Mehr Frauen in Aufsichtsräten Bessere Chancen durch Mitbestimmung und Vernetzung

Robert Scholz und Lisa Wing

Summary: Which supervisory board mandates are occupied by women? Data collected for the project „Mitbestimmungsindex (MB-ix)" shows that worker participation increases the number of women in supervisory boards. Furthermore, female board members are as equally networked as their male counterparts. On this basis, mechanisms could be prevented that lead, in particular, to men being given supervisory board posts.

Kurz gefasst: Welche Aufsichtsratsmandate werden durch Frauen besetzt? Die im Rahmen des Projekts zum „Mitbestimmungsindex (MB-ix)" erfassten Daten zeigen, dass es gelingt, über Arbeitnehmerinnenmandate mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu bekommen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Aufsichtsrätinnen ähnlich vernetzt sind wie ihre männlichen Kollegen. Auf dieser Grundlage könnten Mechanismen ausgebremst werden, die dazu führen, dass vor allem Männer Aufsichtsratsposten erhalten.

Die Besetzung von Spitzenpositionen in Führungs- und Kontrollgremien ist komplex. Beobachten lässt sich allerdings eine deutliche Ungleichverteilung hinsichtlich der Geschlechter. So befand sich 2006 und 2007 unter den 194 beziehungsweise 186 Vorständen der DAX-Konzerne keine einzige Frau. Mittlerweile finden sich Frauen immerhin im Vorstand jedes fünften Unternehmens, und sie übernehmen dann etwa eins von durchschnittlich vier Mandaten. Auch in den Aufsichtsräten waren die Frauen stark unterrepräsentiert. Da Unternehmen die Selbstverpflichtung zur Erhöhung des Frauenanteils kaum umgesetzt haben, wurde im April 2015 das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst" (FührposGleichberG) eingeführt. Es schreibt vor, dass der Anteil an Frauen und Männern im Aufsichtsrat jeweils 30 Prozent nicht unterschreiten darf, wenn es sich um eine börsennotierte, paritätisch mitbestimmte Kapitalgesellschaft handelt. Paritätisch mitbestimmt heißt, dass im Aufsichtsrat je zur Hälfte Vertreterinnen und Vertreter der Anteilseigner- und Anteilseignerinnenseite und der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenseite entsprechende Sitze haben, was unter anderem im Mitbestimmungsgesetz von 1976 (MitbestG) geregelt ist. Doch gibt es Unterschiede zwischen paritätisch mitbestimmten und nicht (paritätisch) mitbestimmten Unternehmen oder zwischen Mandaten auf Seite der Anteilseigner- beziehungsweise Anteilseignerinnen und denen auf der Seite der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnen?

Die Beschäftigtenvertretungen werden durch die Wahl von Arbeitnehmenden oder Delegierten besetzt, das heißt, größtenteils sind Mitglieder der Betriebsräte und der Gewerkschaften als gewählte Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen im Aufsichtsrat. Die Vertretungen der Anteilseigner- und Anteilseignerinnen werden auf Vorschlag des Aufsichtsrats durch die Hauptversammlung gewählt. Die Vernetzung der Aufsichtsräte gilt daher als ein zentrales Kriterium für deren Bestellung und damit für die Reproduktion männlich dominierter Vertretungen. Aufsichtsratsmandate übernehmen vor allem Personen, die bereits eine Vorstands- oder eine weitere Aufsichtsratsposition in einem vergleichbar großen Unternehmen innehatten oder immer noch innehaben. Dadurch kommt es zu Mehrfachmandaten. Untersuchungen zeigen, dass die Stärke der Vernetzung der Aufsichtsräte einen negativen Einfluss auf den Frauenanteil im Aufsichtsrat hat. Diese Tendenz zur Reproduktion kann auf Grundlage der Selbstkategorisierungstheorie erklärt werden. Nach dieser ordnen sich Menschen Identitätsgruppen aufgrund von verschiedenen Merkmalen, sogenannten Ingroups, zu. Mitglieder einer Ingroup bevorteilen sich gegenseitig gegenüber Mitgliedern von Outgroups. Auch Geschlecht kann ein gruppendefinierendes Merkmal sein. Es stellt sich die Frage, ob Aufsichtsrätinnen es schaffen, sich genauso wie ihre männlichen Kollegen als Teil des Netzwerks zu etablieren? Damit könnte eine Geschlechterkategorisierung als Merkmal, das Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit definiert, verschwimmen.

Die Daten stammen aus dem WZB-Forschungsprojekt zum Mitbestimmungsindex (MB-ix), das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Der MB-ix misst, wie stark die Mitbestimmung im Unternehmen verankert ist. Analysiert werden dabei alle Aufsichtsräte mit den einzelnen Mandaten der 160 Unternehmen, die in den vier Leitindizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notiert sind sowie 50 weitere paritätisch mitbestimmte Unternehmen. Erfasst wurden bisher die Daten

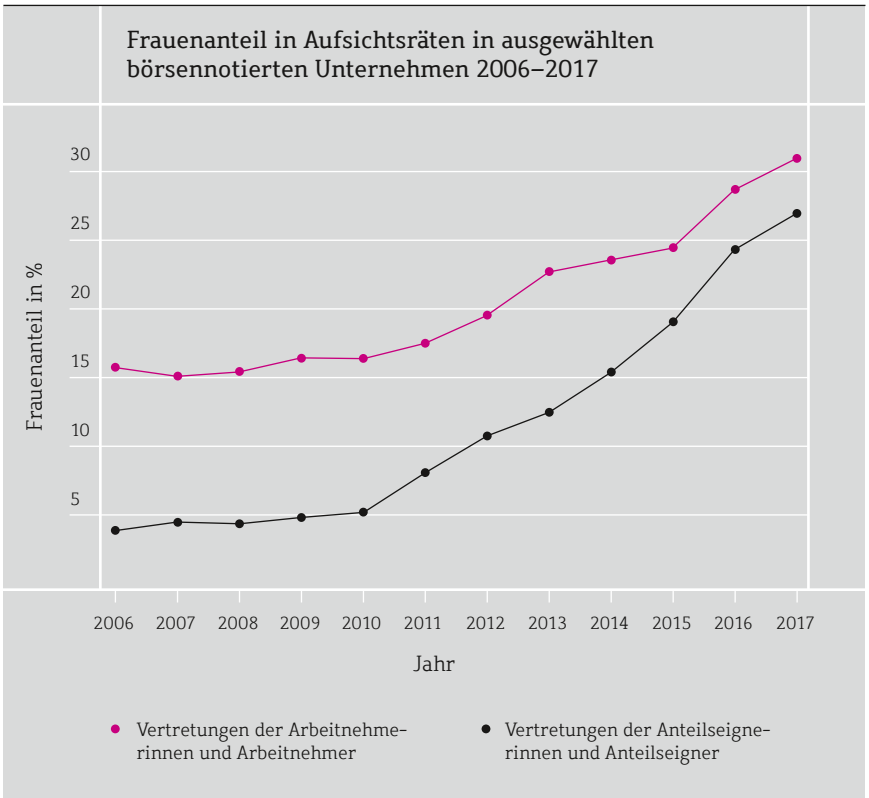
für die Jahre 2006 bis 2017, das heißt etwa 25.500 Personenjahre und 2.300 Unternehmensjahre.

Inwiefern spielt die Mitbestimmung bei der Besetzung der Aufsichtsratsposten nun eine Rolle? Zum Jahresende 2016 gab es insgesamt 1.716 Aufsichtsratsmandate in den 160 im DAX, MDAX, SDAX oder TecDAX gelisteten Unternehmen, davon waren 445 mit Frauen besetzt, also knapp 26 Prozent. Da durch abweichende Geschäftsjahre mit unterjährigen Stichtagen einiger Unternehmen noch nicht alle Geschäftsberichte für 2017 veröffentlicht worden sind, wurde – wenn nicht anders gekennzeichnet – die Analyse für 2016 vorgenommen. Bei dieser Durchschnittsbetrachtung wird die 30-Prozent-Quote also noch nicht erfüllt. Wenn nun allerdings nach der Art der Interessenvertretung unterschieden wird, so übernehmen 200 Frauen auf der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenseite entsprechende Mandate und 245 auf der Kapitalseite. Unter allen Vertretern der Beschäftigten (652) sind knapp 31 Prozent Frauen, und auf der Kapitalseite (1064) sind es 23 Prozent Frauen. Es ist also ein größerer Anteil der Arbeitnehmerseite mit Frauen besetzt als in der Vertretung der Anteilseigner- und Anteilseignerinnen. Die direkte Beteiligung der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenvertreter/-innen führt daher zu einer Erhöhung des Frauenanteils.

Bemerkenswert ist aber noch ein weiterer struktureller Unterschied: In den paritätisch mitbestimmten Unternehmen ist auch der Frauenanteil auf der Anteilseigner- beziehungsweise Anteilseignerinnenseite höher. Von diesen 600 Mandaten werden 164 (27 Prozent) von Frauen besetzt, in den nicht (paritätisch) mitbestimmten Unternehmen dagegen sind unter den 464 Mandaten auf Anteilseigner- und Anteilseignerinnenseite nur 81 (18 Prozent) weiblich besetzt. Auch hier gibt es eine Lücke. Kurzum: In paritätisch besetzten Aufsichtsräten ist der Frauenanteil nicht nur auf Beschäftigtenseite, sondern auch auf Kapitalseite höher als in nicht paritätisch besetzten Gremien. Zum einen zeigt sich hier die Wirkung des Gesetzes. Zugleich zeigt die Abbildung aber, dass auch in der Vergangenheit der Frauenanteil auf Seite der Arbeitnehmendenvertretungen immer schon deutlich höher war, zum Beispiel in den 114 Unternehmen, die durchgängig im MB-ix-Datensatz enthalten sind (andere haben zum Beispiel die Börsennotierung verloren oder wurden aufgekauft). Insgesamt zieht die Kapital-

Robert Scholz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Projektgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion. Am WZB forscht er unter anderem zu den Themen Corporate Governance, industrielle Beziehungen und Wirtschaftsgeografie. *[Foto: Martina Sander]*

robert.scholz@wzb.eu



N = 114 Unternehmen, die durchgängig im Datensatz sind; 17.137 Aufsichtsratspositionen (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis des MB-ix-Datensatzes)

Lisa Wing ist studentische Mitarbeiterin der Projektgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion. Wichtig sind ihr Fragen zur Umverteilung und Mitgestaltung einer gerechten Arbeitswelt. *(Foto: Martina Sander)*

lisa.wing@wzb.eu

seite bei der Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat also nach, was auch andere Studien belegen.

Wie sieht es nun mit der Vernetzung der Aufsichtsrätinnen aus? Mehrfachmandate gibt es auf zwei Wegen: Erstens, kann eine Person ein Vorstandsmandat in einem Unternehmen haben und zugleich ein oder mehrere Aufsichtsratsmandate in einem anderen Unternehmen. Zweitens kann jemand über mindestens zwei Aufsichtsratsmandate verfügen, ohne jedoch eine Vorstandsposition in einem anderen Unternehmen zu haben. Betrachtet wird in unserem Datensatz nur die Vernetzung innerhalb der 160 Unternehmen der Leitindizes. 1.148 Männer übernehmen 1.271 Aufsichtsratsmandate, 91 (8 Prozent) der 1.148 Männer sind Multi-Aufsichtsräte. Wenn die Vorstände miteinbezogen werden, dann übernehmen 1.751 Männer insgesamt 1.909 Mandate, 125 der Männer (7 Prozent) sind damit Multiaufsichtsräte und/oder verfügen über eine Vorstandsposition und zugleich über mindestens ein Aufsichtsratsmandat.

Betrachtet man die Zahlen bei den Frauen gibt es keine großen Unterschiede. 413 Frauen übernehmen 445 Aufsichtsratsmandate, 27 (8 Prozent) von 413 Frauen sind Multi-Aufsichtsrätinnen. Wenn die Vorstände mit einbezogen werden, dann übernehmen 450 Frauen insgesamt 491 Mandate. 35 von 450 Frauen (7 Prozent) sind Multiaufsichtsrätinnen und/oder besetzen zugleich eine Vorstands- und mindestens eine Aufsichtsratsposition. Diese Zahlen zeigen, dass die Unterschiede in der Vernetzung von Frauen und Männern innerhalb der Führungs- und Kontrollstrukturen der wichtigsten börsennotierten Konzerne nahezu gleich sind. Beide Geschlechter sind also über Mehrfachmandate vernetzt. Aufsichtsrätinnen sind nicht isoliert, sondern genauso in das Netzwerk integriert wie ihre männlichen Kollegen. Zumindest aus dieser Perspektive der Aufsichtsratsfunktion und -arbeit gibt es keine geschlechterbezogenen Unterschiede. Nicht betrachtet werden können hier allerdings Vernetzungen, insbesondere informeller Art, die über Mandatierungen hinausgehen. Auch über die Qualität der Verbindungen zu anderen Aufsichtsräten und Vorständen lässt sich keine Aussage treffen.

Unsere Forschung zeigt, dass die Mitbestimmung, konkret die Mandatierung von Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenvertretungen in Aufsichtsräten, mit einer erhöhten Zahl von Aufsichtsrätinnen einhergeht. Mitbestimmte Aufsichtsratsposten sind für Frauen also unmittelbar zugänglicher als solche in Gremien ohne paritätische Vertretung. Aber auch auf Kapitalseite ist in paritätisch besetzten Aufsichtsräten ein höherer Frauenanteil zu finden. Um die Relevanz von Geschlechterstereotypen zu verringern, sind Standardisierung und Transparenz zentral. Dabei könnte die Präsenz von Beschäftigtenvertretungen und insbesondere Gewerkschaftern und Gewerkschafterinnen eine Rolle spielen. Auf der Kapitalseite scheint für die Erhöhung des Frauenanteils unter den Aufsichtsräten aber vor allem auch der Zugang zum Netzwerk wichtig zu sein. Wie die Daten zeigen, sind Frauen in Aufsichtsratspositionen genauso gut vernetzt wie Männer. Von dieser netzwerkbasierten Rekrutierung ausgehend könnte die Etablierung der Aufsichtsrätinnen zu einem Abbau von Diskriminierungsmechanismen beitragen und somit weiteren Frauen den Zugang zum Aufsichtsratsnetzwerk und damit zur Kapitalseite ermöglichen.

Literatur

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne/Möller, Iris: „Wo schaffen es Frauen an die Spitze? Eine empirische Analyse mit Betriebsdaten." In: Industrielle Beziehungen, 2–2017, S. 196–217.

Oehmichen, Jana/Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael: „Der Einfluss der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten". In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2010, Jg. 62, H. 5, S. 503–532.

Scholz, Robert: Der MB–ix und „Gute Arbeit" – Was wir messen können. Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen. Mitbestimmungsreport 32. Düsseldorf: Hans–Böckler–Stiftung 2017.

Scholz, Robert/Vitols, Sigurt: Der Mitbestimmungsindex MB–ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Mitbestimmungsreport 22. Düsseldorf: Hans–Böckler–Stiftung 2016.

Weckes, Marion: Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten. Mitbestimmungsreport 10. Düsseldorf: Hans–Böckler–Stiftung 2015.