



---

## Dokumentation

---

### **Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten** „Wieso es immer noch keine Frau als DAX 30 CEO gibt“

**Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten**

„Wieso es immer noch keine Frau als DAX 30 CEO gibt“

Aktenzeichen: WD 1 - 3000 - 030/18  
Abschluss der Arbeit: 20. August 2018  
Fachbereich: WD 1: Geschichte, Zeitgeschichte und Politik

---

Die Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages unterstützen die Mitglieder des Deutschen Bundestages bei ihrer mandatsbezogenen Tätigkeit. Ihre Arbeiten geben nicht die Auffassung des Deutschen Bundestages, eines seiner Organe oder der Bundestagsverwaltung wieder. Vielmehr liegen sie in der fachlichen Verantwortung der Verfasserinnen und Verfasser sowie der Fachbereichsleitung. Arbeiten der Wissenschaftlichen Dienste geben nur den zum Zeitpunkt der Erstellung des Textes aktuellen Stand wieder und stellen eine individuelle Auftragsarbeit für einen Abgeordneten des Bundestages dar. Die Arbeiten können der Geheimschutzordnung des Bundestages unterliegende, geschützte oder andere nicht zur Veröffentlichung geeignete Informationen enthalten. Eine beabsichtigte Weitergabe oder Veröffentlichung ist vorab dem jeweiligen Fachbereich anzuzeigen und nur mit Angabe der Quelle zulässig. Der Fachbereich berät über die dabei zu berücksichtigenden Fragen.

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Zusammenfassung der AllBright Studie</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung: Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten in den letzten fünf bis zehn Jahren</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Hypothesen über die nach wie vor geringe Zahl weiblicher Vorstands und Aufsichtsratsmitglieder</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>11</b>

## 1. Zusammenfassung der AllBright Studie

Die AllBright Stiftung versteht sich als eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin. Sie setzt sich für „Frauen und Diversität“<sup>1</sup> in den Führungspositionen der Wirtschaft ein und fordert gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen.

Die von der AllBright Stiftung herausgegebene Studie informiert über die Vorstände und Aufsichtsräte der größten zum 1. April 2018 im jeweiligen nationalen Leitindex notierten Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Polen, Schweden und den USA. In Deutschland sind dies die 30 DAX-Unternehmen.<sup>2</sup>

Der Studie zufolge ist in keinem Land die Männerdominanz in den Vorständen der großen Börsenunternehmen so stark wie in Deutschland: Vergleiche man den Frauenanteil in den Vorständen der führenden Unternehmen, so liege Deutschland auf dem letzten Rang. Lediglich 12,1 Prozent der Vorstandsmitglieder seien weiblich. Deutschland befinde sich damit auf demselben Niveau wie die Schwellenländer Indien oder Türkei, die jeweils bei rund 10 Prozent Frauenanteil in Vorständen liegen.<sup>3</sup> Außerdem gehe der Frauenanteil in den Vorständen der 30 großen DAX-Unternehmen zurzeit zurück: zwischen September 2017 und April 2018 sei er von 13,4 Prozent auf 12,1 Prozent gesunken. Im Vergleich hierzu liegt der Frauenanteil in den Vorständen der im amerikanischen Dow Jones Industrial Average vertretenen Unternehmen bei 24,8 Prozent, bei den Vorständen der im schwedischen OMX 30 vertretenen Unternehmen bei 24,1 Prozent und bei den Vorständen der im britischen FTSE 100 gelisteten Unternehmen bei 20,1 Prozent. Die Vorstände der im polnischen WIG 30 notierten Unternehmen weisen einen Frauenanteil von 15,5 Prozent auf, die Unternehmensvorstände des französischen CAC 40 kommen auf einen Frauenanteil von 14,5 Prozent.<sup>4</sup>

Zudem erreiche laut AllBright Studie kein Großunternehmen in Deutschland einen Anteil von 30 Prozent weiblichen Vorstandsmitgliedern.<sup>5</sup> Dies ist insofern von Bedeutung, als ein dreißigprozentiger Frauenanteil als „kritische Masse“<sup>6</sup> für eine Veränderung der Teamdynamik und damit als wichtiger Schwellenwert gilt. In Schweden haben bereits 34,5 Prozent der Unternehmen im

---

1 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 1.

2 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 2. Eine Begründung für die Auswahl der untersuchten Länder wird nicht geliefert.

3 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 5.

4 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 5.

5 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 6.

6 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 6.

---

Vorstand einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent. In den USA haben 30 Prozent, in Großbritannien 23,3 Prozent, in Polen 20 Prozent und in Frankreich 10 Prozent der Unternehmen mehr als 30 weibliche Vorstandsmitglieder. In Deutschland haben dagegen nur 16,7 Prozent der Unternehmen mindestens zwei Frauen im Vorstand. Damit liege Deutschland im Vergleich zu den anderen in der Studie berücksichtigten Industrieländer auf dem letzten Platz. In den anderen Ländern liege der Prozentsatz der Unternehmen mit mindestens zwei weiblichen Vorstandsmitgliedern zwischen 20 und 90 Prozent. Nur fünf deutschen Unternehmensvorständen überhaupt gehören mehrere Frauen: den Vorständen der Deutsche Bank sowie von Siemens, Allianz, Daimler und SAP. (Im Mai 2018 verringerte sich die Zahl auf vier Unternehmen, da Kim Hammonds die Deutsche Bank verließ).

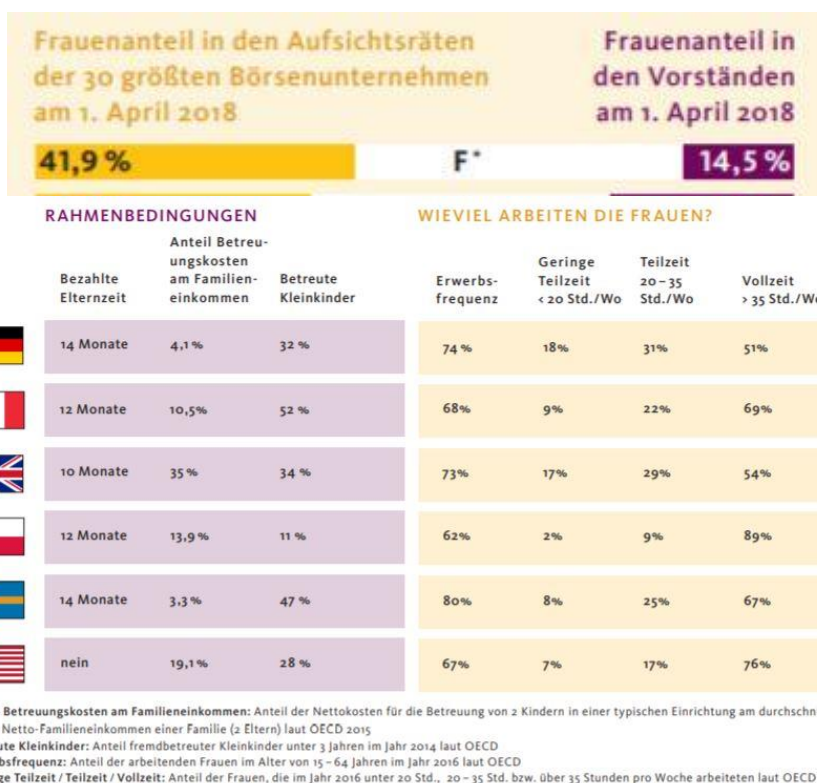
Während in Deutschland sogenannte „all-male“ Vorstände in elf von 30 DAX-Unternehmen zu finden seien (Bayer, Covestro, E.on, Fresenius Medical Care, Infineon, HeidelbergCement, Linde, RWE, ThyssenKrupp), gebe es in den USA und Schweden keine großen Unternehmen ohne Frauen in den Vorständen.<sup>7</sup> In Frankreich und Großbritannien gebe es jeweils sieben Unternehmen ohne weibliche Vorstandsmitglieder. Nur Polen habe noch mehr rein männliche Unternehmensvorstände als Deutschland, nämlich 13.

Den Ergebnissen der Studie zufolge haben Geschlechterquoten für Aufsichtsräte „keinen Einfluss auf den Frauenanteil in Vorständen“.<sup>8</sup> Länder mit gesetzlichen Geschlechterquoten – Frankreich und Deutschland – hätten trotz Quote die niedrigsten Frauenanteile in Vorständen. Schweden oder Großbritannien wiesen dagegen auch ohne Quote einen hohen Frauenanteil in den Aufsichtsräten auf.

---

7 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 7.

8 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 7.



Die Studienergebnisse legen des Weiteren den Schluss nahe, dass sich die jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die in den verglichenen Ländern große Unterschiede aufwiesen, ebenfalls auf die Zahl weiblicher Vorstandsmitglieder auswirken. So gelten Faktoren wie die Dauer der bezahlten Elternzeit, der Anteil der Betreuungskosten am Familieneinkommen sowie die Quote der betreuten Kleinkinder generell als entscheidend für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen.<sup>10 11</sup>

In Deutschland gelte immer noch die gesellschaftliche Norm, dass „Männer Vollzeit arbeiten und Frauen im Teilzeitberuf etwas hinzu verdienen“.<sup>12</sup> So seien etwa drei Viertel der Frauen berufstä-

9 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 7.

10 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 8.

11 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 8.

12 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 8.

tig. Kinder würden nach dem ersten, häufig nach dem dritten Lebensjahr in einer Einrichtung betreut. Nur die Hälfte der berufstätigen Frauen arbeite Vollzeit oder vollzeitnah, jede fünfte Frau arbeite weniger als 20 Stunden in der Woche.<sup>13</sup>

Die AllBright Studie stellt hierzu fest, dass „gute Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle für einen hohen Frauenanteil im Top-Management spielen“.<sup>14</sup> „Gute Bedingungen“<sup>15</sup> reichten jedoch nicht aus, um entscheidend für einen höheren Frauenanteil zu sorgen. Der Wille der Unternehmen, weibliche Kompetenz bis in die oberste Führungsetagen zu nutzen, sei entscheidend.<sup>16</sup> So habe Schweden beispielsweise seit 1970 konsequent an der Verbesserung der Rahmenbedingungen für erwerbstätige Frauen gearbeitet, indem das Ehegattensplitting abgeschafft und eine bezahlte Elternzeit mit verpflichtenden „Vätermonaten“ und flächendeckenden kostengünstigen Ganztagesbetreuung eingeführt wurde.<sup>17</sup> Die USA hätten die „schlechtesten Rahmenbedingungen“ (kein Recht auf Elternzeit, keine flächendeckende kostengünstige Ganztagsbetreuung)<sup>18</sup>, die Erwerbsfrequenz sei viel niedriger als in Schweden und Deutschland und dennoch sei hier der Frauenanteil in den Vorständen am höchsten.<sup>19</sup>

## **2. Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung: Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten in den letzten fünf bis zehn Jahren**

Die Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. (DIW) ist einer der aktuellsten Studien, die sich mit der Entwicklung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten in den letzten fünf bis zehn Jahren beschäftigt.<sup>20</sup> Untersucht werden der Anteil von Frauen in Vor-

---

13 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 8.

14 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 9.

15 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 9.

16 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 9.

17 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 9.

18 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 9.

19 AllBright Bericht „Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management“, Mai 2018, S. 9.

20 Eine weitere aktuelle Studie ist die vom Institut der Deutschen Wirtschaft herausgegebene Studie „Frauen in Führungspositionen“, in IW-Report 14/2018. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report\\_2018\\_14\\_Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report_2018_14_Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf)

---

ständen und Geschäftsführungen sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Unternehmen in Deutschland.<sup>21</sup> Die Erhebung des DIW Berlin umfasst die – gemessen am Umsatz – größten 200 Unternehmen außerhalb des Finanzsektors und zusätzlich die seit 2016 der Geschlechterquote unterliegenden Unternehmen.<sup>22</sup>

Der Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten hat seit 2006 eine rasante Entwicklung durchlaufen. Während 2006 nur 4,6 Prozent der Unternehmen Frauen in ihren Vorständen hatten, waren es im Jahr 2017 bereits 31,5 Prozent. Der Anteil der Unternehmen mit Frauen im Vorstand ist damit im Beobachtungszeitraum stetig gewachsen und hat sich fast versiebenfacht. Der Anteil der Frauen in den Vorständen stieg von 1,2 Prozent im Jahr 2006 auf 8,2 Prozent im Jahr 2016. 2017 sank der Frauenanteil wieder leicht auf 8,1 Prozent. Absolut standen 879 Vorstandsmänner 77 Vorstandsfrauen gegenüber. Während im Jahr 2006 keine Frau einen Vorstandsvorsitz innehatte, waren es im Jahr 2017 sechs Frauen (3,4 Prozent).

Eine ähnliche, wenn auch dynamischere, Entwicklung zeigt sich beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten.<sup>23</sup> Im Jahr 2006 gab es in 64,7 Prozent der Unternehmen weibliche Aufsichtsräte. Bis 2017 stieg diese Zahl kontinuierlich auf 92,4 Prozent an. Auch der Anteil der Frauen in Aufsichtsräten stieg im Untersuchungszeitraum an: im Jahr 2006 waren 7,6 Prozent der Aufsichtsglieder Frauen, 2017 24,6 Prozent.

Lediglich der Anteil der weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden wuchs nicht kontinuierlich: während im Jahr 2006 1,8 Prozent der Vorsitzendenpositionen von Frauen besetzt wurden, stieg die Zahl im Jahr 2014 auf 2,5 Prozent an, sank aber bis 2017 wieder auf 1,4 Prozent ab.<sup>24</sup>

---

21 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 3.

22 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 4f.

23 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 6.

24 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 6.



**Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten<sup>1</sup> der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)**

	Top-200								Top-100							
	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2006	2008	2011	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vorstände/Geschäftsführungen</b>																
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	195	191	197	195	197	197	200	197	97	96	100	97	97	98	100	98
Mit Frauen im Vorstand	9	17	22	35	43	51	61	62	1	3	11	19	17	22	35	38
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>4,6</b>	<b>8,9</b>	<b>11,2</b>	<b>17,9</b>	<b>21,8</b>	<b>25,9</b>	<b>30,5</b>	<b>31,5</b>	<b>1,0</b>	<b>3,1</b>	<b>11,0</b>	<b>19,6</b>	<b>17,5</b>	<b>22,4</b>	<b>35,0</b>	<b>38,8</b>
Mitglieder insgesamt	953	934	942	906	877	910	931	956	531	526	533	484	461	489	498	511
Männer	942	911	914	866	830	853	855	879	530	519	520	461	442	463	455	467
Frauen	11	23	28	40	47	57	76	77	1	7	13	23	19	26	43	44
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,2</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>	<b>4,4</b>	<b>5,4</b>	<b>6,3</b>	<b>8,2</b>	<b>8,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1,3</b>	<b>2,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,1</b>	<b>5,3</b>	<b>8,6</b>	<b>8,6</b>
Vorsitze insgesamt	195	191	198	194	183	180	176	177	97	96	100	97	92	92	94	85
Männer	195	190	197	190	179	177	171	171	97	96	100	96	92	92	94	85
Frauen	0	1	1	4	4	3	5	6	0	0	0	1	0	0	0	0
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>2,9</b>	<b>3,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Aufsichts-/Verwaltungsräte</b>																
Unternehmen insgesamt	200	200	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100
Mit Angaben zur Zusammensetzung	170	168	163	157	155	158	154	145	87	88	90	86	85	82	81	74
Mit Frauen im Aufsichtsrat	110	124	118	123	133	137	138	134	65	68	68	71	76	75	74	71
<b>Anteil in Prozent</b>	<b>64,7</b>	<b>73,8</b>	<b>72,4</b>	<b>78,3</b>	<b>85,8</b>	<b>86,7</b>	<b>89,6</b>	<b>92,4</b>	<b>74,7</b>	<b>77,3</b>	<b>75,6</b>	<b>82,6</b>	<b>89,4</b>	<b>91,5</b>	<b>91,4</b>	<b>95,9</b>
Mitglieder insgesamt	2 500	2 466	2 268	2 159	2 156	2 202	2 160	2 080	1 389	1 385	1 326	1 231	1 232	1 224	1 198	1 160
Männer	2 304	2 236	1 999	1 834	1 759	1 768	1 671	1 569	1 270	1 249	1 178	1 044	1 003	976	922	867
Frauen	196	230	269	325	397	434	489	511	119	136	148	187	229	248	276	293
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>7,8</b>	<b>9,3</b>	<b>11,9</b>	<b>15,1</b>	<b>18,4</b>	<b>19,7</b>	<b>22,6</b>	<b>24,6</b>	<b>8,6</b>	<b>9,8</b>	<b>11,2</b>	<b>15,2</b>	<b>18,6</b>	<b>20,3</b>	<b>23,0</b>	<b>25,3</b>
Vorsitze insgesamt	170	168	167	160	149	158	153	145	87	88	91	87	84	82	80	74
Männer	167	166	164	156	144	154	150	143	85	86	88	83	81	80	78	73
Frauen	3	2	3	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1
<b>Anteil der Frauen in Prozent</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>1,4</b>
Unternehmen mit Angaben zur Arbeitnehmervertretung	123	129	105	83	118	126	123	118	81	66	62	46	63	68	68	65
Mitglieder insgesamt	2 206	1 910	1 567	1 291	1 869	1 959	1 933	1 854	602	1 035	912	748	1 043	1 100	1 104	1 085
Männer	2 023	1 742	1 391	1 088	1 521	1 557	1 483	1 387	487	940	824	640	845	870	842	809
Frauen	183	168	176	203	348	402	450	467	115	95	88	108	198	230	262	276
Arbeitnehmervertreterinnen	139	125	119	110	200	224	233	240	84	69	65	61	113	128	135	140
<b>Anteil an den Frauen insgesamt in Prozent</b>	<b>76,0</b>	<b>74,4</b>	<b>67,6</b>	<b>54,2</b>	<b>57,5</b>	<b>55,7</b>	<b>51,8</b>	<b>51,4</b>	<b>73,0</b>	<b>72,6</b>	<b>73,9</b>	<b>56,5</b>	<b>57,1</b>	<b>55,7</b>	<b>51,5</b>	<b>50,7</b>

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

Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

25

### 3. Hypothesen über die nach wie vor geringe Zahl weiblicher Vorstands und Aufsichtsratsmitglieder

Es gibt eine Vielzahl von Hypothesen, die die geringe Vertretung von Frauen in den Vorständen und Aufsichtsräten der größten deutschen Unternehmen zu erklären suchen. Im Folgenden werden einige der in der Wissenschaft verbreitetsten Hypothesen stichpunktartig skizziert:

- Dem DIW-Wochenbericht zufolge sei der geringe Frauenanteil in Führungspositionen auf das in den Entscheidungsgremien der Unternehmen tradierte und immer noch weithin akzeptierte Bild von Führung zurückzuführen: dieses orientiere immer noch in hohem

Maße an den „tradierten männlichen Lebenswirklichkeiten“ (sehr lange, unflexible Arbeitszeiten, große regionale Flexibilität).<sup>26</sup>

- Nach Elke Horst, Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin, sei des Weiteren die Beschäftigung in Teilzeit ein Hinderungsgrund für den Aufstieg vieler Frauen<sup>27</sup>: in Deutschland sei die tradierte Aufgabenteilung immer noch, dass der Mann die monetäre Versorgung der Familie übernehme und die Frau sich um Haus und Kinder kümmere.<sup>28</sup> Auch das Festhalten an Geschlechterstereotypen wie „Männer würde Führung eher zugetraut, Frauen eher nicht“ stelle einen Grund dar.<sup>29</sup> So seien Merkmale wie „Geld und Macht“ typische Attribute eines „erfolgreichen Mannes“ und träfen „seltener auf Frauen zu“.<sup>30</sup> Zudem gäbe es nur wenige, positive weibliche Vorbilder für nachwachsende Generationen, die dazu beitragen könnten, dass die Übernahme von Führungspositionen durch Frauen als Normalfall angesehen wird.<sup>31</sup>
- In einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus dem Jahr 2010 wird eine „konservative Exklusion“, also die „kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht“<sup>32</sup> als Begründung für den geringen Frauenanteil in wirtschaftlichen Führungspositionen angeführt. Der Studie zufolge „störten Frauen die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke der Männer“ und seien deshalb weniger in Aufsichtsräten und Vorständen zu finden.<sup>33</sup> Oftmals gebe es zwar eine „emanzipierte Grundhaltung“ und man „akzeptiere die Gleichberechtigung von Mann und Frau“, finde aber, dass in Vorständen „eine andere Sportart gespielt werde als im mittleren Management“.<sup>34</sup>

---

26 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 6.

27 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 6.

28 Interview mit Elke Horst, Unternehmen müssen sich ambitionierte Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen setzen, DIW Wochenbericht Nr.1+2.2018, Seite 33.

29 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 6.

30 DIW Wochenbericht, 1 + 2 2018, Managerinnen-Barometer 2018, Seite 6.

31 Interview mit Elke Horst, Unternehmen müssen sich ambitionierte Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen setzen, DIW Wochenbericht Nr.1+2.2018, Seite 33.

32 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 45.

33 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 17.

34 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 18.

- 
- Der Studie des BMFSFJ zufolge spiele das Geschlecht der Anwärtler oftmals auch „gar keine Rolle“. <sup>35</sup> Es komme „allein auf Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Berufsbiographie“ an. <sup>36</sup> Es bewürben sich „zu wenig Frauen“, da „ein Teil der qualifizierten Frauen sich für eine Familie entscheide und einige Jahre ganz für ihre Kinder da seien“. <sup>37</sup> Es fehle damit „an notwendiger beruflicher Kontinuität“ <sup>38</sup>, welche eine „conditio sine qua non für eine Führungsposition“ darstelle. <sup>39</sup>

#### 4. Weiterführende Literatur

- Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management / Studie der AllBright Stiftung, Mai 2018  
**(Anlage 1)**
- Schafft die Frauenquote Transparenz für Investoren? / von Prof. Dr. Corinna Ewelt-Knauer, Julia Schneider und Ann Hofmann.  
- In: WPG: Kompetenz schafft Vertrauen. - 71 (2018), 10, Seite 649 – 656  
**(Anlage 2)**
- Schlechte Chancen für Frauen im Finanzsektor: Interview  
In: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis. - (2018), 4, Seite 21 – 23  
**(Anlage 3)**
- „Frauen in Führungspositionen“, in IW-Report 14/2018,  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report\\_2018\\_14\\_Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report_2018_14_Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf)
- Frauenanteil in Aufsichtsräten steigt, weitere Instrumente für die Gleichstellung gefragt / von Norma Burow, Alexandra Fedorets, Anna Gibert. - In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 85 (2018), 9 , S. 149 - 155  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.579005.de/18-9-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.579005.de/18-9-1.pdf)

---

35 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 18.

36 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 20.

37 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 18.

38 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 18.

39 Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stand Dezember 2012, 5. Auflage, durchgeführt von Sinus Sociovision, Seite 30.

- 
- Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien steigen langsamer als zu Beginn des Jahrzehnts: Geschlechterparität bleibt in weiter Ferne / von Elke Holst und Katharina Wrohlich.  
In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 85 (2018), 1/2, S. 18 - 32  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.574727.de/18-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.574727.de/18-1.pdf)
  - Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand / von Elke Holst und Katharina Wrohlich.  
- In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 85 (2018), 1/2, S. 3-17  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.574731.de/18-1-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.574731.de/18-1-1.pdf)
  - Finanzsektor: Banken fallen zurück. Frauenanteil jetzt auch in Aufsichtsräten geringer als bei Versicherungen / Elke Holst; Katharina Wrohlich.  
- In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 84 (2017), 1/2, S. 17 - 30  
[https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw\\_01.c.550214.de](https://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.550214.de)
  - Frauen sind in Top-Positionen der größten Energie- und Verkehrsunternehmen in Deutschland deutlich unterrepräsentiert / von Claudia Kemfert und Olga Egerer.  
- In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 84 (2017), 47, S. 1070 - 1074  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.570200.de/17-47-4.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.570200.de/17-47-4.pdf)
  - Same same, but different: eine Analyse des Humankapitals weiblicher und männlicher Aufsichtsräte in Deutschland / Kerstin Fehre, Rebecca Spiegelhalder.  
In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung: ZfbF. - 69 (2017), 3, Seite 311 - 343  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-017-0031-3>
  - Beginnender Kulturwandel oder absehbare Stagnation bei 30%?: Die Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat der vier Leitindizes / Marion Weckes. Hans-Böckler-Stiftung, Abteilung Mitbestimmungsförderung. - Düsseldorf, 2016 (Report / Abteilung Mitbestimmungsförderung).  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2016\\_21.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_21.pdf)
  - Finanzsektor: Frauenanteile in Spitzengremien nehmen etwas zu - Männer geben den Ton an / Elke Holst; Anja Kirsch.  
In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 83 (2016), 2, S. 31 - 44  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.524063.de/16-2-3.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524063.de/16-2-3.pdf)
  - Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten - Vorstände bleiben Männerdomänen / Elke Holst ; Katharina Wrohlich.

In: Wochenbericht: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft. - 84 (2017), 1/2 , S. 3 - 16  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.550241.de/17-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.550241.de/17-1.pdf)