

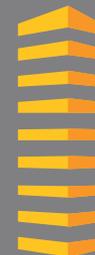


MONITOR

# FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

*Zahlen, Daten, Fakten zu  
Frauen in Führungspositionen  
in Deutschland*

FRAUEN IN  
FÜHRUNG



Chancen nutzen.

*Stand: Juni 2011*

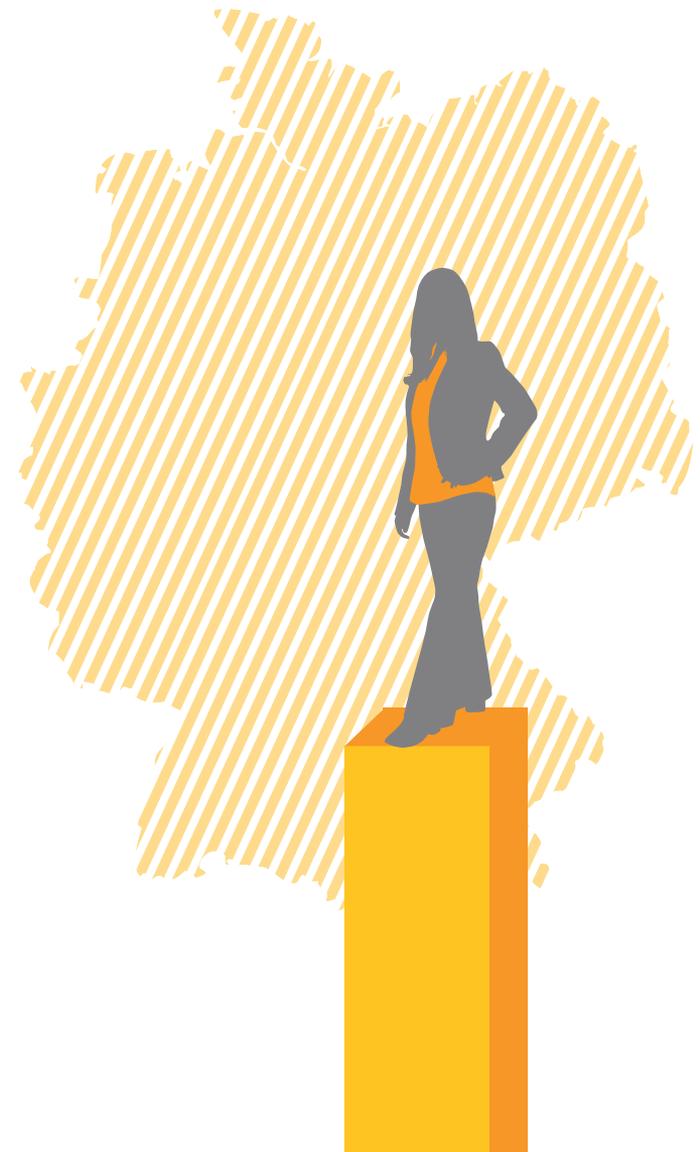


## FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

»Frauen in der deutschen Wirtschaft« - leider mehr Anspruch als Wirklichkeit. Nach wie vor sind Frauen in den Führungsebenen deutscher Unternehmen stark unterrepräsentiert. Auch im europäischen Vergleich hat Deutschland Nachholbedarf. Das weist eine aktuelle Studie von 330 börsennotierten Unternehmen in Deutschland des Karlsruher Institut für Technologie (KIT) aus. Danach hat auch der enorme Aufhol- und Veränderungsprozess der letzten Jahrzehnte bei den beruflichen Qualifikationen und in der Erwerbsorientierung von Frauen kaum etwas geändert. Qualifikation und gute Leistungen sind anscheinend nicht alleine der Schlüssel zu Karriere und Macht. Der Monitor »Frauen in der Wirtschaft« bietet einen Überblick über neue Daten und Zahlen. Wie hoch ist der Anteil von Frauen in Vorstands- und Aufsichtsratsorganen in Deutschland und gab es Veränderungen in den letzten Jahren? Wie steht Deutschland im europäischen Vergleich da?

Ziel des Monitors ist es, die laufende Diskussion mit Ergebnissen und Trends zu bereichern. Klar ist, auf das Potenzial von Frauen kann die deutsche Wirtschaft nicht verzichten. Die Sicherung des Fachkräftebedarfs geht nur mit den Frauen und ihren Talenten. Mehr als 50 Prozent aller Hochschulabsolventen sind weiblich.

Am Nachwuchs liegt es nicht. Bei der Erwerbstätigkeit von Frauen kann es daher nicht allein um den Wechsel von Teilzeit in die Vollzeitarbeit gehen. Die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen müssen verbessert werden. Voran kommen wir nur mit mehr Frauen in Führung.



## NEUES DENKEN FÜR EINE NEUE ARBEITSWELT

Arbeit ist die Grundlage für unseren Wohlstand. Der demographische Wandel, der globale Wettbewerb und der rasante technische Fortschritt verändern die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Art und Weise, wie wir arbeiten. Wie können Unternehmen und Beschäftigte auch in Zukunft die für unseren Wohlstand notwendige Wertschöpfung erbringen? Wie können wir uns auf eine in Zukunft veränderte Struktur der Beschäftigten einstellen? Wie lässt sich das Interesse der Betriebe an wirtschaftlich erfolgreicher und innovativer Produktion und Dienstleistung mit dem Interesse der Beschäftigten an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen verbinden? Seit 2002 widmet sich die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) diesen Fragen, diskutiert Lösungsansätze, vermittelt »Gute Praxis« und Wissen für den Transfer in Unternehmen und Betriebe.

# FRAUEN IN VORSTÄNDEN UND AUFSICHTSRÄTEN 2010

## Vorstände

2010



2,7%

### Frauenanteil in den Führungsetagen bleibt gering

*Frauen in Führungspositionen großer Unternehmen sind unterrepräsentiert. Dies zeigt eine aktuelle Studie auf Grundlage der 330 wichtigsten börsennotierten Unternehmen in Deutschland.*

### Frauen in Vorständen

*In 2010 waren 28 von 1.046 Vorstandsmitgliedern Frauen (2,7 %).*

## Aufsichtsräte

2010



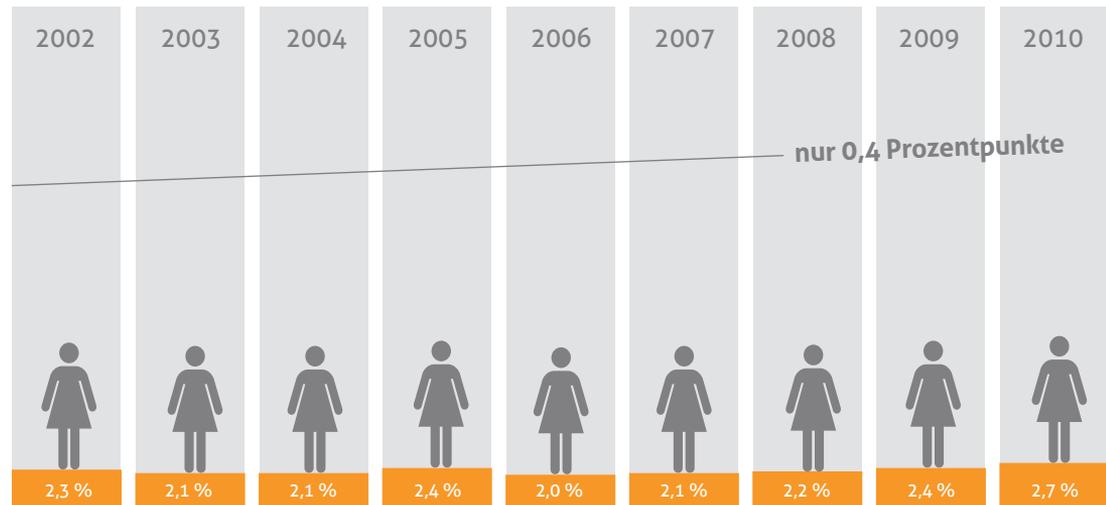
9,1%

### Frauen in Aufsichtsräten

*Bei den Aufsichtsräten sind es 213 Frauen von 2.344 Mitgliedern (9,1 %). Traditionell entsendet die Arbeitnehmerseite mehr Frauen in die Aufsichtsräte (19,3 %) als die Kapitalgeberseite (4,4 %).*

# (KEINE) ENTWICKLUNG IN DEN LETZTEN ACHT JAHREN

Quelle:  A



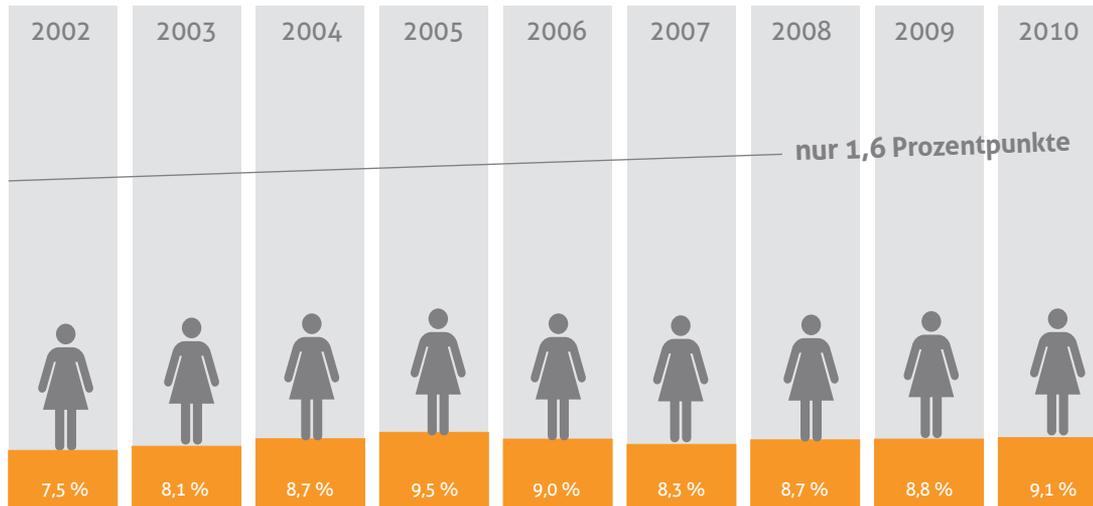
**Minimale Steigerungen bringen seit Jahren keine Trendwende.**

## Frauen in Vorständen

Von 2002 bis 2010 lässt sich nur ein sehr leichter Anstieg von 2,3 % auf 2,7 % verzeichnen. In den 50 größten bzw. im Leitindex vertretenen Unternehmen sieht die Situation nicht anders aus: mit 2,9 % ist der Anteil der Frauen nur unwesentlich höher.

**Anteil der Frauen in Vorständen**

### Anteil der Frauen in Aufsichtsräten



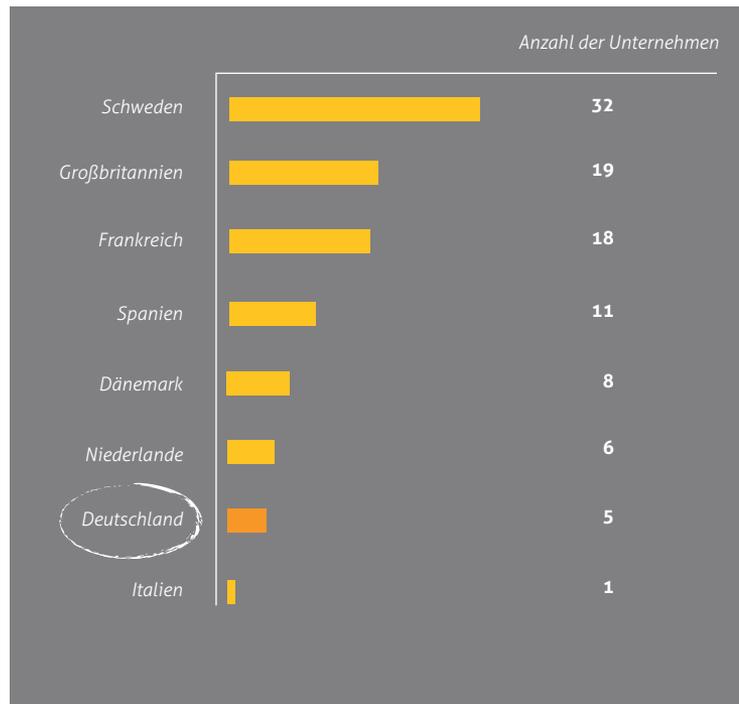
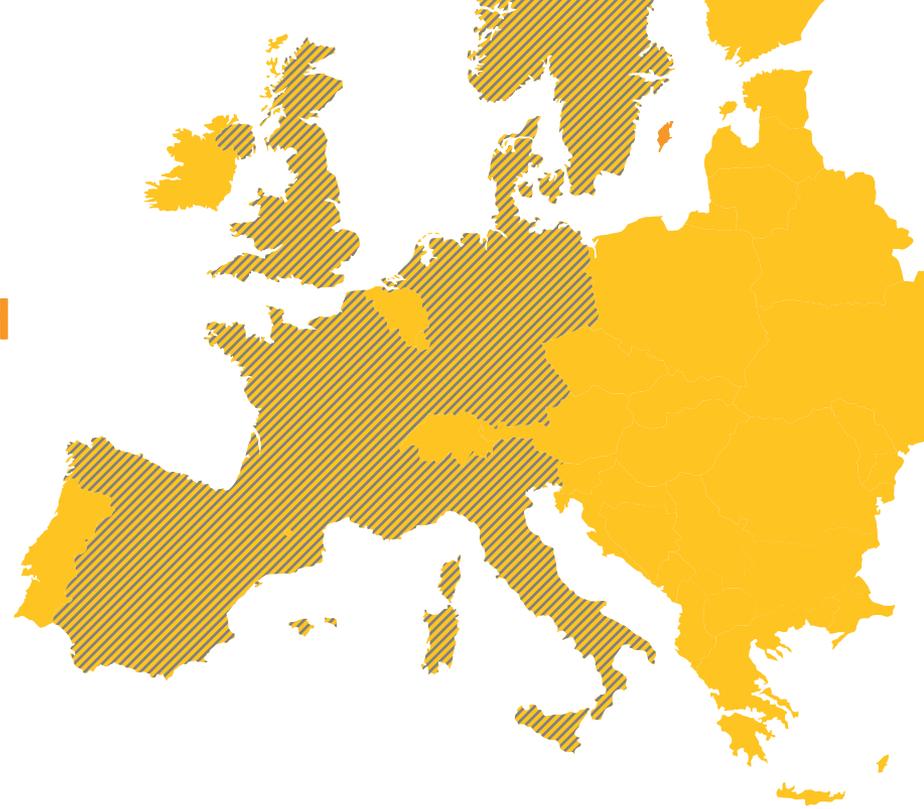
Quelle: **A**

#### Frauen in Aufsichtsräten

Ein Trend ist auch hier kaum zu erkennen: Der Frauenanteil in Aufsichtsräten ist von 7,5 % (2002) auf 9,1 % (2010) leicht gestiegen. In den 50 größten Unternehmen liegt der Anteil der Frauen im Aufsichtsrat mit 12,1 % nur wenige Prozentpunkte über dem Durchschnitt.

Betrachtet man nur die Kapitalgeberseite, so hat sich die Zahl der weiblichen Vertreter von 2002 bis 2010 auch hier praktisch nicht verändert. Sie ist von 2,8 % auf 4,4 % minimal gestiegen. Auch auf der Arbeitnehmerseite ist der Anstieg gering. Von 17,2 % in 2002 auf 19,3 % in 2010.

# 100 EUROPÄISCHE UNTERNEHMEN IM VERGLEICH



## Deutschland auf dem vorletzten Platz

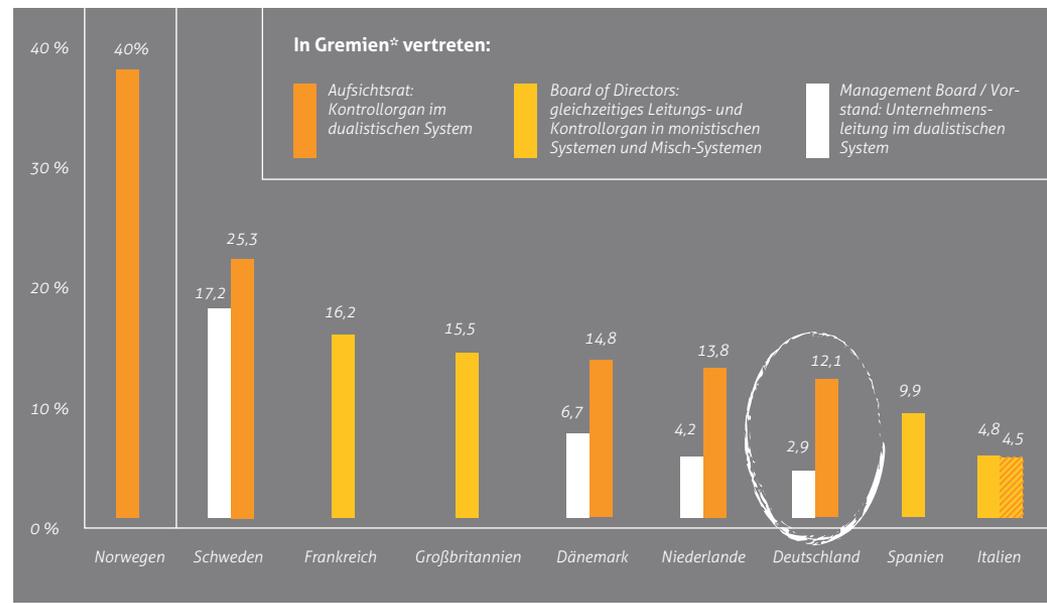
Aus den 400 untersuchten Unternehmen im europäischen Vergleich wurden die 100 mit dem höchsten Frauenanteil in Leitungsgremien identifiziert. Hinter Schweden liegen hier auch Großbritannien und Frankreich vorn. Deutschland stellt nur fünf der Top-Unternehmen und ist damit fast Schlusslicht.

# DEUTSCHLAND IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

Quelle: A

## Nicht Schlusslicht, aber weit abgeschlagen

Trotz aller Unterschiede in den Systemen ist klar, dass neben Norwegen mit einer gesetzlich festgeschriebenen Quote von 40 % auch Schweden, Frankreich, Großbritannien, Dänemark und die Niederlande einen größtenteils deutlich höheren Anteil von Frauen in den Leitungsgremien haben.



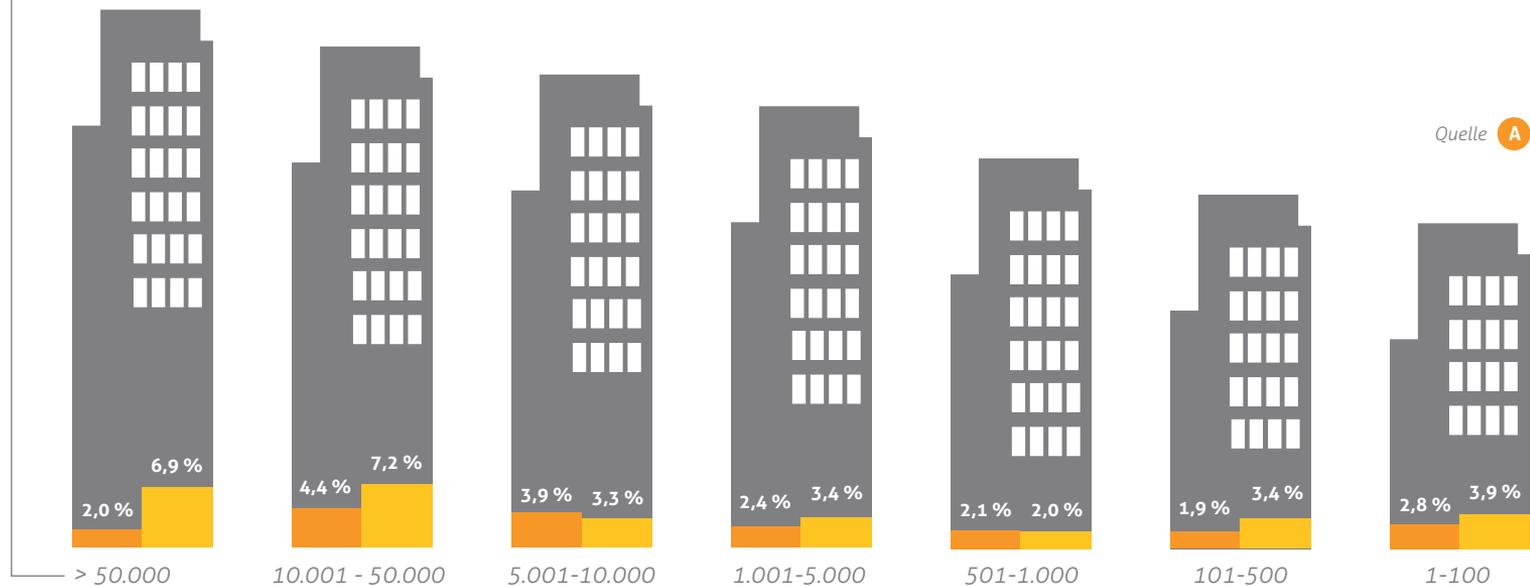
\* Jedes Land hat sein eigenes System aus Leitungsgremien mit verschiedenen Funktionen und Besetzungen. Die Darstellung vergleicht monistische, dualistische und Misch-Systeme der jeweils 50 größten, bzw. im Leitindex vertretenen Aktiengesellschaften der Länder Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Spanien, Italien, Niederlande, Dänemark und Schweden. Zur besseren Übersichtlichkeit wird innerhalb der Gremien keine weitere Aufspaltung vorgenommen (etwa nach unternehmensinternen oder -externen Mitgliedern oder in die Vertretung von Kapitalgeber- oder Arbeitnehmerseite).

# UNTERNEHMENSGRÖSSE UND FRAUENANTEIL

 Anteil Frauen in Aufsichtsräten (Kapitalgeberseite)

 Anteil Frauen in Vorständen

Mitarbeiterzahl



Quelle 

## Großes Unternehmen – höhere Frauenquote im Aufsichtsrat

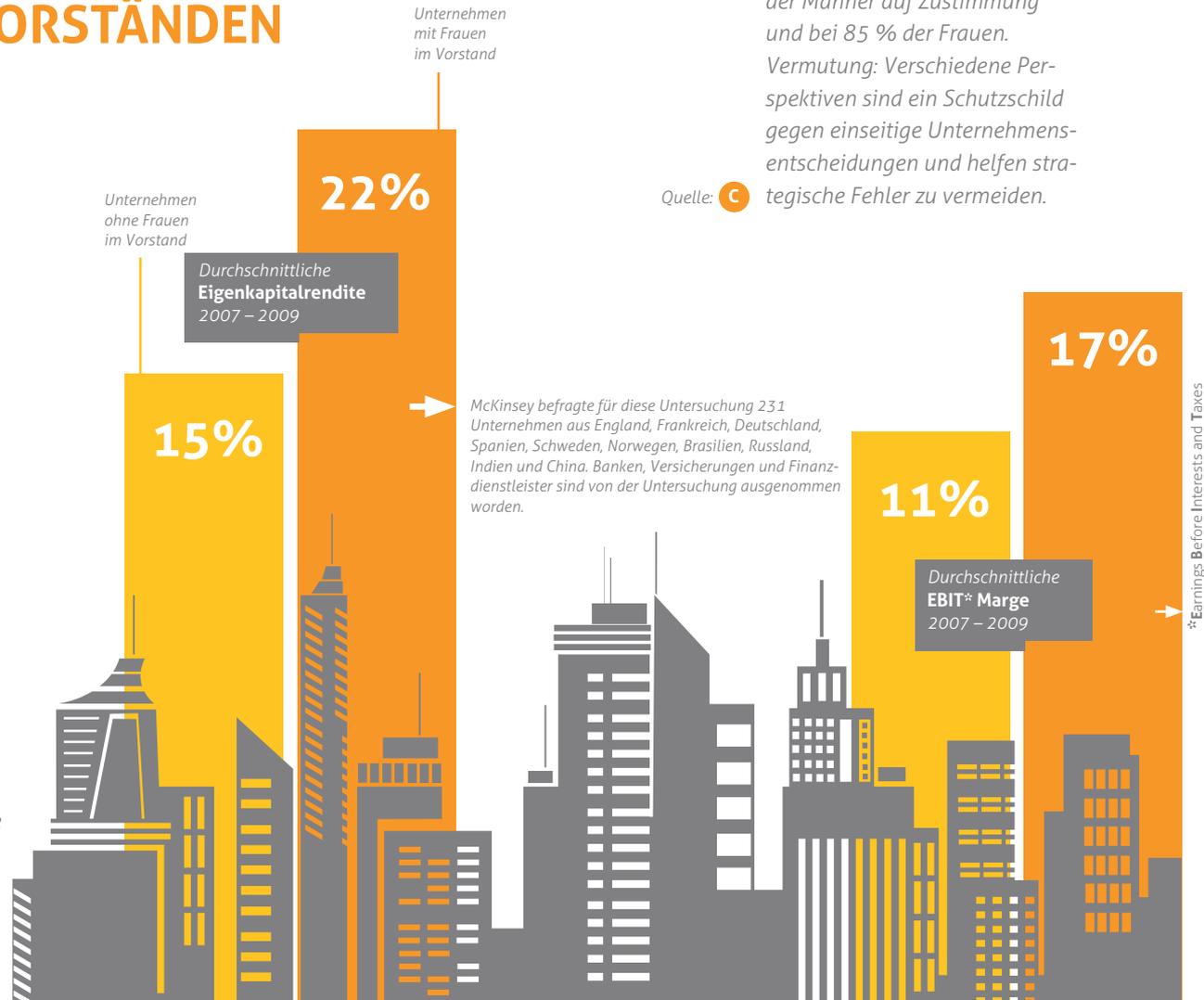
Der Blick auf die Kapitalgeberseite der Aufsichtsräte zeigt, dass der Frauenanteil in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verhältnismäßig höher ist als in Unternehmen mit einer kleineren Belegschaft. Bei den Vorständen finden sich mit 4,4 % die meisten Frauen in den Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 10.001 bis 50.000. In der größten Unternehmensstufe (>50.000) sind es noch einmal deutlich weniger (2,0 %).

# VORTEILE VON PARITÄTISCH BESETZTEN VORSTÄNDEN

## Mehr Frauen in Führungspositionen – mehr Profit

Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Vorstand sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Vorstandsfrauen. In Bezug auf die Eigenkapitalrendite übertrifft die Gruppe mit den meisten Frauen in Führungspositionen die Gruppe der Unternehmen ohne Frauen.

Quelle: **B**



»Im gehobenen Management sollten Positionen sowohl mit Männern als auch mit Frauen besetzt sein«

Diese Forderung trifft bei 74 % der Männer auf Zustimmung und bei 85 % der Frauen.

Vermutung: Verschiedene Perspektiven sind ein Schutzschild gegen einseitige Unternehmensentscheidungen und helfen strategische Fehler zu vermeiden.

Quelle: **C**

# WEGE IN DIE CHEFETAGE

Quelle **A**

## Anteil weiblicher Aufsichtsratspositionen

Die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat (Kapitalgeberseite) erreichen Frauen auf unterschiedlichen Wegen. Drei Karrierewege lassen sich identifizieren: Die Familie der Vertreterin ist Eigentümer oder Gründer des Unternehmens, die Vertreterin hat den Posten über die Stationen einer klassischen Industriekarriere erreicht oder sie ist institutionelle Vertreterin mit einem anderen Hintergrund\* im Aufsichtsrat.



\* davon 10 % Rechtsanwältinnen,  
7 % PE-Investorinnen,  
7 % Politikerinnen,  
4 % Unternehmensberaterinnen

Hinweis Basis: Lebenslaufanalyse CDAX  
(über 600 größte börsennotierte Unternehmen),  
Datenverfügbarkeit rund 80%

# BIOGRAFISCHE INDIKATOREN

- weibliche Aufsichtsräte (Kapitalgeberseite)
- weibliche Vorstände

Quelle 



**Lebensläufe von Frauen in  
Vorständen und Aufsichtsräten**  
Verschiedene Faktoren zeigen  
sich in den Biografien der Frauen  
in Vorständen und Aufsichtsräten  
(Kapitalgeberseite). Fast 80 % sind  
verheiratet, rund zwei Drittel ha-  
ben Kinder, annähernd dem deut-  
schen Durchschnitt von 1,4 Kindern  
(Aufsichtsrat 1,5, Vorstand 1,3).

Hinweis Basis: Lebenslaufanalyse CDAX  
(über 600 größte börsennotierte Unternehmen),  
Datenverfügbarkeit rund 30 %-50 %.

## QUELLENVERZEICHNIS

- A** **Institut für Unternehmensführung, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Universität und nationales Großforschungszentrum, Prof. Dr. Hagen Lindstädt: Frauen in Führungspositionen – Status quo in der deutschen Wirtschaft« (2010)** // Die durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderte Untersuchung zielt auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren in Unternehmen, die eine effiziente und langfristige Förderung von Chancengleichheit ermöglichen. Die Studie zeigt auf, dass es in deutschen Aktiengesellschaften fast keine Frauen auf Vorstandsebene gibt. In deutschen Aufsichtsräten ist das Bild nicht ganz so drastisch. Speziell auf der Kapitalebene sind Frauen aber deutlich unterrepräsentiert: In der Lebenslaufanalyse von Frauen in Aufsichtsräten (Kapitalgeberseite) und Vorständen zeigt sich, dass die Hindernisse für den Aufstieg eher im beruflichen als im privaten Kontext zu finden sind. Grundgesamtheit sind die 330 wichtigsten börsennotierten Unternehmen Deutschlands. Der europäische Vergleich basiert auf aktuellen Zahlen von 2011 für die jeweils 50 wichtigsten börsennotierten Unternehmen der Vergleichsländer Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, Niederlande, Dänemark und Schweden.
- B** **McKinsey&Company (Hg.): »Women at the top of Corporations: Making it Happen.« 2010** // Die Ergebnisse der Studie basieren auf den Analysen der Vorstandszusammensetzung von 441 Unternehmen aus sechs europäischen Ländern. Sie untersucht den Beitrag von Frauen zur Unternehmenseffizienz im weltweiten und branchenübergreifenden Vergleich. Die Resultate zeigen, dass Frauen auf dem Vorstandsniveau unterrepräsentiert sind. In Bezug auf Gender Diversity ergeben sich jedoch wesentliche Unterschiede nach Ländern sowie Branchen. Zudem zeigt sich, dass meist keine Maßnahmen in die Tat umgesetzt werden, obwohl die Mehrheit der Führungskräfte den positiven Einfluss von Gender Diversity auf die Unternehmen anerkennt.
- C** **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: »Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken« (Heidelberg, März 2010) Beauftragtes und durchführendes Institut: Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg Projektleitung und Autor (Sinus): Dr. Carsten Wippermann** // In einer repräsentativen Befragung von Führungskräften privatwirtschaftlicher Unternehmen wurden deren Einstellungen zu Frauen in Führungspositionen sowie zu politischen Maßnahmen für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen untersucht. Die zentralen Ergebnisse: In den von Männern dominierten Führungsebenen der Wirtschaft gibt es seitens der Männer massive informelle und kulturelle Bollwerke gegenüber Frauen. Zugleich haben Frauen und Männer in Führungspositionen die Einstellung, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen für Unternehmen ökonomisch notwendig ist, dass sich aber von alleine nichts ändern wird. Die Führungskräfte schlagen sehr differenziert Wege vor, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

## IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Geschäftsstelle der  
Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40/42  
D-10317 Berlin

**Text und Gestaltung:**

neues handeln GmbH  
[www.neueshandeln.de](http://www.neueshandeln.de)

**Bildnachweis**

Titelfoto: plainpicture/beyond  
Grafik-Elemente S.3/7/8/9: shutterstock.com

