



Managerinnen-Barometer 2021

20 Editorial von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an

22 Bericht von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

Mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen, Dynamik aber verhalten – Gesetzliche Vorgabe könnte Schwung bringen

36 Bericht von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

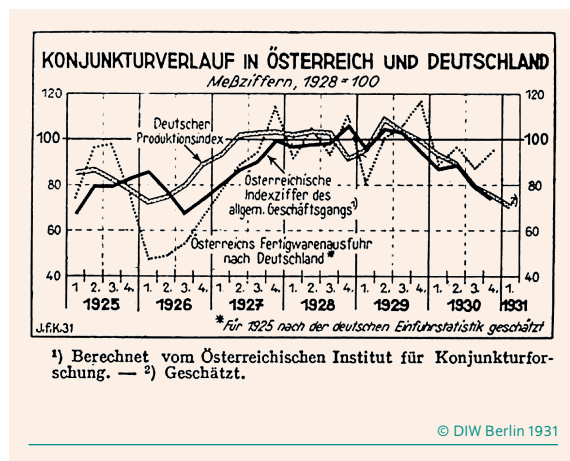
Aufsichtsratsarbeit vieler Unternehmen profitiert von mehr Geschlechterdiversität

43 Interview mit Katharina Wrohlich

44 Kommentar von Mathias Huebener

Bildungspolitik in Pandemiezeiten: Schluss mit der Zeitvergeudung!

Österreichs Wirtschaft. Die weltwirtschaftliche Verflechtung.



Nachdem im Herbst 1922 mit Hilfe einer Anleihe in Höhe von 650 Millionen Goldkronen, die der Völkerbund vermittelte, eine Regelung der Staatsfinanzen und der Währungsverhältnisse durchgeführt worden war, konnte sich Österreich zunächst einer verhältnismäßig günstigen Wirtschaftsentwicklung erfreuen. Durch den niedrigen Stabilisierungskurs war Österreich im internationalen Wettbewerb begünstigt; außerdem konnte die österreichische Industrie aus der Besetzung des Ruhrgebietes Vorteile ziehen. Nach einer vorübergehenden Unterbrechung im Jahr 1924 setzte sich die günstige Gestaltung der Produktion bis gegen Ende des Jahres 1925 fort. Dann trat – gleichzeitig mit der Krise in Deutschland – ein Konjunkturrückschlag ein, der im Sommer 1926 sein Ende erreichte. Nach einer Depressionsperiode begann Ende 1926 ein neuer Aufschwung, der das Jahr 1927 hindurch anhielt und sich auch noch im Jahr 1928, allerdings erheblich verlangsamt, fortsetzte. In den ersten zwei Jahresdritteln 1929 hielt sich die wirtschaftliche Tätigkeit im Ganzen noch auf dem erreichten hohen Stand; im September 1929 setzte ein scharfer Rückgang ein. Obwohl der Ende 1926 begonnene Konjunkturaufschwung zu einer ganz erheblichen Besserung der wirtschaftlichen Lage Österreichs geführt hatte, konnte doch selbst zur Zeit der besten Beschäftigung keineswegs eine volle Ausnutzung des Produktionsapparates erzielt werden. Die Baumwollspinnereien waren nur vorübergehend zu 90 Prozent beschäftigt (August 1927), die Kapazität der eisenschaffenden Industrie wurde sogar nur bis zu 80 Prozent ausgenutzt (Juli 1929).

Aus dem Wochenbericht Nr. 2+3 vom 15. April 1931

IMPRESSUM



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

Mohrenstraße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

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

88. Jahrgang 20. Januar 2021

Herausgeberinnen und Herausgeber

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

Chefredaktion

Dr. Gritje Hartmann; Dr. Anna Hammerschmid (Stellv.)

Lektorat

Annekatri Schrenker

Redaktion

Marten Brehmer; Rebecca Buhner; Claudia Cohnen-Beck; Petra Jasper;
Sebastian Kollmann; Sandra Tubik

Vertrieb

DIW Berlin Leserservice, Postfach 74, 77649 Offenburg

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).

Abonnieren Sie auch unseren DIW- und/oder Wochenbericht-Newsletter unter www.diw.de/newsletter

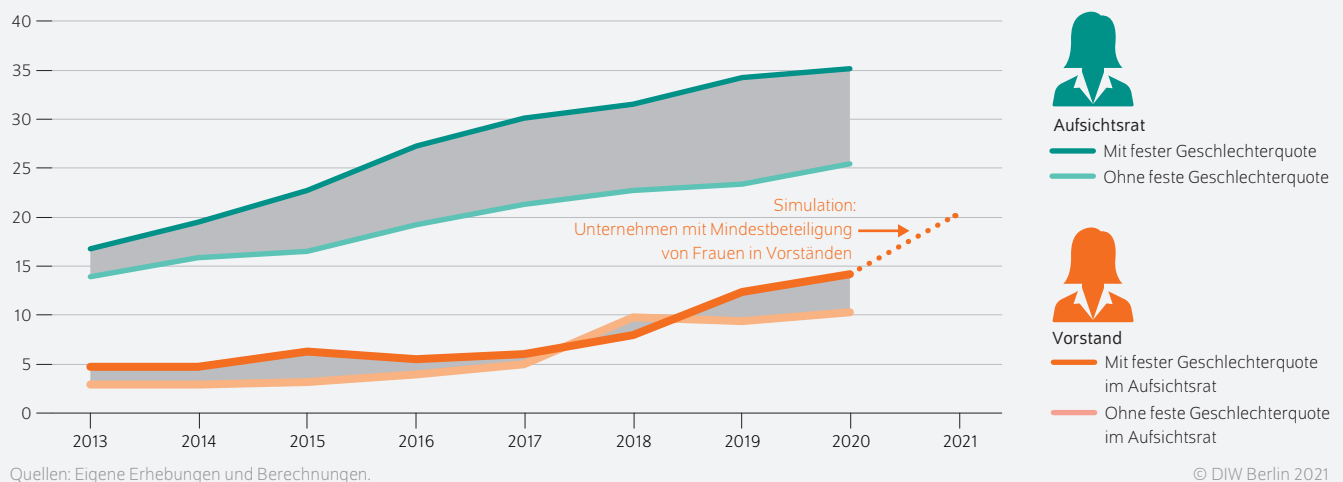
In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

- Erneut mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland, Dynamik bleibt aber vor allem in Vorständen vielerorts verhalten
- Gesetzliche Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen könnte Schwung bringen und Frauenanteil in Gruppe der betroffenen Unternehmen von etwa 13 auf 21 Prozent erhöhen
- Entwicklung in Aufsichtsräten unterstreicht, dass verbindliche Vorgaben wirken: Deutlich höhere Frauenanteile als in Vorständen und Steigerungen auch oberhalb der 30-Prozent-Marke
- Analyse von Interviews mit 60 AufsichtsrätInnen aus 75 börsennotierten Unternehmen zeigt, dass sich Geschlechterdiversität sehr positiv auswirkt
- Unter anderem werden mit Frauen im Aufsichtsrat Vorstände effektiver kontrolliert – daher Hoffnung, dass auch Vorgabe für Vorstände zusätzliche Impulse gibt

Gesetzliche Mindestbeteiligung in Vorständen könnte Frauenanteil deutlich steigern

Frauenanteile in Top-200-Unternehmen in Prozent



ZITAT

„Die verbindliche Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen ist ein wichtiges gleichstellungspolitisches Signal. Es wird Zeit, dass sich nach den Aufsichtsräten auch in den Vorständen endlich etwas tut, auch im Interesse der Unternehmen – denn mehr Geschlechterdiversität wirkt sich in der Regel äußerst positiv aus.“

— Katharina Wrohlich —

MEDIATHEK



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

In Chefetagen deutscher Großunternehmen bahnt sich Bewegung an

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

Das Jahr 2021 begann mit einer politischen Entscheidung, die viele Jahre lang nicht möglich erschien: Das Bundeskabinett hat eine Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen auf den Weg gebracht. Verabschiedet der Bundestag im Laufe des Jahres den entsprechenden Gesetzesentwurf, müssen börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit einem mindestens vierköpfigen Vorstand künftig eine Frau in ihrer Runde haben. Für 74 Unternehmen würde diese Regelung aktuell gelten, etwa 30 davon erfüllen sie noch nicht. Täten sie dies künftig, stiege der Anteil der Vorständinnen in den betroffenen Unternehmen von etwa 13 auf 21 Prozent.

Dass ein Impuls nötig ist, verdeutlicht das aktuelle DIW Managerinnen-Barometer: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland waren im Herbst des vergangenen Jahres nur 101 von 878 Vorstandsmitgliedern Frauen – das entspricht einem Anteil von rund zwölf Prozent, nur gut ein Prozentpunkt mehr als im Jahr zuvor. Auch in anderen Unternehmensgruppen gewann die Entwicklung kaum an Dynamik. Bei den 30 größten börsennotierten Unternehmen stagnierte der Frauenanteil in den Vorständen sogar. Nach dem Abgang von Jennifer Morgan als Co-Vorstandsvorsitzende von SAP wird derzeit zudem kein einziges DAX-30-Unternehmen mehr von einer Frau angeführt.

Doch es gibt auch gute Nachrichten: Da ist erstens die eingangs erwähnte sogenannte „Vorstandsquote“, die Schwung bringen könnte und in jedem Fall ein wichtiges gleichstellungspolitisches Signal ist. Dass gesetzliche Regelungen geeignet sind, den Frauenanteil in einem Gremium nachhaltig zu erhöhen, zeigt die Entwicklung in den Aufsichtsräten: Dort steigen die Frauenanteile weiter – in der Gruppe jener 107 Unternehmen, für die seit einigen Jahren bereits die

verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat gilt, sogar auch dann, wenn die Vorgabe bereits erfüllt ist. 2020 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Kontrollgremien dieser Unternehmen bereits bei rund 36 Prozent.

Die Folgen dieser Entwicklung – und das ist eine weitere gute Nachricht – scheinen eindeutig positiv zu sein. Das zeigt der zweite Bericht des diesjährigen Managerinnen-Barometers. Im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Freien Universität Berlin wurden 60 AufsichtsrätInnen aus 75 börsennotierten Unternehmen zu den Auswirkungen eines höheren Frauenanteils in den Kontrollgremien befragt. Das Ergebnis: Interaktion, Diskussion und Entscheidungsfindung profitieren deutlich. Die Interviewten empfanden eine freundlichere Atmosphäre, mehr Höflichkeit und gegenseitige Wertschätzung. Zudem wurden Diskussionen als umfassender und facettenreicher beschrieben. Vor allem hinterfragen Frauen offenbar eher Vorschläge und Entscheidungen des Vorstands und fordern öfter zusätzliche Informationen. Geschlechterdiversität in Aufsichtsräten kann also dazu beitragen, Vorstände effektiver zu kontrollieren. Das kommt potenziell den Unternehmen und letztlich der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft zugute.

In diesem Sinne besteht die Hoffnung, dass sich auch die künftige Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen nicht nur in der Entwicklung der Frauenanteile niederschlägt, sondern Impulse darüber hinaus setzt. Doch mehr Frauen in Vorständen sind kein Selbstläufer und mit einer gesetzlichen Vorgabe alleine ist es nicht getan – zumal der Pool an potenziellen Vorständinnen deutlich geringer ist als bei Aufsichtsrätinnen. Denn Vorstandsmitglieder haben in der Regel langjährige Managementenerfahrungen und werden meist auf der Hierarchieebene direkt unterhalb des Vor-

stands rekrutiert – und genau dort sind Frauen noch immer in der Minderheit.

Es braucht eine Personalpolitik der Unternehmen, die noch stärker darauf achtet, dass auch Frauen Karriere machen können und die für Vorstandsposten notwendige Berufserfahrung im Unternehmen sammeln können. Geschlechter-

stereotype in der Arbeitswelt und eine nach wie vor sehr männliche geprägte Führungskultur müssen aufgebrochen werden und auch neue Formen der Arbeitsorganisation diskutiert werden – seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie und der mit ihr verbundenen Einschränkungen erscheint letzteres sogar noch umso dringlicher.

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

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

Keywords: corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, gender equality, gender quota, Germany, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2021:

www.diw.de/diw_weekly



Mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen, Dynamik aber verhalten – Gesetzliche Vorgabe könnte Schwung bringen

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Die Frauenanteile in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland sind im vergangenen Jahr weiter gestiegen. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen gab es im vierten Quartal des Jahres 2020 mit 101 Vorständinnen sieben mehr als ein Jahr zuvor. Hier wie auch in einigen anderen Unternehmensgruppen gewann die Entwicklung aber kaum an Dynamik. So lag der entsprechende Frauenanteil bei den Top-200-Unternehmen mit rund zwölf Prozent lediglich um gut einen Prozentpunkt höher als im Jahr zuvor. Bei den DAX-30-Unternehmen gab es sogar erstmals seit 2013 eine Stagnation. Schwung könnte die zu Beginn des Jahres vom Bundeskabinett beschlossene Mindestbeteiligung für Vorstände bringen: In ihrer jetzigen Ausgestaltung gilt sie für aktuell 74 Unternehmen, von denen etwa 30 sie noch nicht erfüllen. Tun sie dies, würde der Anteil der Vorständinnen in den unter die Regelung fallenden Unternehmen von etwa 13 auf 21 Prozent steigen. Zudem wären gleichstellungspolitische Impulse weit über die Vorstandsetagen hinaus möglich. Dass gesetzlich verbindliche Vorgaben wirken, unterstreicht die Entwicklung in den Aufsichtsräten.

Im Managerinnen-Barometer des DIW Berlin werden seit 15 Jahren die Anteile von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen (nachfolgend Vorstände) sowie in Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten sowie Kuratorien (nachfolgend Aufsichtsräte) der größten Unternehmen in Deutschland dokumentiert.¹ Zudem wird dargestellt, wie viele Frauen als Vorsitzende des Vorstands beziehungsweise als Vorstandssprecherinnen (nachfolgend Vorstandsvorsitzende) sowie als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Diese Frauenanteile werden in diesem Bericht für die 200 – gemessen am Umsatz – größten Unternehmen in Deutschland (mit Ausnahme des Finanzsektors)², für alle DAX-Unternehmen³, alle Unternehmen mit Bundesbeteiligung⁴ sowie für die 100 – gemessen an der Bilanzsumme – größten Banken⁵ und – nach Beitragseinnahmen – 60 größten Versicherungen⁶ erfasst. Zudem werden die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten auch gesondert für die der Geschlechterquote für Aufsichtsräte unterliegenden Unternehmen⁷ berichtet. Zusammen genommen enthält das DIW Managerinnen-Barometer somit Informationen zu etwa 500 Unternehmen in Deutschland. Die hier veröffentlichten Zahlen

¹ Zuletzt im Jahr 2020, vgl. Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2020): Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor. DIW Wochenbericht Nr. 4, 38–49 (online verfügbar; abgerufen am 12. Januar 2021). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

² Die Auswahl der 100 beziehungsweise 200 nach Umsatz größten Unternehmen erfolgte auf Basis der Publikation „Die 100 größten Unternehmen“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Beilage vom 8. Juli 2020).

³ Die Liste der börsennotierten Unternehmen in den einzelnen DAX-Gruppen wurde der Internetseite www.boerse.frankfurt.de entnommen (abgerufen am 5. Oktober 2020).

⁴ Die vollständige Liste aller Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung wurde dem Beteiligungsbericht des Bundes 2019 entnommen (online verfügbar, abgerufen am 12. Oktober 2020).

⁵ Die Auswahl der nach der Bilanzsumme 100 größten Banken und Sparkassen erfolgte nach Anja U. Kraus und Harald Kuck (2020): Kurs voraus, und das Schiff sturmfest machen. Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft 07/2020, 8–17.

⁶ Die Auswahl der nach Beitragseinnahmen 60 größten Versicherungen erfolgte auf Basis einer Sonderauswertung des Kölner Instituts für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste (KIVI). Zudem wurden die größten Rückversicherungsunternehmen aus der Rückversicherungstatistik mit Stichtag 31. Dezember 2018, veröffentlicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im März 2020, in die Gruppe der 60 größten Versicherungsunternehmen integriert.

⁷ Die Liste der im Herbst 2020 der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegenden Unternehmen wurde uns dankenswerterweise von der Initiative FidAR e.V. zur Verfügung gestellt.

Tabelle 1

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

	Top-200-Unternehmen							Top-100-Unternehmen						
	2006	2011	2014	2016	2018	2019	2020	2006	2011	2014	2016	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	197	197	200	192	197	193	97	100	97	100	97	98	96
Mit Frauen im Vorstand	9	22	43	61	65	78	81	1	11	17	35	41	45	48
Anteil in Prozent	4,6	11,2	21,8	30,5	33,9	39,6	42,0	1,0	11,0	17,5	35,0	42,3	45,9	50,0
Mitglieder insgesamt	953	942	877	931	887	907	878	531	533	461	498	488	484	468
Männer	942	914	830	855	807	813	777	530	520	442	455	439	428	404
Frauen	11	28	47	76	80	94	101	1	13	19	43	49	56	64
Anteil der Frauen in Prozent	1,2	3,0	5,4	8,2	9,0	10,4	11,5	0,2	2,4	4,1	8,6	10,0	11,6	13,7
Vorsitze insgesamt	195	198	183	176	171	192	183	97	100	92	94	89	97	95
Männer	195	197	179	171	164	182,5	176	97	100	92	94	88	94,5	91
Frauen	0	1	4	5	7	9,5	7	0	0	0	0	1	2,5	4
Anteil der Frauen in Prozent	0	0,5	2,2	2,9	4,1	4,9	3,8	0	0	0	0	1,1	2,6	4,2
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	163	155	154	152	164	154	87	90	85	81	82	88	83
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	118	133	138	136	150	145	65	68	76	74	77	83	79
Anteil in Prozent	64,7	72,4	85,8	89,6	89,5	91,5	94,2	74,7	75,6	89,4	91,4	93,9	94,3	95,2
Mitglieder insgesamt	2500	2268	2156	2160	2071	2177	2074	1389	1326	1232	1198	1266	1321	1252
Männer	2304	1999	1759	1671	1514	1563	1453	1270	1178	1003	922	906	932	866
Frauen	196	269	397	489	557	614	621	119	148	229	276	360	389	386
Anteil der Frauen in Prozent	7,8	11,9	18,4	22,6	26,9	28,2	29,9	8,6	11,2	18,6	23,0	28,4	29,4	30,8
Vorsitze insgesamt	170	167	149	153	153	162	153	87	91	84	80	83	87	83
Männer	167	164	144	150	148	156	145	85	88	81	78	80	84	79
Frauen	3	3	5	3	5	6	8	2	3	3	2	3	3	4
Anteil der Frauen in Prozent	1,8	1,8	3,4	2,0	3,3	3,7	5,2	2,3	3,3	3,6	2,5	3,6	3,4	4,8
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	105	118	123	116	118	116	81	62	63	68	69	66	65
Mitglieder insgesamt	2206	1567	1869	1933	1773	1813	1809	602	912	1043	1104	1144	1118	1118
Männer	2023	1391	1521	1483	1283	1272	1255	487	824	845	842	813	772	768
Frauen	183	176	348	450	490	541	554	115	88	198	262	331	346	350
Arbeitnehmervertreterinnen	139	119	200	233	254	283	286	84	65	113	135	171	179	180
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	76,0	67,6	57,5	51,8	51,8	52,3	51,6	73,0	73,9	57,1	51,5	51,7	51,7	51,4

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

wurden vom 1. Oktober bis zum 30. November 2020 recherchiert.⁸ Die Angaben beruhen auf den Selbstdarstellungen der Unternehmen im Internet, den Geschäftsberichten des Jahres 2019, dem Bundesanzeiger sowie auf Anfragen der Autorinnen dieses Wochenberichts bei den Unternehmen. Im Anschluss an die Darstellung der Entwicklung der Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten in den größten Unternehmen Deutschlands wird ein Vergleich zu den größten börsennotierten Unternehmen in anderen europäischen Ländern gezogen.

Top-200-Unternehmen

Frauenanteil in Vorständen steigt weiter leicht an

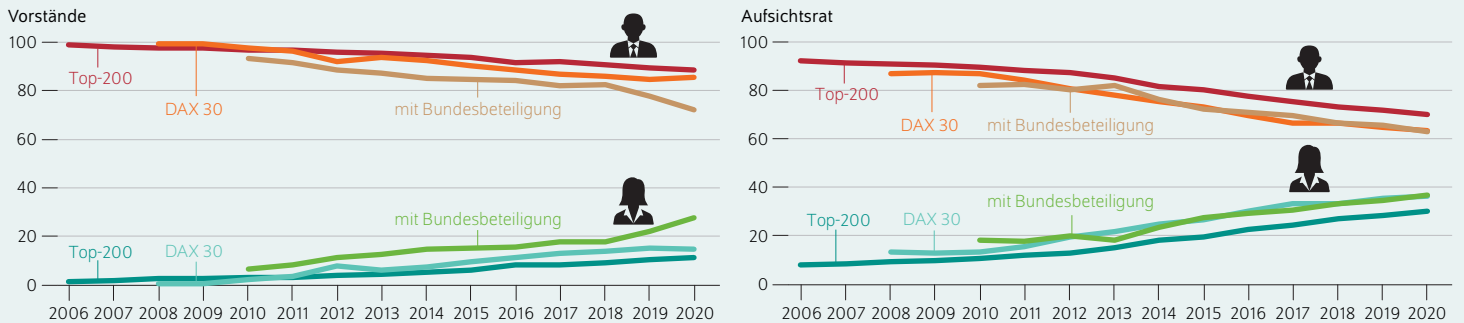
Beim Frauenanteil in Vorständen haben die 200 umsatzstärksten Unternehmen (ohne den Finanzsektor) im Herbst 2019 erstmals die Zehn-Prozent-Marke geknackt. Im vergangenen Jahr ist der Anteil weiter leicht gestiegen und liegt nun bei rund zwölf Prozent (Tabelle 1⁹, Abbildung 1). Sieben Frauen mehr (101 statt 94) hatten im Herbst 2020 bei insgesamt etwas weniger Vorstandsmitgliedern (878 statt 907) einen Vorstandsposten inne. In den Top-100-Unternehmen, die die Zehn-Prozent-Marke bereits im Jahr 2018

⁸ Wir danken Arianna Antezza, Denise Barth und Maximilian Hauser für die exzellente Unterstützung bei der Datenrecherche.

⁹ Die Zahlen für sämtliche Jahre seit 2006 und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen der Top-200-Unternehmen im Jahr 2020 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Abbildung 1

Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Unternehmensgruppen In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Der Abstand zwischen den Frauen- und Männeranteilen ist in den Vorständen aller Unternehmensgruppen nach wie vor deutlich größer als in den Aufsichtsräten.

überschritten, ist der Frauenanteil in den Vorständen ebenfalls weiter gestiegen und lag bei fast 14 Prozent.

Nach wie vor deutlich geringer ist jedoch der Anteil von Frauen, die in diesen Unternehmensgruppen einen Vorstandsvorsitz innehaben: In der Gruppe der Top-200-Unternehmen ist er zuletzt sogar um gut einen Prozentpunkt auf knapp vier Prozent gesunken (sieben Frauen statt zehn¹⁰ im Jahr zuvor), in den Top-100-Unternehmen liegt er mit nun ebenfalls rund vier Prozent (vier Frauen) etwas höher als im Vorjahr.¹¹

Aufsichtsräte sind zu fast 30 Prozent mit Frauen besetzt

Auch in den Aufsichtsräten sind die Frauenanteile gestiegen: In den Top-200-Unternehmen waren im letzten Quartal 2020 knapp 30 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder Frauen – eine Steigerung um fast zwei Prozentpunkte gegenüber dem Jahr zuvor. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-100-Unternehmen hat ebenfalls zugelegt und lag bei knapp 31 Prozent – gut ein Prozentpunkt mehr als im Jahr 2019.

Gestiegen ist – wenn auch auf wesentlich niedrigerem Niveau – zudem die Zahl der Frauen mit einem Aufsichtsratsvorsitz: bei den Top-200-Unternehmen von sechs im Jahr 2019 auf acht im Jahr 2020, was gut fünf Prozent aller

Aufsichtsratsvorsitze entspricht. Bei den Top-100-Unternehmen waren vier Frauen Aufsichtsratsvorsitzende und damit eine mehr als im Jahr zuvor – der entsprechende Anteil lag bei knapp fünf Prozent.¹²

Mehr oder weniger unverändert im Vergleich zu den Jahren zuvor sind die Anteile der Frauen, die von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsrat entsandt werden. Während vor zehn Jahren noch drei Viertel aller Aufsichtsrätinnen von der Arbeitnehmerseite gestellt wurden, ist die Aufteilung seit 2016 nahezu ausgeglichen.

Börsennotierte Unternehmen

Fast überall mehr Frauen in Vorständen – außer in DAX-30-Gruppe

Der Frauenanteil in den Vorständen der untersuchten börsennotierten Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) ist im Vergleich zum Vorjahr im Durchschnitt der DAX-Gruppen gestiegen und lag im Herbst 2020 bei gut elf Prozent (Tabelle 2¹³). Damit überstieg er erstmals die Zehn-Prozent-Marke. Der Anteil der einem Vorstand vorsitzenden Frauen ist seit 2017 mehr oder weniger unverändert geblieben und betrug im Herbst 2020 gut drei Prozent.¹⁴

Ein detaillierterer Blick auf die einzelnen DAX-Gruppen (Tabelle 3¹⁵) zeigt, dass die DAX-30-Unternehmen

¹⁰ In Tabelle 1 sind 9,5 Frauen unter den Top-200-Unternehmen als Vorstandsvorsitzende im Jahr 2019 (beziehungsweise 2,5 bei den Top-100-Unternehmen) ausgewiesen, dies wurde im Text auf zehn Personen (beziehungsweise drei Personen bei den Top-100-Unternehmen) aufgerundet. Die 0,5 Personen kamen durch die geteilte Doppelspitze von Jennifer Morgan und Christian Klein bei SAP zustande.

¹¹ Manon van Beek (Tennet TSO GmbH), Anna Maria Braun (B. Braun Melsungen AG), Dr. Carla Kriwet (BSH Hausgeräte GmbH) und Martina Merz (Thyssen-Krupp AG).

¹² Dr. Simone Bagel-Trah (Henkel AG & Co. KGaA), Anna Borg (Vattenfall Deutschland), Doreen Nowotne (Brenntag AG) und Bettina Würth (Würth-Gruppe).

¹³ Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Frauen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland im Jahr 2020 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

¹⁴ MDAX: Antje Leminsky (GRENKE Group), Martina Merz (Thyssen-Krupp AG), SDAX: Angela Titzrath: (HHLA AG), Sonja Wärtges (DIC Asset AG) und Petra von Strombeck (New Work SE).

¹⁵ Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Tabelle 2

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten ausgewählter börsennotierter Unternehmen¹ in Deutschland

	Unterliegen der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ²			Durchschnitt DAX-Gruppen							
	2018	2019	2020	2011 ³	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen											
Unternehmen insgesamt	104	105	107	130	160	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	104	105	107	130	160	160	160	160	160	159	159
Mit Frauen im Vorstand	34	42	50	17	37	35	37	43	51	56	64
Anteil in Prozent	32,7	40,0	46,7	13,1	23,1	21,9	23,1	26,9	31,9	35,2	40,3
Mitglieder insgesamt	483	494	485	569	681	658	686	697	709	706	686
Männer	442	443	424	549	639	620	640	647	651	640	610
Frauen	41	51	61	20	42	38	46	50	58	66	76
Anteil der Frauen in Prozent	8,5	10,3	12,6	3,5	6,2	5,8	6,7	7,2	8,2	9,3	11,1
Vorsitze insgesamt	104	105	107	130	160	158	157	155	153	157	157
Männer	102	101,5	104	129	159	158	156	150	149	152,5	152
Frauen	2	3,5	3	1	1	0	1	5	4	4,5	5
Anteil der Frauen in Prozent	1,9	3,3	2,8	0,8	0,6	0	0,6	3,2	2,7	3,0	3,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte											
Unternehmen insgesamt	104	105	107	130	160	160	160	160	160	160	160
Mit Angaben zur Zusammensetzung	104	105	107	130	160	158	159	160	160	159	159
Mit Frauen im Aufsichtsrat	104	105	107	82	119	130	134	137	140	136	141
Anteil in Prozent	100	100	100	63,1	74,4	81,3	83,8	85,6	87,5	85,5	88,7
Mitglieder insgesamt	1511	1577	1621	1406	1668	1653	1698	1761	1709	1698	1703
Männer	1016	1027	1045	1228	1384	1284	1261	1284	1195	1167	1150
Frauen	495	550	576	178	286	369	437	477	514	531	553
Anteil der Frauen in Prozent	32,8	34,9	35,5	12,7	17,1	22,3	25,7	27,1	30,1	31,3	32,4
Vorsitze insgesamt	104	105	107	130	158	158	157	160	160	159	159
Männer	100	99	102	129	154	152	152	155	151	151	152
Frauen	4	6	5	1	4	6	5	5	9	8	7
Anteil der Frauen in Prozent	3,8	5,7	4,7	0,8	2,5	3,8	3,2	3,1	5,6	5,0	4,4
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	102	103	107	100	72	98	96	98	95	94	95
Mitglieder insgesamt	1502	1559	1621	1074	891	1284	1292	1360	1308	1307	1330
Männer	1009	1017	1045	952	727	973	924	955	877	854	857
Frauen	493	542	576	122	164	311	368	405	431	453	474
Arbeitnehmervertreterinnen	255	278	292	90	101	167	192	205	219	228	239
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	51,7	51,3	50,8	73,8	61,6	53,7	52,2	50,6	50,8	50,3	50,5

¹ Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

² Unternehmen laut Women-on-Board-Index 2020 von FidAR.

³ Berechnungen ohne TecDAX-Unternehmen.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

bezüglich des Frauenanteils in den Vorständen bislang immer Vorreiter waren. Auch im Jahr 2020 hatte diese Gruppe mit fast 15 Prozent den höchsten Frauenanteil in den Vorständen. Allerdings stagnierte er erstmals seit 2013. Alle anderen DAX-Gruppen konnten einen steigenden Frauenanteil in ihren Vorständen verzeichnen. Besonders groß war der Anstieg bei den MDAX-Unternehmen, hier ging es um rund drei Prozentpunkte auf zwölf Prozent nach oben. In den SDAX-Unternehmen betrug der Anstieg zwei Prozentpunkte auf nun knapp acht Prozent. Auch im Tec-DAX ging es um fast zwei Prozentpunkte auf jetzt knapp elf Prozent – erstmals hatte damit in dieser Gruppe mehr als jeden zehnten Vorstandsposten eine Frau inne.

Frauenanteil in Aufsichtsräten beträgt fast ein Drittel

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen hat bereits im Jahr 2018 die 30-Prozent-Marke geknackt. Seither ist die Entwicklung in diesem Gremium weniger dynamisch, dennoch gab es auch von 2019 zu 2020 einen kleinen Anstieg um etwa einen Prozentpunkt auf gut 32 Prozent. Am höchsten war der Frauenanteil im Herbst 2020 mit rund 37 Prozent in den Unternehmen der DAX-30-Gruppe. Bei den MDAX-Unternehmen lag er bei gut 33 Prozent, gefolgt von den TecDAX-Unternehmen mit knapp 32 Prozent. Am niedrigsten war der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der SDAX-Unternehmen mit knapp 29 Prozent.

Tabelle 3

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-Unternehmensgruppen¹

	DAX-30						MDAX					SDAX					TecDAX			
	2008	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020	2014	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	29	29	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Vorstand	1	6	12	22	22	21	5	5	16	19	24	6	10	13	15	19	4	7	9	8
Anteil in Prozent	3,3	20,0	40,0	73,3	75,9	72,4	10,0	10,0	26,7	31,7	40,0	12,0	20,0	18,6	21,4	27,1	13,3	23,3	30,0	26,7
Mitglieder insgesamt	183	188	188	189	190	178	213	187	253	257	250	168	162	267	259	258	93	139	131	120
Männer	182	181	174	163	162	152	208	182	234	234	220	160	152	254	244	238	88	130	119	107
Frauen	1	7	14	26	28	26	5	5	19	23	30	8	10	13	15	20	5	9	12	13
Anteil der Frauen in Prozent	0,5	3,7	7,4	13,8	14,7	14,6	2,3	2,7	7,5	8,9	12,0	4,8	6,2	4,9	5,8	7,8	5,4	6,5	9,2	10,8
Vorsitze insgesamt	30	30	30	30	29	29	50	49	58	59	59	50	48	65	69	69	30	29	29	30
Männer	30	30	30	30	28,5	29	50	49	58	57	57	49	48	61	67	66	30	29	28,5	29
Frauen	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	2	2	1	0	4	2	3	0	0	0,5	1
Anteil der Frauen in Prozent	0	0	0	0	1,7	0	0	0	0	3,4	3,4	2,0	0	6,2	2,9	4,3	0	0	1,7	3,3
Aufsichts-/Verwaltungsräte																				
Unternehmen insgesamt	30	30	30	30	30	30	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Angaben zur Zusammensetzung	30	30	30	30	29	29	50	50	60	60	60	50	50	70	70	70	30	30	30	30
Mit Frauen im Aufsichtsrat	27	26	28	30	29	29	35	47	56	54	55	21	26	54	53	57	20	27	26	26
Anteil in Prozent	90,0	86,7	93,3	100	100	100	70,0	94,0	93,3	90,0	91,7	42,0	52,0	77,1	75,7	81,4	66,7	90,0	86,7	86,7
Mitglieder insgesamt	527	479	490	478	458	452	581	595	650	604	629	346	366	581	636	622	210	259	259	266
Männer	458	404	369	319	296	287	515	492	451	416	420	309	316	425	455	443	169	183	178	182
Frauen	69	75	121	159	162	165	66	103	199	188	209	37	50	156	181	179	41	76	81	84
Anteil der Frauen in Prozent	13,1	15,7	24,7	33,3	35,4	36,5	11,4	17,3	30,6	31,1	33,2	10,7	13,7	26,9	28,5	28,7	19,5	29,3	31,3	31,6
Vorsitze insgesamt	k.A.	30	30	30	29	29	50	49	60	60	60	50	50	70	70	70	29	30	30	30
Männer	k.A.	29	29	29	28	28	50	48	58	57	57	50	49	64	66	67	27	27	28	28
Frauen	k.A.	1	1	1	1	1	0	1	2	3	3	0	1	6	4	3	2	3	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	k.A.	3,3	3,3	3,3	3,4	3,4	0	2,0	3,3	5,0	5,0	0	2,0	8,6	5,7	4,3	6,9	10,0	6,7	6,7
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	24	24	29	27	26	25	35	36	38	35	37	41	19	30	33	33	10	14	12	14
Mitglieder insgesamt	423	395	484	455	442	422	397	480	506	441	490	282	188	347	432	419	111	166	148	174
Männer	367	334	363	304	281	267	358	398	341	291	314	260	154	232	282	276	84	110	95	110
Frauen	56	61	121	151	153	155	39	82	165	150	176	22	34	115	150	143	27	56	53	64
Arbeitnehmervertreterinnen	41	43	66	80	83	84	28	45	82	70	85	19	19	57	75	70	18	28	27	33
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	73,2	70,5	54,5	53,0	54,2	54,2	71,8	54,9	49,7	46,7	48,3	86,4	55,9	49,6	50,0	49,3	66,7	50,0	50,9	51,6

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Beteiligungsunternehmen des Bundes: Erneut deutlicher Sprung bei Frauenanteil in Vorständen

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

Traditionell haben die Unternehmen mit Bundesbeteiligung einen höheren Anteil von Frauen in den Vorständen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Auch im vergangenen Jahr gab es wieder eine deutliche Steigerung: Der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmensgruppe stieg im Vorjahresvergleich um fast sechs Prozentpunkte und lag im vierten Quartal 2020 bei knapp 28 Prozent (Tabelle 4¹⁷). Bereits im Jahr zuvor, also von 2018 auf 2019, ging es um über vier Prozentpunkte nach oben. Auch die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, ist im Jahr 2020 gestiegen: von acht auf elf, was einem Anteil von knapp 24 Prozent entspricht. Getrübt wird das eigentlich im Vergleich zu anderen Unternehmensgruppen sehr positive Bild allerdings dadurch, dass von den insgesamt 63

¹⁶ Vgl. Julia Schmieta (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Politik und Gesellschaft, 5–12.

¹⁷ Zahlen für weitere Jahre und die Namen der Frauen, die dem Vorstand eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung vorsitzen, sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

untersuchten Unternehmen mit Bundesbeteiligung 31 im Herbst 2020 überhaupt keine Frau im Vorstand hatten – also nahezu die Hälfte.

Auch in den Aufsichtsräten der Unternehmen mit Bundesbeteiligung stieg der Frauenanteil weiter. Bereits seit 2018 haben alle Beteiligungsunternehmen des Bundes mindestens eine Frau in ihrem Kontrollgremium. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten lag im Herbst 2020 bei knapp 37 Prozent und damit wie schon im vergangenen Jahr in etwa gleichauf mit dem entsprechenden Vergleichswert der DAX-30-Gruppe. Deutlich häufiger als in allen anderen Unternehmensgruppen ist bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes eine Frau als Aufsichtsratsvorsitzende anzutreffen. Im Jahr 2020 führte in jedem vierten Unternehmen dieser Gruppe eine Frau den Aufsichtsrat.¹⁸

Banken und Versicherungen

Weniger starke Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen als ein Jahr zuvor

Bei den 100 größten Banken ist der Frauenanteil in den Vorständen zuletzt weniger stark gestiegen als in den meisten anderen Unternehmensgruppen. Im Herbst 2020 betrug der Frauenanteil hier rund elf Prozent – ein Zuwachs um weniger als einen Prozentpunkt (Tabelle 5¹⁹). Auch bei den Versicherungen lag der Anstieg in dieser Größenordnung und damit der Frauenanteil im Herbst 2020 bei knapp zwölf Prozent. Frauen als Vorstandsvorsitzende gab es bei Banken doppelt so viele wie im Jahr zuvor: sowohl mit Blick auf die absolute Zahl (zehn statt fünf) als auch mit Blick auf den Anteil (gut zehn statt gut fünf Prozent).²⁰ Bei den Versicherungen hingegen gab es diesbezüglich eine Stagnation: Genau wie 2019 wurden im Herbst 2020 zwei Vorstände (gut drei Prozent) von Frauen angeführt.²¹

In den Aufsichtsräten des Finanzsektors war im vergangenen Jahr – nachdem die Frauenanteile in diesem Gremium von 2018 auf 2019 sogar minimal rückläufig waren – wieder eine (wenn auch moderate) Steigerung zu beobachten. In den 100 größten Banken nahm der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von knapp 23 auf knapp 24 Prozent zu, in den 60 größten Versicherungen kletterte er um etwa zwei Prozentpunkte auf gut 24 Prozent. Einen Anstieg gab es in beiden Unternehmensgruppen auch beim Frauenanteil unter den Aufsichtsratsvorsitzenden: bei den 100 größten Banken von vier auf gut sieben Prozent (sieben Frauen im Vergleich

Tabelle 4

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen¹ des Bundes

	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	60	62	63
Mit Angaben zur Zusammensetzung	60	60	60	59	60	62	63
Mit Frauen im Vorstand	9	12	17	20	20	28	32
Anteil in Prozent	15,0	20,0	28,3	33,9	33,3	45,2	50,8
Mitglieder insgesamt	152	143	135	142	142	150	151
Männer	142	127	115	120	117	117	109
Frauen	10	16	20	22	25	33	42
Anteil der Frauen in Prozent	6,6	11,2	14,8	15,5	17,6	22,0	27,8
Vorsitzte insgesamt	54	57	52	42	47	49	46
Männer	51	51	47	35	40	41	35
Frauen	3	6	5	7	7	8	11
Anteil der Frauen in Prozent	5,6	10,5	9,6	16,7	14,9	16,3	23,9
Aufsichts-/Verwaltungsräte							
Unternehmen insgesamt	61	60	60	59	60	62	63
Mit Angaben zur Zusammensetzung	54	54	54	50	55	56	56
Mit Frauen im Aufsichtsrat	46	43	50	48	55	56	56
Anteil in Prozent	85,2	79,6	92,6	81,4	100	100	100
Mitglieder insgesamt	577	579	602	554	580	601	602
Männer	472	464	459	393	387	393	380
Frauen	105	115	142	161	193	208	222
Anteil der Frauen in Prozent	18,2	19,9	23,6	29,1	33,3	34,6	36,9
Vorsitzte insgesamt	53	53	49	50	56	54	56
Männer	45	42	40	44	46	43	42
Frauen	8	11	9	6	10	11	14
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	20,8	18,4	12,0	17,9	20,4	25,0

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

zu vier Frauen ein Jahr zuvor) und bei den 60 größten Versicherungen von knapp zwei auf fast sieben Prozent (vier Frauen statt eine im Jahr zuvor).²²

Auffallend ist, dass sich der Frauenanteil bei den Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseignerseite in den vergangenen Jahren stark erhöht hat: Waren im Jahr 2006 noch knapp 83 Prozent aller Frauen im Aufsichtsrat Arbeitnehmervertreterinnen, lag dieser Anteil im Jahr 2020 nur noch bei knapp 45 Prozent. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch für die Versicherungen beobachten.

¹⁸ Die Namen der Frauen, die dem Aufsichtsrat eines Unternehmens mit Bundesbeteiligung vor-sitzen, sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

¹⁹ Zahlen für weitere Jahre und zusätzlich eine namentliche Auflistung aller Vorständinnen in Banken und Versicherungen im Jahr 2020 sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

²⁰ Dorothee Blessing (J.P. Morgan AG), Ines Dietze (SWN Kreissparkasse Waiblingen), Carola Gräfin v. Schmettow (HSBC Trinkaus & Burkhardt AG), Karin-Brigitte Göbel (Stadtparkasse Düsseldorf), Frauke Hegemann (Comdirect Bank AG), Kathrin Kerls (BMW Bank GmbH), Christine Novakovic (UBS Europe S.E.), Dr. Birgit Roos (Sparkasse Krefeld), Edith Weymayr (Landeskredit-bank Baden-Württemberg / L-Bank) und Eva Wunsch-Weber (Frankfurter Volksbank e.G.).

²¹ Claudia Andersch (R+V Lebensversicherung AG) und Nina Klingspor (Allianz Private Kranken-versicherungs-AG).

²² Banken: Edith Sitzmann (Landeskreditbank Baden-Württemberg / L-Bank), Mónica López-Monís Gallego (Santander Consumer Bank AG), Marija Korsch (Aareal Bank AG), Ramona Pop (IBB Investitionsbank Berlin), Kornelia Wehlan (Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam), Katrin Lange (Investitionsbank des Landes Brandenburg), Gitta Wild (Sparda-Bank Südwest e.G.); Ver-sicherungen: Cosima Ingenschay (DEVK Allgemeine Versicherungs-AG), Silke Lautenschläger (DKV Deutsche Krankenversicherung AG), Ulrike Lubek (Provinzial Rheinland Versicherung AG) und Isabella Pfaller (Bayerische Beamtenkrankenkasse AG).

Tabelle 5

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken und Versicherungen in Deutschland¹

	Banken							Versicherungen						
	2006	2009	2012	2015	2018	2019	2020	2006	2009	2012	2015	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	59	59	59
Mit Frauen im Vorstand	10	9	17	28	29	32	33	10	11	21	27	26	26	32
Anteil in Prozent	10,0	9,0	17,0	28,0	29,0	32,0	33,0	15,9	17,7	34,4	45,8	44,1	44,1	54,2
Mitglieder insgesamt	442	418	407	394	404	410	392	394	392	384	353	342	327	338
Männer	431	407	390	364	369	370	351	384	381	362	321	309	291	298
Frauen	11	11	17	30	35	40	41	10	11	22	32	33	36	40
Anteil der Frauen in Prozent	2,5	2,6	4,2	7,6	8,7	9,8	10,5	2,5	2,8	5,7	9,1	9,6	11,0	11,8
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	97	98	98	63	62	61	59	60	59	59
Männer	98	100	97	95	92	93	88	63	62	60	58	58	57	57
Frauen	2	0	3	3	5	5	10	0	0	1	1	2	2	2
Anteil der Frauen in Prozent	2,0	0	3,0	3,1	5,2	5,1	10,2	0	0	1,6	1,7	3,3	3,4	3,4
Aufsichts-/Verwaltungsräte														
Unternehmen insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	63	62	61	59	60	60	60
Mit Angaben zur Zusammensetzung	100	100	100	98	99	99	99	63	62	61	59	59	58	58
Mit Frauen im Aufsichtsrat	89	87	88	93	96	95	97	46	48	50	50	50	52	51
Anteil in Prozent	89,0	87,0	88,0	94,9	97,0	96,0	98,0	73,0	77,4	82,0	84,7	84,7	89,7	87,9
Mitglieder insgesamt	1633	1555	1491	1518	1524	1564	1585	812	734	704	640	592	581	588
Männer	1387	1294	1226	1194	1171	1208	1206	720	643	596	518	459	452	445
Frauen	246	261	265	324	353	356	379	92	91	108	122	133	129	143
Anteil der Frauen in Prozent	15,1	16,8	17,8	21,3	23,2	22,8	23,9	11,3	12,4	15,3	19,1	22,5	22,2	24,3
Vorsitze insgesamt	100	100	100	98	98	99	99	63	62	61	59	60	58	58
Männer	97	96	97	92	93	95	92	63	61	60	57	59	57	54
Frauen	3	4	3	6	5	4	7	0	1	1	2	1	1	4
Anteil der Frauen in Prozent	3,0	4,0	3,0	6,1	5,1	4,0	7,1	0	1,6	1,6	3,4	1,7	1,7	6,9
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	33	50	56	81	89	88	90	24	52	39	48	54	51	50
Mitglieder insgesamt	599	764	786	1255	1363	1378	1454	291	634	411	573	574	535	531
Männer	496	637	649	968	1040	1057	1102	256	555	358	461	443	412	394
Frauen	103	127	137	288	323	321	352	35	79	53	112	131	123	137
Arbeitnehmervertreterinnen	85	91	87	157	164	158	157	32	63	43	71	75	63	71
Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent	82,5	71,7	63,5	54,5	50,8	49,2	44,6	91,4	79,7	81,1	63,4	57,3	51,2	51,8

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Zuwächse beim Frauenanteil in Vorständen nur bei Genossenschafts- und privaten Banken

Vergleicht man die einzelnen Bankengruppen untereinander, so zeigt sich, dass die öffentlich-rechtlichen Banken beim Frauenanteil in Vorständen hinter den privaten Banken und den Genossenschaftsbanken zurückbleiben (Tabelle 6²³): Der Frauenanteil in den Vorständen der öffentlich-rechtlichen Banken ist von 2019 auf 2020 um etwas mehr als einen Prozentpunkt gesunken und lag im letzten Quartal des vergangenen Jahres bei gut acht Prozent. Die Privatbanken konnten den Frauenanteil in Vorständen hingegen um drei Prozentpunkte auf knapp 14 Prozent erhöhen. Bei den

Genossenschaftsbanken gab es einen Anstieg um fast zwei Prozentpunkte auf knapp elf Prozent. Die Zahl der Frauen, die einen Vorstandsvorsitz innehaben, ist auffallend stark bei den Privatbanken gestiegen: Eine Vorstandsvorsitzende im Jahr 2019 entsprach einem Anteil von knapp vier Prozent – ein Jahr später waren es im Herbst 2020 fünf Frauen und damit gut 19 Prozent. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken kam eine Vorstandsvorsitzende hinzu, damit stieg der Frauenanteil hier auf rund acht Prozent. Bei den Genossenschaftsbanken blieb es wie im Vorjahr bei einer Frau als Vorstandsvorsitzende (entspricht einem Frauenanteil von rund fünf Prozent).

In den Aufsichtsräten konnten alle drei Bankengruppen den Frauenanteil leicht erhöhen: Bei den öffentlich-rechtlichen Banken lag er im Herbst 2020 bei rund 23 Prozent, bei den

²³ Zahlen für weitere Jahre sind hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Privatbanken bei knapp 29 Prozent und bei den Genossenschaftsbanken bei fast 24 Prozent. Bei den öffentlich-rechtlichen Banken gab es eine Verdoppelung der Anzahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende von zwei auf vier, das entspricht einem Frauenanteil von über sieben Prozent. Bei den Privatbanken hat sich die Zahl der Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende gegenüber dem Vorjahr nicht verändert (zwei Frauen entsprechen einem Anteil von knapp acht Prozent), bei den Genossenschaftsbanken gab es erstmals seit 2017 wieder eine Aufsichtsratsvorsitzende. Der entsprechende Frauenanteil beträgt fünf Prozent.

Insgesamt ist festzuhalten, dass der Finanzsektor, der zu Beginn des Beobachtungszeitraums vor 15 Jahren höhere Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen vorzuweisen hatte als die übrigen Unternehmen des Privatsektors, bereits vor mehr als fünf Jahren von den anderen Sektoren überholt wurde. Mittlerweile liegen die Top-100-Banken sowohl beim Frauenanteil in Aufsichtsräten als auch beim Frauenanteil in Vorständen weit hinter den Top-100-Unternehmen zurück.²⁴

Europäischer Vergleich: Frauenanteil in Deutschland in Aufsichtsräten überdurchschnittlich, in Vorständen unterdurchschnittlich

Für die Einführung einer Geschlechterquote beziehungsweise Mindestbeteiligung für Vorstände spricht auch, dass Deutschland beim Frauenanteil in den Spitzengremien großer Unternehmen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern besonders schlecht abschneidet. Deutschland liegt mit einem Frauenanteil in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen mit 14,5 Prozent (Stand Sommer 2020) unter dem EU-Durchschnitt von knapp 19 Prozent und deutlich hinter Ländern wie Litauen oder Norwegen (Abbildung 2, oberer Teil). In diesen Ländern bekleidet mehr als jeden vierten Vorstandsposten eine Frau.²⁵

Anders sieht das Ranking aus, wenn man den Frauenanteil in den Aufsichtsräten beziehungsweise unter nichtexekutiven Mitgliedern der obersten Entscheidungsgremien in den größten börsennotierten Unternehmen vergleicht (Abbildung 2, unterer Teil). In diesem Ranking belegen Frankreich (knapp 48 Prozent), Italien (knapp 43 Prozent), Großbritannien (gut 41 Prozent), Schweden (gut 40 Prozent) und Norwegen (knapp 40 Prozent) die vordersten Plätze.

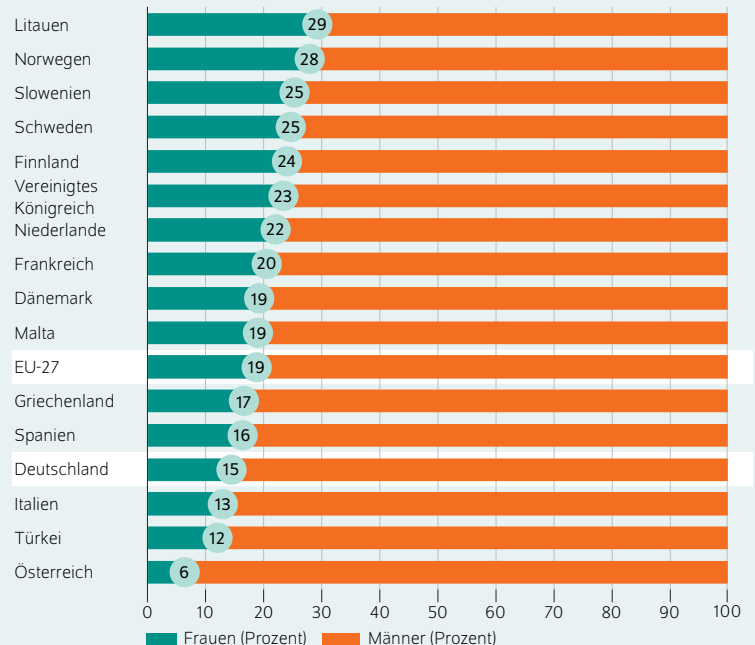
²⁴ Dies illustriert auch eine Abbildung, die hier abrufbar ist: www.diw.de/managerinnen. Ein ausführlicher Vergleich der Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen im Zeitraum von 2006 bis 2019 sowie ein Überblick über mögliche Ursachen der besonders schleppenden Entwicklung des Frauenanteils in den Spitzengremien des Finanzsektors findet sich in Kirsch und Wrohlich (2020), a. a. O.

²⁵ Diese Zahlen basieren auf Daten der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE): Women and men in decision making / Business and finance: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives (online verfügbar). Zu beachten ist, dass die Zahl der Unternehmen in dieser Datenbank von Land zu Land stark variiert. Sie reicht von zehn in Luxemburg bis zu 50 im Vereinigten Königreich. Für Deutschland gehen die DAX-30-Unternehmen in den Vergleich ein. Für Abbildung 2 wurden nur Länder ausgewählt, in denen mindestens 20 Unternehmen für die Berechnung des durchschnittlichen Frauenanteils im jeweiligen Gremium herangezogen werden.

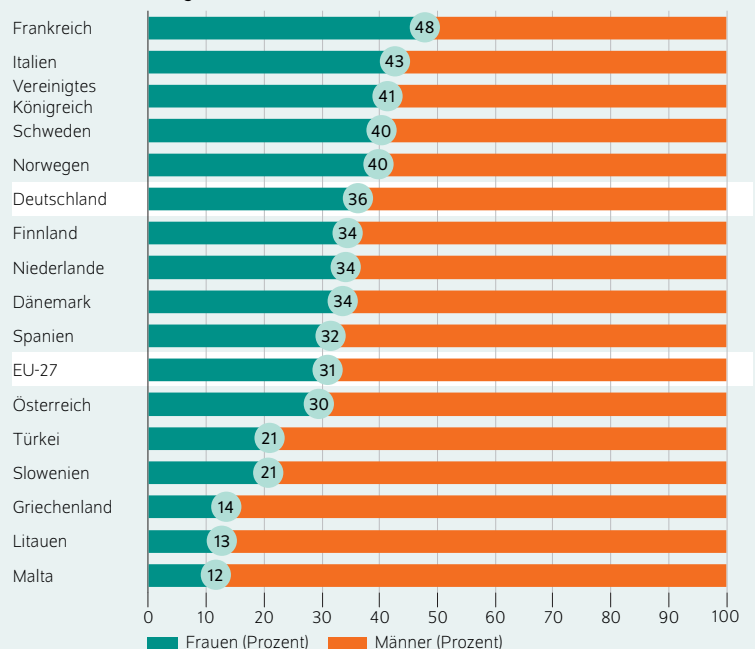
Abbildung 2

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa 2020 In Prozent

Frauenanteil unter Mitgliedern mit Exekutivfunktion



Frauenanteil unter Mitgliedern mit Kontrollfunktion



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Gender Statistics Database des European Institute for Gender Equality (EIGE): Women and men in decision making.

© DIW Berlin 2021

In den Kontrollgremien ist der Frauenanteil in Deutschland im EU-Vergleich überdurchschnittlich, in den Exekutivgremien jedoch unterdurchschnittlich.

Tabelle 6

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Banken in Deutschland¹ nach Säulen des Finanzsektors

	Öffentlich-rechtliche Banken					Private Banken ²					Genossenschaftsbanken				
	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020	2011	2014	2018	2019	2020
Vorstände/Geschäftsführungen															
Unternehmen insgesamt	53	52	55	54	54	34	32	28	27	27	13	16	17	19	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Vorstand	53	52	55	54	54	34	32	28	27	27	13	16	17	19	19
Anteil in Prozent	4	10	13	16	13	5	9	9	10	14	3	4	7	6	6
Mitglieder insgesamt	7,5	19,2	23,6	29,6	24,1	14,7	28,1	32,1	37,0	51,9	23,1	25,0	41,2	31,6	31,6
Männer	197	190	207	204	196	151	132	122	129	122	56	65	75	77	74
Frauen	192	177	192	185	180	146	123	110	115	105	53	61	67	70	66
Anteil der Frauen in Prozent	5	13	15	19	16	5	9	12	14	17	3	4	8	7	8
Vorsitze insgesamt	2,5	6,8	7,2	9,3	8,2	3,3	6,8	9,8	10,9	13,9	5,4	6,2	10,7	9,1	10,8
Männer	53	50	54	53	53	34	28	27	26	26	13	15	16	19	19
Frauen	53	49	51	50	49	33	28	26	25	21	13	14	15	18	18
Anteil der Frauen in Prozent	0	1	3	3	4	1	0	1	1	5	0	1	1	1	1
Aufsichts-/Verwaltungsräte	0	2,0	5,6	5,7	7,5	2,9	0	3,7	3,8	19,2	0	6,7	6,3	5,3	5,3
Unternehmen insgesamt	53	52	55	54	54	34	32	28	27	27	13	16	17	19	19
Mit Angaben zur Zusammensetzung mit Frauen im Aufsichtsrat	53	51	55	54	54	34	30	27	26	26	13	16	17	19	19
Anteil in Prozent	50	50	55	53	54	26	24	25	24	25	12	15	17	18	18
Mitglieder insgesamt	94,3	98,0	100	98,1	100	76,5	80,0	92,6	92,3	96,2	92,3	93,8	100	95,0	95,0
Männer	999	906	963	957	985	349	323	300	308	295	219	275	261	299	305
Frauen	831	735	749	754	763	291	264	217	224	210	185	235	204	230	233
Anteil der Frauen in Prozent	168	171	214	203	222	58	59	83	84	85	34	40	57	69	72
Vorsitze insgesamt	16,8	18,9	22,2	21,2	22,5	16,6	18,3	27,7	27,3	28,8	15,5	14,5	21,8	23,1	23,6
Männer	53	51	54	54	54	34	30	27	26	26	13	16	17	19	19
Frauen	51	47	51	52	50	34	29	25	24	24	13	16	17	19	18
Anteil der Frauen in Prozent	2	4	3	2	4	0	1	2	2	2	0	0	0	0	1
	3,8	7,8	5,6	3,7	7,4	0	3,3	7,4	7,7	7,7	0	0	0	0	5,0

1 Die Zahlen für das Jahr 2020 wurden vom 1. Oktober bis 30. November 2020 recherchiert.

2 Zwei der Privatbanken sind freie Sparkassen.

Zahlen für weitere Jahre sind online abrufbar: www.diw.de/managerinnen

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Deutschland folgt mit einem Frauenanteil von etwas über 36 Prozent und liegt damit deutlich über dem EU-Durchschnitt von 31 Prozent.

Einer der Gründe dafür, dass Länder wie Frankreich, Italien, Norwegen, aber auch Deutschland in diesem Ranking weit vorne zu finden sind, liegt in den gesetzlichen Geschlechterquoten dieser Länder. Norwegen hat im Jahr 2003 als erstes Land eine gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte staatlicher und börsennotierter Unternehmen eingeführt. Seither sind zahlreiche andere Länder, darunter seit 2015 auch Deutschland, diesem Beispiel gefolgt.²⁶

Verbindliche Geschlechterquote in Aufsichtsräten hat Frauenanteil erhöht

Dass gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten deutlich mehr Wirkung zeigen als nicht verbindliche Empfehlungen oder freiwillige Selbstverpflichtungen, haben mehrere internationale Vergleichsstudien gezeigt.²⁷ Aber auch ein Vergleich innerhalb Deutschlands zeigt die Effektivität dieser Maßnahme. Hierzulande wurde im Jahr 2015 eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat beschlossen, und zwar für Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind (Kasten). Im Herbst 2020 traf dies auf 107 Unternehmen zu.

Vergleicht man in der Gruppe der Top-200-Unternehmen die Unternehmen, für die die Quote im Aufsichtsrat gilt, mit den Unternehmen, für die sie nicht gilt, zeigt sich ein deutlich stärkerer Anstieg des Frauenanteils in den

²⁶ Eine ausführliche Beschreibung der institutionellen Regelungen in den europäischen Ländern sowie eine Analyse zu den Auswirkungen gesetzlicher Geschlechterquoten und Empfehlungen in den Corporate-Governance-Kodizes findet sich in Paula Arndt und Katharina Wrohlich (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht Nr. 38, 691–698 (online verfügbar).

²⁷ Vgl. Arndt und Wrohlich (2019), a. a. O. sowie Anne Laure Humbert, Elisabeth K. Kelan und Kate Clayton-Hathway (2019): A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. European Journal of Women's Studies, Vol 26, 4, 447–468.

Kasten

Geltende und geplante gesetzliche Vorgaben zur Repräsentation von Frauen und Männern in Vorständen und Aufsichtsräten

Am 1. Mai 2015 ist das **Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst („FüPoG I“)** in Kraft getreten.¹

Für den Bereich der *Privatwirtschaft* wurden in diesem Gesetz folgende Vorgaben geregelt:

- Für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gilt eine Geschlechterquote von 30 Prozent. Diese Unternehmen mussten die Quote ab dem 1. Januar 2016 sukzessive für die seither neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten beachten. Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“).
- Unternehmen, die entweder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt sind, werden verpflichtet, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen festzulegen. Über die Zielgrößen und deren Erreichung müssen sie öffentlich berichten. Eine Mindestzielgröße ist nicht vorgesehen.

Für den *Öffentlichen Dienst des Bundes* wurde festgeschrieben:

- Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt seit 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Ab dem Jahr 2018 ist es Ziel, diesen Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen. Für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet, gilt das gleiche Ziel.
- Die Bundesverwaltung ist verpflichtet, sich für jede Führungsebene konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauen- beziehungsweise Männeranteils zu setzen. Zielvorgaben und Maßnahmen sind im Gleichstellungsplan der jeweiligen Dienststelle darzustellen und alle vier Jahre zu aktualisieren. So müssen zum Beispiel alle Behörden und Gerichte des Bundes für die Führungsebenen konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils festlegen.

Zudem muss die Bundesregierung dem Deutschen Bundestag seit 2017 alle vier Jahre einen Bericht über die Situation der Frauen und Männer in den Dienststellen des Bundes vorlegen.²

Der Entwurf zu dem **Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst („FüPoG II“)** wurde am 6. Januar 2021 vom Bundeskabinett beschlossen und soll im Juni 2021 dem Bundestag vorgelegt werden.³

Der Entwurf beinhaltet die folgenden Eckpunkte für die *Privatwirtschaft*:

- Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und deren Vorstand mehr als drei Mitglieder hat, müssen mindestens einen Vorstandsposten an das unterrepräsentierte Geschlecht vergeben (Mindestbeteiligungsgebot).
- Unternehmen, die entweder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt sind und die sich für den Vorstand die Zielvorgabe eines Frauenanteils von 0 Prozent setzen, müssen dies begründen.

Für *Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes und in Körperschaften des öffentlichen Rechts* soll dem Entwurf zufolge gelten:

- Die feste Geschlechterquote von 30 Prozent in den Aufsichtsräten wird auf Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes ausgeweitet. Für diese Unternehmen wird außerdem eine Mindestbeteiligung von einer Frau in Vorständen, die mehr als zwei Mitglieder haben, eingeführt.
- Auch in Körperschaften des öffentlichen Rechts wie den Krankenkassen und bei Renten- und Unfallversicherungsträgern sowie bei der Bundesagentur für Arbeit wird eine Mindestbeteiligung von einer Frau in mehrköpfigen Vorständen eingeführt.

Der *Öffentliche Dienst des Bundes* setzt sich das Ziel, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen im Geltungsbereich des Bundesgleichstellungsgesetzes bis Ende 2025 zu erreichen.

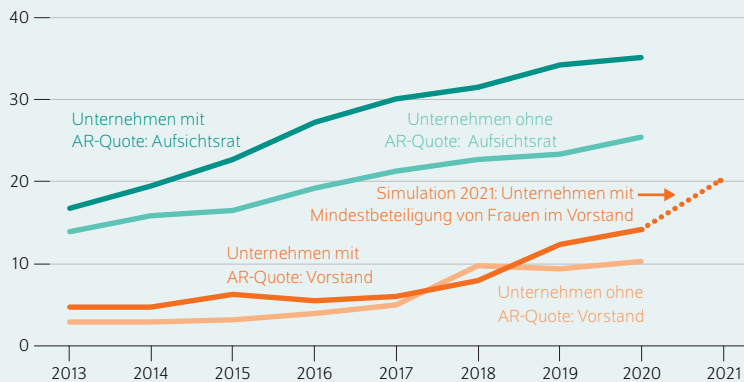
¹ Vgl. dazu den Gesetzestext im Bundesgesetzblatt, Jahrgang 2015, Teil I, Nr. 17 (online verfügbar).

² Vgl. dazu Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über den Frauen- und Männeranteil an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Drucksache 18/13333 (online verfügbar).

³ Vgl. den Entwurf der Bundesregierung eines „Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (online verfügbar).

Abbildung 3

Frauenanteil in Spitzengremien von Top-200-Unternehmen mit und ohne Geschlechterquote im Aufsichtsrat In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Unternehmen mit Geschlechterquote haben anteilig auch mehr Frauen im Vorstand – die geplante Mindestvorgabe für Vorstände würde dies noch verstärken.

Quotenunternehmen bereits seit 2014²⁸ (Abbildung 3). In den Jahren 2014 bis 2020 ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen, für die die verbindliche Geschlechterquote gilt, pro Jahr um durchschnittlich 2,6 Prozentpunkte gestiegen. Bei den Top-200-Unternehmen, für die die Quote nicht gilt, waren es im Durchschnitt nur 1,6 Prozentpunkte jährlich. Im Herbst 2020 lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Quotenunternehmen um etwa zehn Prozentpunkte höher als in den anderen Top-200-Unternehmen (rund 35 im Vergleich zu gut 25 Prozent). Insgesamt waren es aus der Gruppe der Top-200-Unternehmen 84 Unternehmen, die ihr Kontrollgremium zu mindestens 30 Prozent mit Frauen besetzt hatten.²⁹

Obwohl die Geschlechterquote bislang nur für Aufsichtsräte gilt und nicht für Vorstände, hat sich auch der Frauenanteil in den Vorständen der Quotenunternehmen seit 2018 stärker erhöht als in den Unternehmen, für die keine verbindliche Quote für den Aufsichtsrat gilt. Im Herbst 2020 lag der Frauenanteil in den Vorständen der Quotenunternehmen (innerhalb der Top-200 Gruppe) bei gut 14 Prozent, bei den Nicht-Quoten-Unternehmen betrug er gut zehn Prozent.

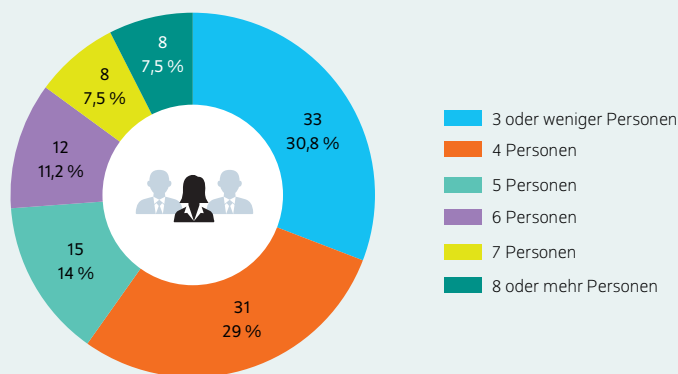
Inzwischen gibt es zahlreiche Hinweise darauf, dass ein höherer Frauenanteil im Spitzengremium eines Unternehmens eine Strahlkraft auf die Besetzung weiterer Positionen an der Unternehmensspitze hat.³⁰ Auch in Deutschland zeigt sich, dass die Entwicklung in den Unternehmen mit einer gesetzlichen Quote für den Aufsichtsrat etwas dynamischer ist als in den übrigen Unternehmen.³¹ Dieses Phänomen könnte allerdings nicht nur am höheren Frauenanteil im Aufsichtsrat liegen, sondern auch an der Diskussion um beziehungsweise der Antizipation des neuen Gesetzes zu einer Mindestbeteiligung in Vorständen.

Gesetzlich verbindliche Vorgaben zu Frauenanteilen in Vorständen beschlossen

Am 6. Januar 2021 hat das Bundeskabinett im Rahmen des zweiten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) eine gesetzlich verbindliche Mindestbeteiligung von einer Frau in den Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen beschlossen (Kasten). Die Regelung sieht

Abbildung 4

Größe der Vorstände von Unternehmen, die der Geschlechterquote im Aufsichtsrat unterliegen Zahl der Unternehmen bzw. Anteil an allen Unternehmen in Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2021

Von den Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind, müssen jene mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern die neue Vorgabe umsetzen.

²⁸ Das Vorhaben der Einführung einer Geschlechterquote für Aufsichtsräte wurde 2014 in den Koalitionsverhandlungen von CDU/CSU und SPD vereinbart. Ein Überblick über die Entstehungsgeschichte der Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Deutschland findet sich beispielsweise in Norma Buraw, Alexandra Fedorets und Anne Gibbert (2018): Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt, weitere Instrumente für die Gleichstellung gefragt. DIW Wochenbericht Nr. 9, 149–155 (online verfügbar).

²⁹ Eine Liste dieser Unternehmen ist hier abrufbar: www.diw.de/managerinnen

³⁰ Vgl. zum Beispiel Jill A. Gould, Carol T. Kulik und Shruti R. Sardeshmukh (2018): Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. Human Resource Management 57/4, 931–945. Eine zusammenfassende Übersicht der Literatur zu diesem Thema findet sich in Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2020b): Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. DIW Wochenbericht Nr. 4, 50–55 (online verfügbar).

³¹ Vgl. Kirsch und Wrohlich (2020b), a. a. O.

vor, dass in Unternehmen, für die bereits die verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat gilt, mindestens ein Vorstandsposten mit einer Frau besetzt werden muss, sofern der Vorstand mehr als drei Mitglieder hat.

Von den 107 Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind, haben 74 einen Vorstand mit mehr als drei Mitgliedern und fallen demnach unter die geplante Mindestbeteiligung für Vorstände. Von diesen Unternehmen haben mehr als 40 bereits mindestens eine Frau im Vorstand. Das geplante Gesetz betrifft also nach aktuellem Stand etwa 30 Unternehmen, die den nächsten freiwerdenden Vorstandsposten mit einer Frau besetzen müssen.

Da die Vorstände in diesen Unternehmen sehr unterschiedlich groß sind, impliziert die beschlossene Mindestbeteiligung keinen festen Prozentsatz wie die 30-Prozent-Quote für die Aufsichtsräte. Der aus der Mindestbeteiligung für die Vorstände resultierende Frauenanteil in diesem Gremium hängt daher von der Größe des Gremiums ab. Die meisten von der Regelung betroffenen Unternehmen haben einen Vorstand mit vier Mitgliedern, 15 Unternehmen haben einen Vorstand mit fünf Mitgliedern, zwölf Unternehmen mit sechs Mitgliedern und 16 Unternehmen haben einen Vorstand mit sieben oder mehr Mitgliedern (Abbildung 4). Simuliert man für alle Top-200-Unternehmen, für die die neue gesetzliche Regelung gelten soll, die Erfüllung der Mindestanforderung von einer Frau als Vorstandsmitglied, ergibt sich eine Frauenquote von gut 20 Prozent. In dem hypothetischen Fall, in dem alle betroffenen Unternehmen die Mindestbeteiligung von einer Frau pro Vorstand sofort im Jahr 2021 umsetzen, würde der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen in diesem Jahr also um etwa sechs Prozentpunkte steigen (Abbildung 3, gestrichelte Linie).

Fazit: Weg zur Parität bleibt vor allem in Vorständen ein weiter – Gesetzliche Vorgabe kann gleichstellungspolitische Impulse senden

Der Frauenanteil in den Vorständen der größten deutschen Unternehmen ist im Jahr 2020 weiter gestiegen, wenn auch mit einer vielerorts kaum größeren Dynamik als im Jahr zuvor. In den 200 umsatzstärksten Unternehmen lag der Anteil der Vorständinnen mit rund zwölf Prozent gut einen Prozentpunkt höher als 2019. Die Gruppe der 30 größten börsennotierten Unternehmen (DAX-30) ist mit einem Frauenanteil im Vorstand von knapp 15 Prozent zwar immer noch Vorreiter, allerdings gab es erstmals seit 2013 eine Stagnation. Zudem wird seit dem Abgang von Jennifer Morgan nach nur sechs Monaten als Vorstandsvorsitzende von SAP derzeit wieder kein einziges DAX-30-Unternehmen von einer Frau geführt.³²

In den Aufsichtsräten der größten Unternehmen in Deutschland ist der Frauenanteil hingegen durchgehend weiter gestiegen. Auffallend ist hier das deutlich höhere Wachstum des Frauenanteils bei den Unternehmen innerhalb der Top-200-Gruppe, die unter die verbindliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte fallen. Sie haben mit einem Frauenanteil von mittlerweile gut 35 Prozent zehn Prozentpunkte Vorsprung auf die in dieser Gruppe nicht von der Quote betroffenen Unternehmen.

Bereits seit mehreren Jahren wurde in der politischen Debatte um feste Geschlechterquoten für Spitzengremien auf die höhere Wirksamkeit von gesetzlich verbindlichen Regelungen im Vergleich zu unverbindlichen Empfehlungen und freiwilligen Selbstverpflichtungen hingewiesen. Im November 2020 hat sich die Große Koalition – nicht zuletzt aufgrund der im internationalen Vergleich schleppenden Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen deutscher Unternehmen – auf eine Mindestbeteiligung von einer Frau in Vorständen börsennotierter und gleichzeitig paritätisch mitbestimmter Unternehmen, deren Vorstand mehr als drei Mitglieder hat, geeinigt. Das Bundeskabinett hat den entsprechenden Gesetzesentwurf Anfang Januar verabschiedet. Sofern auch der Bundestag zustimmt, betrifft die neue Regelung derzeit 74 Unternehmen, von denen über 40 die Anforderung bereits erfüllen. Etwa 30 Unternehmen müssen den nächsten freiwerdenden Vorstandsposten also mit einer Frau besetzen. Wenn alle Unternehmen die Regelung bereits in diesem Jahr umsetzen, erhöht sich durch diese Mindestbeteiligung der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen der betroffenen Unternehmen von derzeit 13 auf 21 Prozent.³³

Von den gesetzlichen Regelungen über die Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen sind gleichstellungspolitische Auswirkungen zu erwarten, die über die Vorstände hinausgehen. Da Vorständinnen – im Vergleich zu Aufsichtsratsmitgliedern – weniger heterogene berufliche Hintergründe haben und meist eine unternehmensinterne Karriere durchlaufen, sind die Unternehmen durch die gesetzlichen Vorgaben gezwungen, auf ihre Führungskräfteentwicklung zu achten. Insbesondere müssen die Unternehmen darauf hinarbeiten, dass genügend Frauen unternehmensintern befördert werden, um sich für Vorstandspositionen zu qualifizieren. Ein höherer Frauenanteil auf allen Managementebenen könnte wiederum, wie empirische Studien zeigen, gleichstellungspolitische Wirkungen auf das gesamte Unternehmen entfalten. Beispielsweise gibt es Belege dafür, dass ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen in einem Unternehmen geringere Gender Pay Gaps, also geringere Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern, in

³² Zum 1. Mai 2021 wird Belén Garijo den Vorstandsvorsitz des DAX-30-Konzerns Merck KGaA übernehmen, vgl. Manager Magazin (2020): Zweite Chefin eines Dax-Konzerns – Belén Garijo wird im Mai neue CEO von Merck. Bericht vom 29. September (online verfügbar).

³³ Nicht alle Unternehmen, die von der Mindestbeteiligung für Vorstände betroffen sind, zählen zur Gruppe der Top-200-Unternehmen. Deshalb weicht die hier genannte Zahl (21 Prozent) leicht von der zuvor genannten für die betroffenen Unternehmen innerhalb der Top-200-Gruppe (20 Prozent) ab.

diesem Unternehmen zur Folge hat und die Chancen für eine Beförderung von Frauen steigen.³⁴

Zudem zeigt experimentelle Forschung, dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt aufgrund geschlechterstereotyper

Zuschreibungen nach wie vor diskriminiert werden.³⁵ Mehr Frauen in hohen Führungspositionen könnten dazu beitragen, diese geschlechterstereotypen Zuschreibungen sukzessive zu verringern und somit gleichstellungspolitische Impulse über ihr Unternehmen hinaus zu senden.³⁶

34 Vgl. dazu zum Beispiel Boris Hirsch (2013): The impact of female managers on the gender pay gap: Evidence from linked employer-employee data for Germany. *Economics Letters* 119, 348–350; Philip N. Cohen und Matt L. Huffman (2007): Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review* 72, 681–704; Astrid Kunze und A. R. Miller (2017): Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. *The Review of Economics and Statistics* 99, 769–775 und Moritz Drechsel-Grau und Felix Holub (2020): Gender gaps and the role of bosses. Mimeo.

35 Vgl. dazu beispielsweise Aislin Bohren, Alex Imas und Michael Rosenberg (2019): The dynamics of discrimination: Theory and evidence. *American Economic Review* 109/19, 3395–3436 und Pedro Bordalo, Katherine Coffman, Nicola Gennaioli und Andre Schleifer (2019): Beliefs about gender. *American Economic Review* 109/3, 739–773.

36 Vgl. dazu zum Beispiel Lori Beaman et al. (2009): Powerful Women: Does exposure reduce bias? *Quarterly Journal of Economics* 124/ 4, 1497–1540 und Maria de Paola, Vincenzo Scoppa und Rosetta Lombardo (2010): Can gender quotas break down negative stereotypes? Evidence from changes in electoral rules. *Journal of Public Economics* 94, 344–353.

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

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

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

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2021:

www.diw.de/diw_weekly



Aufsichtsratsarbeit vieler Unternehmen profitiert von mehr Geschlechterdiversität

Von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich

ABSTRACT

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Wie dieser zweite Teil des DIW Managerinnen-Barometers 2021 zeigt, wirkt sich das deutlich positiv auf die Interaktion, Diskussion und Entscheidungsfindung in den Kontrollgremien vieler Unternehmen aus. Das geht aus qualitativen Interviews mit 60 AufsichtsrätInnen hervor, die Mandate in insgesamt 75 börsennotierten Unternehmen in Deutschland innehaben. Sie betonen Veränderungen in der Atmosphäre, zudem werden Diskussionen als umfassender und facettenreicher beschrieben. Auch hinterfragen Frauen offenbar eher Vorschläge und Entscheidungen des Vorstandes und fordern öfter zusätzliche Informationen. Geschlechterdiversität in Aufsichtsräten kann daher dazu beitragen, Vorstände effektiver zu kontrollieren. Die Vorstellung, dass Frauen in Aufsichtsräten besonders risikoaverse, altruistische und ethische Beiträge machen, bestätigte sich nicht. Angesichts immer wieder auftretender Fälle von Betrug durch das Top-Management – wie im jüngsten prominenten Beispiel Wirecard – erscheint eine Verbesserung der Diskussion und Entscheidungsfindung in Aufsichtsräten enorm wichtig. In diesem Sinne besteht die Hoffnung, dass auch die jüngst vom Bundeskabinett beschlossene gesetzliche Vorgabe für eine Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen mehr als gleichstellungspolitische Impulse bewirkt.

Seit Mai 2015 ist in Deutschland das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen, die börsennotiert sind *und* der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, zu einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat von 30 Prozent. Diese Regelung trifft gegenwärtig auf 107 Unternehmen zu. Unternehmen, die entweder börsennotiert *oder* paritätisch mitbestimmt sind, müssen sich eigenständig Zielgrößen für den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten setzen.¹

Die Einführung von Quotenregelungen für unternehmerische Spitzengremien basiert auf zwei Motiven: Erstens zielen Gesetzgeber darauf ab, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Ein zweites Motiv wird in der öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Debatte stark hervorgehoben: der sogenannte „Business Case“, also die Vorstellung, dass eine verstärkte Präsenz von Frauen in den Spitzengremien eines Unternehmens diesem ökonomische Vorteile verschaffen wird.²

Die Untersuchung des ersten Motivs war der Schwerpunkt des Managerinnen-Barometers im vergangenen Jahr.³ Denn mit der Einführung des ersten FüPoG war die Hoffnung verbunden, dass die Quotenregelung für Aufsichtsräte einen indirekten Effekt auf die Repräsentation von Frauen in Vorständen haben würde. Im Managerinnen-Barometer 2020 wurden Hinweise auf eine solche Strahlkraft dargelegt: je größer der Frauenanteil im Aufsichtsrat eines Unternehmens, desto höher zu einem späteren Zeitpunkt der Frauenanteil im Vorstand. Zudem wurde gezeigt, dass Aufsichtsratsmitglieder vielfältige Möglichkeiten haben, die Besetzung

¹ Siehe dazu in dieser Wochenberichts Ausgabe auch den Bericht von Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2021): Mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen, Dynamik aber verhalten – Gesetzliche Vorgabe könnte Schwung bringen. DIW Wochenbericht Nr. 3, 22–34.

² Cathrine Seierstad (2016): Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review* 24 (4), 390–405.

³ Vgl. Anja Kirsch und Katharina Wrohlich (2020): Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. DIW Wochenbericht Nr. 4, 50–55 (online verfügbar; abgerufen am 12. Januar 2021). Dies gilt auch für alle anderen Online-Quellen dieses Berichts, sofern nicht anders vermerkt.

von Vorstandsposten zu beeinflussen und damit auf mehr Frauen in den Vorständen hinzuwirken.⁴

Dieser Bericht untersucht das zweite Motiv, nämlich die Erwartung, dass Geschlechterdiversität in Spitzengremien positive wirtschaftliche Effekte hervorbringt. Metaanalysen haben einen kleinen positiven Effekt von Geschlechterdiversität in Spitzengremien auf die finanzielle Performance⁵ und einen positiven Effekt auf die *Corporate Social Responsibility*⁶ von Unternehmen festgestellt. Allerdings ist wenig darüber bekannt, auf welche Weise die festgestellten Unterschiede zwischen Unternehmen mit männerdominierten Gremien und denjenigen mit einer ausgewogeneren Besetzung zustande kommen.

Immer wieder wird in quantitativen Studien die Annahme getroffen, dass Geschlechterunterschiede in Einstellungen und Wertvorstellungen, die in der allgemeinen Bevölkerung festgestellt worden sind, in Spitzengremien ebenfalls auftreten und sich in genderstereotypen Verhaltensweisen niederschlagen. Es wird angenommen, dass Frauen in Spitzengremien risikoaverser, ethischer und altruistischer sind als Männer und sich entsprechend verhalten.⁷ Doch gibt es keine empirischen Belege für diese Annahme; es scheint sogar der Fall zu sein, dass sich Frauen, die Mandate in Spitzengremien bekleiden, in ihren Einstellungen und Wertvorstellungen von Frauen in der allgemeinen Bevölkerung unterscheiden.⁸

Wichtig sind daher in dieser Frage Forschungsansätze, die untersuchen, wie die Präsenz von Frauen in Spitzengremien eine Auswirkung auf Entscheidungsfindungsprozesse in diesen Gremien hat.⁹ Anknüpfend an diese Forschungsrichtung wird in diesem Bericht mit einem qualitativen Forschungsdesign untersucht, wie sich die Präsenz von Frauen auf die Arbeit im Aufsichtsrat börsennotierter Unternehmen in Deutschland auswirkt.

Mehrheit der Befragten bemerkt Veränderungen in Diskussion und Interaktion durch Frauen im Aufsichtsrat

Die hier berichteten Forschungsergebnisse basieren auf 60 Interviews mit AufsichtsrätInnen deutscher börsennotierter Unternehmen, die im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Freien Universität Berlin geführt wurden (Kasten). Alle 60 InterviewpartnerInnen haben sich zum Thema geäußert. Die große Mehrheit, nämlich 22 Männer und 27 Frauen, waren der Ansicht, dass das Beisein von Frauen eine Auswirkung auf die Diskussion, Interaktion und Entscheidungsfindung in ihrem Aufsichtsrat (beziehungsweise im Fall von Mehrfachmandaten in ihren Aufsichtsräten) hatte. Die anderen bemerkten keinen Unterschied oder sahen sich nicht in der Lage, das zu beurteilen (Tabelle).

Atmosphäre: Viele erkennen Zunahme an Höflichkeit und gegenseitiger Wertschätzung

Besonders viele Schilderungen bezogen sich auf „Umgang“, „Stil“, „Ton“, „Atmosphäre“, „Kultur“, und „Klima“ im Aufsichtsrat. Sehr viele Aufsichtsratsmitglieder betonten, dass hier Verbesserungen eingetreten sind, so dass es im Aufsichtsrat „netter“ und „freundlicher“ zugeht. Beispielsweise erzählte eine Unternehmerin von der Entwicklung im Aufsichtsrat ihres börsennotierten Familienunternehmens:

„Bevor Frauen im Aufsichtsrat waren, wurden Geburtstage von Aufsichtsratsmitgliedern, selbst wenn sie am Tag der Sitzung stattfanden, überhaupt nicht wahrgenommen. Heute ist es hingegen schon so, dass dem Geburtstagskind ein kleiner Blumenstrauß überreicht wird und ihm gratuliert wird.“

Viele beobachteten eine Zunahme an Höflichkeit, Rücksicht und gegenseitiger Wertschätzung. Ein Anteilseignervertreter konstatierte:

„Es verändert sich etwas in positiver Weise, weil man im Umgang miteinander sensibler und rücksichtsvoller wird. Ich habe das als angenehm empfunden. Ganz normal, down to earth, aber mit etwas mehr Wertschätzung und etwas mehr Eleganz, sodass das insgesamt eine positive Erfahrung war.“

Eine weitere Beobachtung war, dass sich die Aufsichtsratsmitglieder aufmerksamer zuhörten. Ein Aufsichtsratsvorsitzender brachte dieses Phänomen mit der Neuheit der Situation in Verbindung:

„Man hört sich aufmerksam bei etwas zu, weil es ja auch noch etwas neu ist. Das führt dazu, dass mehr Aufmerksamkeit und mehr Sorgfalt auf Argumentationen gelegt wird. (...) Davon betroffen sind die Themensensibilität und die Argumentationssensibilität, was eben an dem Neuigkeitswert der Situation liegt.“

⁴ Vgl. Kirsch und Wrohlich (2020), a. a. O.

⁵ Corinne Post und Kris Byron (2015): Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal* 58 (5), 1546–1571.

⁶ Kris Byron und Corinne Post (2016): Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review* 24 (4), 428–442.

⁷ Zu den Unterschieden in Einstellungen und Wertvorstellungen siehe Rachel Croson und Uri Gneezy (2009): Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature* 47 (2), 448–474; Maureen L. Ambrose und Marshall Schminke (1999): Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial Issues* 11 (4), 454–474; James Andreoni und Lise Vesterlund (2001): Which is the fair sex? Gender differences in altruism. *Quarterly Journal of Economics* 116 (1), 293–312 sowie Julie A. Nelson (2015): Are women really more risk-averse than men? A re-analysis of the literature using expanded methods. *Journal of Economic Surveys* 29 (3), 566–585.

⁸ Renée B. Adams (2016): Women on boards: The superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly* 27 (3), 371–386; Renée B. Adams und Patricia Funk (2012): Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science* 58 (2), 219–235.

⁹ Sabina Nielsen und Morten Huse (2010): The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review* 18 (2), 136–148.

Manche InterviewpartnerInnen schilderten, dass in der Anwesenheit von Frauen weniger maskuline Verhaltensweisen stattfanden (in deren Worten: „Hahnenkämpfe“, „Platzhirschmentalität“, „männliche Eitelkeit“, „Selbstdarstellung“, „toller Hecht“, „burschikoses“ und „kameradschaftliches“ Verhalten, „Old-Boys-Redeweisen“), was sich auch in einem weniger „rauen“, „aggressiven“ und „emotionalen“ Umgang niederschlug. Eine Anteilseignervertreterin fasste ihre Erfahrungen zusammen:

„Weniger aggressiv, weniger persönlich, sachorientierter – es tut mir leid, ich fühle mich nicht wohl, Klischees zu bedienen, aber ich muss die Antwort eben trotzdem geben, weil ich es so erlebe.“

Diskussionen: Sowohl Frauen als auch Männer empfinden sie als „intensiver“ und „faktenorientierter“

Diversität kann bekanntlich sowohl positive als auch negative Konsequenzen für die Leistung einer Arbeitsgruppe haben.¹⁰ Zu den positiven Effekten gehören eine größere Bandbreite an Informationen und Perspektiven, die der Arbeitsgruppe ermöglichen, gute und auch innovative Lösungen für Probleme zu finden. Solche positiven Effekte wurden von vielen Aufsichtsratsmitgliedern betont. Bezüglich der Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse im Aufsichtsrat schilderten sowohl Männer als auch Frauen, dass die Diskussionen „intensiver“ und „faktenbetonter“ geworden sind. Insbesondere Männer erzählten, dass Diskussionen nun „facettenreicher“ geführt und Themen von verschiedenen Richtungen beleuchtet werden. Beispielsweise beobachtete ein Anteilseignervertreter:

„Die Diskussion ist erkennbar intensiver geworden, faktenbetonter. Frisches Blut sorgt für einen anderen Blickwinkel, was eine echte Bereicherung ist, die wir ohne Frauenquote so nicht gehabt hätten.“

Ähnlich formulierte es ein Aufsichtsratsvorsitzender:

„Man kann glaube ich sagen, dass das Spektrum an Aspekten, die in der Diskussion eine Rolle spielen, wenn Frauen und Männer um den Tisch sitzen, breiter ist, als wenn nur Männer und vermutlich auch als wenn nur Frauen am Tisch sitzen. Es kommt einfach mehr zu Tage. Ob das nun die Frauen sind, die das artikulieren, oder ob Männer vielleicht auch anders denken, wenn Frauen dabei sind, kann ich jetzt so genau nicht analysieren. Aber insgesamt ist die Diskussion breiter und reicher.“

Erwähnt wurde außerdem von einem Arbeitnehmervertreter und einer Arbeitnehmervertreterin, dass durch die Präsenz von Frauen im Aufsichtsrat etablierte „Machtkonstellationen“

Kasten

Methoden und Datengrundlage

Die Auswirkungen des steigenden Anteils an Frauen unter den Aufsichtsratsmitgliedern waren Gegenstand einer qualitativen Untersuchung im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Freien Universität Berlin.¹ Um die Interpretationen und Perspektiven beteiligter Akteure auf gesellschaftliche Phänomene wie den steigenden Anteil von Frauen in Aufsichtsräten kennen zu lernen, eignen sich qualitative Interviews als Forschungsmethode besonders.² Es wurden Interviews mit 30 Frauen und 30 Männern geführt, die Aufsichtsratsmandate in 75 verschiedenen börsennotierten deutschen Unternehmen bekleideten (Tabelle 1).³ Viele hatten weitere Mandate

Tabelle 1

Übersicht der Unternehmen

	Anzahl an Unternehmen (Männer)	Anzahl an Unternehmen (Frauen)
Börsennotierung		
DAX-30	8	8
MDAX	14	5
SDAX	8	10
Andere	14	23
Aufsichtsrat		
Groß (13–21 Mitglieder)	13	13
Mittelgroß (7–12 Mitglieder)	18	17
Klein (3–6 Mitglieder)	13	16
Mitbestimmt	30	33
Summe	44	46

© DIW Berlin 2021

¹ Die Forschungsarbeiten, die zu diesen Ergebnissen geführt haben, wurden gemäß der Finanzhilfvereinbarung Nr. 303571 im Zuge des Siebten Rahmenprogramms der Europäischen Union (RP7/2007-2013) sowie durch das Margherita-von-Brentano-Zentrum der Freien Universität Berlin gefördert.

² Steinar Kvale (2007): Doing Interviews. London.

³ Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar 2017 bis Februar 2020 geführt. Sie wurden aufgezeichnet und transkribiert. Ein Interview wurde auf Wunsch des Interviewpartners nicht aufgezeichnet, stattdessen wurden in diesem Fall Notizen angefertigt.

aufgebrochen und Tendenzen zu Gruppendenken entgegen gewirkt werden konnte.

Zu den negativen Effekten von Diversität in Arbeitsgruppen gehören erschwerte Kommunikation, geringere Kohäsion, weniger Wissensaustausch oder erhöhte Konflikthanfälligkeit.¹¹ Von solchen Effekten wurde zwar weit weniger gesprochen, dennoch berichteten mehrere InterviewpartnerInnen von derartigen Problemen, insbesondere im Zusammenhang mit der Einstellung des Aufsichtsratsvorsitzenden zu

¹⁰ Bertolt Meyer (2017): Team Diversity. In: Eduardo Salas, Ramón Rico und Jonathan Passmore (Hrsg.): The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes. Chichester, 151–175.

¹¹ Meyer (2017), a. a. O.

in nichtbörsennotierten Unternehmen, ausländischen Unternehmen und in Kuratorien und Beiräten in anderen Arten von Organisationen. Von den 30 Frauen waren elf Arbeitnehmervertreterinnen und eine Aufsichtsratsvorsitzende, während von den 30 Männern 13 Arbeitnehmervertreter und sechs Vorsitzende waren (Tabelle 2).

In den Interviews wurden die Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte gebeten, basierend auf ihrer persönlichen Erfahrung in einem Aufsichtsrat (beziehungsweise in mehreren Aufsichtsräten) einzuschätzen, ob die Anwesenheit von Frauen eine Auswirkung auf die Diskussion, Interaktion und Entscheidungsfindung in diesem Aufsichtsrat hatte oder nicht. Es wurde betont, dass sich die Frage nicht auf ihre Meinung zur Wirkung von Frauen auf die Aufsichtsratsarbeit allgemein bezog, sondern auf ihre konkreten Erfahrungen in den Gremien, denen sie angehörten.

Die InterviewpartnerInnen antworteten aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Einige männliche Aufsichtsratsmitglieder konnten Mandate in rein männlich besetzten Gremien mit Mandaten in gemischten Gremien vergleichen. Langjährige, weibliche Aufsichtsratsmitglieder konnten ihre frühen Erfahrungen als einzige Frau in einem Gremium mit denjenigen als eine von mehreren Frauen in heutigen Gremien vergleichen. Andere Aufsichtsrätinnen konnten berichten, was ihnen männliche Aufsichtsratsmitglieder über Veränderungen seit ihrem Beitritt erzählt hatten. Viele Aufsichtsratsmitglieder konnten andere Männer und Frauen in ihrem Aufsichtsrat beobachten und deren Verhalten vergleichen.

Die von den interviewten Aufsichtsratsmitgliedern beobachteten Effekte werden in reduzierter, tabellarischer Form dargestellt.⁴ Sie wurden in deren Worten aufgeschrieben und thematisch gruppiert. Die Darstellung in der Sprache der InterviewpartnerInnen – abgesehen von einigen wenigen sprachlichen und grammatikalischen Glättungen – erlaubt es den LeserInnen nachzuvollziehen, dass sich die hier gezeigten Forschungsergebnisse zur Wirkung der Präsenz von Frauen auf die Diskussion, Interaktion und Entscheidungsfindung in Aufsichtsräten tatsächlich aus den zugrunde-

⁴ Siehe die Tabelle im Haupttext dieses Wochenberichts.

Tabelle 2

Merkmale der Interviewten

	Männer (Anzahl)	Frauen (Anzahl)
AnteilseignervertreterInnen		
VertreterInnen eines Wirtschaftsverbandes	1	1
VertreterInnen von Aktionärsvereinigungen	1	2
Ehemalige Vorstandsvorsitzende des Unternehmens	2	0
VertreterInnen der Gründerfamilie mit Führungserfahrung im Unternehmen	0	2
VertreterInnen eines staatlichen Anteilseigners (z. B. PolitikerInnen)	2	2
„Business experts“ (VertreterInnen mit Erfahrung in anderen Unternehmen als UnternehmerInnen oder obere Führungskräfte)	7	6
Andere ExpertInnen (z. B. ProfessorInnen, WirtschaftsprüferInnen, AnwältInnen, BeraterInnen)	4	6
ArbeitnehmervertreterInnen		
GewerkschaftsvertreterInnen	7	6
Leitende Angestellte	3	2
BetriebsrätInnen	3	3
Insgesamt	30	30
Demografische Daten		
Durchschnittliches Alter	62 Jahre	54 Jahre
Durchschnittliche Anzahl an Mandaten in börsennotierten Unternehmen	1,6	1,6
Durchschnittliche Anzahl an Jahren Erfahrung als Aufsichtsratsmitglied in börsennotierten Unternehmen	15,2	9,9

© DIW Berlin 2021

liegenden Interviewdaten ergeben. Dieses Vorgehen erhöht die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse.⁵

Die Schilderungen der Aufsichtsratsmitglieder werden in diesem Bericht im Detail dargelegt. Dabei werden Angaben zur Anzahl dieser Schilderungen gemacht. Diese Angaben dienen dazu, die Studienergebnisse möglichst transparent darzulegen, damit die LeserInnen sich selbst ein Bild von der Bedeutung einzelner Aspekte machen können. Aus diesen Angaben können jedoch keine Schlüsse darüber gezogen werden, wie häufig die geschilderten Phänomene in anderen Aufsichtsräten vorkommen.

⁵ Uwe Flick (2014): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, 411–423.

Geschlechterdiversität. Zum Beispiel erinnerte sich eine Arbeitnehmervertreterin:

„Der frühere Vorsitzende gehörte ja zu der Riege, die meint, dass Frauen eben dabei sind, obwohl er das nicht gewollt hat. (...) Der neue Vorsitzende ist jünger, nicht so verbohrt, wie das der alte Herr [Aufsichtsratsvorsitzender] war. Das ist ein ordentlicher Umgang, das ist völlig in Ordnung, der kommt auch mit der Rolle der Frauen ganz gut klar. Aber wenn ich mich zurückerinnere, wie das mit Herrn [Aufsichtsratsvorsitzender] war, da hatte ich schon das ein oder andere Mal eine Auseinandersetzung und ich glaube es hatte wirklich viel damit zu tun, dass ich eine Frau bin.“

Frauen fragen im Vergleich zu Männern „beharrlicher“ und „investigativer“ nach

Mehrere InterviewpartnerInnen betonten, dass die Aufsichtsrätinnen „fachspezifisch ausgesucht“ worden waren und dadurch über „Spezialkompetenzen“ verfügten. Eine Arbeitnehmervertreterin berichtete beispielsweise:

„Da kamen zwei supertolle Frauen [auf der Anteilseignerseite] dazu, die wirklich renommiert waren, Koryphäen auf ihren Gebieten. Und die haben im Gegensatz zu den Männern wirklich mal investigativ nachgefragt, manchmal also auch Fragen gestellt, bei denen ich dachte: Ja

Tabelle

Zusammenfassung der Schilderungen der InterviewpartnerInnen

	Männer (Interviewnummer)	Frauen (Interviewnummer)
Schilderungen zu Umgang, Atmosphäre, Kultur, Stil, Ton und Klima im Aufsichtsrat		
Höflicher, zuvorkommender	2, 9, 25	3, 11, 17, 23
Netter, freundlicher, freundschaftlicher	26, 30	6, 12, 18, 21
Sensibler, rücksichtsvoller, moderater, bewusster in dem, was man sagt	9, 13, 28	2, 17, 19
Entspannter, angenehmer, ruhiger, gelassener	21, 25	1, 2, 19, 20, 23
Wertschätzender, mehr Miteinander, Offenheit und Zusammenarbeit	10, 13	6, 20
Aufmerksamer, man hört sich mehr zu, kommunikativer, gute Diskussionskultur	2, 10, 28	6, 13, 17, 20, 25
Weniger aggressiv, weniger persönlich, weniger Emotionen, Ton weniger rau	7, 9	5, 13, 19, 24
Niveauvoller, weniger Old-Boys-Redeweisen, weniger burschikos, weniger kameradschaftlich	9	5, 18, 23
Weniger Hahnenkämpfe, Platzhirschmentalität, männliche Eitelkeit und Selbstdarstellung	3, 7, 8	1, 2, 10, 21, 26
Schilderungen zu Diskussionen im Aufsichtsrat		
Belebter, lebendiger, intensiver	1, 6, 15, 21	18, 20, 29
Faktenbetonter, sachlicher, strukturierter	6, 7, 15, 30	1, 5, 13, 20
Breiter, facettenreicher, größeres Meinungsspektrum, Themen von unterschiedlichen Richtungen betrachtet, neue Blickwinkel	10, 15, 18, 19, 25, 27, 28	17, 20
Aufbrechen alter Machtkonstellationen, Frauen als Gegenpol zu Tendenzen in Männergruppen, Dinge relativ gleich zu sehen	14	17
Schilderungen zu Eigenschaften und Verhalten von Frauen im Aufsichtsrat im Vergleich zu Männern		
Fachlich orientiert, wirklich vom Fach, höchst kompetent, mit Spezialkompetenzen	11, 28	16, 22
Fragen präziser, beharrlicher und investigativer nach, hinterfragen Entscheidungen, sehen eher etwas, das eine Auffälligkeit sein könnte, schauen über den Tellerrand, überlegen, was nachkommen könnte, fordern mehr Informationen, sagen „das reicht mir noch nicht, dazu möchte ich mehr wissen“, „ich will es verstehen, denn ich muss es vertreten“, erzeugen eine Sparringssituation für den Vorstand, so dass dieser gezwungen ist, sorgfältig zu arbeiten, Rede und Antwort zu stehen und seine Vorschläge intensiver zu begründen	3, 5, 6, 7, 8, 14	4, 14, 16
Schlichtend, vermittelnd	7	
Aktiver in der Diskussion, initiativer, stärker im Vorschlagen von Berichten, Anhörungen und Maßnahmen	7, 21, 28	
Furchtloser und gliedern sich nicht in die bestehende Hierarchie ein	29	14, 25
Knallhart, sprechen schwierige Themen direkter und ungeschminkt an, nicht so umschweifig, schnell auf den Punkt	15, 24	6, 23
Anteilseignervertreterinnen respektieren ArbeitnehmervertreterInnen mehr, erleichterte Kommunikation, Interaktion mehr auf Augenhöhe	21	20

© DIW Berlin 2021

genau, das wollte ich jetzt eigentlich auch mal fragen'. Das war richtig spannend, und da die Frauen auf der Anteilseignerseite waren, fühlte sich, glaube ich, der Vorstand auch ein bisschen anders verpflichtet, ihnen zu antworten als uns [Arbeitnehmervertretern]. Die Diskussionsfreude und wie sie agiert haben, war wirklich vom Fach und sagen wir mal eine andere Liga. Sie wurden wirklich ernstgenommen.“

Manche InterviewpartnerInnen berichteten von ihren Beobachtungen zum Verhalten von Frauen im Aufsichtsrat. Am häufigsten erörterten sie, dass Aufsichtsrätinnen eine „Sparringssituation“ für den Vorstand erzeugten, indem sie dessen „Entscheidungen hinterfragten“. Durch besonders „beharrliches“ und „investigatives Nachfragen“ zwangen sie den Vorstand dazu, „sorgfältig zu arbeiten“ und seine Entscheidungen „gut zu begründen“. Sie „forderten mehr Informationen“ und sahen eher Dinge, die „eine Auffälligkeit sein könnten“. Beispielsweise erzählte ein Arbeitnehmervertreter:

„Ich sehe, dass Frauen sehr akkurat, sehr gut vorbe-reitet die richtigen Fragen stellen und damit in einer

Sparringssituation den Vorstand aus der Deckung holen. Aber ich habe noch nicht erlebt, dass eine Entscheidung deshalb anders ausgefallen wäre. (...) Was passiert ist, dass Entscheidungen mal vertagt werden. Das habe ich auch schon bei Männern erlebt, aber es sind im Verhältnis mehr Frauen als Männer, die sagen: ‚Nee, dazu möchte ich noch etwas wissen, das reicht mir noch nicht. Da brauche ich noch mehr Input.‘“

Ein Anteilseignervertreter thematisierte die schlichtende und vermittelnde Rolle von Frauen in Diskussionen. Er sagte:

„Wenn es unter den Männern mal etwas schärfer wird, eskaliert, dann melden sie sich zu Wort und bringen einen sachlichen Beitrag. Sie sagen ‚wollen wir mal die Kirche im Dorf lassen, beide Argumente haben was für sich, das müssen wir in Ruhe abwägen‘. Sie sagen ‚Stellen wir doch den anderen nicht in die Ecke, lass‘ uns doch mal sachlich über beides in Ruhe nachdenken‘. Das habe ich ein paar Mal erlebt, dass es dann einen Ruck gibt und alle fortan auf einem anderen Niveau diskutieren. Das ist ein bisschen eine vermittelnde Rolle.“

Mehrere Männer nahmen Aufsichtsrätinnen als besonders aktiv und initiativ wahr. Ein Aufsichtsratsvorsitzender drückte es so aus:

„Die Frauen sind initiativer. Weil Frauen in der Minderheit sind und es eine neuere Entwicklung ist, dass Frauen öfter in solche Positionen kommen, wollen diese Frauen auch zeigen, dass sie eine gewisse Handschrift hinterlassen. Sie sind initiativer, stärker in der Wortbildung, stärker auch im Vorschlagen von Berichten oder Leuten, die angehört werden sollen oder auch mit Blick auf Maßnahmenkataloge, die der Vorstand zu bestimmten Themen vorlegen soll. In den Aufsichtsräten und Beiräten, in denen ich bin und in denen sonst nur Männer sind, ist das eingefahrener. Da gibt es eine Dominanz des Vorsitzenden, vielleicht noch eines weiteren Mitglieds, aber auch viele, die kommen und gehen.“

Ein weiterer Aufsichtsratsvorsitzender nahm ebenfalls deutliche Veränderungen wahr und betonte, dass Aufsichtsrätinnen sich nicht in bestehende Hierarchien eingliederten:

„Früher war das ein sehr hierarchisches Prinzip in diesen Aufsichtsräten. Der Vorsitzende sagte etwas und fragte in die Runde: ‚Hat noch jemand Bemerkungen?‘ Dann gab es zaghafte Meldungen und dann war der Punkt erledigt. Ich persifliere ein wenig. Und ich glaube, das machen sie mit Frauen nicht, insbesondere mit den selbstbewussten Frauen nicht, die im Aufsichtsrat sitzen. Es hat sich auch die Zeit geändert, muss man sagen. Ich führe diesen Aufsichtsrat auch sehr so, dass man wirklich seine Meinung sagen soll – und die Damen sind da sehr furchtlos. Diese hierarchische Eingliederung, die es früher gab und die vielleicht auch heute noch zum Teil da ist, trifft auf Frauen eigentlich nicht zu, weil sie sich anders positionieren. (...) Sie sagen ihre Meinung und sind offener in der Kommunikation. (...) Das sind ja Frauen, die sich in einer für sie vielleicht nicht einfachen Zeit in Unternehmen durchgesetzt haben (...) Und sie haben schon viel gesehen, also schon einmal die Ellenbogen ausfahren müssen. Das merkt man dann schon. Ich finde das sehr, sehr positiv.“

Ähnlich schilderte es auch eine Arbeitnehmervertreterin, die die Anteilseignerinnen in ihrem Aufsichtsrat beobachtete:

„Ich stelle fest, dass die Frauen sehr viel beharrlicher nachfragen und sehr viel weniger sensibel sind in der Furcht, möglicherweise etwas Falsches gefragt zu haben. Das wird dann von dem einen oder anderen Gesprächspartner gekontert mit: ‚Haben Sie’s immer noch nicht verstanden?‘ Aber das perlt an den Damen, mit denen ich da wirke, Gott sei Dank komplett ab. Die sagen dann ganz selbstbewusst: ‚Solange ich es nicht verstanden habe, werde ich hier kein Ok geben.‘ (...) Ich glaube, das hängt damit zusammen, dass man, wenn man es einmal in ein solches Mandat geschafft hat, relativ schmerzfrei ist. Man hat dann ja schon viele Blessuren hinter sich. (...) Und das ist es glaube ich, was qualitativ ein bisschen anders ist.“

Ein weiterer Unterschied im Verhalten von Frauen und Männern wurde beobachtet, nämlich dass schwierige Themen schneller im Aufsichtsrat diskutiert wurden. Ein Anteilseignervertreter erinnerte sich:

„Knallhart, knallhart. Knallhart, ja. Also in einem Gremium, das ist jetzt meine individuelle Wahrnehmung, gab es ein oder zwei Frauen, die direkt reingesprungen sind in den schwierigen Teil, in die Zahlen. Da wurde keine warme Vorrede gehalten, sondern ‚Peng!‘ (Haut auf den Tisch) ‚Wir haben ein Problem.‘ (...) Ich glaube, dass härter diskutiert wird seitens der Frauen. Ein bisschen direkter ist es. Das bedeutet aber nicht, dass die Diskussion anders verlaufen ist, sondern das Thema war schneller da. Die Themen sind etwas ungeschminkter gekommen.“

Ein Arbeitnehmervertreter und eine Arbeitnehmervertreterin thematisierten Veränderungen im Verhältnis zwischen der Arbeitnehmerseite und der Anteilseignerseite. Die Arbeitnehmervertreterin stellte fest:

„Wenn Frauen auf beiden Seiten sitzen, verändert sich das Verhältnis von Kapitaleseite und Arbeitnehmerseite. Weil diese Gemeinsamkeit, dass man als Frau auf der einen Seite ist und es auf der anderen Seite ebenfalls Frauen gibt, ein verbindendes Element ist.“

Der Arbeitnehmervertreter hatte Verbesserungen in der Interaktion und Kommunikation erlebt:

„Die Arbeitnehmerbank in diesem Aufsichtsrat ist vom Vorstand lange eher als Hindernis und Blockierer angesehen worden, man hat uns eigentlich nicht geliebt. Und das hieß auch, dass die Kommunikation mit dem Vorstand bei manchen Sachen nicht einfach war. Auffällig ist aus meiner Sicht, dass die zwei neuen Anteilseignerfrauen im Aufsichtsrat einen angenehmeren Umgang, sagen wir besseren Respekt für die Arbeitnehmervertreter haben als ihre männlichen Vorgänger. (...) Uns hat das genützt, weil sie offener und mehr auf Augenhöhe mit uns kommunizieren. (...) Auch von [der neuen Vorständin] fühle ich mich als Arbeitnehmer einfach auf Augenhöhe respektiert. Also das scheint bei diesen drei Frauen leichter oder selbstverständlicher als bei den Männern.“

Fazit: Unternehmen können von mehr Frauen in Spitzengremien profitieren

Frauen im Aufsichtsrat wirken sich positiv auf die Diskussion, Interaktion und Entscheidungsfindung in diesem Gremium aus. Das ist zusammengefasst die Ansicht der meisten AufsichtsrätInnen, die im Rahmen des diesem Bericht zugrundeliegenden Forschungsprojekts interviewt wurden. Einige konstatierten, dass es zu Veränderungen in der Atmosphäre und im Umgang der Aufsichtsratsmitglieder untereinander gekommen ist, so dass sich die Diskussionskultur und die Zusammenarbeit verbesserten. Andere berichteten, dass die Diskussionen selbst umfassender und

facettenreicher geworden sind. Mit Blick auf das Verhalten von Frauen im Aufsichtsrat fiel einigen InterviewpartnerInnen auf, dass Aufsichtsrätinnen besonders investigativ nachfragten, Vorschläge und Entscheidungen des Vorstands hinterfragten und weitere Informationen forderten. Dadurch zwangen sie den Vorstand, seine Vorhaben intensiver und damit besser zu begründen.

Diese Befunde zeigen, wie sich die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten auf Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozesse auswirkt. Im Gegensatz zu den eingangs genannten Annahmen zu genderstereotypen Einstellungen und Wertvorstellungen von Frauen in Spitzengremien enthielten die Aussagen der InterviewpartnerInnen zur Wirkung von Frauen in Aufsichtsräten keine Hinweise darauf, dass Aufsichtsrätinnen besonders risikoaverse, altruistische oder ethische Beiträge zur Diskussion und Entscheidungsfindung leisten.

Es zeigt sich insbesondere, dass Geschlechterdiversität in Aufsichtsräten dazu beitragen kann, Vorstände effektiver zu kontrollieren. Damit bestätigen sie jüngste Forschungsergebnisse zu den Ursachen von Fehlverhalten durch das Top-Management. Die Zusammensetzung von Spitzengremien und die Kultur in den obersten Führungsriege von Unternehmen sind demzufolge Faktoren, die Betrug durch das Top-Management beeinflussen. Dabei begünstigen homogen zusammengesetzte Gremien und Organisationskulturen, in denen unethisches Verhalten rationalisiert wird, betrügerische Aktivitäten.¹² Es gibt in der Forschung zunehmend Belege, dass Unternehmen mit Frauen in Spitzengremien seltener wegen betrügerischer Aktivitäten auffallen.¹³

12 Shaker A. Zahra, Richard L. Priem und Abdul A. Rasheed (2005): The antecedents and consequences of top management fraud. *Journal of Management* 31 (6), 803–828 und Karen Schnatterly, K. Ashley Gangloff und Anja Tuschke (2018): CEO wrongdoing: A review of pressure, opportunity, and rationalization. *Journal of Management* 44 (6), 2405–2432.

13 Binay K. Adhikari, Anup Agrawal und James Malm (2019): Do women managers keep firms out of trouble? Evidence from corporate litigation and policies. *Journal of Accounting & Economics* 67 (1), 202–225; Douglas Cumming, T. Y. Leung und Oliver Rui (2015): Gender diversity and securities fraud. *Academy of Management Journal* 58 (5), 1572–1593; Trang Doan und Mai Iskandar-Datta

Auch in der öffentlichen Debatte wird dieses Argument vorgebracht. Beispielsweise bezweifelt die Wirtschaftswoche Monika Schnitzer, dass der VW-Diesel-Skandal mit Frauen im Vorstand passiert wäre.¹⁴ Denn in einer heterogenen Gruppe wäre die Gruppendynamik eine andere gewesen, sodass kriminelles Verhalten nicht ohne Widerstand hätte stattfinden können, so Schnitzer. Auch im Wirecard-Skandal geht es um kriminelles Verhalten von Top-Managern, das durch den Aufsichtsrat nicht unterbunden werden konnte. Wie aus ihrem nun öffentlich gewordenen Rücktrittsbrief an den Aufsichtsratsvorsitzenden aus dem Jahr 2017 hervorgeht, hatte die ehemalige Wirecard-Aufsichtsrätin Tina Kleingarn versucht, eine effektive Kontrolle des Unternehmens durchzuführen. Sie begründete ihren Rücktritt damit, dass zwischen ihren Vorstellungen einer adäquaten Corporate Governance und der gelebten Aufsichtsratspraxis bei Wirecard eine große Diskrepanz bestand und es ihr nicht gelungen war, diese Praxis zu ändern.¹⁵

Es besteht demnach durchaus die Hoffnung, dass auch eine durch eine gesetzliche Vorgabe erreichte Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland nicht nur gleichstellungspolitische Wirkungen hat. Ein Anstieg des Frauenanteils in diesen Gremien kann auch positive Wirkungen für die Unternehmen und die gesamte Gesellschaft haben.

(2020): Are female top executives more risk-averse or more ethical? Evidence from corporate cash holdings policy. *Journal of Empirical Finance* 55, 161–176; Yaoyao Fan, Yuxiang Jiang, Xuezhong Zhang und Yue Zhou (2019): Women on boards and bank earnings management: From zero to hero. *Journal of Banking & Finance* 107; Meredith B. Larkin, Richard A. Bernardi und Susan M. Bosco (2013): Does female representation on boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior? *Accounting & the Public Interest* 13 (1), 132–150; Chelsea Liu (2018): Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. *Journal of Corporate Finance* 52, 118–142; Alaa Mansour Zalata et al. (2019): Female directors and managerial opportunism: Monitoring versus advisory female directors. *Leadership Quarterly* 30 (5).

14 Georg Meck (2020): „Mit Frauen wäre der VW-Skandal nicht passiert“. Interview mit Monika Schnitzer, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* vom 10. Mai 2020, 21.

15 Martin Hesse (2020): Wirecard: Ehemalige Aufsichtsrätin belastet Ex-Chef Markus Braun. *Spiegel Online* vom 19. November 2020 (online verfügbar) und Tim Bartz (2020): Die verspätete Heldin des Wirecard-Skandals. *Spiegel Online* vom 20. November 2020 (online verfügbar).

Anja Kirsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Personalpolitik an der Freien Universität Berlin | anja.kirsch@fu-berlin.de

Katharina Wrohlich ist Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics in der Abteilung Staat am DIW Berlin | kwrohlich@diw.de

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

Keywords: Keywords (englisch): corporate boards, board composition, boards of directors, board diversity, Europe, women directors, gender equality, gender quota, Germany, management, private companies, public companies, supervisory boards, executive boards, CEOs, women

This report is also available in an English version as DIW Weekly Report 3+4/2021:

www.diw.de/diw_weekly



INTERVIEW



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

„Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen ist wichtiges gleichstellungspolitisches Signal“

1. **Frau Wrohlich, wie hat sich der Frauenanteil in den Vorständen der größten deutschen Unternehmen und in der Gruppe der größten börsennotierten Unternehmen im Jahr 2020 entwickelt?** Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 gemessen am Umsatz größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors ist im vergangenen Jahr leicht gestiegen und lag im Schlussquartal bei rund zwölf Prozent. In der DAX-30-Gruppe gab es hingegen eine Stagnation bei knapp 15 Prozent.
2. **Wie war die Entwicklung in den Aufsichtsräten?** Die Aufsichtsräte haben traditionell einen höheren Frauenanteil. Zuletzt konnten wir in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen einen Frauenanteil von fast 30 Prozent und bei den DAX-30-Unternehmen einen Frauenanteil von rund 37 Prozent beobachten.
3. **Wie sind die Unterschiede zwischen Vorständen und Aufsichtsräten zu erklären?** Aufsichtsräte sind größere Gremien mit deutlich mehr Mitgliedern als Vorstände. Zudem ist der Pool an Leuten, die für diese Aufgaben infrage kommen, etwas größer. Der Aufsichtsrat besteht ja auch aus VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen oder es können Personen berufen werden, die beispielsweise aus der Wirtschaftsprüfung oder der Wissenschaft kommen. Vorstände hingegen rekrutieren sich in der Regel aus Personen mit langjähriger Managementenerfahrung, entweder im Vorstand eines anderen Unternehmens oder aus der Hierarchieebene direkt unterhalb des Vorstandes. Da ist der Pool an Leuten, die für diese Positionen infrage kommen, deutlich kleiner. Der zweite Grund ist, dass wir für die Aufsichtsräte in Deutschland seit 2015 eine gesetzlich festgeschriebene Geschlechterquote für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen haben.
4. **Was versprechen Sie sich von der am 6. Januar 2021 beschlossenen verbindlichen Mindestbeteiligung von einer Frau in den Vorständen dieser Unternehmen?** Diese Maßnahme ist ein starkes gleichstellungspolitisches Signal,

dass das Potenzial hat, den Frauenanteil in der Gruppe der betroffenen Unternehmen nachhaltig zu erhöhen. Sie gilt erst einmal nur für die börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen, die einen Vorstand haben, der aus mindestens vier Personen besteht. Das sind zurzeit nur 74 Unternehmen und von diesen haben über 40 bereits eine Frau im Vorstand. Das heißt, das geplante Gesetz betrifft derzeit nur etwa 30 Unternehmen. Wenn diese die Vorgabe jetzt direkt umsetzen würden, kämen wir auf einen Frauenanteil von etwa 21 Prozent. Das wäre schon ein wichtiges Signal.

5. **Wie hoch ist der Anteil von Managerinnen in Deutschland im europäischen Vergleich?** Schaut man nur auf die Aufsichtsräte, dann steht Deutschland im europäischen Vergleich überdurchschnittlich gut da. Schaut man auf die Vorstände, ist der Frauenanteil in Deutschland jedoch unterdurchschnittlich. Da findet sich Deutschland eher auf den hinteren Rängen des Rankings. Das liegt auch daran, dass es in den anderen Ländern schon länger gesetzliche Quoten gibt.
6. **Es wurde auch untersucht, wie sich Geschlechterdiversität auf die Arbeit im Aufsichtsrat auswirkt. Was sind die zentralen Ergebnisse?** Auf Basis von qualitativen Interviews sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass die Anwesenheit von Frauen in einem Aufsichtsrat eine positive Auswirkung auf die Diskussionskultur sowie die Interaktion und die Entscheidungsfindung hat. Häufig wurde von beiden Geschlechtern gesagt, dass Frauen besonders investigativ nachfragten, Vorschläge und Entscheidungen des Vorstands stärker hinterfragten und dadurch den Vorstand zwingen, seine Vorhaben besser zu begründen. Wir schlussfolgern daraus, dass divers zusammengesetzte Aufsichtsgremien eher zu besseren Entscheidungen gelangen als homogene Gruppen.

Das Gespräch führte Erich Wittenberg.



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



MATHIAS HUEBENER

Bildungspolitik in Pandemiezeiten: Schluss mit der Zeitvergeudung!

Mathias Huebener, wissenschaftlicher Mitarbeiter der
Abteilung Bildung und Familie am DIW Berlin
Der Kommentar gibt die Meinung des Autors wieder.

Sind Kinder nun infektiös oder nicht? Wann kann der Regelbetrieb in Kitas und Schulen wieder losgehen? Diese Fragen scheinen seit Monaten die Überlegungen von Bildungspolitikern in Bund und Ländern zu dominieren. Und die Fragen zeigen: Es herrscht eine Aussitz-Mentalität. Doch diese greift zu kurz, zudem wird erneut kostbare Zeit verspielt. Statt auf die Infektionszahlen zu starren und zu hoffen, dass sie sinken, sollten einfach zwei Annahmen getroffen und auf deren Basis fortan Pläne geschmiedet werden, mit denen gute Bildung möglich ist. Erstens: Wir sollten davon ausgehen, dass das Virus nicht verschwindet. Zweitens: Wir sollten davon ausgehen, dass Kinder genauso infektiös sind wie Erwachsene. Wenn es doch anders kommt oder anders sein sollte: Umso besser. Wenn nicht, müssen wir schnellstmöglich gewappnet sein.

Die Folgen von Lernaussfällen sind real und werfen sehr, sehr lange Schatten, die bildungsökonomischen Studien zufolge auf ganz verschiedene Bereiche des Lebens fallen (etwa den Arbeitsmarkt oder die Gesundheit) und sogar bis in die nächste Generation reichen. Lernaussfälle kreieren auch Bildungs- und andere Ungleichheiten, die weitreichende Folgen für das gesellschaftliche Zusammenleben und auch die Wirtschaft haben.

Impfungen wurden zur Chefsache erklärt, Bildung nicht. Dabei besteht ebenfalls dringender Handlungsbedarf. Zumal Impfungen auch mit Blick auf Bildung nicht das ganze Problem lösen werden. Bei einer Überflutung warten wir schließlich auch nicht darauf, dass das Wasser erst abgeflossen ist, um Notlager aufzubauen und erst dann den betroffenen Menschen zu helfen. Wo also sind die Task Forces, die die besten Ideen sammeln, um gutes Lernen mit dem Virus unbürokratisch in die Fläche zu bringen? Mit dem gleichen Kraftakt, mit dem in kurzer Zeit Impfzentren gebaut wurden, könnten auch neue Lernorte geschaffen werden, die das Präsenzlernen unter bestmöglicher Wahrung des Infektionsschutzes ermöglichen. Es könnte systematisch Personal mobilisiert werden, um auch in kleineren Gruppen außerhalb der Kitas und Schulen frühkindliches und schulisches Lernen zu ermöglichen. Die langfristigen, ökonomischen und gesellschaftlichen Folgekosten von Lernaussfällen

sollten sofortige, hohe Investitionen in eine pandemiefeste Bildungsinfrastruktur rechtfertigen.

„Stufenpläne“ der Bildung sehen im Moment vor allem vor, wann in Abhängigkeit vom Infektionsgeschehen wohl vorübergehend zum Status quo zurückgekehrt werden kann, ab wann sich dem verstärkten Homeschooling zugewendet wird oder ab wann Klassen geteilt unterrichtet werden. Pläne für die Kita gehen kaum darüber hinaus, den Zugang zu beschränken. Ein Katastrophen-Stufenplan der Bildung sollte aber vorsehen, in welchen Etappen die Schul- und Kita-Infrastruktur ausgebaut wird, um langfristig – mit Virus und Infektiosität von Kindern – Lernen zu gestalten. So könnten im ersten Schritt zusätzliche Räume angemietet werden, in denen kurzfristig mobilisiertes Personal wie LehramtsanwärterInnen und pensionierte LehrerInnen unterstützen – ein Vorschlag, der bereits im Frühjahr 2020 von unterschiedlichen Seiten gemacht wurde. Im zweiten Schritt wird die feste Infrastruktur etwa durch Container-Bauweise von Schulen und Kitas erweitert – auch dies ein Vorschlag aus dem Frühjahr 2020, und zwar von keiner geringeren als der Bundesbildungsministerin.

Ideen gibt es sicher viele. Die besten sollten ausgewählt werden und endlich der politische Willen bestehen, diese kurzfristig anzugehen und umzusetzen. Wir können nicht weiter abwarten, bis die Zahlen runtergehen, wir zum Status quo zurückkehren, um dann bei steigenden Infektionszahlen den Betrieb erneut einzuschränken. Und wir können uns nicht dauerhaft auf Distanzlernen verlassen oder akzeptieren, dass Unterrichtszeiten zum Lernen in kleineren Gruppen einfach beschnitten werden. Wir riskieren sonst die Zukunft unserer Kinder, was nicht zuletzt den Generationenvertrag unserer Gesellschaft und unsere Wirtschaft nachhaltig schädigen wird.

Dieser Kommentar ist in einer längeren Version am 18. Januar 2021 in der Frankfurter Rundschau erschienen.