

# Frauen in Aufsichtsräte

Ergebnisse einer empirischen Studie bei  
160 Aufsichtsratsvorsitzenden

## Highlights

- ▶ Hohes Interesse an mehr Frauen, aber keine Frauenquote
- ▶ Qualifikation ist wichtiger als das Geschlecht
- ▶ Die gläserne Decke: Unzureichende Berufserfahrung der Frauen auf der ersten oder zweiten Ebene ist das Haupthindernis
- ▶ Frauen führen anders – sie sind keine typischen Alphas.

Studie bei börsennotierten Aktiengesellschaften

---

Eine Initiative von **Dr. Rolf Dahlems**

## Inhalt

	Seite
Ziel der Studie	1
Umfang der Untersuchung	2
Status quo	4
Veränderungsbereitschaft und Veränderungshindernisse	4
Einstellung zur „Frauenquote“	8
Spezifische Erwartungen an Frauen	10
Systematische Planung des Aufsichtsrates	13
Frauenbild der Aufsichtsratsvorsitzenden	15

## **Ziel der Studie**

In der Öffentlichkeit wird zunehmend die Frage der Beteiligung von Frauen bei der Führung von Unternehmen diskutiert, die als zu gering gesehen wird. In diesem Zusammenhang ist viel von der „gläsernen Decke“ die Rede, die eine Begrenzung der Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen bildet. Unklar ist, woraus diese gläserne Decke bestehen könnte.

Immer intensiver wird vorgeschlagen, eine Frauenquote bei Führungspositionen sowie Aufsichtsratspositionen in der deutschen Wirtschaft einzuführen, um der geringeren Beteiligung der Frauen an diesen Aufgaben entgegen zu wirken.

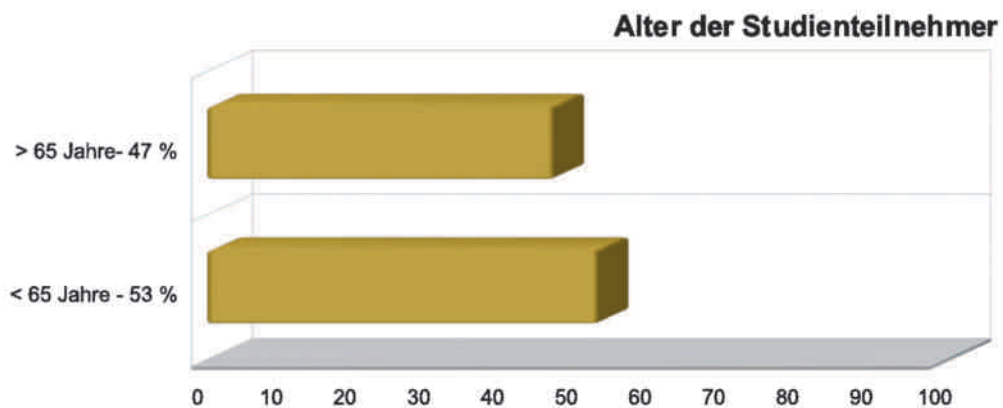
Diese Studie konzentriert sich auf die Frage, warum es verhältnismäßig wenige Frauen in Aufsichtsratspositionen bei börsennotierten Firmen in Deutschland gibt (betrachtet wird dabei ausschließlich die Seite der Anteilseigner) und welche Veränderungsbereitschaft bzw. Veränderungshindernisse es bei den beteiligten Unternehmen und im Speziellen bei den jeweiligen Aufsichtsratsvorsitzenden dafür gibt.

## Umfang der Untersuchung

In den vier Gruppen börsennotierter Unternehmen in Deutschland (DAX, TecDAX, MDAX und SDAX) befinden sich insgesamt ca. 160 Unternehmen. Für diese Studie haben wir einen Fragebogen entwickelt, der an alle Aufsichtsratsvorsitzenden dieser Unternehmen einzeln versandt wurde. Dies geschah in einer ersten Aussendung im November 2010 und in einer zweiten Runde mit dem gleichen Fragebogen im Januar 2011, um die Rücklaufquote zu erhöhen.

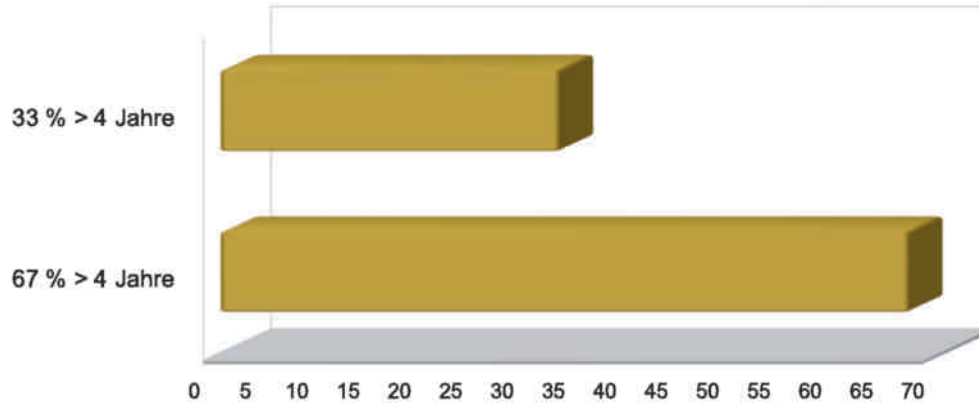
Erfreulicherweise haben 46 Aufsichtsratsvorsitzende den Fragebogen ausgefüllt, der in der Mehrzahl Multiple-Choice-Fragen enthielt. Die Rücklaufquote betrug demnach beachtliche 28,75 %. Eine erhebliche Anzahl der Aufsichtsratsvorsitzenden hat darüber hinaus handschriftliche Bemerkungen eingefügt, die in die Ergebnisse eingeflossen sind.

Die angebotene Anonymität der Rücksendung wurde nur vereinzelt wahrgenommen. Fast alle Teilnehmer haben sich zu ihren Angaben bekannt.



Bei den teilnehmenden Aufsichtsratsvorsitzenden handelt es sich ausschließlich um Männer. Knapp die Hälfte von ihnen ist älter als 65 Jahre.

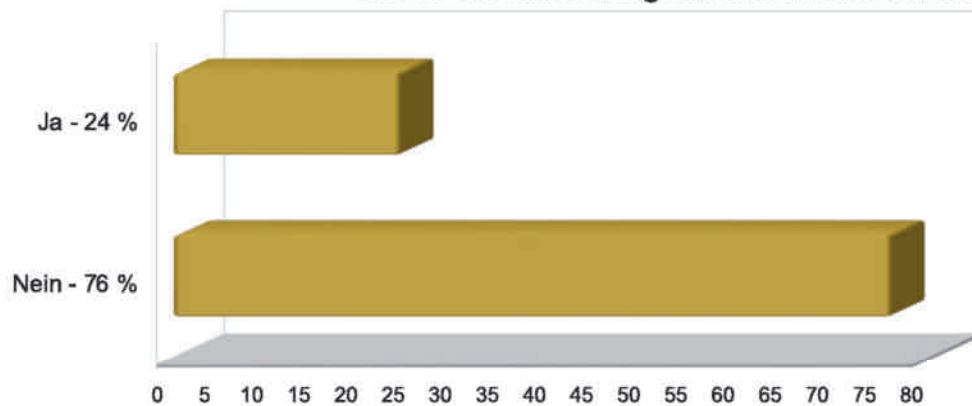
### Dauer der Aufsichtsratsmitgliedschaft



Zwei Drittel der Teilnehmer sind erfahrene Aufsichtsratsvorsitzende und schon mehr als vier Jahre im Amt.

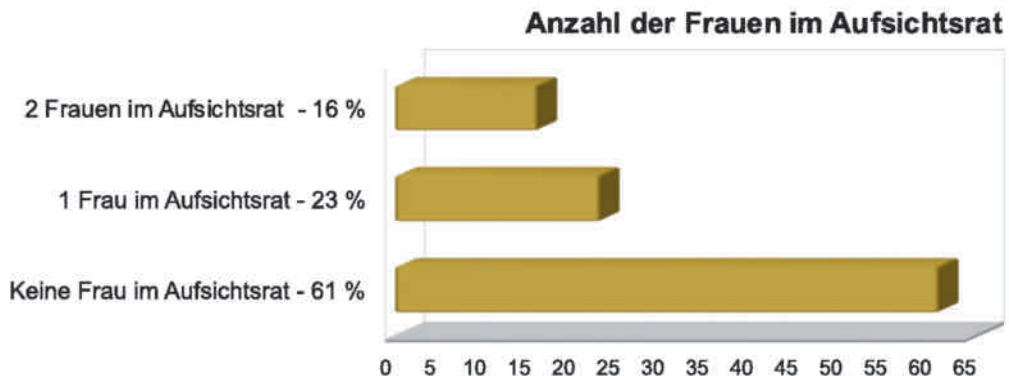
Ein Viertel der Befragten war vorher im Vorstand des Unternehmens.

### Vorher Vorstandsmitglied des Unternehmens



### Status quo

Wir haben zunächst gefragt, wie viele weibliche Mitglieder auf der Anteilseigner-Seite im jeweiligen Aufsichtsrat vorhanden sind.



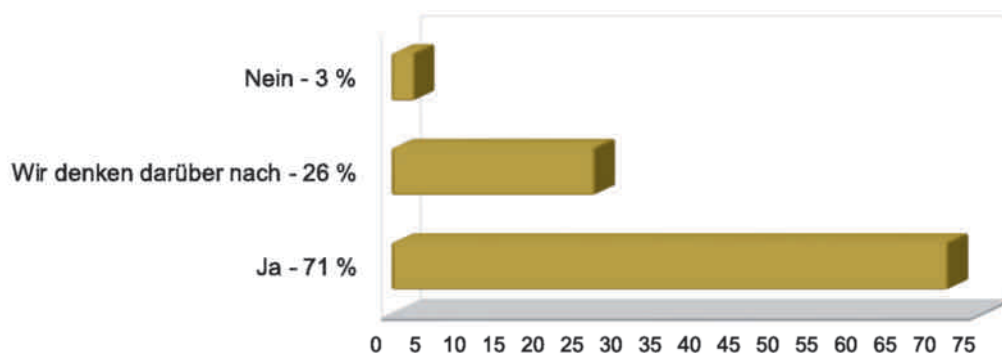
Bei 61 % der beteiligten Unternehmen waren keine Frauen im Aufsichtsrat, 23 % hatten eine Frau und 16 % der Unternehmen zwei Frauen im Aufsichtsrat.

Dies bestätigt, dass unsere Stichprobe realitätsnah die allgemeine Situation wiedergibt.

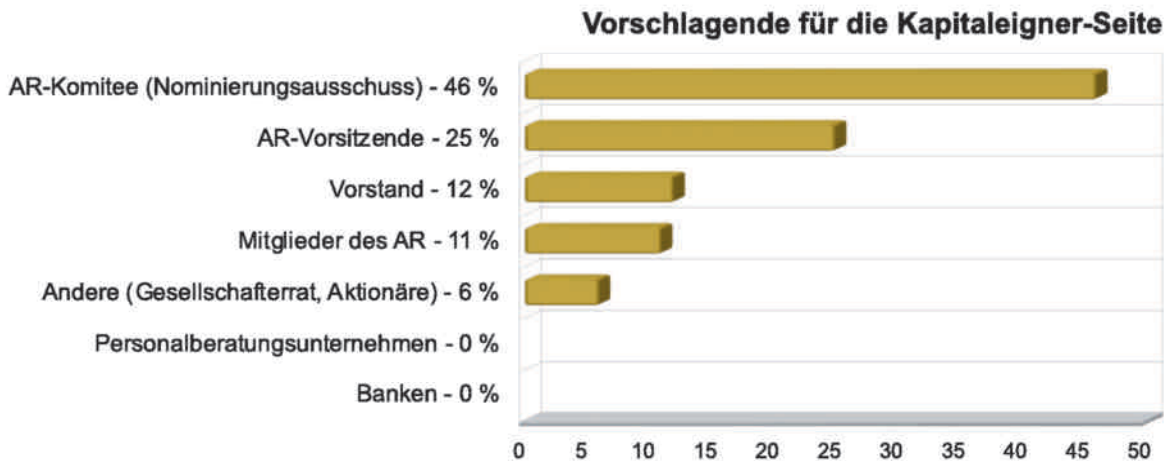
### Veränderungsbereitschaft und Veränderungshindernisse

71 % der Teilnehmer sind daran interessiert, den Frauenanteil auf der Anteilseigner-Seite zu erhöhen, weitere 26 % denken darüber nach und nur 3 % der Teilnehmer wollen den Anteil der Frauen nicht erhöhen.

**Bereitschaft, den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu erhöhen**



Eine wesentliche Rolle für die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau Aufsichtsratsmitglied wird, dürfte sein, dass sie vorgeschlagen wird. Hier haben wir danach gefragt, wer Mitglieder für den Aufsichtsrat vorschlägt, was in der folgenden Grafik wiedergegeben wird.



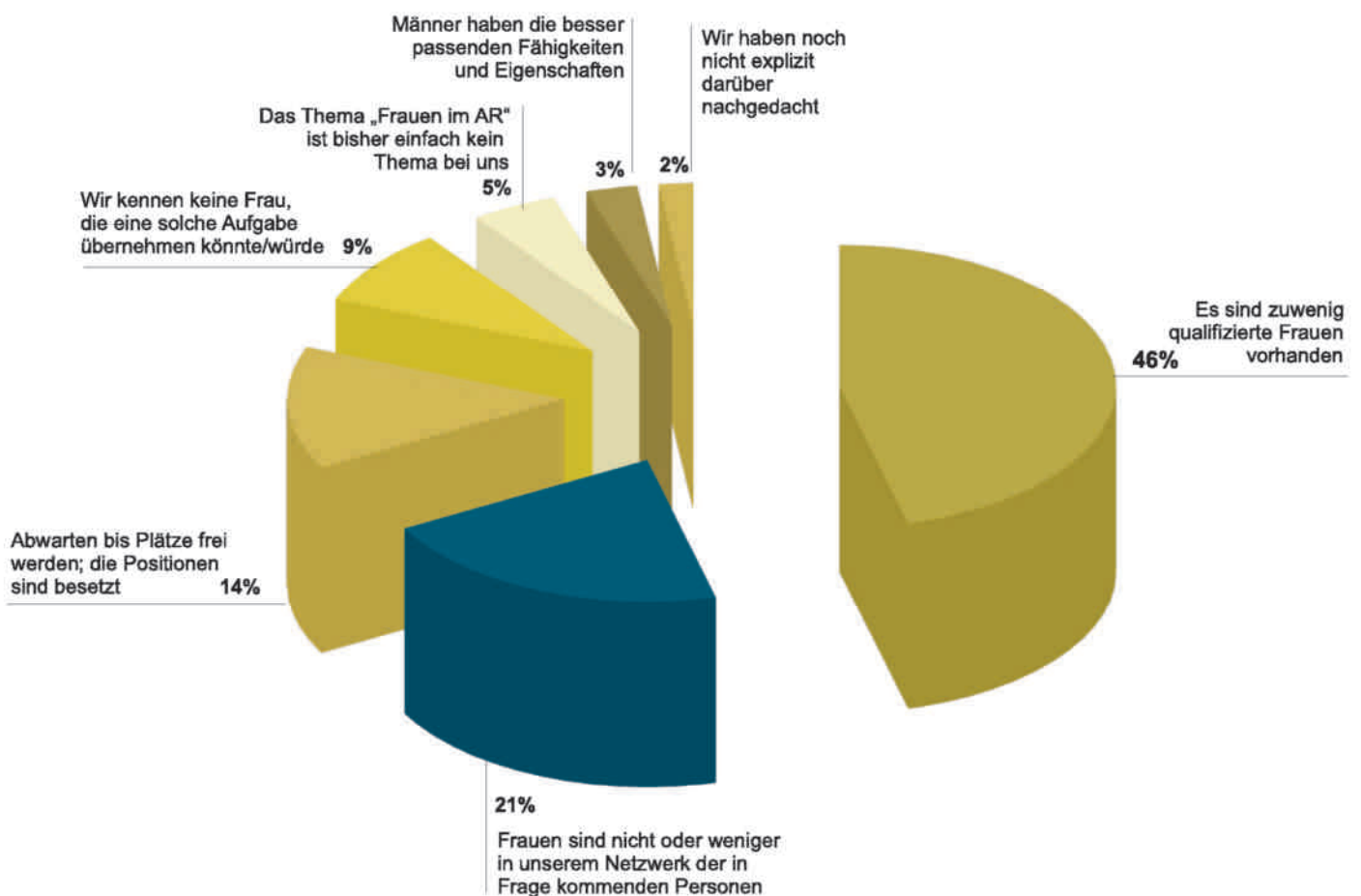
Es stellt sich heraus, dass der Vorsitzende und die Mitglieder des Aufsichtsrates, insbesondere der Nominierungsausschuss, zu 82 % Kandidaten vorschlagen.

Überraschend ist, dass auch der Vorstand in 12 % der Fälle Aufsichtsratsmitglieder vorschlägt, die ihn ja selbst kontrollieren sollen.

## Frauen in Aufsichtsräte

Wir haben weiterhin danach gefragt, welche Hindernisse es gibt, Frauen als Aufsichtsräte für die Anteilseigner-Seite zu berufen. Die nachfolgende Grafik zeigt das Ergebnis.

## Hindernisse, Frauen in den Aufsichtsrat zu berufen

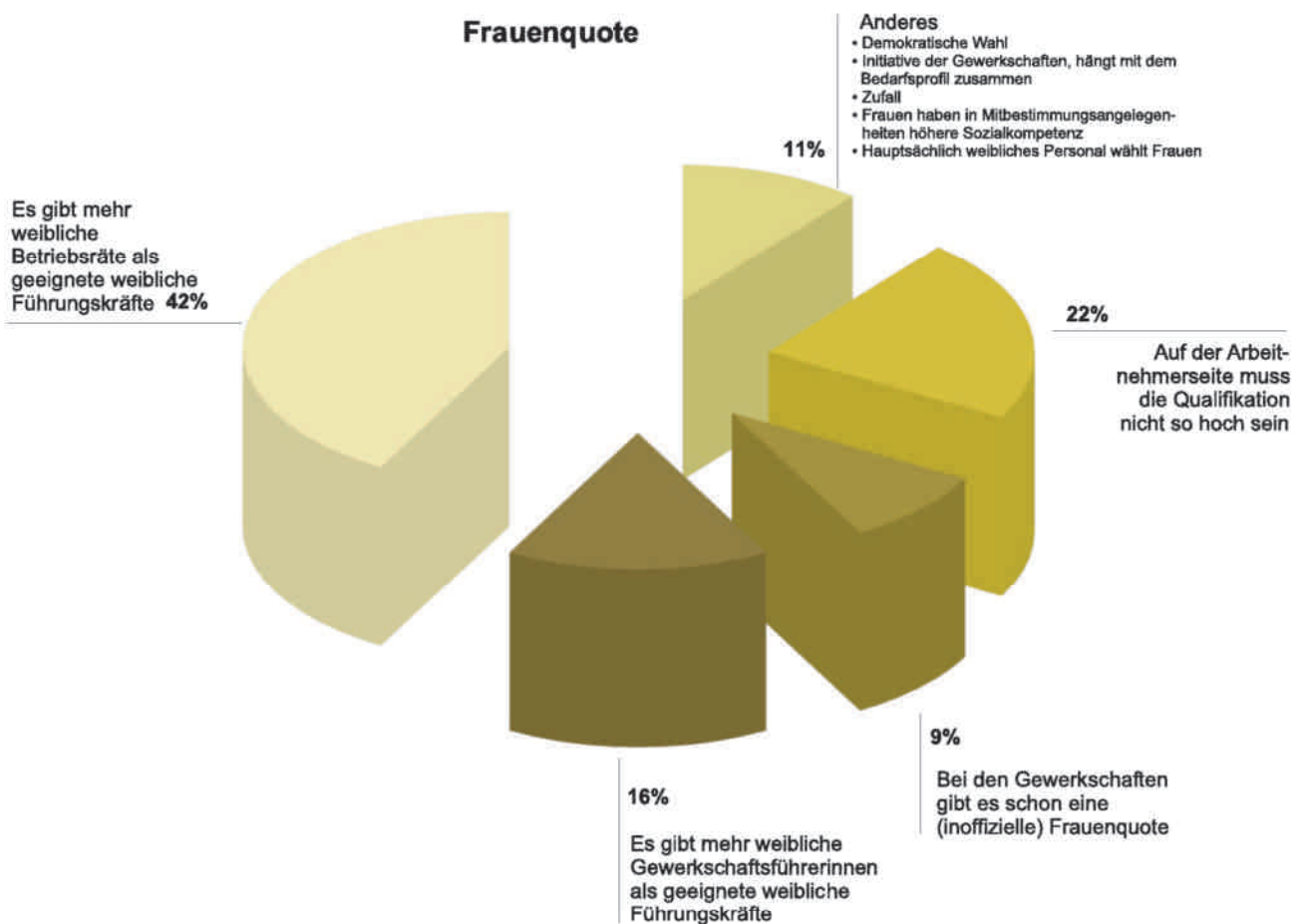


Es kristallisieren sich zwei Haupthindernisgruppen heraus. Zum Einen sind die Aufsichtsratsvorsitzenden der Meinung, dass es überhaupt zu wenig qualifizierte (einschlägig auf der ersten Unternehmensebene berufserfahrene) Frauen gibt. Diese Auffassung vertraten fast die Hälfte der Teilnehmer. Sie geben allerdings gleichzeitig an, dass sie in ihren Netzwerken nur wenige Frauen haben, die für eine solche Aufgabe in Frage kommen (mehr als ein Fünftel vertrat diese Meinung).

Nur wenige Aufsichtsratsvorsitzende waren der Meinung, dass Männer die besseren Fähigkeiten und Eigenschaften haben oder dass das Thema „Frauen im Aufsichtsrat“ keine Relevanz habe. Manche setzten auch auf „Verzögerung“ wie mit der Bemerkung „Wir müssen abwarten, bis Plätze frei werden; die Positionen sind alle besetzt“.

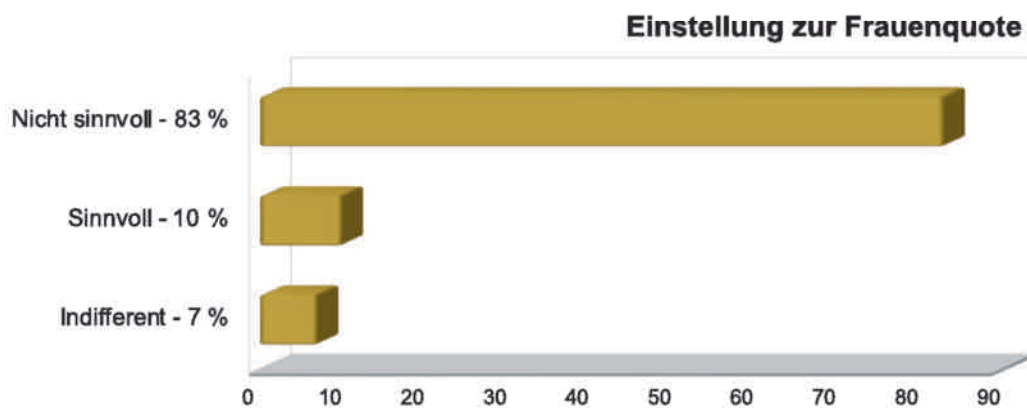
Wie allgemein bekannt, sind auf der Arbeitnehmerseite der Aufsichtsräte wesentlich mehr Frauen vertreten. Wir haben die Aufsichtsratsvorsitzenden danach befragt, was sie dafür als Hauptgründe sehen. Heraus kam, dass 58 % der Teilnehmer der Meinung sind, dass bei den Betriebsräten und Gewerkschaftsführern einfach mehr (nach Ansicht der Gewerkschaften qualifizierte) Frauen vorhanden sind, so dass eine Selektion leichter fällt.

Einige glauben, dass es vielleicht eine (inoffizielle) Frauenquote bei den Gewerkschaften gibt, und fast ein Viertel war der Meinung, dass die Qualifikation auf der Arbeitnehmer-Seite nicht so hoch sein muss.

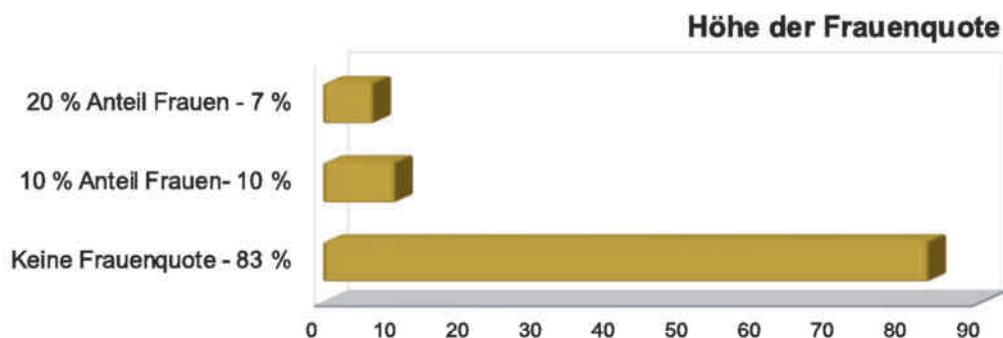


### Einstellung zur „Frauenquote“

Auf die Frage, ob die Aufsichtsratsvorsitzenden eine Frauenquote auf der Anteilseignerseite für sinnvoll halten, antworteten 83 % der Teilnehmer mit „nicht sinnvoll“. 10 % hielten eine solche Quote für sinnvoll, während sich 7 % zu dieser Fragestellung noch indifferent sehen.



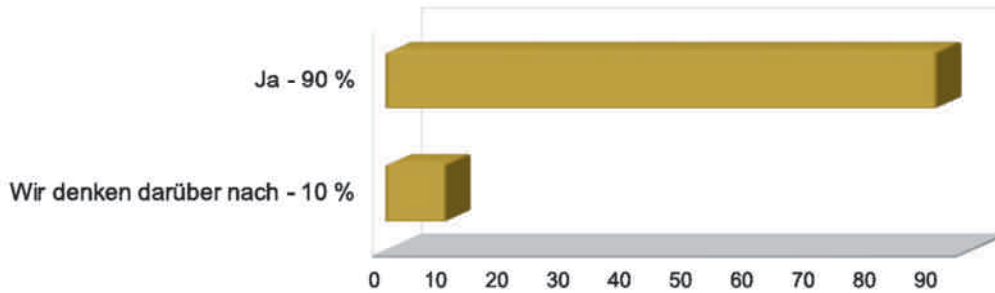
Wie hoch eine Frauenquote sein sollte, wenn diese für sinnvoll gehalten würde, brachte unter den Befragten folgendes Resultat:



Insgesamt 17 % der Teilnehmer konnten sich eine Frauenquote vorstellen, davon 10 Prozentpunkte eine Quote von 10 % der Aufsichtsratsmandate auf der Anteilseigner-Seite und 7 Prozentpunkte einen Anteil von 20 % auf der Anteilseigner-Seite. Eine Frauenquote höher als 20 % konnte sich keiner der an der Studie beteiligten Aufsichtsratsvorsitzenden vorstellen.

Darüber hinaus wurde untersucht, was die Aufsichtsratsvorsitzenden von den Vorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils im Rahmen des Corporate Governance Kodex halten, und vor allem, ob dies im Aufsichtsrat diskutiert wurde.

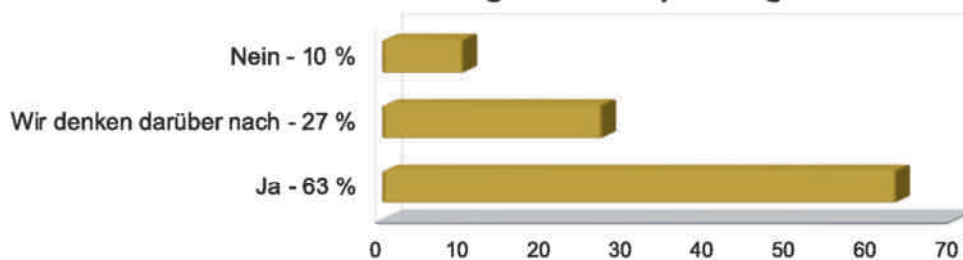
### Diskussion über die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat



90 % der Aufsichtsräte haben darüber diskutiert, 10 % denken darüber nach, dieses Thema zu diskutieren. Eine Diskussion abgelehnt hat niemand.

Bei der Nachfrage, ob man vorhabe, den Empfehlungen des Kodex zu folgen, waren 63 % der Aufsichtsratsvorsitzenden der Meinung, dass man dies tun wolle, 27 % wollten weiter darüber nachdenken und 10 % wollten dem Kodex nicht folgen.

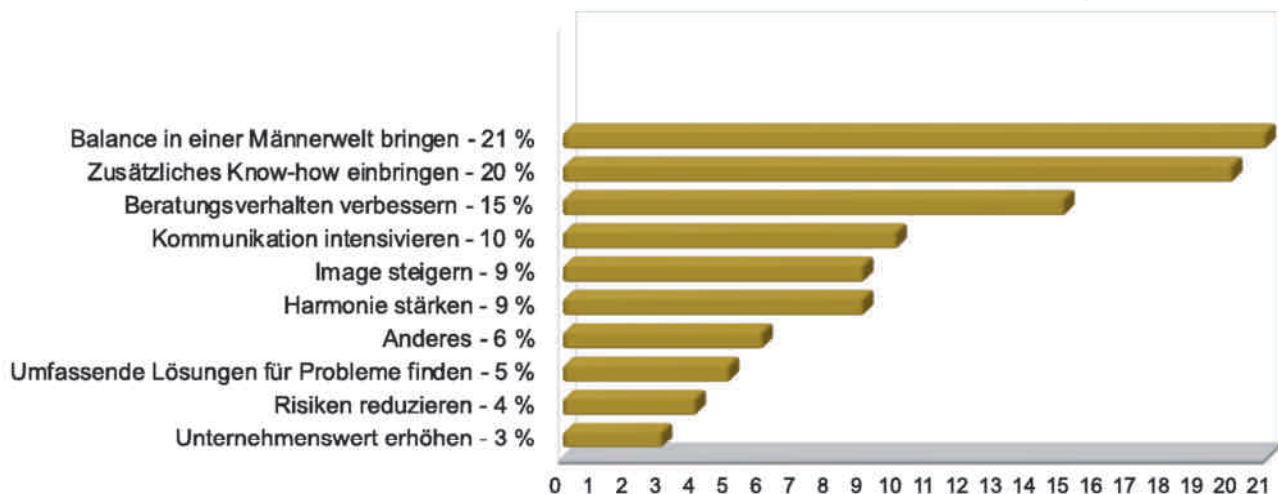
### Zustimmung zu den Empfehlungen des Kodex



### Spezifische Erwartungen an Frauen

Auf die Frage, was Frauen auf der Anteilseigner-Seite des Aufsichtsrates bewirken könnten, wenn sie dort mitarbeiten würden, antworten 21 % der Befragten, dass dies eine Balance in einer „Männerwelt“ bilden könnte. Weitere 20 % waren davon überzeugt, dass Frauen zusätzliches Know-how einbringen. Anscheinend wirkt sich die Anwesenheit von Frauen auch auf das Beratungsverhalten aus, was 15 % der Teilnehmer feststellten. 10 % der Befragten glauben, dass sich die Kommunikation intensivieren würde. Fast jeder Zehnte war der Meinung, dass das Image steigen würde, wenn man Frauen im Aufsichtsrat hätte.

Spezifische Erwartungen an Frauen

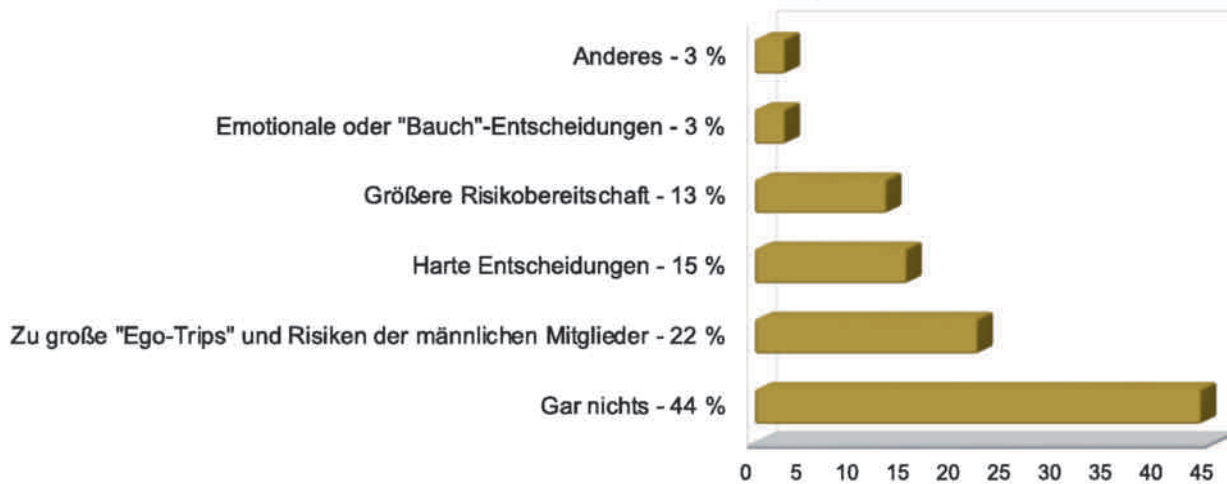


Darüber hinaus fanden sich einzelne Äußerungen wie „Gemischte Teams haben eine bessere Performance“, „Die Sozialkompetenz wird erhöht“, „Breitere und variantenreichere Problemlösungen werden erarbeitet“.

Eine weitere Frage zielt darauf ab, zu untersuchen, was Frauen auf der Anteilseigner-Seite des Aufsichtsrates in den Augen derzeitiger Aufsichtsratsvorsitzender möglicherweise be- oder verhindern könnten.

44 % der Teilnehmer waren der Meinung, dass sie gar nichts be- oder verhindern. Insgesamt 22 % glauben, dass zu große „Ego-Trips“ der männlichen Mitglieder reduziert würden und die Risikobereitschaft verringert würde. 15 % der Teilnehmer meinten, dass „harte Entscheidungen“ verhindert werden könnten.

### Was können Frauen auf der Anteilseigner-Seite be- oder verhindern



## Frauen in Aufsichtsräte

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass es diverse Gründe gibt, warum derzeit anteilig weniger Frauen als Männer in Aufsichtsräten vertreten sind. Dieses mögliche Ergebnis hatte die Frage aufgeworfen, was eine Frau mitbringen müsse, damit ihre Mitwirkung im Aufsichtsrat akzeptiert würde. (Diese Frage wurde nicht als Multiple-Choice-Frage, sondern als offene Frage gestellt.)

In der nachstehenden Grafik sind die Antworten in drei Hauptgruppen zusammengefasst:

### Voraussetzungen für die Tätigkeit als Aufsichtsrätin

#### **Erfahrung**

- Branchenerfahrung
- Urteilsvermögen in der Branche
- Unternehmerische Erfahrung und Bewährung
- Erfolge in der ersten Ebene eines Unternehmens
- Industrieerfahrung in leitender Position
- Seniorität
- Führungserfahrung

#### **Qualifikation**

- Genauso qualifiziert wie Männer
- Kompetenz in den Feldern
  - Kunden
  - Finanzen
  - Recht/Personal
- Internationalität

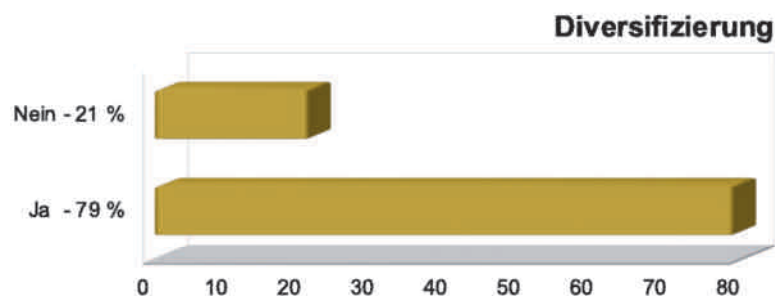
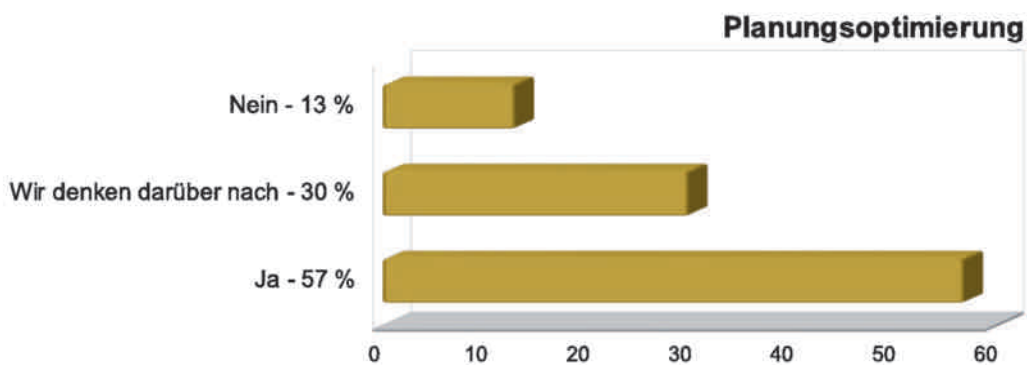
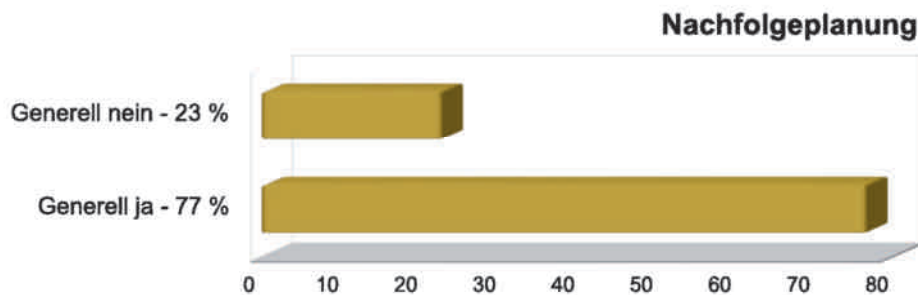
#### **Persönlichkeitsfaktoren**

- Teamfähigkeit
- Starke Persönlichkeit
- Stehvermögen
- Kooperationsfähigkeit

## Systematische Planung des Aufsichtsrates

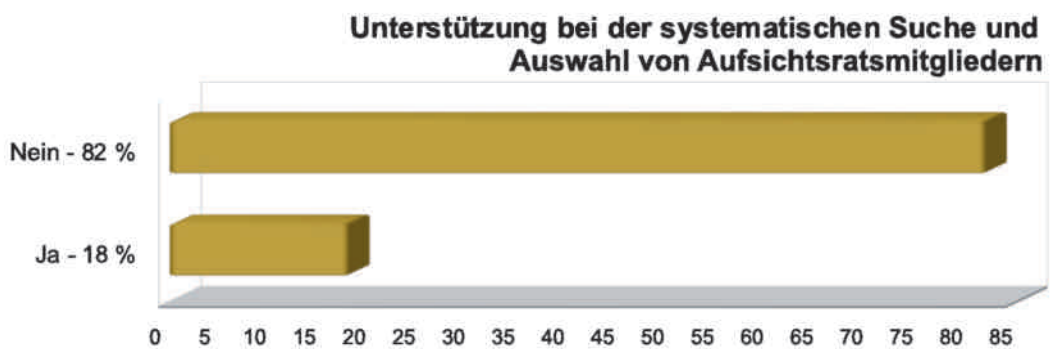
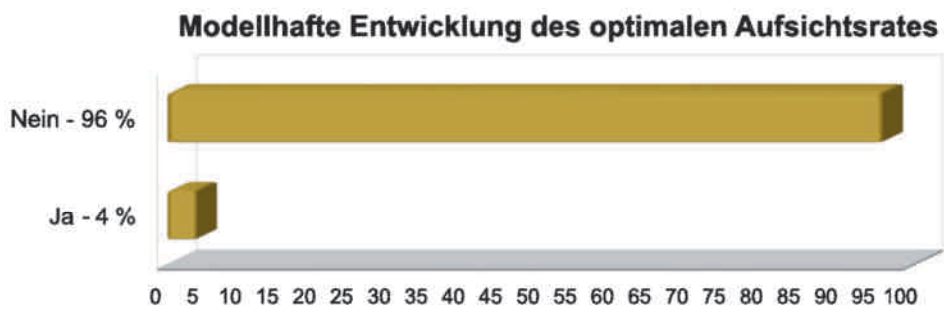
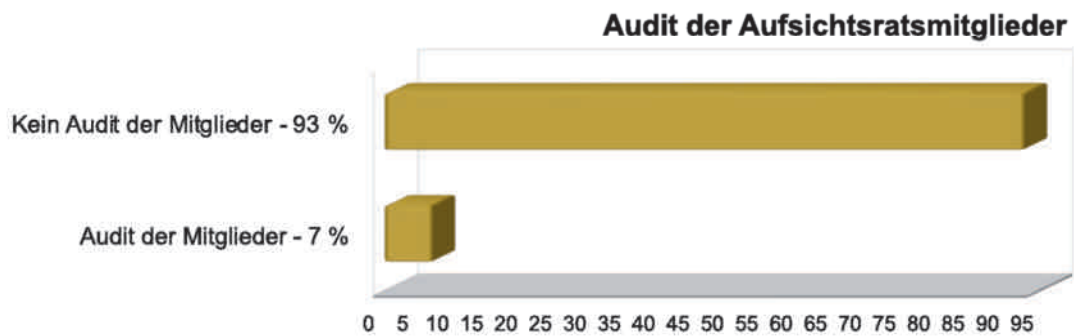
Weiterhin versuchte die Studie zu ermitteln, ob es ein systematisches Vorgehen bei der zukünftigen Entwicklung des Aufsichtsrates gibt.

77 % der teilnehmenden Aufsichtsräte haben mittel- bis langfristige Nachfolgeplanungen für die Aufsichtsratsbesetzung entwickelt, allerdings betreiben nur 52 % der Teilnehmer eine Planung zur Optimierung der Zusammensetzung des Aufsichtsrates. Fast 80 % der Aufsichtsratsvorsitzenden wollen in Zukunft die Zusammensetzung weiter diversifizieren (Geschlecht, Nicht-Deutsch, Finanzfachmann/-frau etc.).



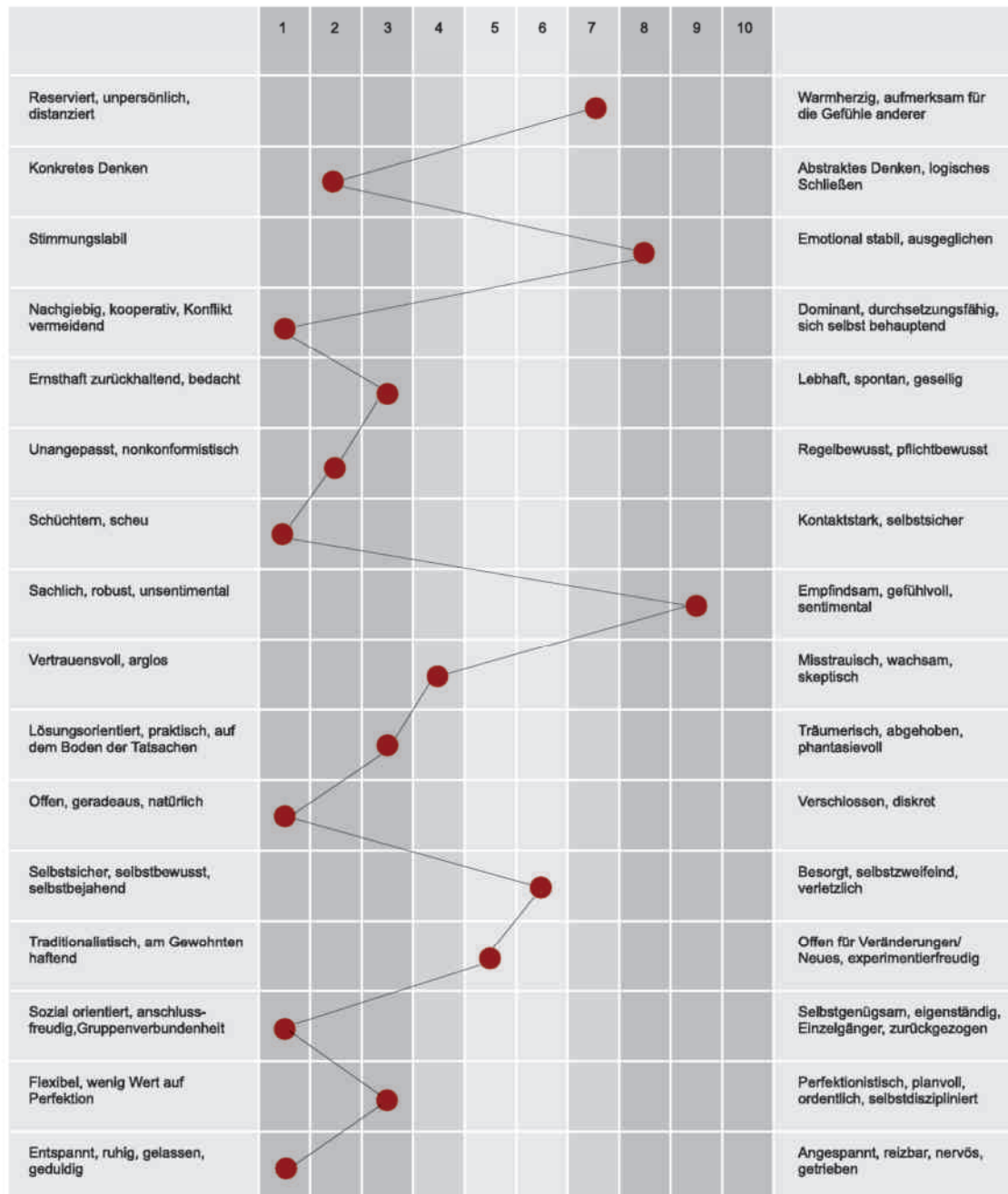
## Frauen in Aufsichtsräte

Geringes Interesse besteht an einer Beratung bezüglich der Optimierung des Aufsichtsrates. 93 % wünschen kein Audit der Mitglieder durch Externe, 96 % auch keine modellhafte Entwicklung des Aufsichtsrates, während 18 % sich bei der systematischen Suche und Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern durch Beratung unterstützen lassen.



## Frauenbild der Aufsichtsratsvorsitzenden

Um zu erfahren, wie Frauen in Führungspositionen auf den oberen Unternehmensebenen von den aktuellen Aufsichtsratsvorsitzenden gesehen werden, wurde - angelehnt an die Kategorien des bekannten Persönlichkeits-Test 16 PF - nach typischen Persönlichkeitsmerkmalen weiblicher Führungs-kräfte gefragt.



Die Auswertung ergab folgendes Frauenbild:

- **Nachgiebig, kooperativ, konfliktvermeidend**
- **Schüchtern, scheu**
- **Empfindsam, gefühlvoll, sentimental**
- **Sozial orientiert, anschlussfreudig, Gruppenverbundenheit**
- **Emotional stabil, ausgeglichen**
- **Offen, geradeaus, natürlich**
- **Entspannt, ruhig, gelassen, geduldig**

Gemessen am klassischen Bild des erfolgreichen Managers wird klar, dass weibliche Führungskräfte von den Aufsichtsratsvorsitzenden doch anders als Männer gesehen werden. Von der Persönlichkeit her sehen die Aufsichtsratsvorsitzenden bei Frauen eine deutlich andere, mehr kooperative Führung, weniger das bis heute typisch männliche „Alphatier-Verhalten“.

## Signium International - Schwerpunkte und Fakten



- ▶ Analyse und Beratung von Aufsichtsräten und Beiräten
- ▶ Beratung bei der Suche und Auswahl von Führungskräften der ersten und zweiten Unternehmensebene (Executive Search)
- ▶ Leadership-Audits nach der Vier-Quellen-Methode
- ▶ Zählt zu den 10 größten Personalberatungsunternehmen in Deutschland
- ▶ Hat weltweit 44 Büros in 28 Ländern

[www.signium.de](http://www.signium.de)

Made by Signium is made in Quality.

Initiator und Leiter der Studie:  
Signium International GmbH  
Dr. Rolf Dahlems  
Königsallee 63-65  
40215 Düsseldorf

Tel.: 0211 - 933791-10  
Fax: 0211 - 933791-19  
[rolf.dahlems@signium.de](mailto:rolf.dahlems@signium.de)  
[www.signium.de](http://www.signium.de)

Redaktion und Gestaltung:  
Birgit Siemes  
Dr. Sabine Tabrizi

