einer Frau gegenüber dem Vorjahr verringert: Ende des Jahres 2018 waren es 29, im Vergleich zu 32 im Jahr zuvor (Tabelle 1). Der Frauenanteil in den Vorständen stagnierte bei knapp neun Prozent. Wie 2017 gab es 2018 in fünf Banken eine Vorstandsvorsitzende (Übersicht auf Seite 48).

**Auch in Aufsichtsräten kaum Bewegung – weniger Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende**

Mittlerweile ist in fast allen der 100 größten Banken mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Kapital- sowie Arbeitnehmerseite stellten jeweils die Hälfte aller Frauen. Der Frauenanteil an den Aufsichtsratssitzen insgesamt verblieb bei rund 23 Prozent. Nochmals gesunken ist die Zahl der Aufsichtsratsvorsitzenden auf jetzt fünf Frauen, im Jahr zuvor waren es noch sechs. Damit hat sich der leichte Aufwärtstrend beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden, der bis 2016 beobachtet werden konnte, endgültig umgekehrt und der Anteil ist auf den niedrigsten Stand seit fünf Jahren gefallen.

Bei 44 Banken, also weniger als der Hälfte in der untersuchten Gruppe, lag der Frauenanteil Ende 2018 bei 25 Prozent oder mehr (Tabelle 2). Dies sind vier Banken mehr als im Vorjahr. Darunter befanden sich 29 Geldhäuser, in deren Kontrollgremium mindestens 30 Prozent Frauen vertreten

<sup>5</sup> Wir danken den studentischen Hilfskräften Paula Arndt, Denise Barth und Louisa Schmitt für ihre exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

Tabelle 2

Größe 100 Banken mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2018

Rang (Unternehmensgröße)	Banken	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent	Rechtsform
78	Bethmann Bank AG	6	4	66,7	privat
46	IBB Investitionsbank Berlin	9	6	66,7	öffentlich-rechtlich
23	Santander Consumer Bank AG	11	6	54,5	privat
39	Comdirect Bank AG	6	3	50,0	privat
43	SEB AG	6	3	50,0	privat
54	Investitionsbank des Landes Brandenburg	14	7	50,0	öffentlich-rechtlich
24	Aareal Bank AG	12	5	41,7	privat
41	Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB)	12	5	41,7	öffentlich-rechtlich
4	Commerzbank AG	20	8	40,0	privat
65	BB Bank e.G.	15	6	40,0	genossenschaftlich
53	LBS Bayerische Landesbausparkasse	13	5	38,5	öffentlich-rechtlich
28	BHW Bausparkasse AG	8	3	37,5	privat
11	NRW.Bank	14	5	35,7	öffentlich-rechtlich
6	Landesbank Baden-Württemberg	21	7	33,3	öffentlich-rechtlich
15	Volkswagen Bank GmbH	12	4	33,3	privat
30	Wüstenrot Bausparkasse AG	12	4	33,3	privat
73	Sparkasse Dortmund	15	5	33,3	öffentlich-rechtlich
87	Sparkasse Karlsruhe Ettlingen	24	8	33,3	öffentlich-rechtlich
14	Landwirtschaftliche Rentenbank	18	6	33,3	öffentlich-rechtlich
20	Deutsche Pfandbriefbank AG	9	3	33,3	privat
49	Sparkasse Hannover	18	6	33,3	öffentlich-rechtlich
88	Sparda-Bank München e.G.	9	3	33,3	genossenschaftlich
89	Sächsische Aufbaubank - Förderbank	9	3	33,3	öffentlich-rechtlich
90	Südwestbank AG	9	3	33,3	privat
80	Sparkasse Leipzig	16	5	31,3	öffentlich-rechtlich
50	Landesbank Saar	13	4	30,8	öffentlich-rechtlich
1	Deutsche Bank AG	20	6	30,0	privat
12	Deutsche Postbank AG	20	6	30,0	privat
19	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	20	6	30,0	genossenschaftlich
72	Sparda-Bank West e.G.	17	5	29,4	genossenschaftlich
17	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)	14	4	28,6	öffentlich-rechtlich
52	LBS Westdeutsche Landesbausparkasse	14	4	28,6	öffentlich-rechtlich
86	Sparkasse Mainfranken	25	7	28,0	öffentlich-rechtlich
82	Sparkasse Krefeld	18	5	27,8	öffentlich-rechtlich
94	Förde Sparkasse	22	6	27,3	öffentlich-rechtlich
34	Kreissparkasse Köln	26	7	26,9	öffentlich-rechtlich
55	Sparda-Bank Baden-Württemberg e.G.	15	4	26,7	genossenschaftlich
96	Stadtsparkasse Wuppertal	15	4	26,7	öffentlich-rechtlich
2	DZ Bank AG	20	5	25,0	genossenschaftlich
5	Unicredit Bank AG	12	3	25,0	privat
9	ING-DiBa AG	12	3	25,0	privat
36	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	16	4	25,0	privat
56	Berliner Volksbank e.G.	12	3	25,0	genossenschaftlich
70	Landessparkasse zu Oldenburg	20	5	25,0	öffentlich-rechtlich

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland<sup>1</sup> nach Säulen des Finanzsektors

	Öffentlich-rechtliche Banken						Private Banken <sup>2</sup>						Genossenschaftsbanken					
	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2010	2012	2014	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																		
Unternehmen insgesamt	52	51	52	52	53	55	36	35	32	30	30	28	12	14	16	18	17	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	51	52	52	53	55	36	35	32	30	30	28	12	14	16	18	17	17
mit Frauen im Vorstand	3	7	10	13	14	13	5	7	9	11	12	9	2	3	4	6	6	7
Anteil in Prozent	5,8	13,7	19,2	25,0	26,4	23,6	13,9	20	28,1	36,7	40,0	32,1	16,7	21,4	25	33,3	35,3	41,2
Mitglieder insgesamt	203	195	190	198	204	207	157	153	132	130	132	122	48	59	65	76	70	75
Männer	199	188	177	184	188	192	151	146	123	117	118	110	46	56	61	70	64	67
Frauen	4	7	13	14	16	15	6	7	9	13	14	12	2	3	4	6	6	8
Anteil der Frauen in Prozent	2	3,6	6,8	7,1	7,8	7,2	3,8	4,6	6,8	10,0	10,6	9,8	4,2	5,1	6,2	7,9	8,6	10,7
Vorsitze insgesamt	52	51	50	52	53	54	36	35	28	28	28	27	12	14	15	18	17	16
Männer	52	50	49	51	50	51	34	34	28	26	27	26	12	13	14	17	16	15
Frauen	0	1	1	1	3	3	2	1	0	2	1	1	0	1	1	1	1	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	2	2	1,9	5,7	5,6	5,6	2,9	0	7,1	3,6	3,7	0	7,1	6,7	5,6	5,9	6,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																		
Unternehmen insgesamt	52	51	52	52	53	55	36	35	32	30	30	28	12	14	16	18	17	17
Mit Angaben zur Zusammensetzung	52	51	51	52	53	55	36	35	30	28	30	27	12	14	16	18	17	17
mit Frauen im Aufsichtsrat	48	48	50	52	52	55	29	27	24	25	26	25	11	13	15	18	17	17
Anteil in Prozent	92,3	94,1	98	100	98,1	100	80,6	77,1	80	89,3	86,7	92,6	91,7	92,9	93,8	100	100	100
Mitglieder insgesamt	960	909	906	930	940	970	396	354	323	293	309	300	192	228	275	297	283	261
Männer	802	741	735	726	733	754	333	293	264	223	227	217	160	192	235	245	226	204
Frauen	158	168	171	204	207	216	63	61	59	70	82	83	32	36	40	52	57	57
Anteil der Frauen in Prozent	16,5	18,5	18,9	21,9	22,0	22,3	15,9	17,2	18,3	23,9	26,5	27,7	16,7	15,8	14,5	17,5	20,1	21,8
Vorsitze insgesamt	52	51	51	52	53	54	36	35	30	28	29	27	12	14	16	18	17	17
Männer	49	48	47	48	50	51	36	35	29	27	28	25	12	14	16	16	15	17
Frauen	3	3	4	4	3	3	0	0	1	1	1	2	0	0	0	2	2	0
Anteil der Frauen in Prozent	5,8	5,9	7,8	7,7	5,7	5,6	0	0	3,3	3,6	3,4	7,4	0	0	0	11,1	11,8	0

1 Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

waren. In immerhin sechs Banken war der Aufsichtsrat mindestens zur Hälfte mit Frauen besetzt. An der Spitze lagen – wie bereits im Vorjahr – die *Bethmann Bank AG* und die *Investitionsbank Berlin*, bei denen Frauen zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder stellten.

### Kaum Dynamik in den Spitzengremien aller drei Säulen des deutschen Bankensektors

Im DIW Managerinnen-Barometer werden seit 2010 drei Säulen des deutschen Bankensektors unterschieden: private, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken.

Häufig wird erwartet, dass die öffentlich-rechtlichen Banken eine Vorbildfunktion bei der Entwicklung hin zu paritätischen Geschlechteranteilen übernehmen und sich mit starken Zuwächsen der Frauenanteile in den Spitzengremien auszeichnen. Das war bislang jedoch nicht der Fall. Im Vergleich der drei Säulen erreichen die öffentlich-rechtlichen Geldhäuser mit gut sieben Prozent den geringsten Anteil von Vorständinnen, der zudem zuletzt noch leicht rückläufig war (Tabelle 3). An der Spitze liegen die Genossenschaftsbanken mit rund elf Prozent Vorständinnen (plus gut

zwei Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2017), gefolgt von den Privatbanken (knapp zehn Prozent, fast ein Prozentpunkt weniger als 2017).

Ende 2018 waren in den Aufsichtsräten aller öffentlich-rechtlichen Banken und aller Genossenschaftsbanken Frauen vertreten. Die Privatbanken näherten sich der 100-Prozent-Marke im Jahr 2018 mit einem Anteil von knapp 93 Prozent weiter an. Beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten lagen die Werte nur leicht über jenen des Vorjahres: Mit knapp 28 Prozent war er in den Privatbanken am höchsten, gefolgt von den öffentlich-rechtlichen Banken mit gut 22 Prozent und den Genossenschaftsbanken mit fast 22 Prozent. Von den fünf Frauen, die Ende 2018 einem Aufsichtsrat vorstanden, kamen drei Frauen aus den öffentlich-rechtlichen Banken.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Banken öffentlich-rechtlich: Edith Sitzmann (Landesbank Baden-Württemberg), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin) und Stephanie Ladwig (Förde Sparkasse); privat: Marija Korsch (Aareal Bank), Mónica López-Monís (Santander Consumer Bank AG).

Tabelle 4

**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Versicherungen in Deutschland<sup>1</sup>**

	Versicherungen												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>													
Unternehmen insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	59
Anteil in Prozent	15,9	20,0	15,5	17,7	16,1	23,7	34,4	48,3	45,0	45,8	52,5	43,3	44,1
Mitglieder insgesamt	394	411	372	392	399	385	384	396	353	353	357	341	342
Männer	384	398	363	381	389	370	362	362	323	321	322	312	309
Frauen	10	13	9	11	10	14	22	34	30	32	35	29	33
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	3,2	2,4	2,8	2,5	3,6	5,7	8,6	8,5	9,1	9,8	8,5 <sup>2</sup>	9,6
Vorsitze insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	60
Männer	63	65	57	62	62	59	60	59	59	58	58	59	58
Frauen	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	0	0	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	3,3
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>													
Unternehmen insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	59	59
Anteil in Prozent	73,0	75,4	72,4	77,4	77,4	76,3	82,0	83,3	80,0	84,7	88,1	84,7 <sup>2</sup>	84,7
Mitglieder insgesamt	812	831	727	734	732	689	704	683	661	640	639	580	592
Männer	720	726	629	643	645	599	596	572	547	518	498	454	459
Frauen	92	105	98	91	87	90	108	111	114	122	141	126	133
Anteil der Frauen in Prozent	11,3	12,6	13,5	12,4	11,9	13,1	15,3	16,3	17,2	19,1	22,1	21,7	22,5
Vorsitze insgesamt	63	65	58	62	62	59	61	60	60	59	59	59	60
Männer	63	65	57	61	61	58	60	59	58	57	58	56	59
Frauen	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	1,7	3,3	3,4	1,7	5,1	1,7
<b>Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung</b>													
Mitglieder insgesamt	291	455	444	634	351	385	411	312	647	573	584	545	574
Männer	256	406	390	555	319	347	358	266	534	461	449	424	443
Frauen	35	49	54	79	32	38	53	46	113	112	135	121	131
Arbeitnehmervertreterinnen	32	45	41	63	26	36	43	34	81	71	81	73	75
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	91,4	91,8	75,9	79,7	81,3	94,7	81,1	73,9	71,7	63,4	59,6	60,3	57,3

1 Jeweils am Jahresende. Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.

2 Der Wert wurde gegenüber dem Managerinnen-Barometer 2018 korrigiert.

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

**Top-60-Versicherungen**

**Vorstände und Aufsichtsräte: Schleppende Entwicklung der Frauenanteile – Vorsitze in Frauenhand die große Ausnahme**

In gut 44 Prozent aller untersuchten 60 Versicherungen war im Jahr 2018 mindestens eine Frau im Vorstand tätig – kaum mehr als im Jahr zuvor (gut 43 Prozent, Tabelle 4). Der Frauenanteil in den Vorständen der größten deutschen Versicherungen lag bei knapp zehn Prozent und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr um gut einen Prozentpunkt erhöht. Mit zwei Frauen war eine mehr als im Jahr 2017 Vorstandsvorsitzende (gut drei Prozent).

Ende 2018 hatten nach wie vor fast 85 Prozent der untersuchten Versicherungen mindestens eine Frau in ihrem Aufsichtsrat. Insgesamt waren Frauen im Kontrollgremium zu rund 23 Prozent vertreten (plus knapp einen Prozentpunkt). Sogar

rückläufig war die Zahl der ohnehin wenigen Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende: Im Jahr 2017 konnten noch drei Versicherungen eine Aufsichtsratsvorsitzende vorweisen, 2018 war es nur noch eine (knapp zwei Prozent).<sup>7</sup>

In 24 der 60 größten Versicherungen (40 Prozent) war der Aufsichtsrat Ende 2018 zu mindestens einem Viertel mit Frauen besetzt. Davon hatten 18 Versicherungen einen Frauenanteil von mindestens einem Drittel; auf annähernd gleichem Niveau (knapp 42 bis 45 Prozent) lagen die Geschlechteranteile in fünf Versicherungen. Mindestens zur Hälfte mit Frauen besetzt waren die Aufsichtsräte der *Allianz Global Corporate & Specialty SE*, der *Allianz Versicherungs-AG* und der *HUK-COBURG-Krankenversicherung AG* (Tabelle 5).

<sup>7</sup> Dr. Monika Sebold-Bender (ERGO Versicherung AG).

**In noch nicht einmal einem Drittel der Banken und Versicherungen waren Frauen zu 30 Prozent oder mehr im Aufsichtsrat vertreten**

In beiden untersuchten Unternehmensgruppen des Finanzsektors – Banken und Versicherungen – waren die Frauenanteile in Vorständen mit knapp neun beziehungsweise zehn Prozent und in den Aufsichtsräten mit jeweils rund 23 Prozent etwa gleich hoch. Mit Blick auf Frauen als Vorstand- und Aufsichtsratsvorsitzende hatten die Banken die Nase im Vergleich zu den Versicherungen vorne.

Erst in gut 29 Prozent aller Banken und rund 31 Prozent aller Versicherungen lag der Frauenanteil im Aufsichtsrat bei mindestens 30 Prozent (Tabelle 6). In etwa einem Fünftel aller Banken (gut 19 Prozent) und knapp 17 Prozent der Versicherungen betrug der Frauenanteil 30 bis 39 Prozent. In über 15 Prozent aller Versicherungen war keine einzige Frau im Aufsichtsrat. Bei den Banken hatten drei Prozent einen rein männlich besetzten Aufsichtsrat.

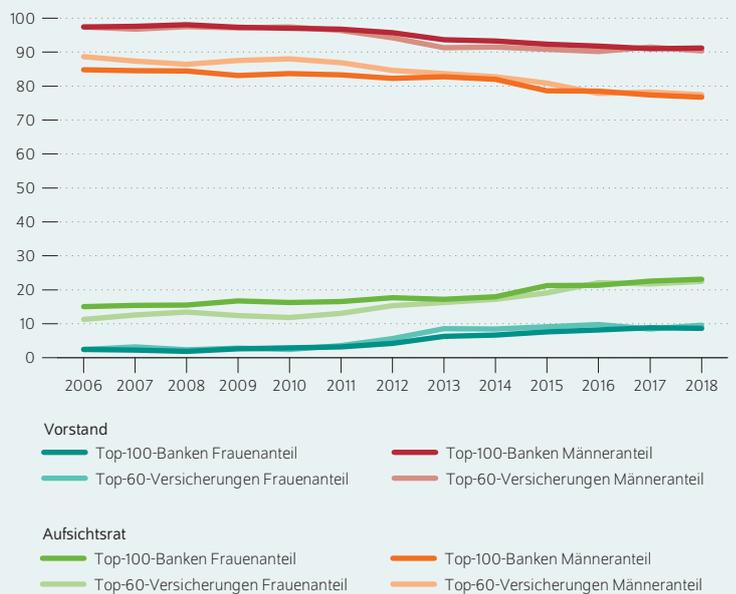
**Phasenweise Entwicklung des Frauenanteils in Spitzengremien seit 2006 – Stärkste Dynamik in den Jahren 2011 bis 2015**

Ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau nahm seit Beginn des Beobachtungszeitraums vor 13 Jahren der Frauenanteil in Vorständen im Finanzsektor in Deutschland zu (Abbildung 1). So betrug der Anteil der Vorständinnen in den größten Banken und Versicherungen im Jahr 2006 jeweils 2,5 Prozent, 2018 lag er bei knapp neun Prozent in den Banken und fast zehn Prozent in den Versicherungen. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten war seit Beobachtungsbeginn deutlich höher. In den größten Versicherungen betrug er 2006 gut elf Prozent und legte bis 2018 auf rund 23 Prozent zu; bei den Banken lauten die Vergleichswerte gut 15 beziehungsweise 23 Prozent. Von einer Parität in den Spitzengremien ist der Finanzbereich also immer noch weit entfernt. Zudem ist die Dynamik im Vergleich zu den Unternehmen außerhalb des Finanzsektors weitaus geringer.<sup>8</sup> Seine einst unbestreitbare Vorreiterrolle beim Frauenanteil in Aufsichtsräten hat der Finanzsektor eingebüßt.

Auffallend ist die wieder schwächere Dynamik in den jüngsten Jahren, insbesondere bei den Banken. Eine genaue Betrachtung der Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen über die vergangenen zwölf Jahre zeigt, dass sie in drei Phasen verlief: In den ersten Jahren des Beobachtungszeitraums (2006 bis 2010) gab es so gut wie keine Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen von Banken und Versicherungen (Abbildung 2). Der Zeitraum von 2011 bis 2015 war dagegen von einer stärkeren Dynamik gekennzeichnet: Der durchschnittliche jährliche Zuwachs des Frauenanteils in Vorständen betrug bei den Banken knapp einen Prozentpunkt und bei den Versicherungen 1,3 Prozentpunkte. Nach 2016 zeigt sich bis zum aktuellen Rand wieder eine schleppende Entwicklung. In diesem Zeitraum ist der

Abbildung 1

**Frauen- und Männeranteile in Vorständen und Aufsichtsräten im Finanzsektor**  
In Prozent



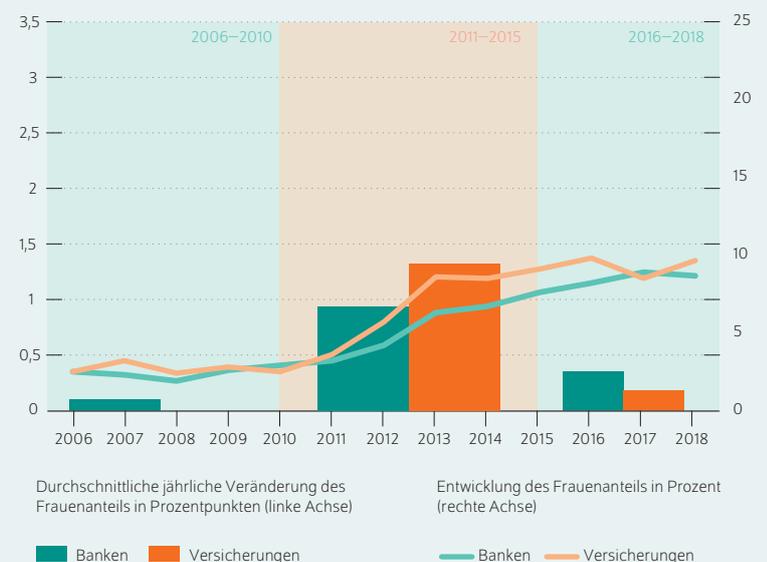
Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Weiterhin ist nur knapp jeder zehnte Vorstandsposten im Finanzsektor in Deutschland durch eine Frau besetzt.

Abbildung 2

**Frauenanteil in Vorständen von Banken und Versicherungen und dessen Veränderung nach Entwicklungsphasen**  
In Prozentpunkten (linke Achse) bzw. in Prozent (rechte Achse)



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Nur die Jahre 2011 bis 2015 waren von einer stärkeren Dynamik geprägt, ansonsten ist der Frauenanteil in den Vorständen des Finanzsektors kaum gestiegen.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu in dieser Ausgabe des DIW Wochenberichts Holst und Wrohlich (2019), a. a. O.

Abbildung 3

**Frauenanteil in Aufsichtsräten von Banken und Versicherungen und dessen Veränderung nach Entwicklungsphasen**  
In Prozentpunkten (linke Achse) bzw. in Prozent (rechte Achse)



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Auch in den Aufsichtsräten verlief die Entwicklung des Frauenanteils in drei Phasen.

Frauenanteil im Vorstand von Banken nur noch um jahresdurchschnittlich 0,4 Prozentpunkte und bei Versicherungen um 0,2 Prozentpunkte gestiegen.<sup>9</sup>

Auch mit Blick auf die Aufsichtsräte lassen sich diese drei Phasen erkennen. Zu Beginn des Beobachtungszeitraums blieb zwar auch hier der Frauenanteil nahezu konstant (Abbildung 3). In den Jahren 2011 bis 2015, der zweiten Phase, nahm die Entwicklung aber vor allem bei den Versicherungen deutlich an Fahrt auf – im Durchschnitt stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten in diesem Zeitraum um jährlich 1,4 Prozentpunkte. Bei den Banken war es ein Prozentpunkt. Im Vergleich der Frauenanteile lagen die Banken in dieser Phase noch vor den Versicherungen. In der dritten Phase von 2016 bis 2018 änderte sich das Bild und die Versicherungen lagen jetzt gleichauf mit den Banken. Die Dynamik hatte bei den Banken deutlich abgenommen – der durchschnittliche jährliche Anstieg des Frauenanteils betrug nur noch 0,6 Prozentpunkte. Bei den Versicherungen blieb die jahresdurchschnittliche Entwicklung hingegen in etwa konstant.

**Tempo verlangsamt sich: Bis zur Geschlechterparität in Vorständen würde es rechnerisch wieder länger dauern**

Würde sich die Entwicklung der Jahre 2006 bis 2018 in den Vorständen von Banken und Versicherungen linear fortsetzen, dauerte es rein rechnerisch noch fast bis zur nächsten Jahrhundertwende, bis beide Geschlechter in diesen Gremien gleich stark vertreten wären (rund 80 Jahre bei den Banken und rund 68 Jahre bei den Versicherungen). Gegenüber der linearen Projektion aus dem vergangenen Jahr ist das zumindest bei den Banken ein Rückschritt: Auf Basis der damaligen Entwicklung der zurückliegenden Jahre ergaben die Berechnungen eine Dauer von rund 70 Jahren bis zur Geschlechterparität.<sup>10</sup> Von einer linearen Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen kann somit nicht ausgegangen werden (Abbildung 2).

In den Aufsichtsräten sieht es etwas besser aus. So würde es rein rechnerisch noch 40 Jahre bei den Banken und rund 30 Jahre bei den Versicherungen dauern, bis eine gleiche Besetzung von Frauen und Männern erreicht wäre.

**Frauenanteil im EZB-Rat konstant niedrig**

Neben den größten Unternehmen des deutschen Finanzsektors zeigt der vorliegende Bericht auch die Frauenanteile in den Spitzengremien nationaler Zentralbanken in der Europäischen Union (EU), im Rat der Europäischen Zentralbank (EZB) und im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM).

Tabelle 5

**Größe 60 Versicherungen mit mindestens 25 Prozent Frauenanteil im Aufsichtsrat Ende 2018**

Rang (Unternehmensgröße)	Versicherungen	Mitglieder insgesamt	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
30	Allianz Global Corporate & Specialty SE	6	4	66,7
3	Allianz Versicherungs-AG	6	3	50,0
53	HUK-COBURG-Krankenversicherung AG	6	3	50,0
1	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	20	9	45,0
4	Hannover Rück SE	9	4	44,4
57	HALLESCHKE Krankenversicherung a.G.	9	4	44,4
31	Central Krankenversicherung AG	7	3	42,9
23	ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G.	12	5	41,7
41	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	14	5	35,7
11	AXA Versicherung AG	3	1	33,3
2	Allianz Lebensversicherungs-AG	6	2	33,3
13	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	6	2	33,3
38	Barmenia Krankenversicherung a.G.	6	2	33,3
26	NÜRNBERGER Lebensversicherung AG	12	4	33,3
5	ALLIANZ SE	12	4	33,3
18	Generali Lebensversicherung AG	3	1	33,3
12	Debeka Lebensversicherungsverein a.G.	9	3	33,3
14	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG	9	3	33,3
60	Provincial Rheinland Versicherung AG	18	5	27,8
35	Württembergische Versicherung AG	11	3	27,3
15	ERGO Versicherung AG	4	1	25,0
6	Debeka Krankenversicherungsverein a.G.	12	3	25,0
34	Württembergische Lebensversicherung AG	12	3	25,0
43	Generali Versicherung AG	4	1	25,0

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

<sup>9</sup> Seit dem Jahr 2017 wird für die Identifizierung der 60 größten Versicherungen in Deutschland eine andere Datenbasis als in den Jahren zuvor verwendet, siehe Holst und Wrohlich (2018), a. a. O. Aus diesem Grund ist die Entwicklung bei den Versicherungen vor und nach 2017 nur eingeschränkt vergleichbar.

<sup>10</sup> Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a. a. O.

Tabelle 6

**Banken und Versicherungen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat**

In Prozent

Unternehmen	2018							2018	Veränderung zu 2017 (Prozentpunkte)
	0 Prozent Frauen im Aufsichtsrat	1 bis 9 Prozent	10 bis 19 Prozent	20 bis 29 Prozent	30 bis 39 Prozent	40 bis 49 Prozent	50 und mehr Prozent	30 und mehr Prozent	
Finanzsektor	7,6	4,4	29,1	29,1	18,4	5,7	5,7	29,7	-3,2
Banken	3,0	5,1	31,3	31,3	19,2	4,0	6,1	29,3	-1,0
Versicherungen	15,3	3,4	25,4	25,4	16,9	8,5	5,1	30,5	-6,8

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

Der Rat ist das oberste Beschlussorgan der EZB und trifft die geldpolitischen Entscheidungen. Er setzt sich aus dem sechsköpfigen Direktorium sowie den PräsidentInnen der nationalen Zentralbanken der 19 Mitgliedstaaten des Euro-raums zusammen. In diesem 25-köpfigen Gremium sind seit 2014 zwei Frauen vertreten, das entspricht einem Frauenanteil von acht Prozent. (Tabelle 7).

Das US-amerikanische Äquivalent zum EZB-Rat ist das Federal Open Market Committee (FOMC), das 14 Mitglieder hat.<sup>11</sup> In diesem Gremium ist der Frauenanteil deutlich höher als im Euroraum: Im November 2018 waren vier Frauen Mitglieder des FOMC, das entspricht einem Anteil von 29 Prozent.<sup>12</sup> Bei der Bank of Canada lag der Frauenanteil im entsprechenden Gremium – dem Governing Council – bei einem Drittel (zwei Frauen von insgesamt sechs Mitgliedern).<sup>13</sup>

Im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht ist der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Dieses Gremium ist die zentrale Aufsicht über die bedeutendsten Banken in den teilnehmenden EU-Ländern. Die Mitglieder dieses Aufsichtsgremiums werden von der EZB und den nationalen Aufsichtsbehörden der teilnehmenden Länder benannt. Die EZB entsandte im Jahr 2018 – wie auch im Vorjahr – zwei Frauen und zwei Männer. Die EU-Länder, die 2018 wieder insgesamt 26 Mitglieder für das Gremium benennen konnten, entsandten mit sechs Frauen drei mehr als im Jahr zuvor. Zwei der Frauen kamen aus Finnland (eine mehr als 2017), wie schon im Vorjahr jeweils eine aus Lettland und Portugal und jeweils erstmals je eine aus Malta und Spanien (Tabelle 8 auf Seite 49).

Weniger dynamisch entwickelte sich dagegen der Frauenanteil in den obersten Entscheidungsgremien der nationalen Notenbanken der EU-Länder. In den Jahren 2016 und

Tabelle 7

**Frauen im Rat der Europäischen Zentralbank**

	Mitglieder insgesamt	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
2018	25	23	2	8,0
2017	25	23	2	8,0
2016	25	23	2	8,0
2015	25	23	2	8,0
2014	24	22	2	8,3
2013	23	23	0	0
2012	23	23	0	0
2011	23	23	0	0
2010	22	21	1	4,5
2009	22	21	1	4,5
2008	21	20	1	4,8
2007	19	18	1	5,3
2006	17	16	1	5,9
2005	17	16	1	5,9
2004	17	16	1	5,9
2003	17	16	1	5,9

Quelle: Europäische Zentralbank.

© DIW Berlin 2019

**11** Das Federal Open Market Committee hat jedes Jahr zwölf stimmberechtigte Mitglieder, von denen sieben aus dem Board of Governors des Federal Reserve Systems kommen; einen permanenten Sitz hat der Präsident beziehungsweise die Präsidentin der Federal Reserve Bank of New York. Die vier verbleibenden Sitze rotieren jährlich unter den regionalen weiteren Federal Reserve Banks. Zwei nicht stimmberechtigte Mitglieder nehmen an den Sitzungen beratend teil.

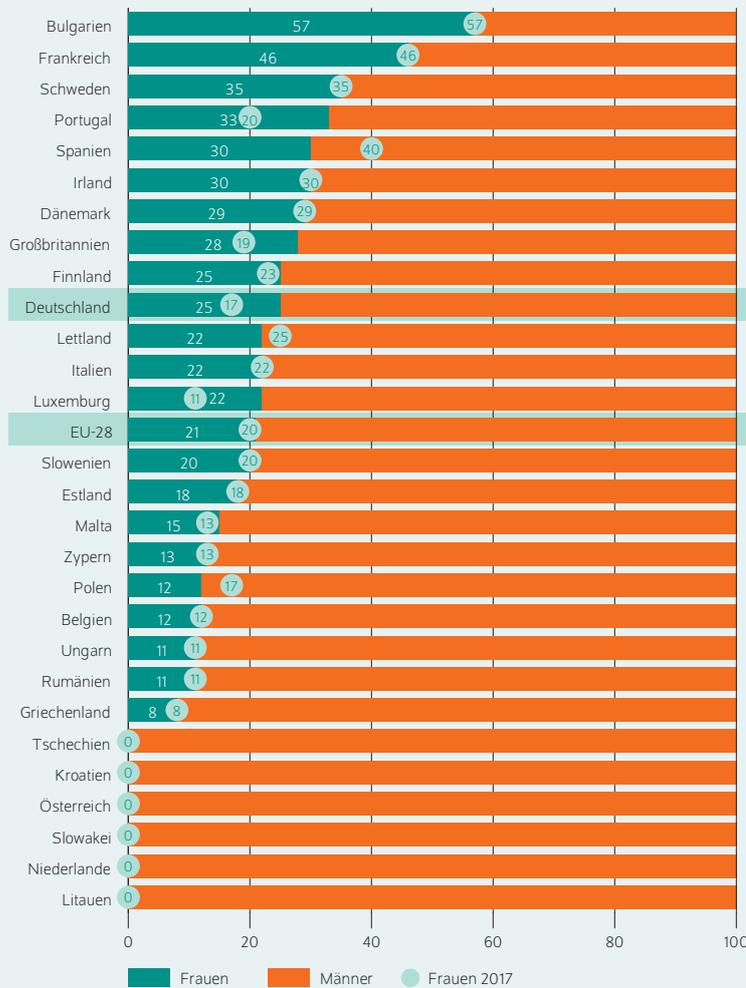
**12** Vgl. dazu Board of Governors of the Federal Reserve System: About the FOMC (online verfügbar).

**13** Vgl. dazu Bank of Canada: Governing Council and Senior Management (online verfügbar). Eine Übersicht über den Frauenanteil in den geldpolitischen Entscheidungsgremien von über 100 Ländern für den Zeitraum von 2002 bis 2016 findet sich zum Beispiel in Donato Masciandaro, Paola Profeta und Davide Romelli (2018): Do Women Matter in Monetary Policymaking? BAFFI CAREFIN Centre Research Paper Nr. 88.

Abbildung 4

**Frauen und Männer in den wesentlichen Entscheidungsorganen<sup>1</sup> europäischer Zentralbanken im Jahr 2018<sup>2</sup>**

Anteile in Prozent



1 Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion: Mitglieder des Aufsichtsrats.  
 2 Daten erhoben von Mai bis September 2018.

Quellen: Europäische Kommission, Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Central banks (Members of key decision-making bodies); eigene Darstellung.

© DIW Berlin 2019

In den wesentlichen Entscheidungsorganen nationaler Zentralbanken sind Frauen von Land zu Land sehr unterschiedlich repräsentiert.

2017 lag dieser Anteil bei 20 Prozent und stieg im Jahr 2018 auf 21 Prozent (Abbildung 4). Hinter diesem durchschnittlichen Anteil verbirgt sich jedoch eine große Heterogenität zwischen den Ländern. Spitzenreiter Bulgarien hat beispielsweise (wie bereits im Vorjahr) einen Frauenanteil von 57 Prozent in diesem Gremium, gefolgt von Frankreich (46 Prozent), Schweden (35 Prozent), Portugal (33 Prozent), Spanien und Irland (je 30 Prozent). Deutschland liegt mit 25 Prozent etwas über dem Durchschnitt der EU-Länder. Keine einzige Frau im obersten Entscheidungsgremium der Zentralbank hatten – wie im Vorjahr – Tschechien, Kroatien, Österreich, Slowakei, die Niederlande und Litauen. Stark verbessert haben sich im Vergleich zum Vorjahr Portugal (von 20 auf 33 Prozent), Großbritannien (von 19 auf 28 Prozent) und Deutschland (von 17 auf 25 Prozent); gesunken ist der Frauenanteil im obersten Entscheidungsgremium der nationalen Notenbank hingegen in Spanien (von 40 auf 30 Prozent) und in Polen (von 17 auf zwölf Prozent).

**Frauen sind im Finanzsektor angesichts ihres Anteils an der Belegschaft besonders selten in Führungspositionen**

Frauen sind in hohen Führungspositionen im Finanzsektor besonders stark unterrepräsentiert. Die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten der 100 größten Banken liegen mittlerweile unter denen der 100 größten Unternehmen in anderen Wirtschaftssektoren, obwohl sie zu Beginn des Beobachtungszeitraums im Jahr 2006 noch darüber lagen (Abbildung 5).

Im Finanzsektor haben Frauen im Vergleich zu Männern so geringe Aufstiegschancen in hohe Führungspositionen wie in keiner anderen Branche.<sup>14</sup> In Kombination mit ihrem traditionell hohen Anteil an allen Beschäftigten, der über 50 Prozent liegt<sup>15</sup>, führt das zu einem besonders hohen *Gender Leadership Gap*. Dieser stellt die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an den abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in hohen Führungspositionen dar. Wenn Frauen exakt die gleichen Zugangschancen in Führungspositionen hätten wie Männer, gäbe es diese Differenz nicht und Frauen wären in Führungspositionen zum selben Anteil vertreten wie in der Belegschaft insgesamt. Selbst wenn man zahlreiche Faktoren, die den Aufstieg beeinflussen, berücksichtigt, weist der Finanzsektor den größten Gender Gap bei den Aufstiegschancen in eine Führungsposition auf.<sup>16</sup>

Der hohe Gender Leadership Gap trifft dabei nicht nur auf die Spitzengremien zu, also Vorstände und Aufsichtsräte, sondern auch auf die zweite Führungsebene. Wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) auf Basis einer Umfrage von 16 000 privaten Unternehmen

<sup>14</sup> Vgl. Elke Holst und Martin Friedrich (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. DIW Wochenbericht Nr. 37, 827–838 (online verfügbar).

<sup>15</sup> Vgl. Holst und Wrohlich (2018), a. a. O.

<sup>16</sup> Der Gender Leadership Gap betrug 31 Prozent (Mittelwerte aus querschnittsgewichteten Jahresquoten von 2001 bis 2014). Vgl. Holst und Friedrich (2016), a. a. O.

in Deutschland zeigt, ist in keinem anderen Sektor die Repräsentanz von Frauen auch in der zweiten Führungsebene so gering wie im Finanzsektor. Den IAB-Daten zufolge liegt der Frauenanteil an Führungspositionen der zweiten Ebene im Finanzsektor bei 21 Prozent, während er im Durchschnitt aller Sektoren 40 Prozent beträgt.<sup>17</sup>

Die ungleichen Chancen von Frauen und Männern in (gut bezahlten) Führungspositionen spiegeln sich auch maßgeblich im *Gender Pay Gap* wider. Der Finanzsektor schneidet auch hier besonders schlecht ab. Mit über 26 Prozent lag die Verdienstlücke zwischen Frauen und Männern im Jahr 2016 im Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbereich deutlich über dem Durchschnitt in Deutschland von 22 Prozent.<sup>18</sup>

### Mögliche Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Finanzsektors sind vielfältig

Rund die Hälfte aller Beschäftigten im Finanzsektor sind Frauen. Auch unter den Auszubildenden zum Beruf Bankkaufmann beziehungsweise Bankkauffrau sind Frauen und Männer gleich häufig vertreten.<sup>19</sup> Ebenso sind die Zahlen von Studentinnen und Studenten der Betriebswirtschaftslehre ausgeglichen.<sup>20</sup> Vor diesem Hintergrund ähnlich hoher Qualifikationen ist es besonders bemerkenswert, dass der Frauenanteil in Führungspositionen in Banken und Versicherungen nach wie vor so niedrig ist.

Einer der Gründe dafür, warum es um die Gleichstellung der Geschlechter in Banken und Versicherungen besonders schlecht bestellt ist, dürfte die männerdominierte (maskuline) Führungskultur speziell im Finanzsektor sein.<sup>21</sup> Empirische Studien haben mehrfach gezeigt, dass im Finanzsektor – stärker noch als in anderen Wirtschaftssektoren – Personen, die extrem lange und unflexible Arbeitszeiten in Kauf nehmen, überproportional belohnt werden.<sup>22</sup> Auch Geschlechterrollenerwartungen sowie eine familienunfreundliche Arbeitskultur in Führungspositionen sind hier offenbar besonders stark verankert und reduzieren die Aufstiegschancen von Frauen. Weitere Studien belegen, dass der sogenannte *Mid-career Conflict* im Finanzsektor besonders stark ausgeprägt ist. Das bedeutet, dass hier Frauen im mittleren Management – wenn sie in einer Lebensphase sind,

<sup>17</sup> Vgl. dazu Susanne Kohaut und Iris Möller (2017): Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne. IAB Kurzbericht 24/2017 (online verfügbar).

<sup>18</sup> Vgl. dazu das WSI Gender Daten Portal des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (online verfügbar).

<sup>19</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (online verfügbar).

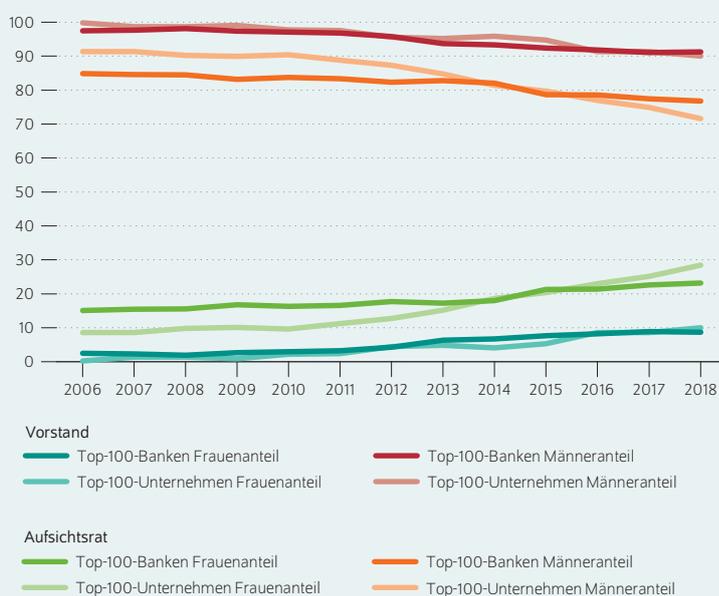
<sup>20</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): Studierende an Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.1.

<sup>21</sup> Astrid Jäkel, Finja Carolin Kütz und Emily Niemann (2016): Female Leadership in Germany and Switzerland. In: Oliver Wyman (2016): Women in Financial Services, 54 ff. Hier wird ausgeführt, dass „a culture is masculine when the population displays a preference for achievement, heroism, assertiveness, and the material rewards for success. A masculine society is competitive rather than consensual. A feminine culture, according to Hofstede, prefers cooperation, modesty, caring for the weak, and quality of life. When plotting cultural masculinity against female representation on financial services firms' ExCos, there is a negative correlation.“, 54.

<sup>22</sup> Vgl. beispielsweise Marianne Bertrand, Claudia Goldin und Lawrence Katz (2010): Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics* 2, July, 228–255, sowie Claudia Goldin und Lawrence Katz (2012): The Most Egalitarian of All Professions: Pharmacy and the Evolution of a Family-Friendly Occupation. NBER Working Papers 18410.

Abbildung 5

### Frauen- und Männeranteile in Vorständen und Aufsichtsräten der Top-100-Banken und Top-100-Unternehmen (ohne Finanzsektor) In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2019

In hohen Führungspositionen von Finanzunternehmen sind Frauen noch seltener vertreten als in anderen Unternehmen.

in der besonders viele familiäre Verpflichtungen mit dem Beruf zu vereinen sind – deutlich häufiger ihren Arbeitgeber wechseln als in anderen Wirtschaftszweigen.<sup>23</sup>

Auch könnten die nach der Finanzkrise verschärften Regelungen zur Besetzung von Geschäftsführungen im Finanzsektor einen Einfluss haben. Diese sind im Kreditwesengesetz (KWG) und den zugehörigen Ausführungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verankert. Dort wird von einer fachlichen Eignung für diese Position ausgegangen, wenn die Person eine dreijährige leitende Tätigkeit bei einem Institut von vergleichbarer Größe und Geschäftsart nachweisen kann und/oder hierarchisch unmittelbar unter der Ebene der Geschäftsleitung leitend tätig war oder ist.<sup>24</sup> Da vor allem Männer diese Posten bereits einnehmen, müssen Frauen zu einem wesentlich höheren Anteil ihre Eignung erst noch unter Beweis stellen. Dies dürfte aber nicht immer einfach sein, da oft „Geschlechterstereotypen und überkommene Rollenverteilungen die Leistungs- und Befähigungsbeurteilungen beeinflussen und sich eher zulasten der Bewerberinnen auswirken“.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Jäkel et al. (2016), a. a. O.

<sup>24</sup> Vgl. dazu ausführlich Holst und Friedrich (2016), a. a. O.

<sup>25</sup> Vgl. Hans-Jürgen Papier unter Mitwirkung von Dr. Martin Heidebach (2014): Rechtsgutachten zur Frage der Zulässigkeit von Zielquoten für Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst sowie zur Verankerung von Sanktionen bei Nichteinhaltung. Im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen, vertreten durch das Ministerium für Inneres und Kommunales (online verfügbar).

Übersicht

Frauen in Vorständen großer Banken und Versicherungen in Deutschland Ende 2018

Rang	Banken	Vorständinnen	Rechtsform
1	Deutsche Bank AG	Sylvie Matherat	privat
2	DZ Bank AG	Ulrike Brouzi	genossenschaftlich
3	Kreditanstalt für Wiederaufbau	Dr. Ingrid Hengster	öffentlich-rechtlich
4	Commerzbank AG	Dr. Bettina Orlopp	privat
5	Unicredit Bank AG	Sandra Betocchi, Ljiljana Čortan	privat
11	NRW.Bank	Gabriela Pantring	öffentlich-rechtlich
12	Deutsche Postbank AG	Susanne Klöß-Braekler, Zvezdana Seeger	privat
13	Deka Bank Deutsche Girozentrale	Manuela Better	öffentlich-rechtlich
17	Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)	Dr. Iris Reinelt	öffentlich-rechtlich
21	Landesbank Berlin AG	Tanja Müller-Ziegler	öffentlich-rechtlich
22	Hamburger Sparkasse AG	Bettina Poullain	freie Sparkasse
24	Aareal Bank AG	Dagmar Knopek, Christiane Kunisch-Wolff	privat
33	Sparkasse KölnBonn	Dr. Nicole Handschuer	öffentlich-rechtlich
36	HSBC Trinkaus & Burkhardt AG	Carola Gräfin von Schmettow <sup>1</sup>	privat
37	Deutsche Hypothekbank (Actien-Gesellschaft)	Sabine Barthauer	öffentlich-rechtlich
45	Stadtsparkasse München	Marlies Mirbeth	öffentlich-rechtlich
48	Targobank AG & Co. KGaA	Maria Topaler	privat
49	Sparkasse Hannover	Kerstin Berghoff-Ising, Marina Barth	öffentlich-rechtlich
51	Oldenburgische Landesbank AG	Karin Katerbau	privat
54	Investitionsbank des Landes Brandenburg	Kerstin Jöntgen, Jacqueline Tag	öffentlich-rechtlich
56	Berliner Volksbank e.G.	Martina Palte	genossenschaftlich
60	Stadtsparkasse Düsseldorf	Karin-Brigitte Göbel <sup>1</sup>	öffentlich-rechtlich
65	BB Bank e.G.	Gabriele Kellermann	genossenschaftlich
68	Teambank AG	Dr. Christiane Decker, Astrid Knipping	genossenschaftlich
69	Sparda-Bank Südwest e.G.	Karin Schwartz	genossenschaftlich
71	Frankfurter Volksbank e.G.	Eva Wunsch-Weber <sup>1</sup>	genossenschaftlich
82	Sparkasse Krefeld	Dr. Birgit Roos <sup>1</sup>	öffentlich-rechtlich
83	SWN Kreissparkasse Waiblingen	Ines Dietze <sup>1</sup>	öffentlich-rechtlich
88	Sparda-Bank München e.G.	Petra Müller	genossenschaftlich
Rang	Versicherungen	Vorständinnen	
1	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dr. Doris Höpke	
2	Allianz Lebensversicherungs-AG	Ana-Cristina Grohnert	
3	Allianz Versicherungs-AG	Ana-Cristina Grohnert	
5	ALLIANZ SE	Dr. Helga Jung, Jacqueline Hunt	
7	R+V Lebensversicherung AG	Claudia Andersch <sup>1</sup> , Julia Merkel	
10	R+V Allgemeine Versicherung AG	Julia Merkel	
13	Allianz Private Krankenversicherungs-AG	Dr. Birgit König	
14	Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG	Christine Theodorovics	
15	ERGO Versicherung AG	Andrea Mondry	
20	Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG	Barbara Schick, Isabella Pfaller	
23	ALTE LEIPZIGER Lebensversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
27	R+V Versicherung	Claudia Andersch, Julia Merkel	
28	HUK-COBURG-Allgemeine Versicherung AG	Sarah Rössler	
30	Allianz Global Corporate & Specialty SE	Sinéad Browne, Bettina Dietsche, Nina Klingspor	
33	HDI Lebensversicherung AG	Barbara Riebeling	
34	Württembergische Lebensversicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
35	Württembergische Versicherung AG	Dr. Susanne Pauser	
36	HUK-COBURG Haftpflicht-Unterstützungs-Kasse kraftf. Beamter VVaG	Sarah Rössler	
38	Barmenia Krankenversicherung a.G.	Carola Schroeder	
41	Bayerische Beamtenkrankenkasse AG	Manuela Kiechle	
48	Volkswahl-Bund Lebensversicherung a.G.	Heike Böhner	
51	Bayerischer Versicherungsverband Versicherungs-AG	Barbara Schick, Isabella Pfaller	
52	HDI Versicherung AG	Barbara Riebeling	
53	HUK-COBURG-Krankenversicherung AG	Sarah Rössler	
57	HALLESCHE Krankenversicherung a.G.	Wiltrud Pekarek	
60	Provinzial Rheinland Versicherung AG	Sabine Krummnerl	

<sup>1</sup> Vorstandsvorsitzende.

Quelle: Eigene Erhebungen.

Schließlich spielen geschlechterstereotype Zuschreibungen im als mathematiklastig geltenden Finanzsektor eine wichtige Rolle. Beispielsweise wurde nachgewiesen, dass an Frauen in stereotyp-männlichen Aufgaben höhere Anforderungen gestellt werden als an Männer in gleicher Position.<sup>26</sup> Im Finanzsektor sind diese Geschlechterstereotype nicht nur auf Arbeitgeber-, sondern auch auf Kundenseite zu finden: So wies eine Studie der Universität Mannheim nach, dass es unter Investoren Vorbehalte gegenüber Fonds gibt, die von Frauen geleitet werden.<sup>27</sup>

**Fazit: Geschlechterstereotype Strukturen müssen abgebaut werden**

Von einer Dynamik bei der Entwicklung der Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten des Finanzsektors kann mit Blick auf das Jahr 2018 kaum noch die Rede sein. Das unterstreicht, dass die Erwartung linearer Zuwächse bis zur paritätischen Besetzung von Spitzengremien viel zu optimistisch ist.

Über die vergangenen Jahre wurden Fortschritte vor allem zur Zeit der Diskussion und Einführung gesetzlicher Quoten in Aufsichtsräten erzielt. Werden beschlossene Quoten einmal erreicht, stagniert die weitere Entwicklung aber oftmals. Bundeskanzlerin Angela Merkel betonte anlässlich des 100. Jahrestages der Einführung des Frauenwahlrechts: „Die Quoten waren wichtig, aber das Ziel muss Parität sein.“<sup>28</sup> Vor allem in Führungspositionen seien Frauen deutlich in der Unterzahl. Doch wie kann das Ziel ohne Quoten erreicht werden – gerade im Finanzsektor, in dem offenbar immer noch besonders tradierte hierarchische Strukturen vorherrschen? Die Antwort steht noch aus.

Möglicherweise hilft, dass in agilen, komplexer werdenden Zeiten zunehmend autonomes Handeln der Beschäftigten gefordert ist. Führung bedeutet dann immer weniger, hierarchisch (pyramidenförmig von oben nach unten) Anweisungen zu geben, wie es oft bei maskulinen Strukturen der Fall ist. Vielmehr sind verstärkt die Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften in den in zunehmendem Maß vernetzten (matrixartigen) Arbeitsbeziehungen gefragt, genauso wie die Fähigkeit, Beschäftigte zu unterstützen und zu ermuntern. Das dürfte Frauen im Finanzsektor entgegenkommen.<sup>29</sup>

Zudem verhindern Geschlechterstereotype das Ausschöpfen vorhandener Potentiale. Oft ist diese Voreingenommenheit

Tabelle 8

**Frauen und Männer im Aufsichtsgremium der Europäischen Bankenaufsicht**

	2017 <sup>1</sup>		2018 <sup>1</sup>	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
<b>EZB-Mitglieder</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>VertreterInnen der nationalen Aufsichtsbehörden</b>				
Belgien	0	1	0	1
Deutschland	0	2	0	2
Estland	0	2	0	2
Finnland	1	1	2	0
Frankreich	0	1	0	1
Griechenland	0	1	0	1
Irland	0	1	0	1
Italien	0	1	0	1
Lettland	1	1	1	1
Litauen	0	1	0	1
Luxemburg	0	2	0	2
Malta	0	2	1	1
Niederlande	0	1	0	1
Österreich	0	2	0	2
Portugal	1	0	1	0
Slowakei	0	1	0	1
Slowenien	0	1	0	1
Spanien	0	1	1	0
Zypern	0	1	0	1
<b>Insgesamt</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
In Prozent	16,7 <sup>2</sup>	83,3 <sup>2</sup>	26,7	73,3

1 Zwei Vakanz bei VertreterInnen der EZB.

2 Der Wert wurde gegenüber dem Managerinnen-Barometer 2018 korrigiert.

Quelle: Europäische Zentralbank.

tief im Alltagswissen verborgen. Der sogenannte *Unconscious Gender Bias* kann sich dann unerkannt in Regelungen, Praktiken und Organisationsprozessen auch des Finanzsektors verborgen. Diese sind daher zu überprüfen, ob sie implizit oder explizit eine ungleiche Behandlung der Geschlechter kreieren, erhalten oder herausfordern. Entsprechende Umstrukturierungen und Anpassungen sind erforderlich, um den Prozess einer ständigen Reproduktion ungleicher Chancen zu durchbrechen und echte Chancengleichheit herzustellen.

Ein großes Problem ist zudem, dass Familiengründung und Karriereaufbau zeitlich zusammenfallen. Die vor allem Frauen hieraus entstehenden Nachteile können im Lebensverlauf kaum mehr aufgeholt werden. Mehr Zeitsouveränität für alle Beschäftigten wäre daher ein wichtiger Baustein zu mehr Chancengleichheit. Gemeint ist damit eine größere Wahlfreiheit bei der Arbeitszeit insbesondere in der *Rush Hour* des Lebens für Frauen und Männer – ohne negative Folgen für die Karriere. Dies ist nicht nur in einer sich im Zuge der Digitalisierung verändernden Arbeitswelt ein machbarer und sinnvoller Schritt, sondern eröffnet auch Männern die Option, Familie und Beruf fair zu vereinbaren.

26 Victoria L. Brescoll, Erica Dawson und Eric Luis Uhlmann (2010): Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations. *Psychological Science* Vol. 21/11, 1640–1642.

27 Vgl. Alexandra Niessen-Ruenzi und Stefan Ruenzi (2018): Sex Matters: Gender Bias in the Mutual Fund Industry. *Management Science* (im Erscheinen).

28 Vgl. Handelsblatt (2018): Angela Merkel: „Die Quoten waren wichtig, aber das Ziel muss Parität sein“ (online verfügbar).

29 In zahlreichen empirischen Studien wurde gezeigt, dass Frauen in Führungspositionen einen transaktionalen Führungsstil pflegen, der stärker auf Motivation, Belohnung und die Betonung gemeinsamer Ziele setzt als auf autoritäre Führungsstile. Vgl. dazu Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt und Marloes L. van Engen (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591 (online verfügbar).

## MANAGERINNEN-BAROMETER: FINANZSEKTOR

---

**Elke Holst** ist Forschungsdirektorin und Senior Economist in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [eholst@diw.de](mailto:eholst@diw.de)

**Katharina Wrohlich** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Gender Studies am DIW Berlin | [kwrohlich@diw.de](mailto:kwrohlich@diw.de)

**JEL:** G2, J16, J78, L32, M14, M51

**Keywords:** board composition, board diversity, boards of directors, central banks, corporate boards, Europe, finance industry, financial sector, female directors, Gender gap, gender equality, gender quota, Germany, insurance companies, management, public and private banks, supervisory boards, women CEOs

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3/2019:

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



## IMPRESSUM

---



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

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

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

86. Jahrgang 16. Januar 2019

### Herausgeberinnen und Herausgeber

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

### Chefredaktion

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

### Lektorat

Dr. Anna Hammerschmid

### Redaktion

Renate Bogdanovic; Dr. Franziska Bremus; Rebecca Buhner;  
Claudia Cohnen-Beck; Dr. Daniel Kemptner; Sebastian Kollmann;  
Matthias Laugwitz; Dr. Alexander Zerrahn

### Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

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

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

### Gestaltung

Roman Wilhelm, DIW Berlin

### Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

### Satz

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

### Druck

USE gGmbH, Berlin

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

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit  
Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an den  
Kundenservice des DIW Berlin zulässig ([kundenservice@diw.de](mailto:kundenservice@diw.de)).

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