ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Holst, Elke; Schimeta, Julia

Article

Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen

DIW Wochenbericht

Provided in Cooperation with:
German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

Suggested Citation: Holst, Elke; Schimeta, Julia (2012) : Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen, DIW Wochenbericht, ISSN 0012-1304, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 79, Iss. 3, pp. 3-12

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/58119

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen

Von Elke Holst und Julia Schimeta

Das Ziel, mehr Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft zu berücksichtigen, findet sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Politik immer stärkere Beachtung. Die Forderungen nach einer Frauenquote und die öffentlichkeitswirksame Bestellung von vier Frauen in die Vorstände der DAX-30-Unternehmen im Jahr 2011 können gleichwohl nicht darüber hinwegtäuschen: Frauen sind an den maßgeblichen wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen in großen Unternehmen Deutschlands weiterhin kaum beteiligt. Im Vorstand der Top-200-Unternehmen waren Frauen auch 2011 wieder mit nur drei Prozent vertreten. In den Aufsichtsräten lag ihr Anteil 2011 bei 11,9 Prozent, darunter waren mehr als zwei Drittel Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich in den Top-200-Unternehmen kaum etwas verändert. In den MDAX- und SDAX-Unternehmen ist der Frauenanteil ebenfalls sehr niedrig. In den im Fokus der Öffentlichkeit stehenden DAX-30-Unternehmen nahm der Frauenanteil 2011 gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Punkte auf 3,7 Prozent zu. In den – zum Teil deutlich kleineren – Beteiligungsunternehmen des Bundes sind Frauen in den Vorständen mit 8,2 Prozent und im Aufsichtsrat mit 17,7 Prozent ebenfalls noch weit von einer geschlechterparitätischen Führung entfernt. Im Vergleich zum Vorjahr ist hier sogar der Anteil der rein männlich besetzten Aufsichtsräte deutlich gestiegen: um 8,8 Prozentpunkte auf 23,6 Prozent.

Die wachsende Einsicht von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in die Notwendigkeit einer größeren geschlechtlichen Diversifizierung von Führungsgremien hat bislang noch nicht zum erhofften Durchbruch bei den Besetzungen von Vorständen und Aufsichtsräten geführt.

Das DIW Berlin untersucht seit einigen Jahren regelmäßig die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie Aufsichtsräten und Verwaltungsräten (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Wirtschaftsunternehmen in Deutschland.[1] In die vorliegende Erhebung wurden die nach dem Umsatz größten 200 Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Finanzsektors einbezogen.[2] Gesondert wurden die DAX-30-, MDAX- und SDAX-Unternehmen ausgewertet. Zusätzlich wurden 60 Beteiligungsunternehmen des Bundes in die Erhebung aufgenommen. Für eine differenzierte Betrachtung des Finanzsektors wurden in einem weiteren Beitrag die Spitzengremien der 100 größten Banken und der 59 größten Versicherungen in Deutschland erhoben und Vergleiche zwischen Instituten mit öffentlicher Beteiligung und Privathäusern vorgenommen. Weiterhin wurden die Spitzengremien der Aufsichts- und Entscheidungsgremien im Finanzbereich auf EU- und Bundesebene untersucht.[3] Insgesamt wurden die Spitzengremien von weit über 500 Unternehmen und Institutionen betrachtet.

In Vorständen der Top-200-Unternehmen nichts Neues: Männliche Monokulturen

Die Vorstände der Top-200-Unternehmen waren 2011 wieder nahezu ausschließlich mit Männern besetzt. Von den insgesamt 942 Vorstandsposten wurden 28 von

1 Zuletzt im Jahr 2011, vgl. Holst, E., Schimeta, J.: 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 3/2011.

2 Die Auswahl erfolgte auf Basis von Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Die großen 500. Deutschlands Top-Unternehmen. November 2011. Die Recherchen zur Besetzung der Spitzengremien der Unternehmen fanden von November bis Ende Dezember 2011 statt. Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten und Jahresabschlüssen 2010, den Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie auf Anfragen des DIW Berlin bei den Unternehmen.

3 Die Ergebnisse finden sich in diesem Heft unter Holst, E., Schimeta, J.: An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert. DIW Wochenbericht Nr. 3/2012.

Übersicht 1

Frauen in Vorständen in Deutschland 2011

Rang	Unternehmen	Name
	100 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)[1]	
2	Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
3	E.ON AG	Regine Stachelhaus
4	Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
6	BASF SE	Margret Suckale
7	Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
38	Bayer Healthcare AG	Erica L. Mann
42	Henkel KGaA	Kathrin Menges
44	Adam Opel AG	Rita Forst, Susanna Webber
73	Vodafone D2 GmbH	Dr. Susan Hennersdorf
74	Volkswagen Leasing GmbH	Dr. Heidrun Zirfas
100	dm-Drogerie Markt GmbH & Co. KG	Petra Schäfer
	101–200 größte Wirtschaftsunternehmen (ohne Finanzsektor)	
115	Telefónica O2 Germany GmbH & Co.OHG	Rachel Empey, Andrea Folgueiras
120	Anton Schlecker	Christa Schlecker, Meike Schlecker
131	Basell Polyolefine GmbH*	Rita Geissel
138	IBM Deutschland GmbH	Martina Koederitz (Vorsitzende)
145	Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG	Elke Schütt
146	ALSO Actebis GmbH	Maija Strandberg
148	Galeria Kaufhof GmbH*	Claudia Reinery
154	IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH & Co. Einrichtungs KG	Zuzana Poláková, Claudia Willvonseder, Angela Zhu
157	Dirk Rossmann GmbH	Alice Schardt-Roßmann
160	Tchibo GmbH	Wioletta Rosolowska
167	DOUGLAS HOLDING AG	Anke Giesen

1 Hier kamen zum 1.1.2012 Dr. Marion Helmes im Vorstand der Celesio AG und Elke Strathmann im Vorstand der Continental AG hinzu. Außerdem sollen im Laufe des Jahres 2012 Marion Schick in der Deutschen Telekom AG und Angela Titzrath in der Deutschen Post AG folgen.
** Diese Unternehmen sind 2010 im Vergleich zu den Vorjahren erstmalig unter den Top-200-Unternehmen enthalten.*

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Frauen eingenommen (Übersicht 1). Das entspricht drei Prozent. Frauen in Vorständen sind damit immer noch die große Ausnahme (Tabelle 1). Im Vergleich zum Vorjahr konnte keine Verbesserung erreicht werden. Einen Vorstandsvorsitz nimmt in den Top-100-Unternehmen wie in den Vorjahren keine Frau ein. In den Vorständen der 101-200 größten Unternehmen findet sich nur eine Frau, die das Gremium leitet. Knapp 90 Prozent der untersuchten Vorstände sind rein männlich besetzt. Die Hoffnung auf einen einsetzenden Trend zur verstärkten Berufung von Frauen in Vorstände hat sich angesichts dieser Zahlen in den Top-200-Unternehmen nicht erfüllt.

Aufsichtsräte: nach wie vor über zwei Drittel der Frauen Arbeitnehmervertreterinnen

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen lag 2011 bei 11,9 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein leichter Zuwachs von 1,3 Prozentpunkten. Hier scheint sich seit 2006 ein ganz langsamer Trend zu mehr Frauen abzuzeichnen. Der Anteil der rein männlich besetzten Aufsichtsräte nahm im Vergleich zum Vorjahr um knapp zwei Prozentpunkte ab, lag aber immer noch bei gut einem Viertel. Mehr als zwei Drittel der Frauen in den Aufsichtsräten sind Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft und gelangten somit aufgrund von Mitbestimmungsregelungen in das Gremium.[4] Im Vergleich zum Vorjahr wurden in den Top-101-200-Unternehmen etwas mehr Frauen von der Kapitalseite entsandt, in den Top-100-Unternehmen blieb der Anteil der Arbeitnehmervertreterin-

4 Gemäß §1 und §4 Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) BGBl muss in Unternehmen der Montanindustrie mit mehr als 1 000 Beschäftigten der Aufsichtsrat paritätisch mit Arbeitnehmer/-innen- und Anteilseignervertreter/-innen besetzt sein. Gemäß §1 und §7 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) BGBl ist auch bei AGs, GmbHs, KG a.A.s und Genossenschaften mit mehr als 2 000 Beschäftigten eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates vorgeschrieben. Gemäß §1 und §4 Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) BGBl muss bei AGs, GmbHs, KG a.A.s, Versicherungsvereinen a.G. sowie Genossenschaften mit mehr als 500 Beschäftigten der Aufsichtsrat zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertreter/-innen besetzt sein, www.boeckler.de/5543_33350.htm.

Tabelle 1

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten 200 Unternehmen in Deutschland (ohne Finanzsektor)

	Top 100						Top 200					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vorstände/Geschäftsführungen												
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	97	95	96	92	95	100	195	184	191	187	195	197
Ohne Frauen im Vorstand	96	88	93	88	87	89	186	169	174	171	173	175
Anteil in Prozent	**99,0**	**92,6**	**96,9**	**95,7**	**91,6**	**89,0**	**95,4**	**91,8**	**91,1**	**91,4**	**88,7**	**88,8**
Mitglieder insgesamt[1]	531	536	526	441	490	533	953	893	934	833	906	942
Männer	530	529	519	437	479	520	942	877	911	812	877	914
Frauen	1	7	7	4	11	13	11	16	23	21	29	28
Anteil der Frauen in Prozent	**0,2**	**1,3**	**1,3**	**0,9**	**2,2**	**2,4**	**1,2**	**1,8**	**2,5**	**2,5**	**3,2**	**3,0**
Vorsitze insgesamt[1]	97	95	96	92	97	100	195	184	191	187	195	198
Männer	97	95	96	92	97	100	195	184	190	186	193	197
Frauen	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1
Anteil der Frauen in Prozent	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,5**	**0,5**	**1,0**	**0,5**
Aufsichts-/Verwaltungsräte												
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
Mit Angaben zur Zusammensetzung	87	86	88	78	86	90	170	145	168	153	166	163
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	22	21	20	18	25	22	60	44	44	43	49	45
Anteil in Prozent	**25,3**	**24,4**	**22,7**	**23,1**	**29,1**	**24,4**	**35,3**	**30,4**	**26,2**	**28,1**	**29,5**	**27,6**
Mitglieder insgesamt[1]	1 389	1 373	1 385	1 166	1 263	1 326	2 500	2 268	2 466	2 175	2 293	2 268
Männer	1 270	1 255	1 249	1 048	1 142	1 178	2 304	2 074	2 236	1 961	2 050	1 999
Frauen	119	118	136	118	121	148	196	194	230	214	243	269
Anteil der Frauen in Prozent	**8,6**	**8,6**	**9,8**	**10,1**	**9,6**	**11,2**	**7,8**	**8,6**	**9,3**	**9,8**	**10,6**	**11,9**
Vorsitze insgesamt[1]	87	86	88	78	87	91	170	145	168	153	167	167
Männer	85	84	86	76	85	88	167	143	166	151	165	164
Frauen	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
Anteil der Frauen in Prozent	**2,3**	**2,3**	**2,3**	**2,6**	**2,3**	**3,3**	**1,8**	**1,4**	**1,2**	**1,3**	**1,2**	**1,8**
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	81	71	66	58	58	62	123	108	129	103	110	105
Mitglieder insgesamt	602	1 180	1 035	968	835	912	2 206	1 773	1 910	1 732	1 506	1 567
Männer	487	1 087	940	868	759	824	2 023	1 616	1 742	1 563	1 360	1 391
Frauen	115	93	95	100	76	88	183	157	168	169	146	176
Arbeitnehmervertreterinnen	84	67	69	76	56	65	139	117	125	121	105	119
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	**73,0**	**72,0**	**72,6**	**76,0**	**73,7**	**73,9**	**76,0**	**74,5**	**74,4**	**71,6**	**71,9**	**67,6**

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Frauen in Vorständen sind die große Ausnahme.

nen mit rund 74 Prozent konstant. Drei Frauen nehmen hier einen Aufsichtsratsvorsitz ein.[5]

In 27,6 Prozent der Top-200-Unternehmen sitzt keine einzige Frau im Aufsichtsrat (Abbildung 1). Nur in 12,3 Prozent der Aufsichtsräte stellen Frauen ein Viertel oder mehr der Mitglieder. Selten sind in den Gremien Frauen zu einem Drittel oder mehr (3,7 Prozent) vertreten. Im Best-Practice-Ranking führt die Douglas Holding mit einem Frauenanteil von 50 Prozent (Tabelle 2). Ihr folgt die NOWEDA eG Apothekergenossenschaft, in der vier der neun Aufsichtsratssitze mit Frauen besetzt sind.

Im Fokus der Öffentlichkeit: DAX-Unternehmen

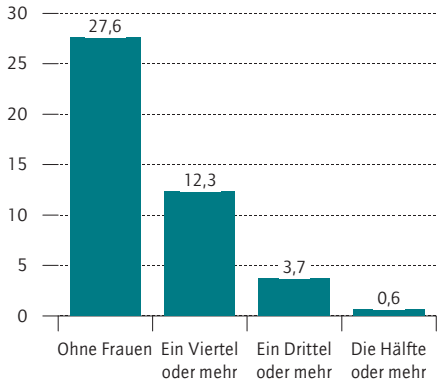
DAX-30-Unternehmen: 96,3 Prozent Männer in Vorständen

Im Jahr 2010 nahm der Frauenanteil in den Vorständen gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Punkte auf 3,7 Prozent zu, 2008 und 2009 hatte der Anteil bei nur 0,5 Prozent

5 Dr. h.c. Petra Roth in der Thüga AG (Rang 32), sie ist zugleich Oberbürgermeisterin in Frankfurt am Main; hinzu kommen die Miteigentümerinnen Dr. Simone Bagel-Trah in der Henkel KgaA (Rang 42) und Bettina Würth in der Würth Gruppe (Rang 76).

Abbildung 1

Unternehmen nach Frauenanteil im Aufsichtsrat
In Prozent[1]



1 55,8 Prozent der Unternehmen haben einen Frauenanteil von mehr als null, aber weniger als einem Viertel im Aufsichtsrat. Diese werden hier nicht dargestellt.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Mehr als ein Viertel der Top-200-Unternehmen hat keine einzige Frau im Aufsichtsrat.

Tabelle 2

Größte 200 Unternehmen[1] (ohne Finanzsektor) mit mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat 2011

Rang	Unternehmen	Mitglieder insgesamt	*darunter:* Frauen	Frauenanteil in Prozent
167	DOUGLAS HOLDING AG	16	8	50
152	NOWEDA eG Apothekergenossenschaft	9	4	44
138	IBM Deutschland GmbH	12	5	42
161	Karstadt Warenhaus GmbH	20	7	35
173	PROCTER & GAMBLE GmbH	20	7	35
95	Beiersdorf AG	12	4	33
12	Deutsche Post World Net AG	20	6	30
175	Stadtwerke Leipzig GmbH	19	5	26
11	REWE-Handelsgruppe	20	5	25
30	E.ON Ruhrgas AG	16	4	25
32	Thüga Aktiengesellschaft[2]	12	3	25
42	Henkel KGaA[3]	16	4	25
63	Otto GmbH & Co KG	20	5	25
70	Merck KGaA	16	4	25
73	Vodafone D2 GmbH	16	4	25
93	Hapag-Lloyd AG	12	3	25
117	Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	12	3	25
130	Andreae-Noris Zahn AG (ANZAG)	12	3	25
181	SMS Group	12	3	25
192	Envia Mitteldeutsche Energie AG	20	5	25

1 Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates machen.
2 Hier nimmt mit Dr. h.c. Petra Roth auch eine Frau den Vorsitz des Gremiums ein.
3 Hier nimmt mit Dr. Simone Bagel-Trah auch eine Frau den Vorsitz des Gremiums ein.

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Nur sehr wenige Aufsichtsräte sind zu einem Viertel oder mehr mit Frauen besetzt.

Übersicht 2

Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland 2011

Unternehmen	Name
DAX-30[1]	
Siemens AG	Brigitte Ederer, Barbara Kux
E.ON AG	Regine Stachelhaus
Daimler AG	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
Henkel AG & Co. KGaA	Kathrin Menges
Deutsche Telekom AG	Claudia Nemat
BASF SE	Margret Suckale
MDAX[2]	
Deutz AG	Dr. Margarete Haase
Douglas Holding AG	Anke Giesen
Gerry Weber International AG	Doris Sträter
Gildemeister AG	Kathrin Dahnke
RHÖN-KLINIKUM AG	Dr. Irmgard Stippler
SDAX	
Air Berlin PLC	Elke Schütt
C.A.T. OIL AG	Anna Brinkmann
GfK SE	Pamela Knapp, Petra Heinlein[3], Debra A. Pruent
SKW Stahl-Metallurgie Holding AG	Ines Kolmsee (Vorsitzende)
Tipp24 SE	Petra von Strombeck
zooplus AG	Andrea Skersies

1 Seit 1.1.2012 ist zudem Helga Jung im Vorstand der Allianz SE. Im Laufe des Jahres 2012 werden Marion Schick in der Deutschen Telekom AG und Angela Titzrath in der Deutschen Post AG hinzukommen.
2 Elke Strathmann hat am 1.1.2012 als erste Frau im Vorstand der Continental AG den Posten der Arbeitsdirektorin und des Personalvorstands übernommen; Marion Helmes wurde Finanzvorstand bei der Celesio AG.
3 Petra Heinlein schied zum 1.1.2012 aus dem Vorstand der GfK SE aus.

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

gelegen. Die Berufung von insgesamt vier Frauen in Vorstände der DAX-30-Unternehmen im Jahr 2011 wurde von einem großen Medienecho begleitet. Damit waren im Jahr 2011 insgesamt sieben Frauen in den Vorständen der DAX-Unternehmen vertreten, eine Frau war ausgeschieden (Übersicht 2).[6]

Insgesamt lässt sich ein erster Hoffnungsschimmer bei den DAX-30-Unternehmen erkennen. Das sollte aber nicht über das extrem niedrige Ausgangsniveau hinwegtäuschen. Frauen sind in den DAX-30-Unternehmen nach wie vor die große Ausnahme, 96,3 Prozent der Sitze wurden im Jahr 2011 von Männern eingenommen. In 24 der 30 Vorstände waren die Männer unter sich, sämtliche Vorstandsvorsitze wurden von Männern gehalten (Tabelle 3). Dennoch: Auch wenn die begrüßenswerten Fortschritte die überwältigende Dominanz der Männer nicht brechen können, scheint sich etwas

6 Dr. Angelika Dammann bei der SAP AG.

bei den DAX-30-Unternehmen zu bewegen. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der öffentliche Druck und die Androhung der Einführung einer Frauenquote sein.[7] Bei den weniger im Rampenlicht stehenden Top-200-Unternehmen ist eine solche Veränderung nicht festzustellen.

In MDAX- und SDAX-Vorständen stellen Männer 97,7 beziehungsweise 95,2 Prozent

Erstmals wurden auch die Spitzengremien der mittelgroßen und kleineren börsennotierten Unternehmen des MDAX und SDAX in Deutschland ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur bei den größten Unternehmen großer Handlungsbedarf besteht: In den Vorständen der 50 MDAX-Unternehmen waren im Jahr 2011 Frauen nur zu 2,3 Prozent vertreten, das entspricht fünf der insgesamt 213 Mitglieder. Gewöhnlich liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei kleineren Unternehmen höher als bei großen.[8] Dies spiegelt sich auch im Frauenanteil der Vorstände der Unternehmen des SDAX wider, der bei 4,8 Prozent liegt (acht der 168 Posten). Bei den MDAX-Unternehmen gibt es wie bei den DAX-30-Unternehmen keine Frau, die einen Vorstand leitet; unter den 50 SDAX-Unternehmen ist es eine (Übersicht 2). Insgesamt ist die Männer-Dominanz nach wie vor überwältigend. Einen positiven Ausnahmefall stellt das SDAX gelistete Marktforschungsunternehmen GfK SE dar: Hier waren 2011 drei der sechs Vorstandsmitglieder Frauen. Nach Umstrukturierungen besteht dort seit Anfang 2012 der Vorstand nur noch aus vier Personen, davon ebenfalls die Hälfte Frauen.

Perspektive 2012: Neuberufungen von Frauen in DAX-Vorstände

Fünf weitere Vorstandsbesetzungen mit Frauen im Jahr 2012 wurden von DAX-Unternehmen bereits angekündigt oder umgesetzt. Bei den MDAX-Unternehmen traten Anfang 2012 zwei Frauen in Vorstände ein.

DAX-30-Aufsichtsräte: Plus 2,6 Punkte auf 15,7 Prozent Frauen

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen lag im Jahr 2011 bei 15,7 Prozent (+2,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Die Spitzengremien von vier der DAX-30-Unternehmen sind wie auch im Jahr davor rein männlich besetzt: Fresenius Medical Care AG, Fresenius SE, HeidelbergCement AG und MAN SE. Der verzeichnete Zuwachs fand damit in jenen Gremien statt, in denen Frauen bereits vertreten waren. Entsprechend des „comply or explain“ Prinzips haben sich alle vier der genannten Unternehmen öffentlich erklärt, warum Frauen bislang in den Führungsgremien unberücksichtigt blieben und sie damit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex nicht folgen. Lediglich die MAN SE mit dem niedrigsten Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft von 11,5 Prozent hat sich ein konkretes und messbares Ziel für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat gesteckt. Die Fresenius SE hingegen, die einen Frauenan-

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen

	DAX-30				MDAX	SDAX
	2008	2009	2010	2011	2011	2011
Vorstände/Geschäftsführungen						
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	50	50
Ohne Frauen im Vorstand	29	29	27	24	45	44
Anteil in Prozent	96,7	96,7	90,0	80,0	90,0	88,0
Mitglieder insgesamt[1]	183	183	182	187	213	168
Männer	182	182	178	180	208	160
Frauen	1	1	4	7	5	8
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	0,5	2,2	3,7	2,3	4,8
Vorsitze insgesamt[1]	30	30	30	30	50	50
Männer	30	30	30	30	50	49
Frauen	0	0	0	0	0	1
Anteil der Frauen in Prozent	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
Aufsichts-/Verwaltungsräte						
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	50	50
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	50	50
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	3	3	4	4	15	29
Anteil in Prozent	10,0	10,0	13,3	13,3	30,0	58,0
Mitglieder insgesamt[1]	527	513	502	479	581	346
Männer	458	448	436	404	515	309
Frauen	69	65	66	75	66	37
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	12,7	13,1	15,7	11,4	10,7
Vorsitze insgesamt[1]	k.A.	30	30	30	50	50
Männer	k.A.	29	29	29	50	50
Frauen	k.A.	1	1	1	0	0
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	0,0	0,0
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	k.A.	22	24	35	41
Mitglieder insgesamt	423	k.A.	369	395	397	282
Männer	367	k.A.	317	334	358	260
Frauen	56	k.A.	52	61	39	22
Arbeitnehmervertreterinnen	41	k.A.	37	43	28	19
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	k.A.	71,2	70,5	71,8	86,4

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Bei den DAX-30-Unternehmen ist eine leichte Verbesserung zu beobachten.

7 So lud die Bundesfrauenministerin Schröder die Vorstände der DAX-30-Unternehmen am 17.10.2011 zum sogenannten „Frauenquotengipfel“.

8 Vgl.: Kohaut, S., Möller, I. (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. IAB-Kurzbericht Nr. 6.

teil von 71,1 Prozent an der Gesamtbeschäftigung hat, sowie die Fresenius Medical Care AG und die HeidelbergCement AG beschränken sich auf eine „allgemeine Absichtserklärung".[9]

Nur eine einzige Frau nimmt in den DAX-30-Unternehmen einen Aufsichtsratsvorsitz ein. Im selben Unternehmen ist auch erstmals seit 2011 eine Frau im Vorstand vertreten.[10] Weiterhin gilt auch für die Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen: Sie gelangen zu 70,5 Prozent als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft in diese Gremien. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich trotz eines kleinen Zuwachses bei den Vertreterinnen der Anteilseigner in den Aufsichtsräten an diesem Muster nichts maßgeblich geändert.

MDAX und SDAX: Hoher Anteil von Unternehmen ohne Frau im Aufsichtsrat

Der Frauenanteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern liegt mit 11,4 Prozent der MDAX- und 10,7 Prozent der SDAX-Unternehmen deutlich unter dem der großen DAX-30-Unternehmen (15,7 Prozent). Einen Negativrekord erreichen die SDAX-Unternehmen mit einem Anteil von 58 Prozent der Aufsichtsräte ohne Frauen. 30 Prozent der MDAX-Unternehmen haben keine einzige Frauen in ihren Aufsichtsräten.

Unternehmen mit Bundesbeteiligung: Ähnliche Strukturen wie in der Privatwirtschaft

Licht und Schatten: Relativ mehr Frauen nehmen Vorsitze ein...

Das DIW Berlin legt zum zweiten Mal weitergehende Informationen zur öffentlichen Wirtschaft vor. Untersucht wurden 60 der im Beteiligungsbericht des Bundes gelisteten Unternehmen, an denen der Bund unmittelbare oder wesentliche mittelbare Beteiligungen hält. Unter diesen finden sich große Unternehmen wie die Deutsche Bahn AG, die KfW-Bankengruppe oder die Deutsche Telekom AG, aber auch kleine Unternehmen, wie die Bayreuther Festspiele GmbH, die nicht mit den Top-200-Unternehmen vergleichbar sind.[11]

Im Dezember 2011 waren zwölf der 147 Vorstandspositionen mit Frauen besetzt (Tabelle 4). Das entspricht einem Anteil von 8,2 Prozent (+1,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Der Anteil der Vorstandsvorsitze blieb im Jahr 2011 mit 5,5 Prozent auf demselben Niveau wie 2010. Die überwiegende Mehrheit (83,3 Prozent) der Beteiligungsunternehmen hat weiterhin keine Frau im Vorstand.

9 Der Aufsichtsrat der MAN SE hat im November 2010 beschlossen, dass zwei Aufsichtsratsmandate künftig an Frauen gehen sollen, davon soll mindestens ein weiblicher Sitz vonseiten der Anteilseigner gefüllt werden. Vgl. Corporate Governance Bericht der MAN SE 2010, 18. Der Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG „unterstützt und berücksichtigt" die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Berücksichtigung von Frauen in den Spitzengremien, „lässt sich aber in seinem Auswahlermessen nicht durch konkrete Zielvorgaben oder Quoten einengen". Vgl. Entsprechungserklärung gem. § 161 Abs. 1 AktG der HeidelbergCement AG vom 10.2.2011. „Um im Unternehmensinteresse die Auswahl geeigneter Kandidaten nicht pauschal einzuschränken, beschränkt sich der Aufsichtsrat auf eine allgemeine Absichtserklärung und verzichtet insbesondere auf feste Diversity-Quoten sowie eine Altersgrenze." Vgl. Erklärung des Vorstands der Fresenius Medical Care Management AG und des Aufsichtsrats der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG, Dezember 2011.

10 In der Henkel AG nimmt Dr. Simone Bagel-Trah den Aufsichtsratsvorsitz ein, Kathrin Menges ist Personalvorstand.

11 Für eine Übersicht der Unternehmen vgl. Bundesministerium der Finanzen: Die Beteiligungen der Bundes. Beteiligungsbericht 2010. Berlin, April 2011.

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes

	2010	2011
Vorstände/Geschäftsführungen		
Unternehmen insgesamt	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60
Ohne Frauen im Vorstand	51	50
Anteil in Prozent	**85,0**	**83,3**
Mitglieder insgesamt[1]	152	147
Männer	142	135
Frauen	10	12
Anteil der Frauen in Prozent	**6,6**	**8,2**
Vorsitze insgesamt[1]	54	55
Männer	51	52
Frauen	3	3
Anteil der Frauen in Prozent	**5,6**	**5,5**
Aufsichts-/Verwaltungsräte		
Unternehmen insgesamt	61	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	55
Ohne Frauen im Aufsichtsrat	8	13
Anteil in Prozent	**14,8**	**23,6**
Mitglieder insgesamt[1]	577	587
Männer	472	483
Frauen	105	104
Anteil der Frauen in Prozent	**18,2**	**17,7**
Vorsitze insgesamt[1]	53	53
Männer	45	45
Frauen	8	8
Anteil der Frauen in Prozent	**15,1**	**15,1**

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

Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

Die überwiegende Mehrheit der Beteiligungsunternehmen hat auch im Jahr 2011 keine Frau im Vorstand.

Übersicht 3

Aufsichtsratsvorsitzende in Unternehmen mit Bundesbeteiligung im Dezember 2011

Unternehmen	Vorsitzende	Funktion in der Bundesverwaltung
Helmholtz Zentrum München, Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung GmbH	Bärbel Brumme-Bothe	Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung	Dr. Beatrix Vierkorn-Rudolph	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (die) gGmbH	Gudrun Kopp, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
NOW GmbH Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie	Hilde Trebesch	Unterabteilungsleiterin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH	Ingeborg Berggreen-Merkel	Abteilungsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
Transit Film Gesellschaft mbH	Ulrike Schauz	Referatsleiterin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit mbH	Ursula Heinen-Esser, MdB	Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

Quelle: Erhebung des DIW Berlin.

© DIW Berlin 2012

In den Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen des Bundes lag der Frauenanteil im Jahr 2011 bei 17,7 Prozent (-0,5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). Auffallend ist, dass hier im Vergleich zu den Top-200-Unternehmen der Privatwirtschaft mehr Frauen den Vorsitz im Aufsichtsrat einnehmen, nämlich 15,1 Prozent – wie auch im Vorjahr.

Dies kann einerseits auf die Unterschiede in der Unternehmensgröße zurückgeführt werden. Gewöhnlich sind in kleineren Unternehmen Frauen häufiger auf der Führungsebene vertreten. Andererseits zeigen sich unter den Frauen in Aufsichtsräten der Bundesbeteiligungen Effekte der funktionsgebundenen Gremienbesetzung. Besonders anschaulich wird dies bei den Aufsichtsratsvorsitzen: Alle Aufsichtsratsvorsitzenden haben eine Leitungsfunktion in einer obersten Bundesbehörde inne (Übersicht 3). Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Politik und Verwaltung zeichnet sich somit in den Aufsichtsräten ab. Ebenso können die höheren Anteile als mögliche Folgen der Gleichstellungsgesetzgebung im öffentlichen Dienst interpretiert werden.[12] Jedoch bleibt die Repräsentanz von Frauen in den Spitzengremien der Beteiligungsunternehmen des Bundes weit hinter dem Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung zurück. Bereits seit 2008 sind mehr Frauen als Männer in der Bundesverwaltung beschäftigt.[13]

… aber auch mehr Unternehmen ohne eine Frau im Aufsichtsrat

Deutlich gestiegen ist der Anteil der Unternehmen ohne eine einzige Frau im Aufsichtsrat (+8,8 Prozentpunkte). Mit 23,6 Prozent der untersuchten Unternehmen nähert sich der Bund – im negativen Sinne – der Privatwirtschaft an, er entspricht dem Anteil bei den Top-100-Unternehmen.

Dennoch zeigt sich insgesamt in den Unternehmen mit Bundesbeteiligung eine leichte Tendenz zu einer höheren Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten und eine Stagnation der Frauenanteile in den Vorständen.

Deutschland im internationalen Vergleich

Im europäischen Ländervergleich bleibt Norwegen mit 39,5 Prozent Frauen mit Abstand Spitzenreiter bei der Besetzung der höchsten Entscheidungsgremien in den börsennotierten Unternehmen (Abbildung 2).[14] Insgesamt führen die nordeuropäischen Länder das Ranking an. Deutschland befindet sich im oberen Mittelfeld. Dieser relativ gute Platz ist auf den hohen Anteil von Frauen zurückzuführen, die als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft in die Gremien entsendet wurden. Wird

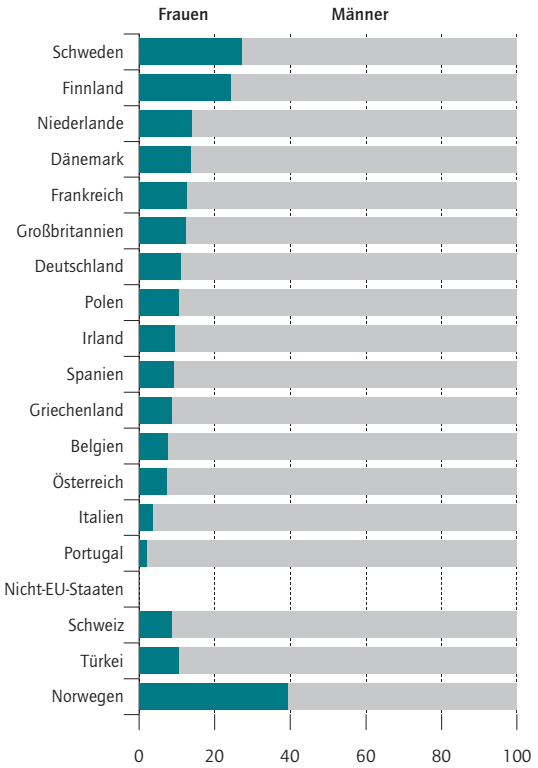
12 Für den Bereich des Bundes gilt seit 1994 das Bundesgremienbesetzungsgesetz, das den Bund rechtlich verpflichtet eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien zu schaffen oder zu erhalten (§1 BGremBG). Gremien im Sinne dieses Gesetzes sind Vorstände, Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, Verwaltungs- und Aufsichtsräte, kollegiale Organe und vergleichbare Gruppierungen unbeschadet ihrer Bezeichnung (§2 BGremBG). Die Förderung von Frauen in Führungspositionen schreibt darüber hinaus das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) vor.

13 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Zweiter Erfahrungsbericht der Bundesregierung zum Bundesgleichstellungsgesetz. Berlin 2010.

14 Ein EU-27-Ländervergleich auf Basis der Angaben von Eurostat war nicht möglich, da die Angaben bis Redaktionsschluss nicht vorlagen.

Abbildung 2

Frauenanteil in höchsten Entscheidungsgremien börsennotierter Unternehmen in Europa 2011
Anteile in Prozent



Quelle: Catalyst: Women on Boards. Global Board Seats Held by Women. 2011.

© DIW Berlin 2012

Skandinavien und Finnland sind bei Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien europaweit führend.

dieser Anteil herausgerechnet, findet sich Deutschland sehr schnell auf dem Niveau von Portugal und Italien wieder.

Politische Reaktionen auf ein (nicht realisiertes) Unternehmensziel

Das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und zu halten, wird von der Mehrheit in Wirtschaft und Politik angestrebt. Auch die Einsicht, dass sich die Geschlechterverhältnisse in den Führungsgremien der deutschen Wirtschaft nicht von alleine verändern und es konkreter politischer Anstrengungen bedarf, ist nicht neu. Seit vielen Jahren und Jahrzehnten findet das Thema Eingang in politische Konzepte und Vorhaben.

So setzte sich die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft" von 2001 unter anderem das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Die Koalitionsvereinbarung zwischen CDU, CSU und FDP von 2009 betont den Anspruch, den Frauenanteil an Führungspositionen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst „maßgeblich" zu steigern. Ein Stufenplan soll insbesondere den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten erhöhen.[15] Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex nahm die öffentliche Diskussion auf und erweiterte ihre Empfehlungen im Mai 2011 um die „angemessene Berücksichtigung" von Frauen bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen. Von unterschiedlichen Seiten folgte im Jahr 2011 die Forderung nach einer Frauenquote. Der Verband der Unternehmerinnen setzte sich hierfür ein.[16] Die Landesjustizminister und -ministerinnen stellten mehrheitlich fest, dass eine bundesgesetzlich geregelte Geschlechterquote für Führungspositionen der Wirtschaft nicht nur verfassungsrechtlich zulässig, sondern auch dringend geboten sei.[17] Bundesarbeitsministerin von der Leyen plädierte für eine Quotenregelung, Bundesfrauenministerin Schröder setzte auf Freiwilligkeit und gegebenenfalls eine sogenannte „Flexi-Quote". Am 30. März 2011 lud sie zum Spitzentreffen der DAX-Unternehmen, dem sogenannten „Frauenquotengipfel". Am 17. Oktober 2011 fand ein weiteres Spitzentreffen der Bundesregierung mit Vertretern der DAX-Unternehmen statt. Hier legten die meisten Unternehmen Zielgrößen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen vor, über die Besetzung der Spitzengremien mit Frauen wurden keine Angaben gemacht.[18]

Nordrhein-Westfalen brachte am 25.11.2011 einen Gesetzentwurf zur Einführung einer Frauenquote in Vorständen und Aufsichtsräten in den Bundesrat ein, der abgelehnt wurde. Weitere Anträge der Bundestagsfraktionen von SPD[19] und Die Linke[20] zur Einführung von Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen sowie

15 Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP: Wachstum, Bildung, Zusammenhalt. Berlin 2009, 74.

16 Zuletzt am 17. Oktober 2011. Vgl. www.vdu.de/presse/presseinformationen/1789.

17 82. Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister am 18. und 19. Mai 2011 in Halle (Saale). Beschluss. TOP I.7. Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft. www.justiz.bayern.de/imperia/md/content/stmj_internet/ministerium/ministerium/jumiko/2011/i_7_beteiligung_von_frauen.pdf.

18 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen – Status Quo und Zielsetzungen der DAX-30-Unternehmen. 6.10.2011, www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf.

19 Antrag der SPD Bundestagsfraktion: Quotenregelung für Aufsichtsräte und Vorstände gesetzlich festschreiben vom 9.2.2011, Bundestagsdrucksache 17/4683.

20 Antrag der Bundestagsfraktion Die Linke: Geschlechtergerechte Besetzung von Führungspositionen der Wirtschaft vom 22.2.2011, Bundestagsdrucksache 17/4842.

ein Gesetzentwurf, der Bundestagsfraktion von Bündnis90/Die Grünen[21], der sich auf die Aufsichtsräte beschränkte erfuhren dasselbe Schicksal.

In der Berliner Erklärung forderte schließlich im Dezember 2011 ein überfraktionelles Bündnis von Frauen aus allen im Bundestag vertretenen Parteien, mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat.[22]

Auf 150 Hauptversammlungen großer börsennotierter Unternehmen hatte der Deutsche Juristinnenbund (DJB) in den Jahren 2010 und 2011 im Rahmen ihres Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" für ein größeres Problembewusstsein in den Unternehmen und der Öffentlichkeit gesorgt. Er stellte Anfragen zum Frauenanteil in den Spitzengremien und forderte konkrete Maßnahmen, ihn zu erhöhen. Während in vielen Unternehmen Anstrengungen im Hinblick auf den Aufsichtsrat angekündigt wurden, besteht nach Angaben des DJB kaum eine Bereitschaft, die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Vorstände zu hinterfragen.[23]

Auf der europäischen Ebene sorgte EU-Vizepräsidentin Viviane Reding mit ihrer Ankündigung, eine Frauenquote für Aufsichtsräte zu erwägen, für große Aufmerksamkeit.[24] Sie veranlasste die Erarbeitung eines EU-Grünbuchs zur Vorbereitung des Vorhabens.[25] Bereits im März 2010 stellte EU-Präsident Barroso zusammen mit Viviane Reding die „Charta für Frauen" der EU-Kommission vor, mit der die Geschlechterperspektive in alle EU-Politikbereiche der nächsten fünf Jahre eingearbeitet werden soll. Die Charta hat auch eine ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen zum Ziel.[26] In der EU-Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2010–2015) ist festgelegt, dass die EU-Kommission die Möglichkeit gezielter Initiativen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen prüfen wird und beobachtet, inwiefern das 25%-Ziel für Frauen in höchsten Führungspositionen im Forschungsbereich erreicht wird.[27] Zudem erklärt die Kommission, dass sie „dieselben Standards, deren Einhaltung sie anderen empfiehlt, auch selbst anwenden (wird), indem sie die erforderlichen Anstrengungen unternimmt, um intern ein besseres Gleichgewicht der Geschlechter zu erreichen, und zwar vor allem in Führungspositionen".[28]

Einige europäische Länder haben bereits Frauenquoten für Aufsichtsräte und teilweise auch für Vorstände beschlossen: Norwegen, Frankreich, Spanien, Belgien, Niederlande, Italien und Island. In vielen anderen Staaten Europas wird die Frage der Einführung von Frauenquoten diskutiert, so etwa in Österreich, Großbritannien, der Schweiz, Schweden und Finnland.

Fünf Strategien, mehr Frauen an die Spitze von Unternehmen zu bringen

Was können die Unternehmen tun, um die Situation zu verbessern? Angeregt werden fünf Schritte: Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen sollte (1) als ein *zentrales Unternehmensziel* verankert werden. Es sollten dabei alle Führungsebenen einbezogen werden. Zur Erreichung des Ziels sollte (2) ein *verbindlicher Zeitfahrplan* mit konkreten Ziel- und Zeitgrößen sowie Verantwortlichkeiten und Sanktionen erstellt werden. Dieser sollte sich auch in den Aufgaben- und Leistungsbeschreibungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen niederschlagen. Zu ermitteln sind hierbei die für die Umsetzung relevanten Schaltstellen im Unternehmen. Ein Reporting/Controlling der Ausgangs- und der jeweils erreichten Statusgrößen kann den Prozess überwachen und Hinweise auf Erfolgsstrategien und Probleme geben. Auf diese Weise wird der in Gang gesetzte Prozess nachvollziehbar und überprüfbar. Eine Steuerung des Prozesses ist durch Anreize und Sanktionen möglich. Wichtig ist weiterhin (3) die *Transparenz* bei der Besetzung von Führungspositionen und insbesondere Top-Positionen. Damit kann der Pool der infrage kommenden Bewerberinnen und Bewerber vergrößert werden. Transparenz bei Gehältern und sonstigen Vergütungen erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit gleicher Verdienstchancen und trägt auf diese Weise zur Akzeptanz weiblicher Führungskräfte bei. Weiterhin sollte (4) bei der *Personalentwicklung* darauf geachtet

21 Gesetzentwurf der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen: Entwurf für ein Gesetz zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten vom 13.10.2010, Bundestagsdrucksache 17/3296. Im Rechtsausschuss und dem Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des Bundestages hatte am 11. Mai 2011 eine Anhörung zu den Anträgen der Parteien stattgefunden. www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoerungen/archiv/09_Aufsichtsraete/index.html.

22 Berliner Erklärung. Dezember 2011, www.berlinererklaerung.de.

23 Vgl. Deutscher Juristinnenbund e.V.: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im europäischen Kontext. Berlin 2011, 93.

24 Pressemitteilung der EU-Kommission vom 1.3.2011: EU-Justizkommissarin Viviane Reding drängt auf höheren Frauenanteil in den Vorstandsetagen europäischer Unternehmen. europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/242&format=HTML&aged=0&language=DE.

25 Vgl. Grünbuch – Europäischer Corporate Governance-Rahmen. KOM (2011) 164, April 2011, eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF.

26 Europäische Kommission: Eine Frauen-Charta. KOM (2010) 78, eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0078:de:NOT.

27 Europäische Kommission: Strategy for equality between women and men 2010–2015. September 2010, ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_de.htm.

28 Europäische Kommission: Strategy ..., a.a.O., 8.

werden, dass Frauen von Anfang an in die Karriereförderung einbezogen werden. Flexiblere Karrierewege als bisher können beiden Geschlechtern die Möglichkeit geben, mehr als nur eine gesellschaftliche Rolle zu leben. Die Wahrnehmung von familienfreundlichen Arbeitsformen sollte kein Karrierehindernis sein – damit würden sie auch für Männer attraktiver. Hilfreich ist, wenn von der Unternehmensführung ein Signal ausgeht, dass die Inanspruchnahme von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere auch von Männern begrüßt. Hierzu gehören etwa flexible Arbeitszeitmodelle und Elternzeit. Damit dies möglich wird, bedarf es (5) der *Öffnung der Unternehmenskultur* für Frauen und deren Lebenswirklichkeiten. Gegenwärtig stellt noch immer der Mann mit seiner Lebensrealität die Norm in Führungspositionen dar. Zum Nachteil der Frauen wirkt, dass sie häufig in Abweichung von dieser Norm beurteilt und ihnen andere, weniger „karrierekompatible" Eigenschaften und Fähigkeiten als Männern typischerweise zugeschrieben werden: Frauen werden zum Beispiel Emotionalität, Wärme und Vorsichtigkeit unterstellt, Männern dagegen Rationalität, Durchsetzungskraft und Risikobereitschaft.[29] Frauen müssen dann in der von Männern dominierten Arbeitswelt erst beweisen, dass sie überhaupt für eine Führungsposition geeignet sind. Diese – oft noch nicht einmal bewussten – Klischees schränken die objektive Einschätzung von Leistungen und Leistungspotentialen von Frauen ein und verringern damit die Chancen der Unternehmen, die besten Talente zu gewinnen. Hier ist es wichtig, strukturelle und ideologische Barrieren aufzubrechen und Frauen aktiv in Führungspositionen zu holen.[30] Schulungen von Führungskräften in den Unternehmen können Entscheidern neue Perspektiven ermöglichen und Impulse für die Nutzung unerkannter Potentiale geben.[31]

Ausblick

Mit 97 Prozent ist die Dominanz der Männer in den Vorständen der Top-200-Unternehmen noch immer überwältigend. Die intensiv geführte öffentliche Debatte fand bislang dort einen sichtbaren Niederschlag, wo die Unternehmen im Fokus standen: bei den DAX-30-Unternehmen. Insgesamt hat sich aber kaum etwas bewegt.

Die Unternehmen haben es selbst in der Hand, ob sie sich von gesetzlichen Regulierungen möglicherweise überrollen lassen oder ob sie eigene Maßnahmen ergreifen. Fünf mögliche Handlungsstrategien auf dem Weg zu mehr Frauen auch in (Top-)Führungspositionen wurden hier skizziert: Zentrales Unternehmensziel definieren, verbindlichen Zeitplan erstellen und nachvollziehbar umsetzen, Transparenz bei Ausschreibungen gewährleisten, Personalentwicklung auf frühzeitige Einbindung von Frauen und flexible Karrieremodelle ausrichten, Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen öffnen.

Auf übergeordneter Ebene könnte in diesem Zusammenhang ein noch zu erarbeitender Ampel-Indikator hilfreich sein, der Unternehmen ihre jeweilige Position im Wettbewerb um mehr Frauen in (Top-) Führungspositionen aufzeigt. Der Indikator würde sich an den genannten Handlungsstrategien orientieren und eine Reihe von aussagekräftigen Kriterien zu drei Kategorien (rot, gelb, grün) verdichten, anhand derer der Grad der Zielerreichung sichtbar wird. Von erheblicher Bedeutung für eine breite Akzeptanz des Indikators sind seine wissenschaftliche Fundierung, seine Unabhängigkeit und die Transparenz bei seiner Konstruktion. Seine Wirkungskraft kann der Indikator über Anreiz- und Sanktionsmechanismen steigern, die gestaffelt bei gelb einsetzen und bei rot spürbar greifen.

Die in dieser Studie vorgelegten Ergebnisse deuten darauf hin, dass *rasche* Fortschritte bei der Besetzung der Spitzengremien mit Frauen erst durch verbindliche zeitnahe Zielsetzungen und entschlossenes Handeln bei ihrer Durchsetzung erreichbar sind. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des zu erwartenden Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung sind die vorgeschlagenen Strategien zur Erschließung und Sicherung von Talenten im Eigeninteresse der Unternehmen – im Sinne ihrer Daseinsvorsorge.

---

29 Diese Erkenntnis ist auch im deutschsprachigen Raum nicht neu. Siehe hierzu beispielsweise Schubert, R.: Ökonomische Diskriminierung von Frauen. Eine volkswirtschaftliche Verschwendung. Frankfurt am Main 1993, 93.

30 Siehe hierzu ausführlicher Holst, E., Wiemer, A. (2010): Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert – Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. Wirtschaftsdienst 10, 691–699.

31 Vgl. für Praxisbeispiele Krell, G., Ortlieb, R., Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage, 2011.

Elke Holst ist Forschungsdirektorin Gender Studies am DIW Berlin | eholst@diw.de

Julia Schimeta ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Längsschnittstudie Sozio-ökonomisches Panel (SOEP) am DIW Berlin | jschimeta@diw.de

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

Keywords: Board Diversity, Women CEOs, Gender Equality, Management, DAX Companies, Private Companies, Public Companies.

DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin
T +49 30 897 89 -0
F +49 30 897 89 -200
www.diw.de
79. Jahrgang

Herausgeber
Prof. Dr. Pio Baake
Prof. Dr. Tilman Brück
Prof. Dr. Christian Dreger
Dr. Ferdinand Fichtner
Prof. Dr. Martin Gornig
Prof. Dr. Peter Haan
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Karsten Neuhoff, Ph.D.
Prof. Dr. Jürgen Schupp
Prof Dr. C. Katharina Spieß
Prof. Dr. Gert G. Wagner
Prof. Georg Weizsäcker, Ph.D.

Chefredaktion
Dr. Kurt Geppert
Nicole Walter

Redaktion
Renate Bogdanovic
Miriam Hauft
Dr. Richard Ochmann
Dr. Wolf-Peter Schill
Lana Stille

Lektorat
Prof. Dr. Mechthild Schrooten

Pressestelle
Renate Bogdanovic
Tel. +49-30-89789-249
presse@diw.de

Vertrieb
DIW Berlin Leserservice
Postfach 7477649
Offenburg
leserservice@diw.de
Tel. 01805 – 19 88 88, 14 Cent/min.
ISSN 0012-1304

Gestaltung
Edenspiekermann

Satz
eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

Druck
USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und unter Zusendung eines Belegexemplars an die Stabsabteilung Kommunikation des DIW Berlin (kundenservice@diw.de) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.