

Ungleiche Chancen: Frauen in Führungspositionen in Deutschland

**IMK Konjunkturforum
8. März 2012**

**PD Dr. Elke Holst, eholst@diw.de
DIW Berlin/SOEP
Universität Flensburg**

Übersicht

1. Einführung
2. Ergebnisse DIW „Managerinnen-Barometer“
3. Bewertung/Ursachen
4. Empfehlungen

1. Einführung

Ungleiche Chancen von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt kulminieren in Spitzenpositionen.

- Frauen sind in Führungspositionen stark unterrepräsentiert.
- Je höher die Hierarchie, umso seltener sind Frauen dort vertreten („gläsernde Decke“).
- Unterrepräsentation besonders ausgeprägt in **großen Unternehmen**.
- Extremer „Gender Gap“ in **Vorständen und Aufsichtsräten**.

Vertikale Segregation auf dem Arbeitsmarkt wirkt sich negativ auf den „Gender Pay Gap“ aus. Einkommensungleichheit setzt sich fort bis hin zur Rente.

(OECD 2012: Gender Pay Gap – Deutschland am Ende des Länder-Rankings)

1. Einführung

Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ist explizites Ziel von Politik und Wirtschaft in Deutschland und wichtige Aufgabe in der EU

[Beispiele: Freiwillige Vereinbarung von 2001, Koalitionsvereinbarung CDU/CSU und FDP von 2009, Deutscher Corporate Governance Kodex Mai 2011, Forderungen nach Frauenquoten in Deutschland von SPD, Bündnis 90/die Grünen, Die Linke; Ministerin von der Leyen und LandesjustizministerInnen sprechen sich für die Frauenquote aus; überparteiliche Aufrufe wie Berliner Erklärung (2011); Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen sind in einigen Ländern der EU bereits gesetzlich verankert; EU-Grünbuch (2011) zur Prüfung der Möglichkeit einer EU-weiten Frauenquote, EU „Charta für Frauen“ (2010), EU Strategie zur Chancengleichheit (2010), OECD kritisiert den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland (2012), Jüngst: SPD Gesetzentwurf zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in Wirtschaftsunternehmen (40% in Vorständen und Aufsichtsräten ab 2015) (2012)...]

EU-Kommissarin Reding spricht sich für EU-weite Frauenquote in Aufsichtsräten aus (5. März 2012)

2. Ergebnisse

Frauenquoten zur Herstellung von Chancengleichheit werden kontrovers diskutiert.

Ziel des DIW „Managerinnen Barometer“ (MB):

Eine Zahlengrundlage für die **Versachlichung** der Diskussion und Hilfe zur besseren Einschätzung der Entwicklung der Repräsentation von Frauen in den Top Gremien großer Unternehmen in Deutschland zu liefern.

Auswirkungen von besonderen Ereignissen auf diese Größen, wie etwa Finanzkrise und im Zuge dessen die höhere Fluktuation in Spitzenpositionen.

1. Überblick

Über was gibt das DIW „Managerinnen Barometer 2011“ Auskunft?

Anteil und Zahl der Frauen jeweils Ende 2006-2011 ermittelt

Unternehmen in Deutschland

- Top200-Unternehmen (o. Finanzsektor)
 und Top100-Unternehmen (o. Finanzsektor)
- DAX30, MDAX und SDAX Unternehmen
- 60 Unternehmen mit Bundesbeteiligung (öffentliche Wirtschaft)

Finanzsektor

- Top100 Banken und Sparkassen (private, öffentlich-rechtliche, genossenschaftliche)
- 59 Versicherungen

Internationaler Vergleich

Unternehmensrankings

Quellen: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.391625.de/12-3.pdf

Elke Holst und Julia Schimeta: Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Nr. 3. S. 3-12. 2012.

Elke Holst und Julia Schimeta: An den Frauen vorbei: Frauenanteil in Spitzengremien des Finanzsektors stagniert. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Nr. 3. S. 14-22. 2012.

2. Ergebnisse - **Vorstände**

Rund neun von zehn **Unternehmen** haben **keine** Frau im Vorstand.

DAX30 im Fokus der Öffentlichkeit → deutlichste Bewegung

DIW Managerinnen-Barometer (MB 1)

Frauen in Vorständen in Deutschland 2006-2010¹

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung		
	in Prozent						2011-2010	2011-2006	2011-2008
Vorstände/Geschäftsführungen							in Prozenpunkten		
OHNE Frauen									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	95,4	91,8	91,1	91,4	88,7	88,8	0,1	-6,6	-2,3
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	99,0	92,6	96,9	95,7	91,6	89,0	-2,6	-10,0	-7,9
DAX30			96,7	96,7	90,0	80,0	-10,0		-16,7
MDAX						90,0			
SDAX						88,0			
Banken und Sparkassen	90,0	91,0	93,0	91,0	90,0	88,0	-2,0	-2,0	-5,0
Versicherungen	84,1	80,0	84,5	82,3	83,9	76,3	-7,6	-7,8	-8,2

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

2. Ergebnisse - **Vorstände**

In Vorständen Frauen mit der Lupe suchen.

- Männliche Monokultur Vorständen.
- Finanzbereich: Männerdominanz ungebrochen
- Vorstandsvorsitze von Frauen – praktisch nicht vorhanden.

DIW Managerinnen-Barometer
(MB 2 und MB 3)

Frauen in Vorständen in Deutschland 2006-2010¹

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung		
							2011-2010	2011-2006	2011-2008
Vorstände/Geschäftsführungen									
Frauen im Gremium									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	1,2	1,8	2,5	2,5	3,2	3,0	-0,2	1,8	0,5
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	0,2	1,3	1,3	0,9	2,2	2,4	0,2	2,2	1,1
DAX30			0,5	0,5	2,2	3,7	1,5		3,2
MDAX						2,3			
SDAX						4,8			
Banken und Sparkassen	2,5	2,3	1,9	2,6	2,9	3,2	0,3	0,7	1,3
Versicherungen	2,5	3,2	2,4	2,8	2,5	3,6	1,1	1,1	1,2
Vorsitze Frauen									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	-0,5	0,5	0,0
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAX30			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0
MDAX						0,0			
SDAX						2,0			
Banken und Sparkassen	2,0	2,0	0,0	0,0	2,0	1,0	-1,0	-1,0	1,0
Versicherungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

In absoluten Zahlen,
Beispiele: Vorstände:
Top 200 → **28/942**,
Top 100 → **13/533**

2. Ergebnisse - Aufsichtsräte

- In den meisten **Aufsichtsräten** ist mindestens eine Frau vertreten.

DIW Managerinnen-Barometer (4)

Frauen in Vorständen in Deutschland 2006-2010¹

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung		
							2011-2010	2011-2006	2011-2008
Aufsichts- und Verwaltungsräte OHNE Frauen									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	35,3	30,4	26,2	28,1	29,5	27,6	-1,9	-7,7	1,4
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	25,3	24,4	22,7	23,1	29,1	24,4	-4,7	-0,9	1,7
DAX30			10,0	10,0	13,3	13,3	0,0		3,3
MDAX						30,0			
SDAX						58,0			
Banken und Sparkassen	11,0	9,0	15,0	13,0	12,0	12,0	0,0	1,0	-3,0
Versicherungen	27,0	24,6	27,6	22,6	22,6	23,7	1,1	-3,3	-3,9

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

2. Ergebnisse - Aufsichtsräte

DIW Managerinnen-Barometer
(MB 5 und MB 6)

Frauen in Vorständen in Deutschland 2006-2010¹

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung		
							2011-2010	2011-2006	2011-2008
Aufsichts- und Verwaltungsräte									
Frauen im Gremium									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	7,8	8,6	9,3	9,8	10,6	11,9	1,3	4,1	2,6
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	8,6	8,6	9,8	10,1	9,6	11,2	1,6	2,6	1,4
DAX30			13,1	12,7	13,1	15,7	0,2		0,2
MDAX						11,4			
SDAX						10,7			
Banken und Sparkassen	15,1	15,4	15,5	16,8	16,3	16,6	0,3	1,5	1,1
Versicherungen	11,3	12,7	13,5	12,4	11,9	13,1	1,2	1,8	-0,4
Vorsitze Frauen									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	1,8	1,4	1,2	1,3	1,2	1,8	0,6	0,0	0,6
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	2,3	2,3	2,3	2,6	2,3	3,3	1,0	1,0	1,0
DAX30				3,3	3,3	3,3	0,0		
MDAX						0,0	0,0		
SDAX						0,0	0,0		
Banken und Sparkassen	3,0	5,0	3,0	4,0	3,0	2,0	-1,0	-1,0	-1,0
Versicherungen	0,0	0,0	1,7	1,6	1,6	1,7	0,1	1,7	0,0

Absolute Zahlen
Aufsichtsräte:
Top200 → 269/2268,
Top 100 → 148/1326



¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

2. Ergebnisse – Aufsichtsräte

Höherer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten: Ursache Mitbestimmungsregelungen
- **Arbeitnehmervertretungen** stellen mehr als zwei Drittel der Frauen.

DIW Managerinnen-Barometer (MB 7)

Frauen in Vorständen in Deutschland 2006-2011¹

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Veränderung		
							2011-2010	2011-2006	2011-2008
Aufsichts- und Verwaltungsräte									
Arbeitnehmervertreterinnen									
Top200 Unternehmen (o. Finanzsektor)	76,0	74,5	74,4	71,6	71,9	67,6	-4,2	-8,3	-6,7
Top100 Unternehmen (o. Finanzsektor)	73,0	72,0	72,6	76,0	73,7	73,9	0,2	0,9	1,3
DAX30			73,2		71,2	70,5	-0,7		-2,7
MDAX						71,8			
SDAX						86,4			
Banken und Sparkassen	82,5	74,8	74,3	71,7	66,7	70,9	4,2	-11,6	-3,4
Versicherungen	91,4	91,8	75,9	79,7	81,3	94,7	13,5	3,3	18,8

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

2. Ergebnisse – Öffentliche Wirtschaft

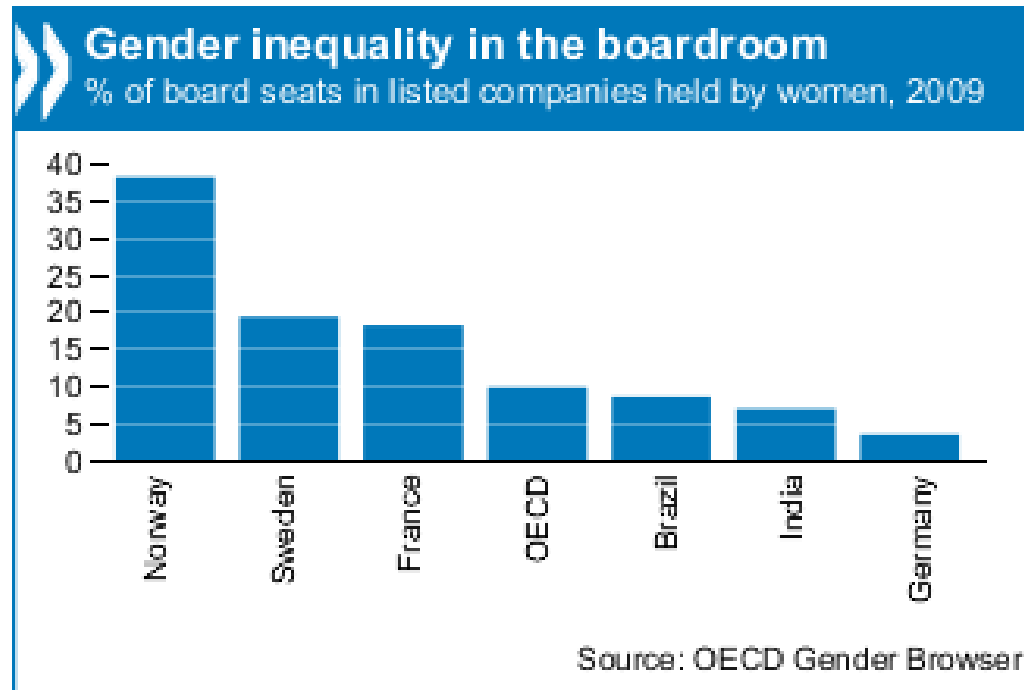
Öffentliche Wirtschaft **kein leuchtendes Vorbild**
(trotz Gremienbesetzungsgesetze und Gleichstellungsgesetzgebung)

Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung - Anteil Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten 2011 in Prozent¹

	Beteiligungsunternehmen des Bundes	Öffentlich-rechtliche Banken und Sparkassen	Nachrichtlich: Private Banken und Sparkassen	Nachrichtlich: Genossenschaftsbanken
Vorstände/Geschäftsführungen				
Ohne Frauen im Vorstand	83,3	92,5	85,3	76,9
Anteil Frauen in Vorständen/Geschäftsführungen	8,2	2,5	3,3	5,4
Vorsitze	5,5	0,0	2,9	0,0
Aufsichts- und Verwaltungsräte				
Ohne Frauen	23,6	5,7	23,5	7,7
Anteil Frauen	17,7	16,8	16,6	15,5
Anteil Vorsitze Frauen	15,1	3,8	0,0	0,0

¹ Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen.
Quelle: Berechnungen des DIW Berlin.

Internationaler Vergleich (OECD 2012)



3. Bewertung

Fazit für Deutschland:

Kaum Frauen in Spitzengremien

Kaum Fortschritte

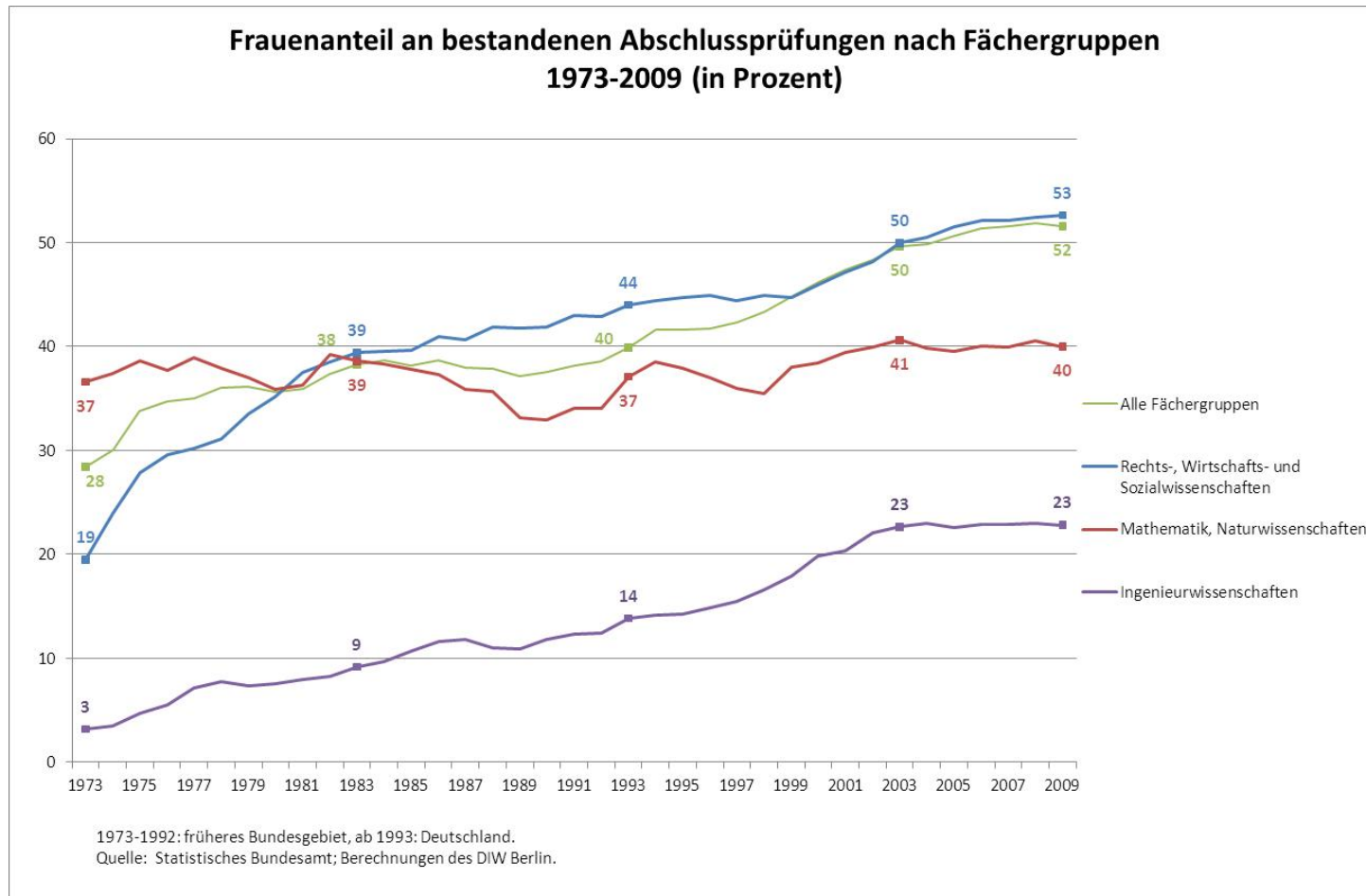
3. Ursachen der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen

Ursachen männlicher Monokulturen an der Spitze von großen Unternehmen?

- Qualifikation der Frauen? Pipeline Problem?

3. Ursachen

Potenzial Frauen → Pipeline



3. Ursachen

Anstieg Anteil Frauen bei Studienabschlüssen ist weit höher als Anstieg Anteil Frauen in Führungspositionen

Anteil der **Studienabsolventinnen** insgesamt 2009: **52%**
Zunahme in **17 Jahren** um **13 Prozentpunkte** (1992: 39 %)

Anteil von **Frauen in Führungspositionen** insgesamt 2009: **30%.**
Zunahme in **17 Jahren** um **4 Prozentpunkte** (1992: 26%)

Problem: Einstellung und Beförderung

Aber auch hemmende staatliche Anreize für Frauen
(z.B. Ehegattensplitting, abgeleitete soziale Sicherheit über Ehepartner, Betreuungsgeld...)

3. Ursachen

....Ursachen männlicher Monokulturen an der Spitze von großen Unternehmen?

- Qualifikation? Pipeline Problem? → Keine ausreichende Erklärung.
- Berufswahl (Segregation). Schlechtere Aufstiegschancen aus „Frauenjobs“.
- Berufserfahrung? In Führungspositionen altersbedingt.
- Vereinbarkeit Familie und Beruf (lange Arbeitszeiten, Verfügbarkeit)
...aber auch Frauen ohne Kinder schaffen den Aufstieg nicht
- Gender Stereotype (Kompetenz und Eignung, Rollen-Inkongruenz,
homosoziale Reproduktion).
- Fehlende Vorbilder. Unsichtbarkeit in Topgremien von Unternehmen.
Frauen Netzwerke weniger einflussreich.

Ungenutzte Potenziale = Volkswirtschaftliche Verschwendung

Konsequenz?

4. Empfehlungen

Unternehmen:

Fünf Strategien zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen in Unternehmen:

1. Erhöhung des Frauenanteils als zentrales Unternehmensziel definieren,
2. Verbindlichen Zeitplan für die Umsetzung erstellen,
3. Transparenz gewährleisten,
4. Flexible Karrieremodelle, bessere Work-Life-Balance für Frauen **und** Männer
5. Unternehmenskultur für Frauen in Führungspositionen öffnen.

4. Empfehlungen

Politik:

- Selbstverpflichtung der Unternehmen vs.
- Staatliche Frauenquoten für Top-Gremien großer Unternehmen.

Erfahrungen mit Selbstverpflichtung der Unternehmen seit 2001:

→ Enttäuschend.

Erste Erfahrungen in Ländern mit Frauenquoten:

→ Rascher Anstieg des Anteils von Frauen in Spitzengremien.

Quote ist zwar grobes Instrument – aber offenbar hilft sonst nichts...

Erwartung verbunden, dass sich auch auf den unteren Ebenen mehr Chancengleichheit durchsetzen lässt.

Zudem: Rahmenbedingungen vereinheitlichen – Fehlanreize abschaffen.

Notwendig für erfolgreiche Umsetzung der Chancengleichheit.

... Und „Daseinsvorsorge“ im Zuge es demografischen Wandels.