

Aufsichtsräte in Deutschland 2015

Dezember 2015

Inhalt

1.	Vorwort	3
2.	Durchführung	4
3.	Methodik der Befragung	4
4.	Rücklauf	4
5.	Zusammenfassung der Ergebnisse	5
6.	Ergebnisse im Detail	7
6.1	Allgemeines	7
6.2	Persönliche Erfahrungen	13
6.3	Erwartung und Praxis	16
6.4	Soziodemografie	32
7.	Impressum	35

1. Vorwort

Ab 2016 greift für Aufsichtsratsgremien von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent. Manuela Schwesig, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, sagte dazu im Dezember 2014: „Die Geschlechterquote wird die Unternehmenskultur in Deutschland grundlegend verbessern. Mehr Vielfalt in den Unternehmen fördert auch deren Leistungsfähigkeit und Unternehmenserfolg. Es gibt bereits seit Jahren genügend qualifizierte Frauen. Unternehmen werden daher keine Probleme haben, die Geschlechterquote und eigene ambitioniert gesetzte Ziele zu erfüllen.“

Gemeinsam mit dem Deutschen Kundeninstitut (DKI) haben wir Aufsichtsräte zu diesen Veränderungen und zu ihrer Arbeit im Gremium befragt. Erfreulich viele Aufsichtsräte haben geantwortet, und die Ergebnisse sind aufschlussreich. Tatsächlich gehen die Befragten mehrheitlich davon aus, dass es die Geschlechterquote in Zukunft schwieriger macht, qualifizierte Kandidaten zu finden. Während Männer deutlich überwiegend nicht erwarten, dass sich die Arbeit in quotengerecht zusammengesetzten Aufsichtsräten verbessern wird, glaubt dies ein hoher Anteil von weiblichen Aufsichtsräten. Die Mehrheit erwartet immerhin, dass sich die Diskussionskultur verbessern wird.

Bei der zunehmenden Komplexität geschäftlicher und juristischer Risiken sind Unternehmen immer stärker auf ein gut funktionierendes Aufsichtsratsgremium angewiesen. Die vorliegende Befragung ist eine Momentaufnahme zu Beginn der bevorstehenden Anpassung an die Quote. Erfreulicherweise zeigt sie, dass zumindest die Aufsichtsräte selbst die Effektivität ihrer jeweiligen Gremien insgesamt positiv einschätzen. Auch wenn sowohl Frauen als auch Männer sich unter ihren Kollegen bestens akzeptiert fühlen: Die Männer glauben nicht an die höhere Leistungsfähigkeit stärker weiblich besetzter Aufsichtsräte, und nur die Zukunft wird zeigen, ob sich daran etwas ändert.

Dr. Daniela Favoccia

Heiner Thorborg

2. Durchführung

Das Deutsche Kundeninstitut (DKI) hat im Auftrag von Hengeler Mueller sowie Heiner Thorborg eine Online-Umfrage zum Thema Geschlechterquote unter Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Untersuchungsgegenstand war die Auswirkung der Geschlechterquote auf die Bestellung und Arbeit von Aufsichtsräten.

3. Methodik der Befragung

Die Umfrage wurde unter von der Kapitaleseite bestellten Aufsichtsräten der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen durchgeführt.

Der Stichtag für die aktuell vorliegende Studie ist der 19.11.2015, Änderungen in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte und Vorstände wurden bis einschließlich 11.06.2015 berücksichtigt. Die Daten wurden mittels einer schriftlichen Befragung unter 928 Aufsichtsräten und Aufsichtsrätinnen der 160 Unternehmen des DAX, MDAX, SDAX und TecDAX erhoben.

Bei Unternehmen, die keine duale Führungsstruktur aufweisen, sondern ein Board, werden die Non-Executive Directors als Aufsichtsrat gewertet.

Die Datenerhebung erfolgte durch das Marktforschungsinstitut Deutsches Kundeninstitut (DKI) GmbH & Co. KG. Die Daten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erhoben und dokumentiert. Das DKI schließt jedoch jede Haftung für unrichtige oder unvollständige Daten aus.

4. Rücklauf

Insgesamt haben sich 117 Aufsichtsräte an dieser Umfrage beteiligt. Von 928 identifizierten Aufsichtsräten der Kapitaleseite wurden nach Bereinigung der Daten um Arbeitnehmervertreter die Antworten von 111 Aufsichtsräten berücksichtigt. Daraus ergibt sich eine Rücklaufquote von rund 12% der von der Kapitaleseite berufenen Aufsichtsräte. Nicht alle Teilnehmer haben sämtliche Fragen beantwortet, daher kommt es bei einzelnen Fragen zu abweichenden Fallzahlen sowie Prozentangaben. Dies gilt vor allem dort, wo die Anzahl aller Teilnehmer ($n[\text{Gesamt}] = 111$) von denen abweicht, die ihr Geschlecht angegeben haben ($n[m/w] = 94$).

Die Umfrage hat weibliche Aufsichtsräte überdurchschnittlich zur Teilnahme motiviert: Ca. 40 % der Teilnehmer sind weiblich, während die Frauenquote in Aufsichtsräten bei rund 21 % liegt¹, auf Kapitalsseite sogar nur bei unter 12 %. Insgesamt haben knapp 20 % aller weiblichen AR-Mitglieder der Kapitalsseite an der Umfrage teilgenommen.

Die Qualität der Teilnehmer ist ebenfalls hervorragend: Über ein Viertel (ca. 30 %) der Befragten sind Vorsitzende eines Aufsichtsrates.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse.

Männliche Aufsichtsräte sind vom Sinn der Quote nicht überzeugt. Aber die Mehrheit der Aufsichtsräte möchte Frauenförderung aktiv unterstützen.

- In der Bewertung der vom Gesetzgeber eingeführten Geschlechterquote sind die Befragten uneins: Jeder 3. Befragte hält die Geschlechterquote für überflüssig. Ebenfalls jeder 3. Befragte geht davon aus, dass es die Quote für Frauen einfacher machen wird, Karriere zu machen. Bei den weiblichen Umfrageteilnehmern überwiegt die positive Einschätzung: Ca. 42 % sehen in ihr einen notwendigen und überfälligen Schritt, über zwei Drittel erwarten, dass die Geschlechterquote mehr Vor- als Nachteile bringen wird.
- Insgesamt erwarten rund 44 % der Befragten, dass ein mit mindestens 30 % Frauen besetzter Aufsichtsrat besser arbeiten wird (im Vergleich zu solchen Gremien mit einem geringeren Frauenanteil). Allerdings sind die Zustimmungswerte zwischen den Geschlechtern sehr unterschiedlich: Knapp 87 % der Frauen stimmen dem zu, jedoch nur knapp jeder 4. männliche Aufsichtsrat (ca. 23 %). Die männlichen Befragten sind sehr zurückhaltend mit einem Urteil: Ca. 55 % sind „unentschieden“, rund 7 % gaben an, dies nicht beurteilen zu können.
- Unter allen Befragten gaben aufgerundet 61 % an, das Thema Frauenförderung bereits aktiv im Aufsichtsrat angesprochen bzw. die Forderung danach erhoben zu haben (ca. 68 % Frauen / 55 % Männer).

¹ Vgl. Schulz-Strelow, Monika: Women-on-Board-Index (WoB 160), Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., Stand 14. Januar 2015, aktualisiert zum 11. Juni 2015, Seite 17

Sinnvoll oder nicht sinnvoll: Die Neubesetzung wird als Herausforderung gesehen, Aufsichtsratsnetzwerke werden aufgebrochen und Frauen professionell über Berater angesprochen. Statt weiblicher Alibi-Besetzungen werden klare Profile gesucht.

- Die Befragten gehen mehrheitlich davon aus, dass es die Geschlechterquote in Zukunft schwieriger macht, qualifizierte Kandidaten zu finden. Knapp 61% erachten dies als „etwas schwieriger“ oder „erheblich schwieriger“. Männliche Kandidaten sind deutlich pessimistischer: Rund 77% erwarten eine Verkomplizierung, kein Einziger erwartet, dass es in Zukunft einfacher wird, qualifizierte Kollegen zu finden.
- Frauen haben bereits von der Geschlechterquote profitiert. Die Hälfte der Aufsichtsrätinnen (50%) meint, die Geschlechterquote habe eine entscheidende oder zumindest große Rolle bei ihrer Berufung gespielt. 82% der männlichen Befragten verneinen hingegen eine Auswirkung der Quote auf ihre Besetzung.
- Weibliche Aufsichtsräte haben ihr Mandat erheblich häufiger über einen Berater erhalten als Männer (ca. 45% vs. 23%). Bei den Männern dominiert die direkte Ansprache durch den Aufsichtsratsvorsitzenden (48%).
- Knapp 82% der Befragten gaben an, er bzw. sie hätten bei der Berufung zum Aufsichtsrat ein konkretes Profil erfüllen müssen. Fast 93% wurden nach eigener Einschätzung aufgrund von Kompetenzen gewählt, die ihre Aufsichtsratskollegen nicht haben.
- Fast drei Viertel (ca. 73%) der Befragten halten die Kriterien für angemessen, nach denen gegenwärtig Aufsichtsräte nominiert werden.

Insgesamt ist die Zufriedenheit mit dem Gremium groß, und die Aufsichtsräte wollen sich vor allem fachlich einbringen.

- Die Befragten sehen ihren Aufsichtsrat insgesamt sehr gut aufgestellt: Auf einer Skala von 1–5 liegen die Zustimmungswerte zwischen knapp 54% (rechtliche Kenntnisse) und 87% (betriebswirtschaftliche Kenntnisse).
- Die große Mehrheit (80%) hält eine Laufzeit von fünf Jahren für ein Aufsichtsratsmandat für sinnvoll.
- „Fachlich einbringen“ erhielt den größten Zustimmungswert bei der abgefragten Motivation für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandates. „An die Quelle der Macht heranrücken“ erfuhr die größte Ablehnung. Bei allen abgefragten Merkmalen waren die Zustimmungswerte weiblicher Aufsichtsräte deutlich höher.

- Männer sind tendenziell zufriedener mit der Aufsichtsratsvergütung als Frauen. Rund 68 % der Männer halten die Aufsichtsratsvergütung für angemessen, Aufsichtsrätinnen jedoch nur zu 58 %. Insgesamt ist die Zufriedenheit aber hoch: Fast zwei Drittel aller Aufsichtsräte (ca. 64 %) halten die Vergütung für angemessen.

6. Ergebnisse im Detail

Nachfolgend werden die Ergebnisse im Detail aufgeführt. Die Auflistung erfolgt entsprechend der chronologischen Reihenfolge innerhalb des Fragebogens. Bei der Mehrheit der Fragen wird eine Differenzierung in männliche und weibliche Umfrageteilnehmer vorgenommen.

6.1 Allgemeines

Bewertung der Geschlechterquote

Einleitend wurden die Befragten gebeten, in einer Mehrfachauswahl ihre Meinung über die Einführung der Geschlechterquote zu äußern. Den größten Zustimmungswert erreichte dabei mit 36 % die Aussage, durch die Geschlechterquote werde es künftig für Frauen einfacher, Karriere zu machen. Knapp 39 % der Befragten halten die Quote für überflüssig.

Die Betrachtung nach Geschlechtern ergibt hier z. T. erhebliche Unterschiede. So sind rund zwei Drittel (68 %) aller Frauen der Ansicht, die Quote werde mehr Vorteile als Nachteile bringen, während lediglich ca. 14 % der Männer dem zustimmen. Notwendig und überfällig empfanden 42 % der Frauen die Geschlechterquote, jedoch nur knapp 9 % der Männer. Eine Benachteiligung von Männern erwartet fast jeder 3. Mann, jedoch nur 8 % der Frauen, insgesamt demnach fast jeder 5. Befragte.

Abbildung 1: „Wie bewerten Sie die Vorgaben der Politik in die Zusammensetzung von Aufsichtsräten durch die Einführung der Geschlechterquote?“ (Mehrfachauswahl)

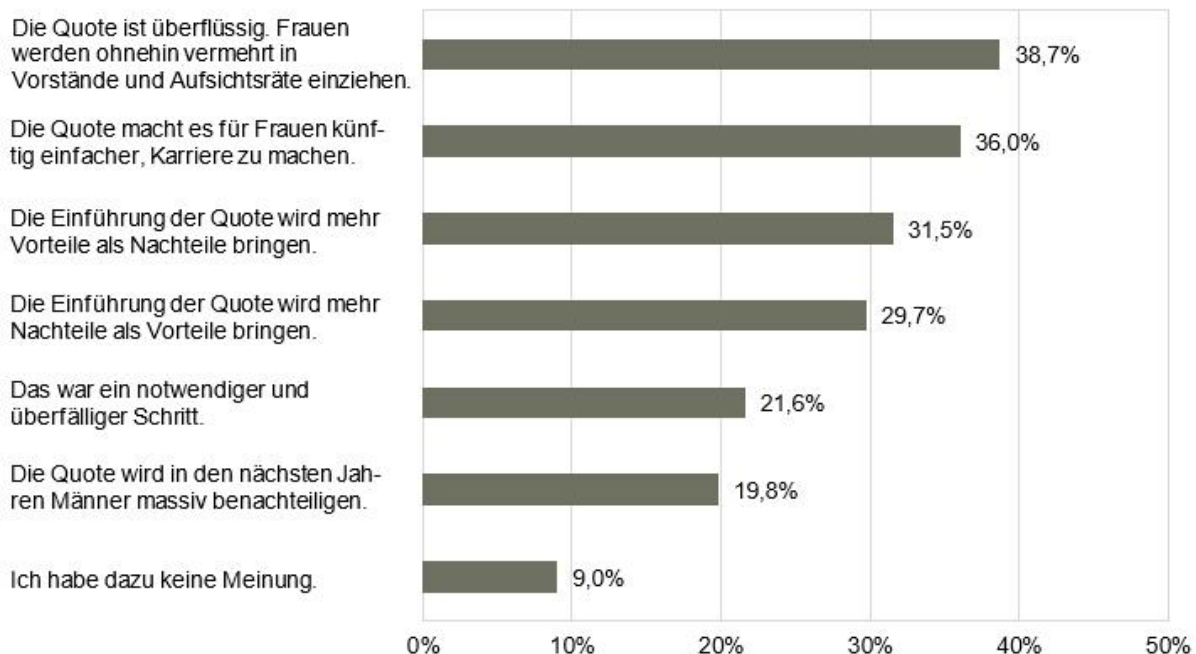
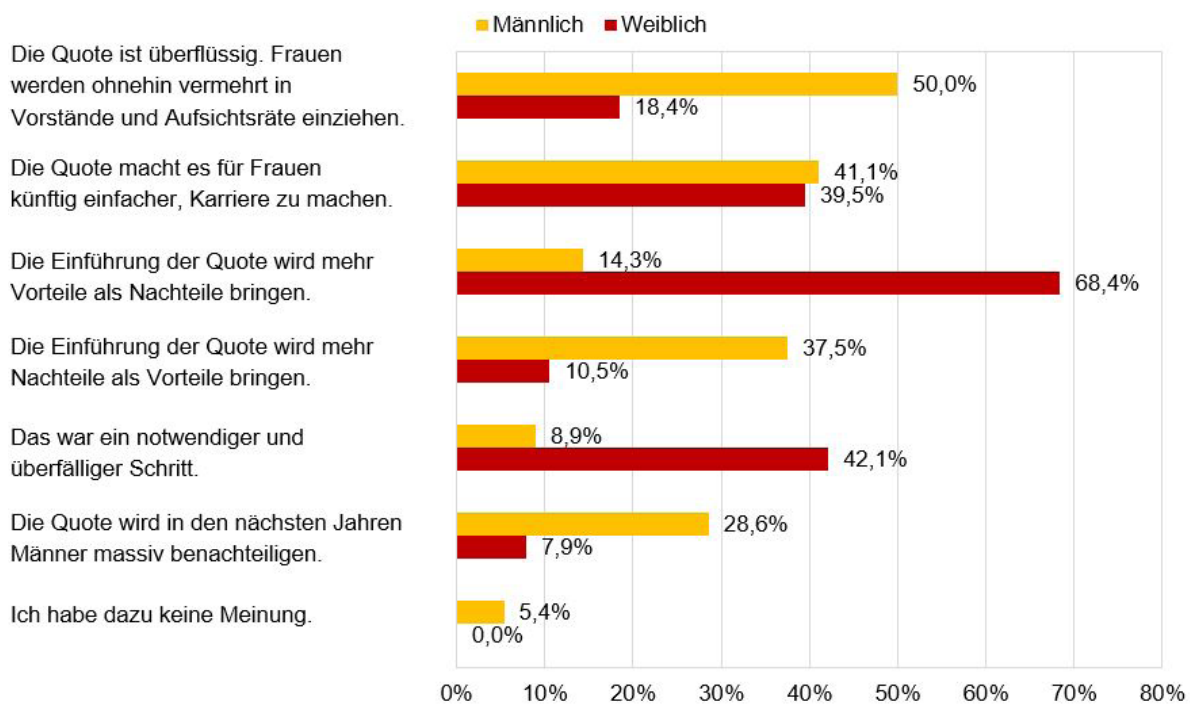


Abbildung 2: Auswertung nach Antworten männlich/weiblich



Zukünftige Erwartungen an Aufsichtsräte

44 % der Befragten erwarten, dass eine Erfüllung der 30-Prozent-Quote dazu führt, dass Aufsichtsräte ihre Arbeit besser verrichten werden. Auffällig ist hier der hohe Anteil an neutralen Antworten. Fast jeder 2. Befragte (zusammengefasst rund 48 %) gab an, in dieser Frage entweder unentschieden zu sein oder dies nicht beurteilen zu können. Dies ist bei Fragen mit 5er-Skalen relativ ungewöhnlich.

Männer sind eher skeptisch, dass sich die Aufsichtsratsarbeit durch die Quote verbessert. Frauen hingegen sind sicher, dass sie eine Bereicherung bringt: Nur 23 % der männlichen Befragten sagen eine bessere Arbeit voraus (summiert die Bewertungen mit Merkmalsausprägung 1 und 2), bei den weiblichen Befragten sind es kumuliert rund 87 %. Auffällig ist auch, dass über die Hälfte (55 %) der männlichen Aufsichtsräte „3 = unentschieden“ wählte sowie 7 % „Kann ich nicht beurteilen“. Somit vermeiden fast zwei Drittel aller männlichen Aufsichtsräte ein eindeutiges Urteil über die Auswirkungen der Geschlechterquote in Bezug auf die Arbeit eines Aufsichtsrates.

Abbildung 3: „Werden Ihrer Ansicht nach Aufsichtsräte mit mindestens 30 % Frauenanteil besser arbeiten als Aufsichtsräte mit niedrigerem Frauenanteil?“

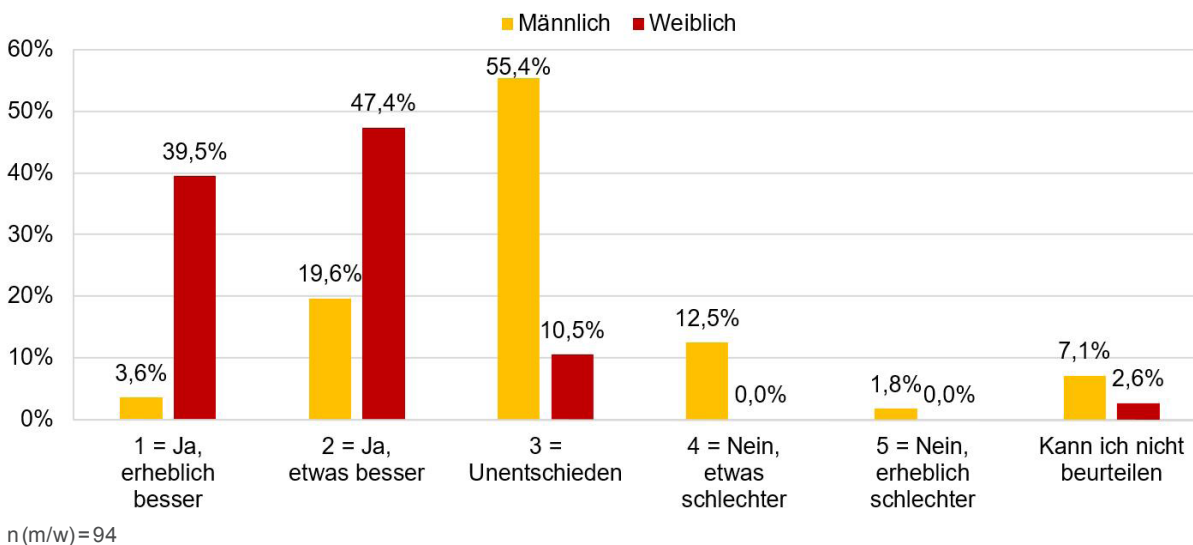


Abbildung 4: „Welche Erwartungen haben Sie konkret an einen Aufsichtsrat, der mit Männern und Frauen besetzt ist?“ (1/2)

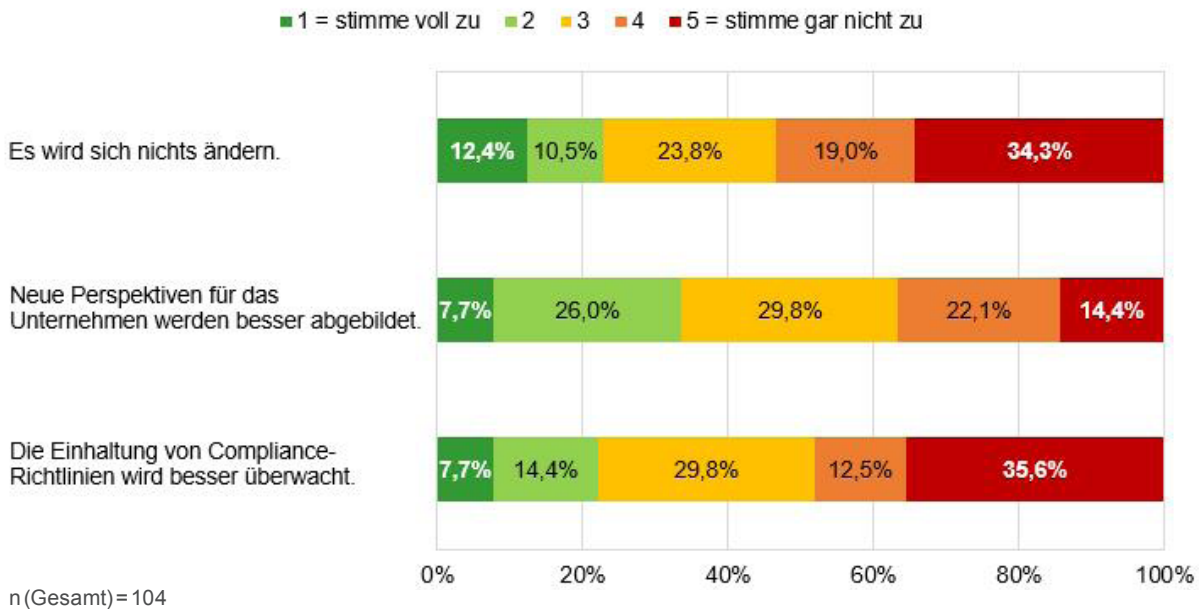


Abbildung 5: „Welche Erwartungen haben Sie konkret an einen Aufsichtsrat, der mit Männern und Frauen besetzt ist?“ (2/2)

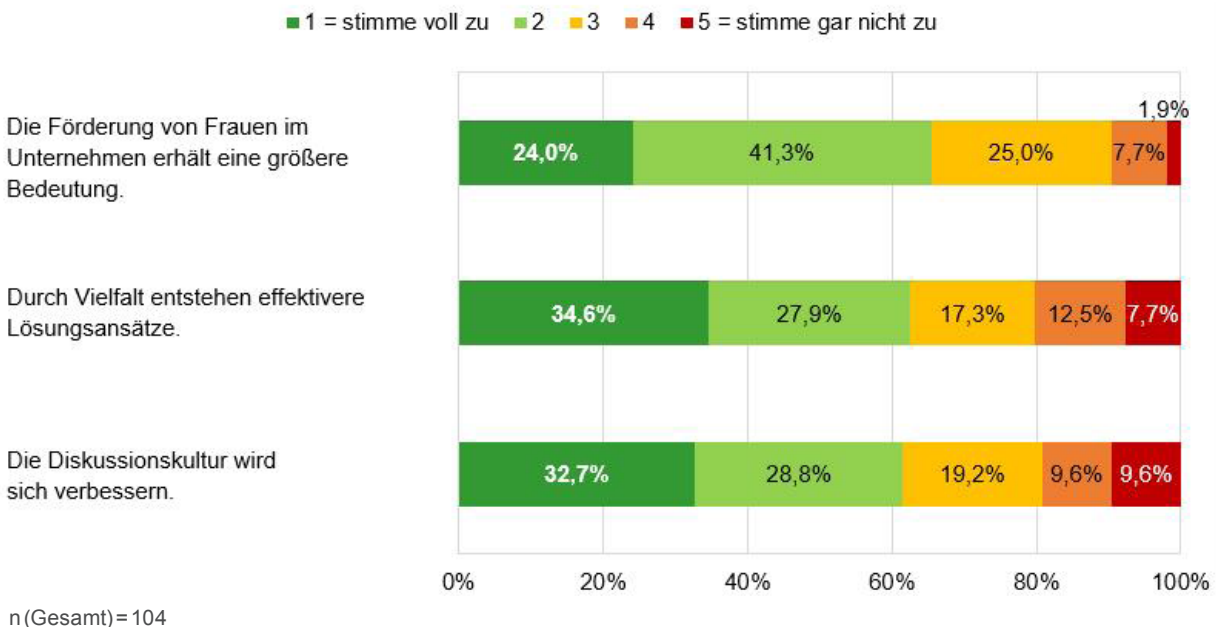
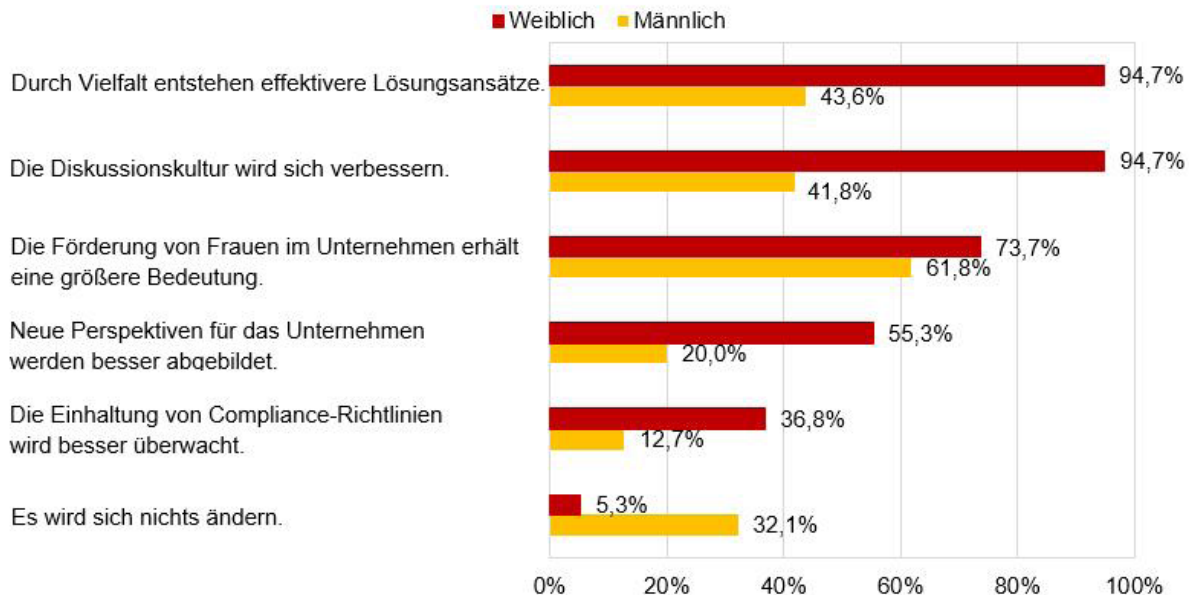


Abbildung 6: „Welche Erwartungen haben Sie konkret an einen Aufsichtsrat, der mit Männern und Frauen besetzt ist?“

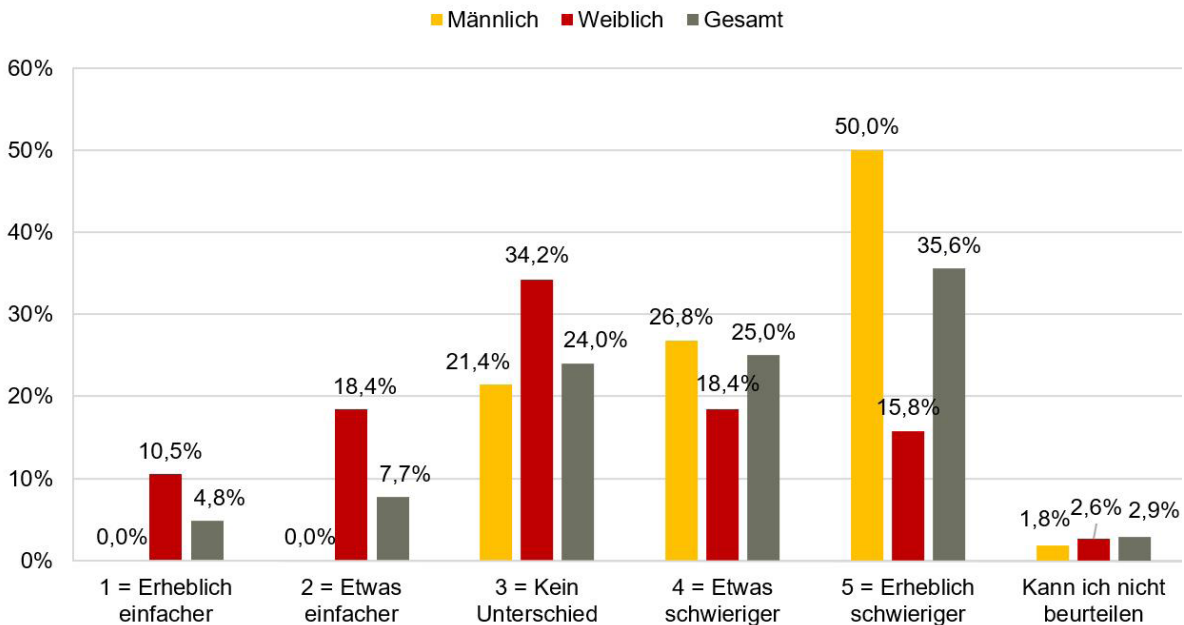


(Kumulierte Zustimmungswerte, d. h. Summe der Antwortmöglichkeiten „1 = stimme voll zu“ und „2“)
n (Gesamt)=94

Auswirkungen der Geschlechterquote auf die Kandidatenfindung

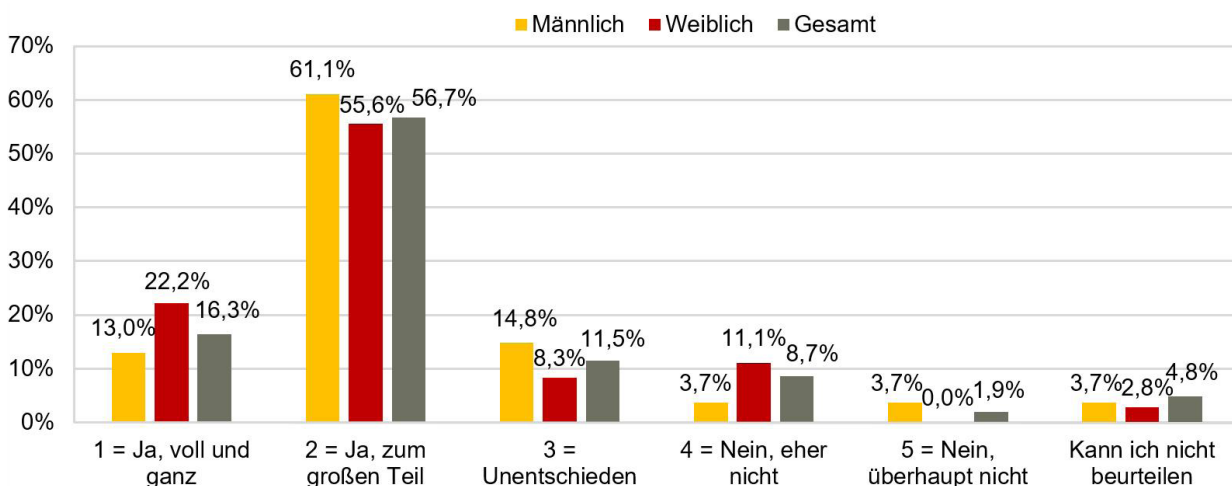
Die Mehrheit der Befragten (ca. 61%) erwartet, dass die Kandidatenfindung für Aufsichtsratsposten in Zukunft schwieriger oder erheblich schwieriger wird. Bei den Männern ist diese Erwartung besonders stark ausgeprägt (knapp 77%), bei den Frauen sind dies nur rund 34%.

Abbildung 7: „Wird es aus Ihrer Sicht durch die Geschlechterquote einfacher, qualifizierte Kandidaten für den Aufsichtsrat zu finden, als in der Vergangenheit?“



n(Gesamt) = 104, n(m/w) = 94

Abbildung 8: „Halten Sie die Kriterien, die gegenwärtig bei der Auswahl von AR-Mitgliedern zum Einsatz kommen, für zweckmäßig?“



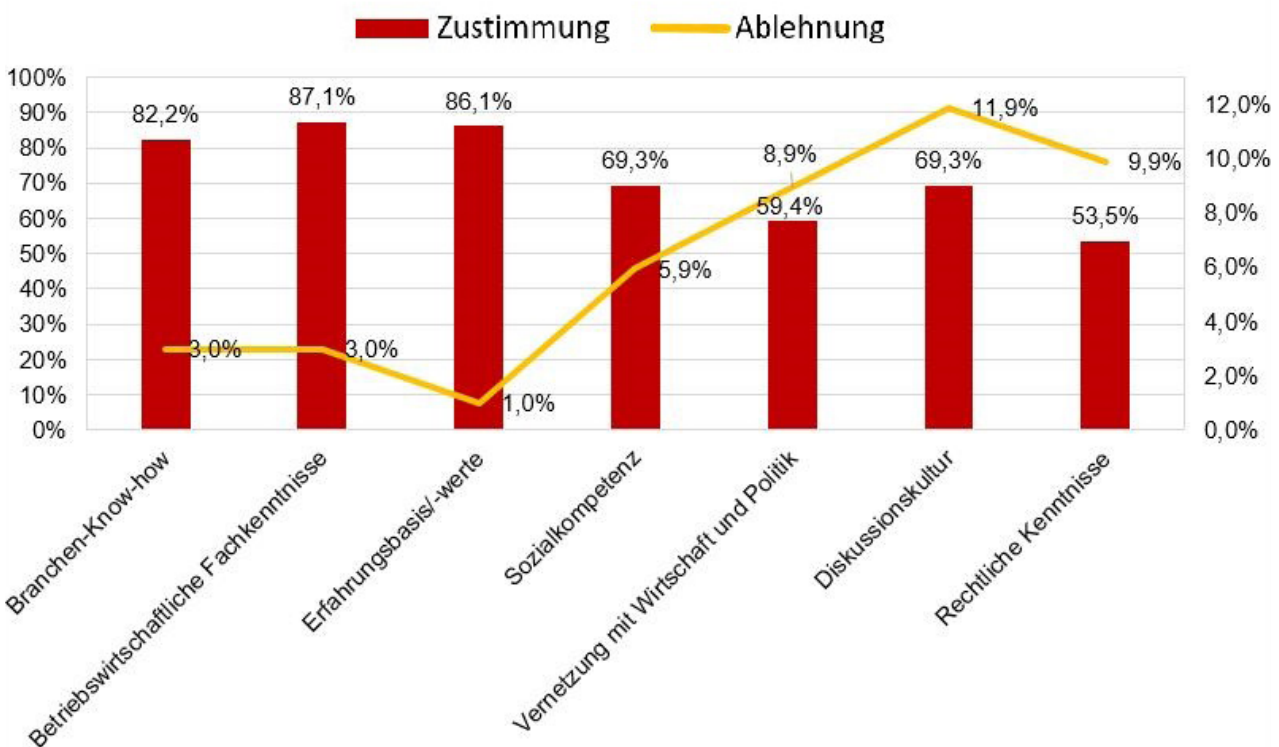
n(Gesamt) = 104, n(m/w) = 94

6.2 Persönliche Erfahrungen

Kompetenz des Aufsichtsrates

Die Befragten sehen ihren jeweiligen Aufsichtsrat insgesamt gut aufgestellt: Hinsichtlich der abgefragten Merkmale, die anhand einer 5er-Skala zu bewerten waren, bewegen sich die Durchschnittsnoten zwischen 2,20 und 2,64. Betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse sowie Erfahrungsbasis/-werte erhielten dabei die besten Noten. Wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, lagen die summierten Zustimmungswerte (Addition von „1 = sehr gut“ und „2 = gut“) bei ca. 87 % bzw. 86 %. Die niedrigsten Zustimmungswerte gab es für die rechtlichen Kenntnisse: Hier verteilten aufgerundet nur 54 % der Befragten die Noten 1 oder 2. Am schlechtesten schnitt die Diskussionskultur innerhalb der Aufsichtsräte ab. Verglichen mit den anderen abgefragten Aspekten vergaben hier die Befragten am häufigsten die Noten 4 oder 5.

Abbildung 9: „Denken Sie bitte an ‚Ihren‘ Aufsichtsrat (bezogen auf Ihr jüngstes Mandat). Halten Sie den Aufsichtsrat bezüglich der folgenden Aspekte für gut besetzt, um seiner Kontrollfunktion bestmöglich nachzukommen?“



n (Gesamt) = 99

Weitere Aufsichtsratsmandate

Die Mehrheit der Frauen (ca. 58 %) gab an, durch ihre Aufsichtsrats Tätigkeit hätten sich weitere Mandate ergeben, bei den Männern traf das nur in ca. 39 % der Fälle zu.

Abbildung 10: „Haben sich durch Ihre Aufsichtsrats Tätigkeit weitere Aufsichtsratsmandate ergeben?“

	Weiblich	Männlich	Gesamt
Ja	57,9 %	39,3 %	44,8 %
Nein	26,3 %	42,9 %	38,1 %
Kann ich nicht einschätzen	15,8 %	17,9 %	17,1 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %

n (Gesamt) = 99, n (m/w) = 94

Regelmäßige Audits

80 % gaben an, dass ihr jeweiliger Aufsichtsrat sich einem regelmäßigen Audit unterzieht.

Abbildung 11:
„Unterzieht sich
Ihr Aufsichtsrat
einem regelmäßigen
Audit?“

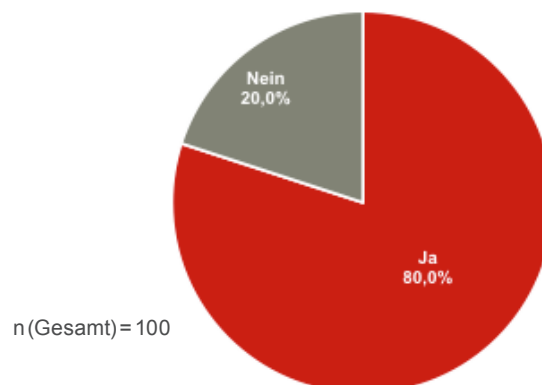
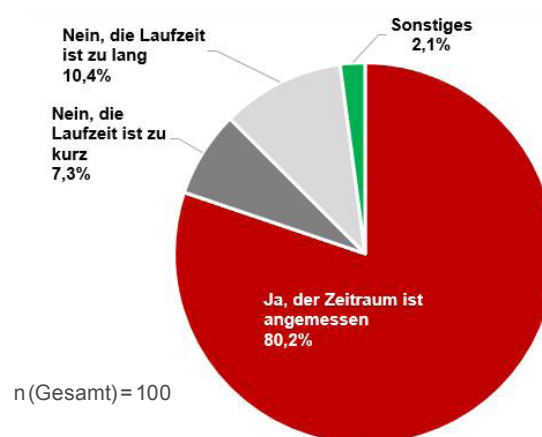


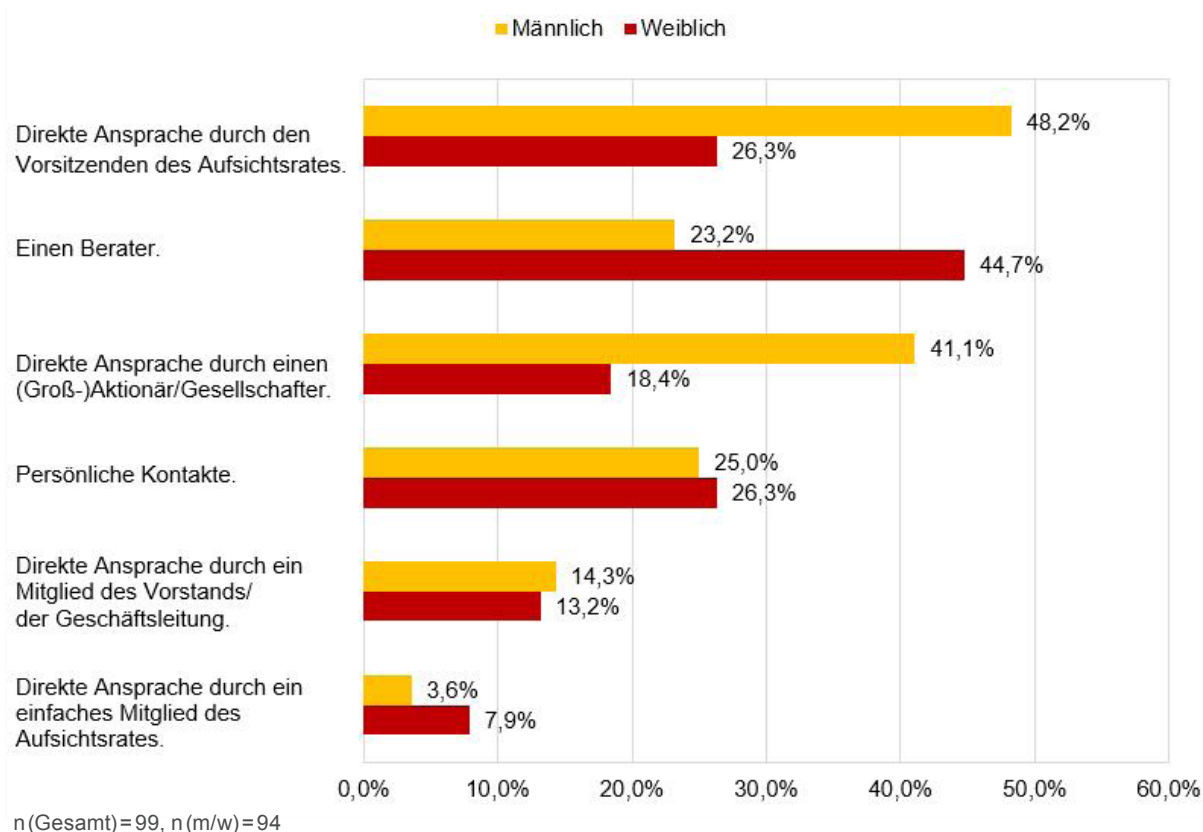
Abbildung 12:
„Halten Sie grund-
sätzlich die Lauf-
zeit von 5 Jahren
für sinnvoll?“



Berufung zum Aufsichtsrat

Unter allen Befragten gab die relative Mehrheit (ca. 38%) an, sie hätte ihr Mandat durch die direkte Ansprache des jeweiligen Vorsitzenden erhalten. Hier ist die Verfahrensweise der Geschlechter unterschiedlich: Während bei den männlichen Aufsichtsräten fast jeder 2. (48%) durch direkte Ansprache zu diesem Posten kam, war bei Frauen mehrheitlich (relative Mehrheit von rund 45%) ein Berater beteiligt. Auch von großer Bedeutung – zumindest für die Männer: die direkte Ansprache durch einen Großaktionär oder Gesellschafter. Bei männlichen Aufsichtsräten kam in 41% der Fälle dadurch eine Besetzung zustande, bei Frauen allerdings nur in ca. 18%.

Abbildung 13: „Über welchen Weg haben Sie Ihr(e) Aufsichtsratsmandat(e) erhalten?“ (Mehrfachauswahl)



6.3 Erwartung und Praxis

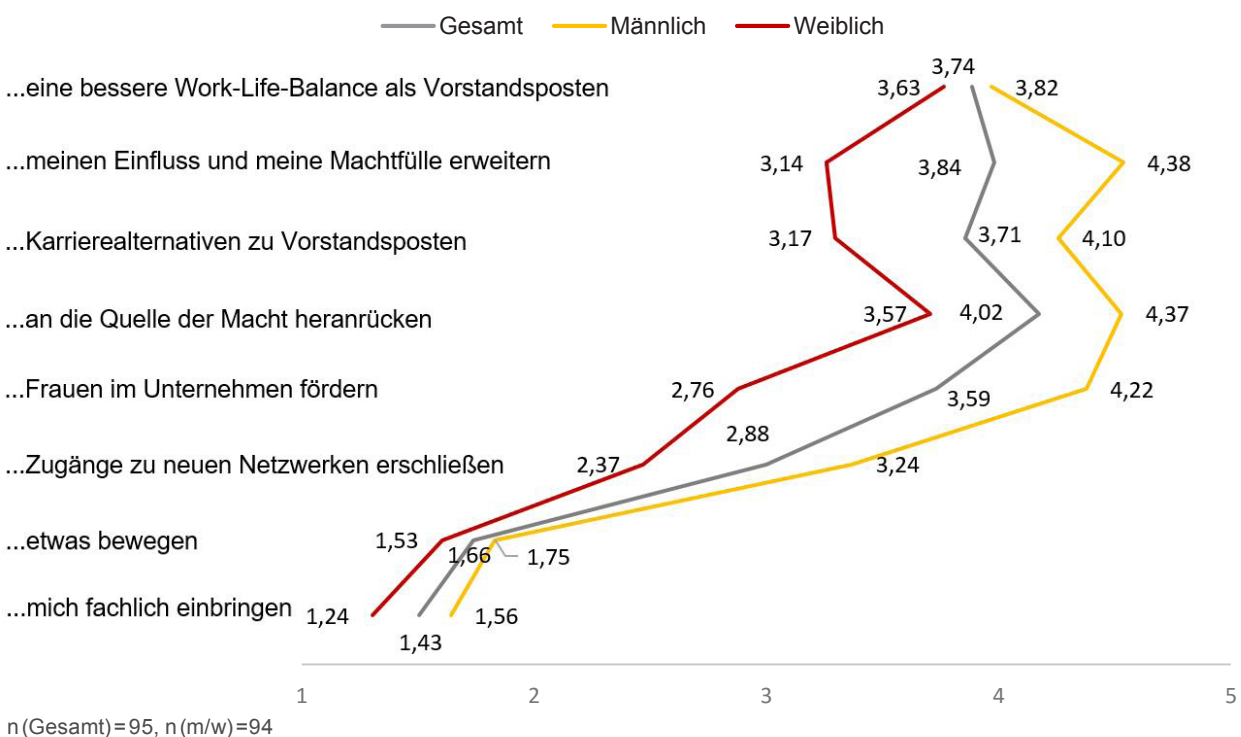
Beweggründe für Aufsichtsratsstätigkeit

Die Beweggründe, die zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandates führten, wurden in ihrer Bedeutung erheblich unterschiedlich bewertet. Zugrunde gelegt wurde erneut eine Skala von 1 = „stimme voll zu“ bis 5 = „stimme gar nicht zu“. Unter allen Befragten erhielt „mich fachlich einbringen“ die höchste Zustimmung mit einem Mittelwert von 1,43, gefolgt von „etwas bewegen“ mit 1,66. Die niedrigsten Zustimmungswerte erhielten „an die Quelle der Macht heranrücken“ sowie „meinen Einfluss und meine Machtfülle erweitern“. Bei den männlichen Befragten sind die Referenzwerte von 4,38 und 4,37 als nahezu vollständige Ablehnung zu betrachten.

Interessant ist hierbei Abbildung 14: Bei allen acht Antwortmöglichkeiten sind die Zustimmungswerte der weiblichen Befragten grundsätzlich höher als bei den männlichen Mitgliedern. Die Differenz zwischen den Durchschnittsnoten der weiblichen sowie der männlichen Probanden ist bei der Antwortmöglichkeit „Frauen im Unternehmen fördern“ am größten (1,46), was nicht überraschen dürfte. Auch nannten mehr Frauen als Männer als Grund „Einfluss und Machtfülle erweitern“, hier lag die Differenz der Zustimmungswerte bei 1,24.

Mögliche Erklärung: Frauen treten ihr Mandat bewusster an, sie haben eine klarere Motivationslage als Männer.

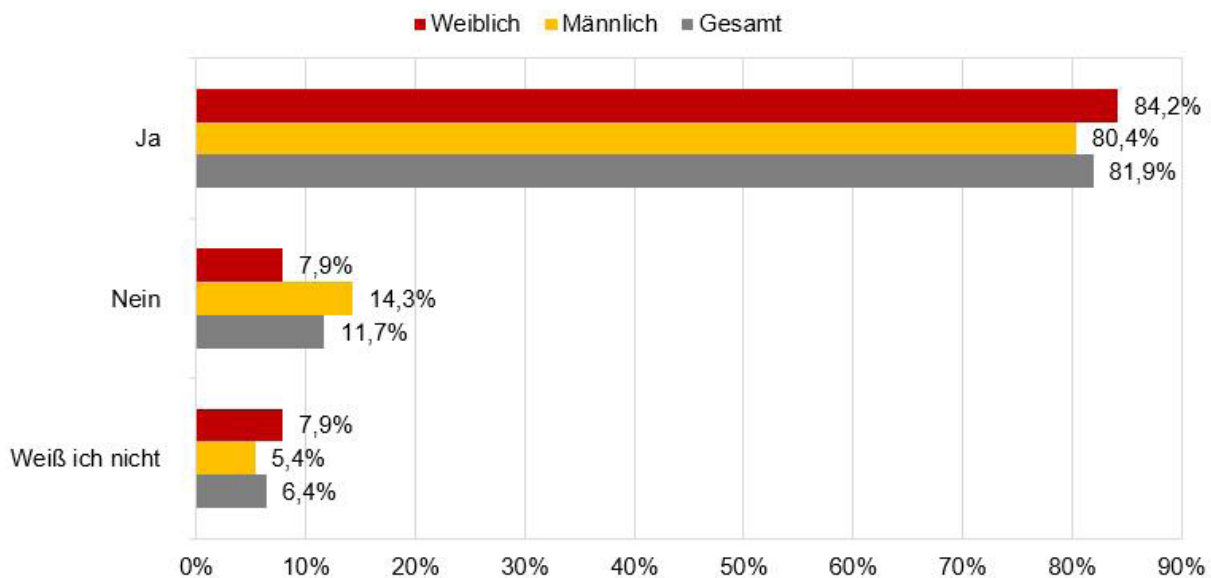
Abbildung 14: „Welche der folgenden Beweggründe hatten Sie für die Übernahme Ihres Aufsichtsratsmandates? Ich wollte ...“
(Mittelwerte auf einer Skala von 1 = „stimme voll zu“ bis 5 = „stimme gar nicht zu“)



Anforderungsprofil

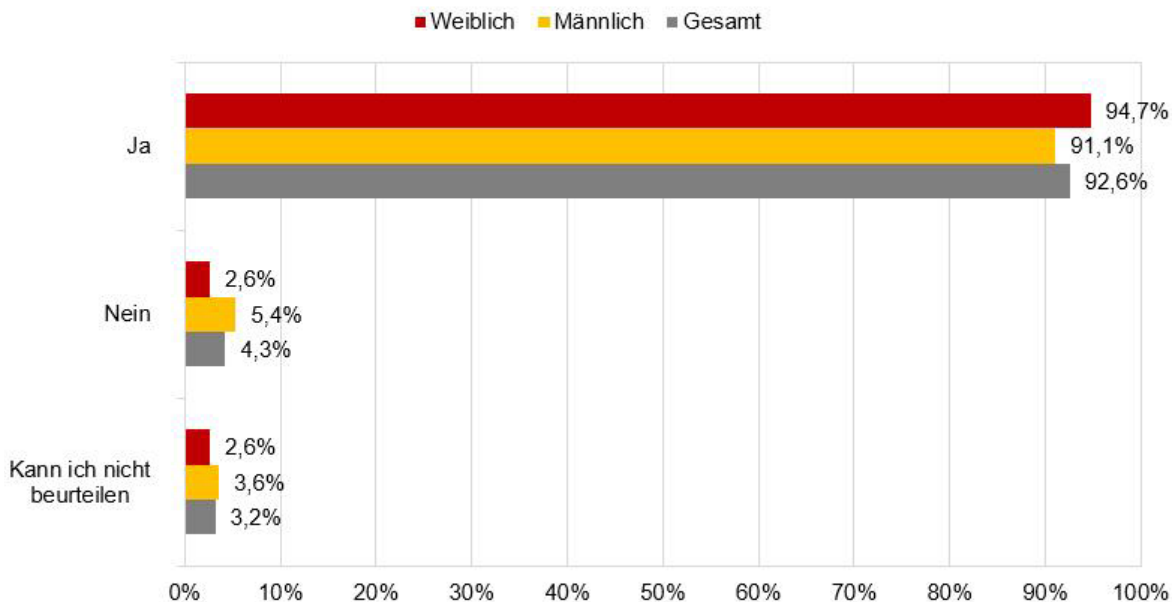
Knapp 82 % der Befragten gaben an, dass ein konkretes Anforderungsprofil vorlag, das es bei der Besetzung des jüngsten Mandates zu erfüllen galt. Bei den Frauen war die Zustimmung hier leicht höher (ca. 84 % gegenüber 80 % bei den männlichen Befragten). Des Weiteren gaben aufgerundet 93 % an, gezielt ausgewählt worden zu sein, da sie über Kompetenzen verfügten, die anderen Mitgliedern des Aufsichtsrates fehlten.

Abbildung 15: „Gab es bei der Besetzung Ihres jüngsten Mandates ein konkretes Anforderungsprofil, das Sie erfüllen mussten?“



n (Gesamt)=95, n (m/w)=94

Abbildung 16: „Wurden Sie gezielt ausgewählt, weil Sie zusätzliche Kompetenzen in den Aufsichtsrat einbringen, die andere Mitglieder nicht haben? (Bezogen auf Ihr jüngstes Mandat)“

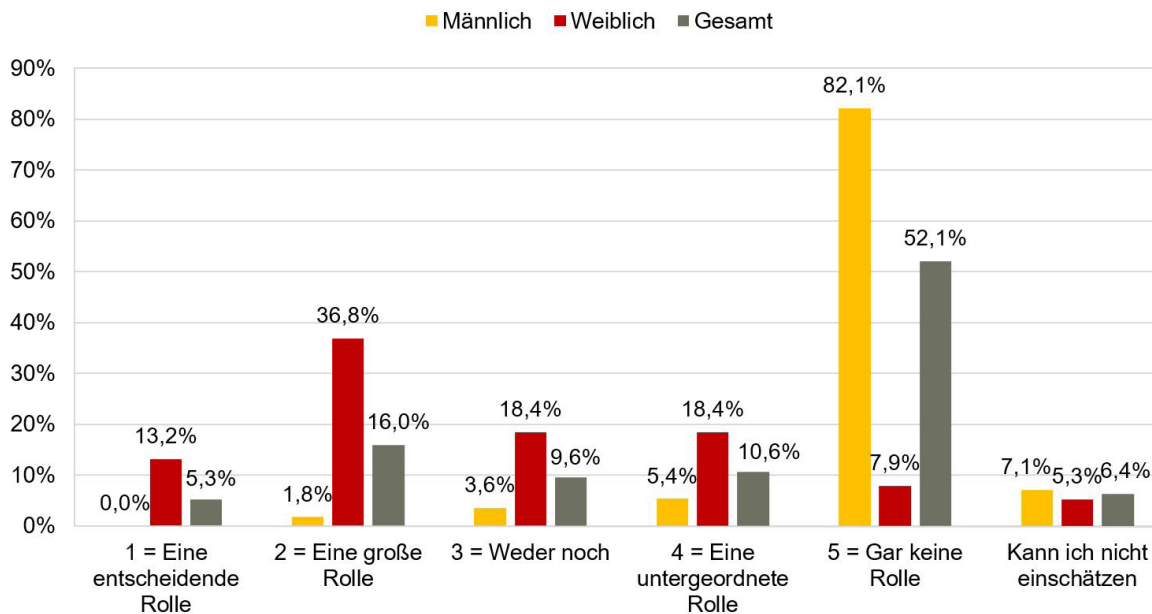


n (Gesamt)=95, n (m/w)=94

Rolle der Geschlechterquote

Frauen haben bereits von der Geschlechterquote profitiert. Die Hälfte der weiblichen Aufsichtsräte meint, die Geschlechterquote habe eine entscheidende oder zumindest große Rolle bei ihrer Berufung gespielt. Insgesamt gab die absolute Mehrheit (ca. 52 %) der Befragten jedoch an, die Geschlechterquote habe keine Rolle bei ihrer Besetzung gespielt. Das lag hauptsächlich daran, dass rund 82 % der männlichen Befragten eine Auswirkung auf ihre Besetzung verneint haben.

Abbildung 17: „Welche Rolle hat Ihrer Ansicht nach bei Ihrer Auswahl die Geschlechterquote gespielt?“

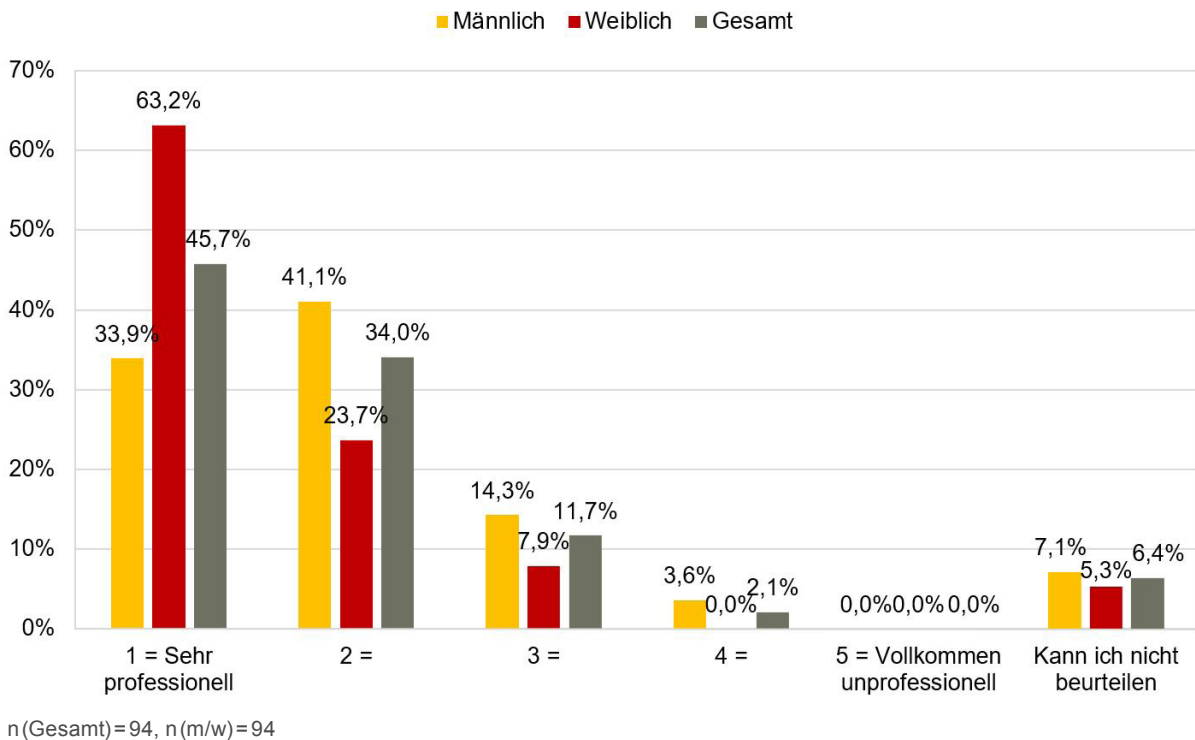


n (Gesamt)=94, n (m/w)=94

Professionalität des Berufungsverfahren

Die Befragten erachteten mit großer Mehrheit das Verfahren, das zu ihrer jeweiligen Berufung in den Aufsichtsrat führte, als „sehr professionell“ oder „professionell“. Kumuliert (d.h. Antwortmöglichkeiten 1 und 2 addiert) beläuft sich dieser Wert auf ca. 80%. Hinsichtlich der Differenzierung nach Geschlechtern ergibt sich ein interessantes Bild: Bei den Männern lag der Wert bei 75%, bei den weiblichen Befragten bei knapp 87%. Des Weiteren sind die Verteilungen innerhalb der kumulierten Zustimmung verschieden: Rund 63% der Frauen vergaben die Note 1 = sehr professionell und ca. 24% die Note 2. Bei den Männern vergaben 41% die Note 2 und nur 34% die Note 1 = sehr professionell.

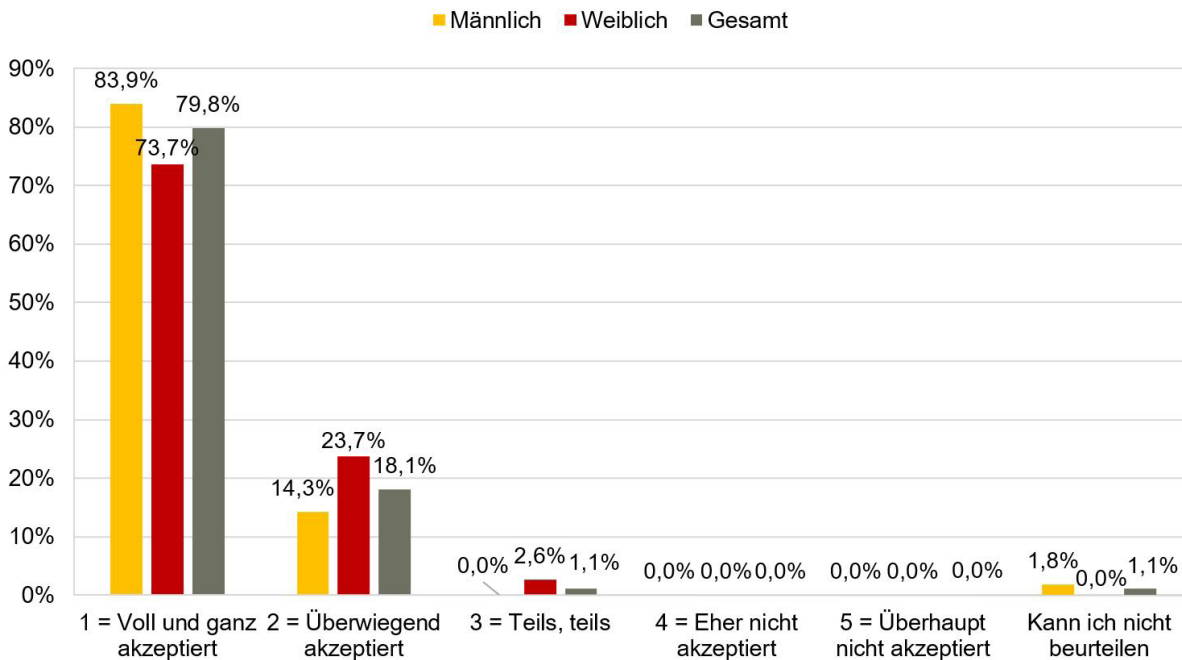
Abbildung 18: „Wie professionell ist aus Ihrer Sicht das Verfahren Ihrer Berufung in den Aufsichtsrat abgelaufen?“



Akzeptanz innerhalb des Aufsichtsrates

Kein Befragter gab an, er fühle sich nicht oder gar nicht innerhalb des Aufsichtsrates akzeptiert, mehr als 98% der Männer und 97% der Frauen fühlen sich „voll und ganz“ oder „überwiegend“ akzeptiert. Unterschiedlich ist hier lediglich die Verteilung der beiden Merkmalsausprägungen: „Voll und ganz“ akzeptiert fühlen sich ca. 84% der Männer und nur knapp 74% der Frauen.

Abbildung 19: „In welchem Maße fühlen Sie sich im Aufsichtsrat akzeptiert?“
(Bezogen auf Ihr jüngstes Mandat)“



n (Gesamt) = 94, n (m/w) = 94

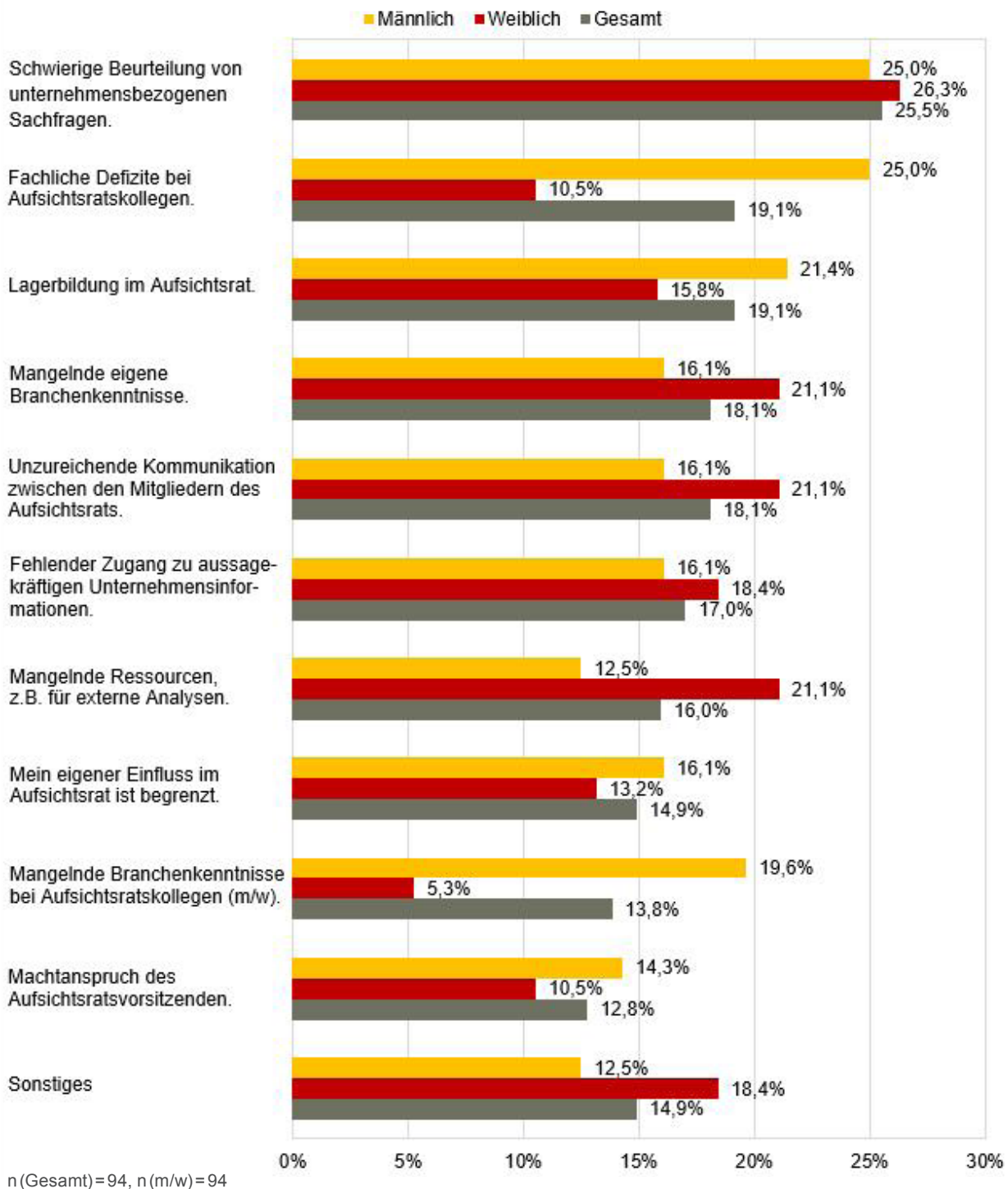
Schwierigkeiten bei der Arbeit im Aufsichtsrat

Aufsichtsräte haben häufig Schwierigkeiten, unternehmensbezogene Sachfragen zu beurteilen. Dies mag am fehlenden Zugang zu aussagekräftigen Unternehmensinformationen liegen – oder schlicht an fehlenden eigenen Branchenkenntnissen. Frauen sind von ihren eigenen fachlichen Kompetenzen deutlich überzeugter als Männer, dafür bewerten Männer die Branchenkenntnisse ihrer Kollegen häufiger unzureichend, als dies Frauen tun.

Die Befragten wurden gebeten, im Rahmen einer Mehrfachauswahl die Probleme und Schwierigkeiten zu nennen, mit denen sie im Rahmen ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit konfrontiert sind. Den größten Zustimmungswert (rund 26%) erreichte gleichermaßen bei Frauen und Männern die Antwortmöglichkeit der „schwierigen Beurteilung von unternehmensbezogenen Sachfragen“. Weiterhin sieht knapp jeder 5. Befragte fachliche Defizite bei Aufsichtsratskollegen, ebenso wie eine Lagerbildung innerhalb des Aufsichtsrates. Am Ende der Skala erreichte die Antwortoption „Machtanspruch des Aufsichtsratsvorsitzenden“ noch rund 13% Zustimmung. Knapp 15% nannten sonstige Probleme. Zwischen den Geschlechtern sind die Unterschiede hier relativ gering, mit Ausnahme der folgenden Punkte: Ca. 20% der männlichen Umfrageteilnehmer kritisieren die mangelnde Branchenkenntnis von Aufsichtsratskollegen, während dies nur bei rund 5% der Frauen der Fall ist. Fachliche Defizite sehen 25% der Männer, allerdings nur ca. 11%

der Frauen. Die drittgrößte Abweichung gibt es bei der Antwortmöglichkeit „Mangelnde Ressourcen, z. B. für externe Analysen“, welche von nur 13 % der Männer, aber 21 % der Frauen genannt wurde.

Abbildung 20: „Mit welchen Schwierigkeiten wurden Sie im Rahmen Ihrer Aufsichtsratstätigkeit konfrontiert?“

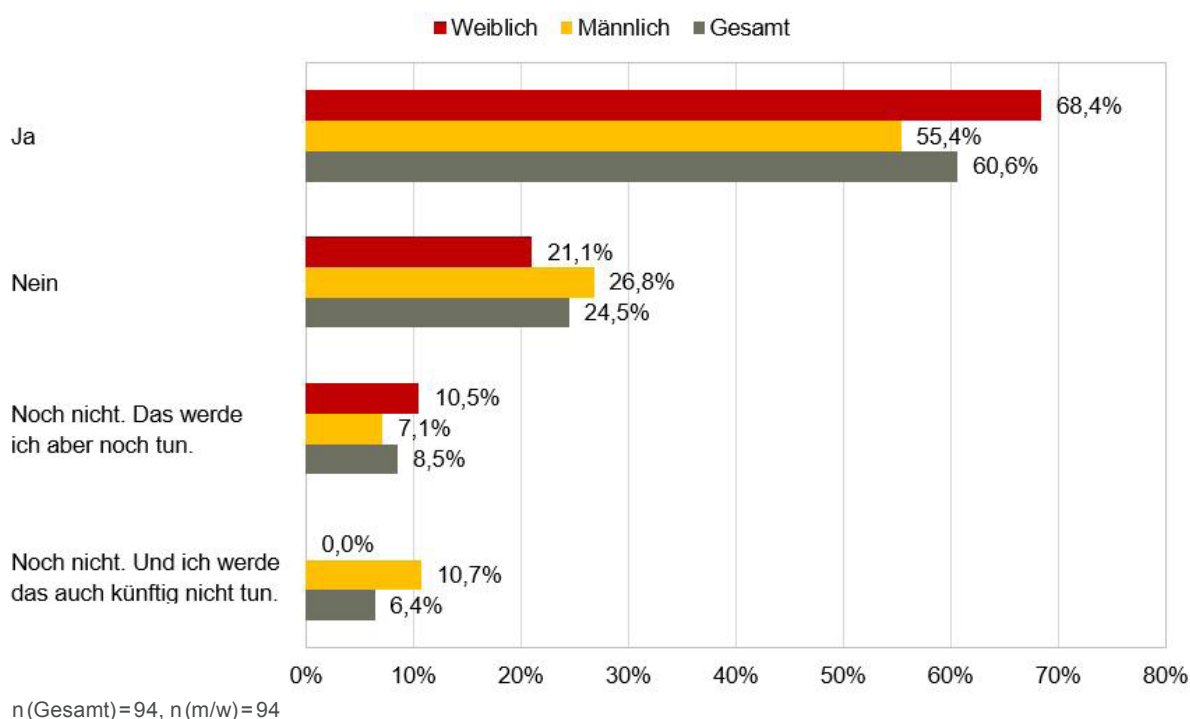


Aktive Ansprache der Frauenförderung

Unter allen Befragten gaben knapp 61% an, das Thema Frauenförderung bereits aktiv im Aufsichtsrat angesprochen bzw. die Forderung danach erhoben zu haben. Aufgerundet 9% gaben an, dies in der Zukunft noch tun zu wollen, ca. 6% verkündeten, dies auch in Zukunft zu unterlassen. Wenig überraschend dürfte die Tatsache sein, dass Frauen das Thema häufiger ansprechen als männliche Aufsichtsräte (rund 68% gegenüber 55%).

Die Reaktionen auf die Ansprache dieses Themas wurden von exakt zwei Drittel der Befragten als positiv betrachtet. Ca. 19% berichteten von Indifferenz bzw. neutralen Reaktionen. Kein einziger Befragter gab an, auf Desinteresse gestoßen zu sein.

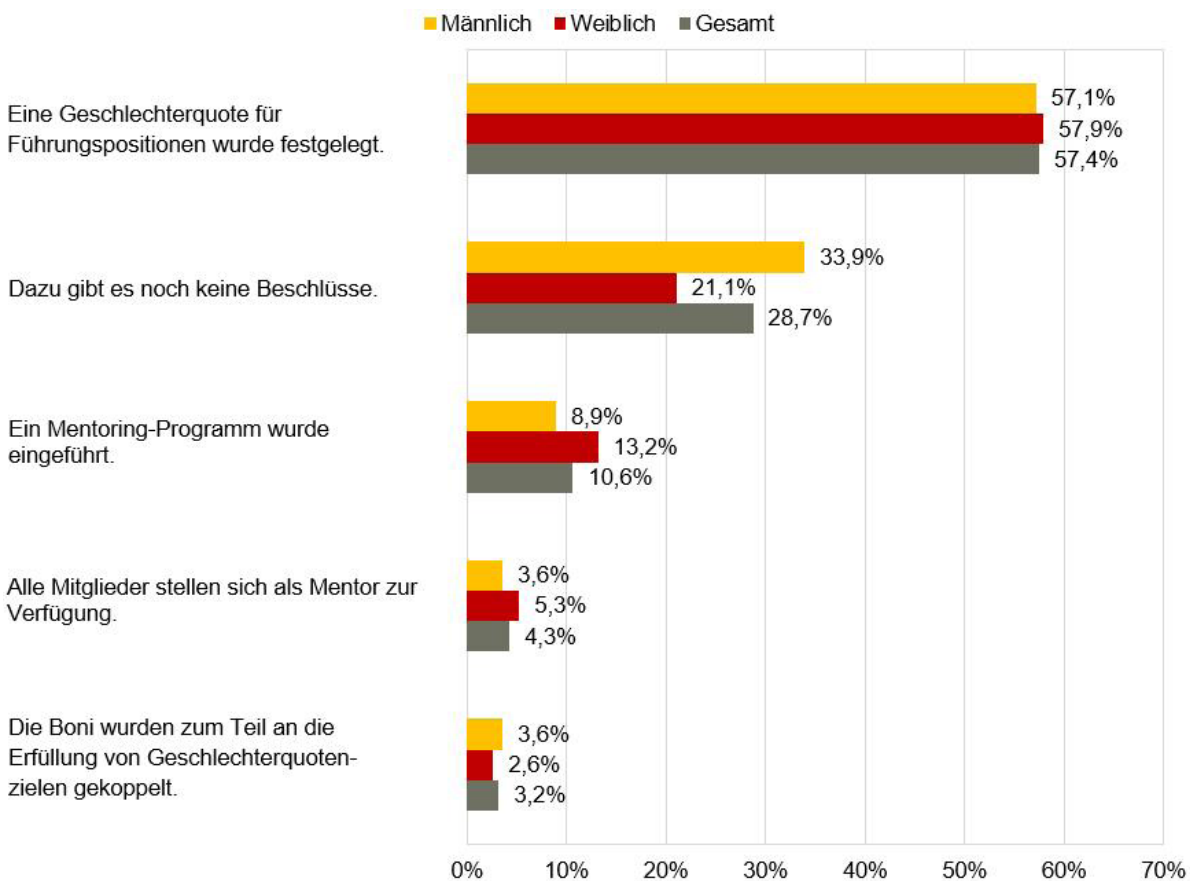
Abbildung 21: „Haben Sie im Aufsichtsrat die Förderung von Frauen im Unternehmen aktiv angesprochen bzw. diese Forderung erhoben?“



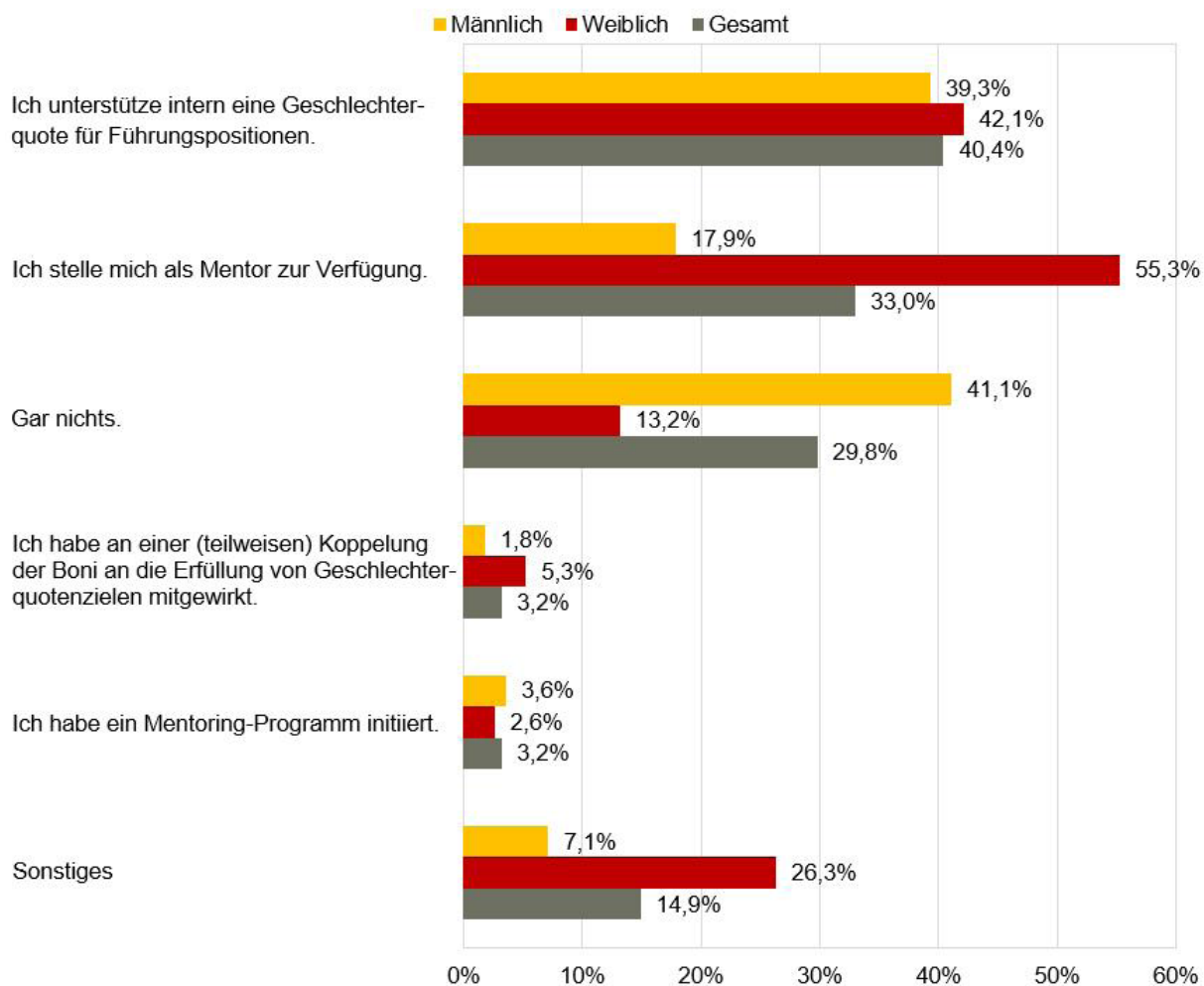
Maßnahmen zur konkreten Frauenförderung

Im nächsten Schritt wurden die Mitglieder des Aufsichtsrates nach konkreten Maßnahmen zur Frauenförderung gefragt. Hierbei wurde die Frage zunächst in Bezug auf das Gremium als Ganzes gestellt, anschließend auf die eigene Person. Ca. 57% der Befragten gaben an, es sei eine unternehmensinterne Geschlechterquote für Führungspositionen festgelegt worden. Dennoch: In knapp 29% der Fälle gab es noch keine Beschlüsse zu diesem Thema. Nicht überraschend: Während Männer zu ca. 41% angaben, dass sie persönlich nichts für die Frauenförderung unternehmen, sagten dies nur 13% der Frauen.

Abbildung 22: „Was tut der Aufsichtsrat als Gremium, um Frauen im Unternehmen zu fördern?“



n (Gesamt) = 94, n (m/w) = 94

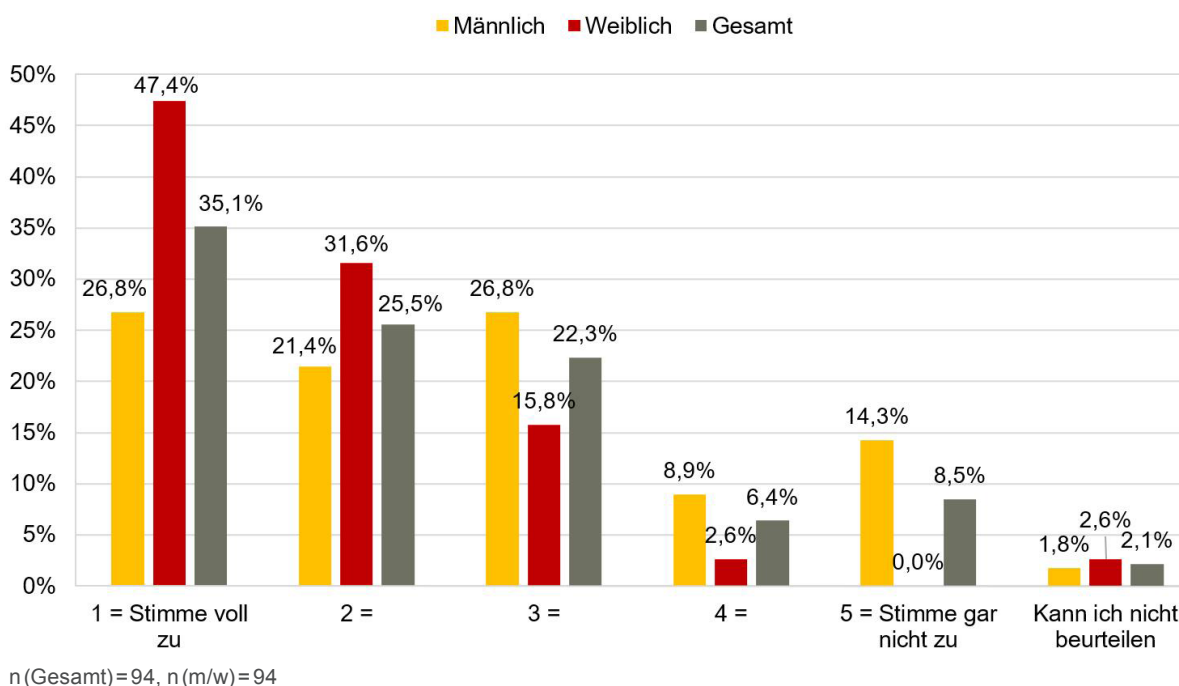
Abbildung 23: „Und was tun Sie persönlich, um Frauen im Unternehmen zu fördern?“

n (Gesamt)=94, n (m/w)=94

Grundsätzliche Bedeutung verstärkter Frauenförderung

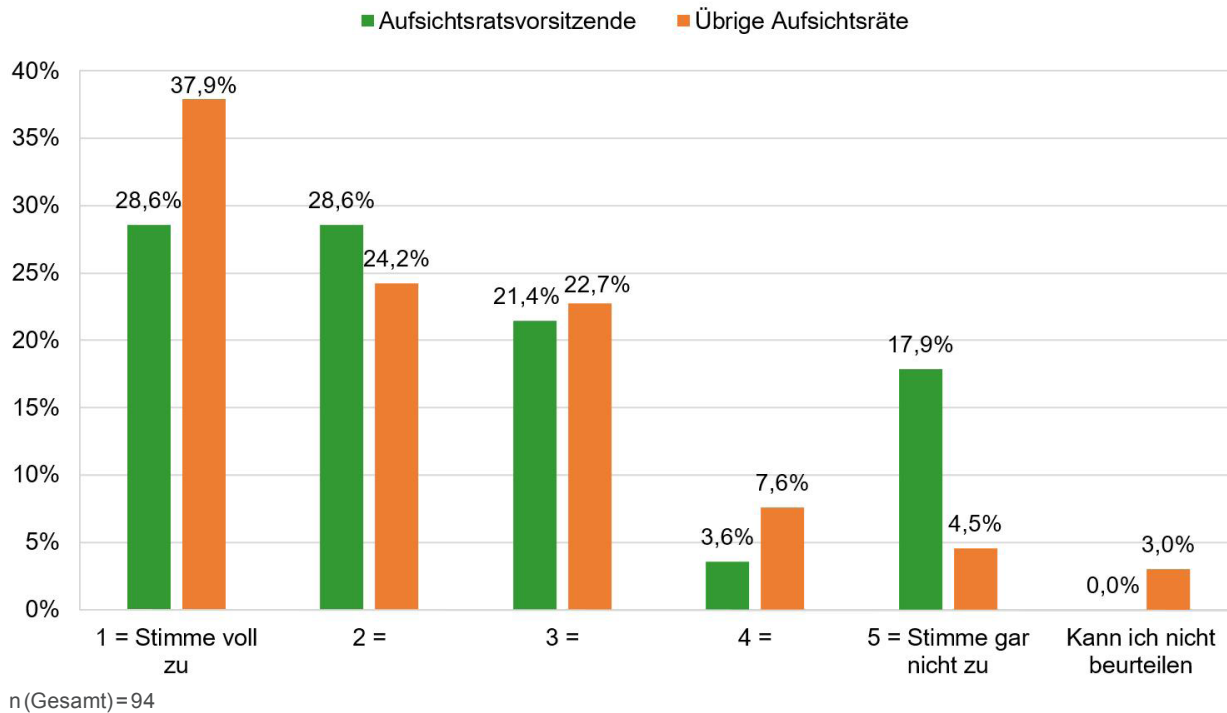
Die Befragten wurden ebenfalls nach ihrer Meinung über die Notwendigkeit verstärkter Frauenförderung gefragt. Generell sind rund 61% der Befragten der Auffassung, in ihrem jeweiligen Unternehmen (wie bei allen Fragen bezogen auf das jüngste Aufsichtsratsmandat) sei eine stärkere Frauenförderung notwendig: 35% stimmen „voll zu“, weitere rund 26% vergeben die Note 2. Auch hier dürfte es wenig überraschen, dass die Antworten nach Geschlecht differenziert ausfallen: Hier stimmen 47% der weiblichen, jedoch nur 27% der männlichen Befragten „voll zu“. Eine Ablehnung der Aussage gibt es bei weiblichen Aufsichtsräten kaum: Weniger als 3% antworteten auf der Skala von 1 bis 5 mit der Ausprägung 4. Bei den Männern antworteten ca. 9% mit 4, und 14% stimmten „gar nicht zu“. Somit lehnt fast jeder 5. männliche Aufsichtsrat eine stärkere Frauenförderung ab.

Abbildung 24: „Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? ‚Frauen müssen in meinem Unternehmen stärker gefördert werden.‘ (Bezogen auf Ihr jüngstes Mandat.)“



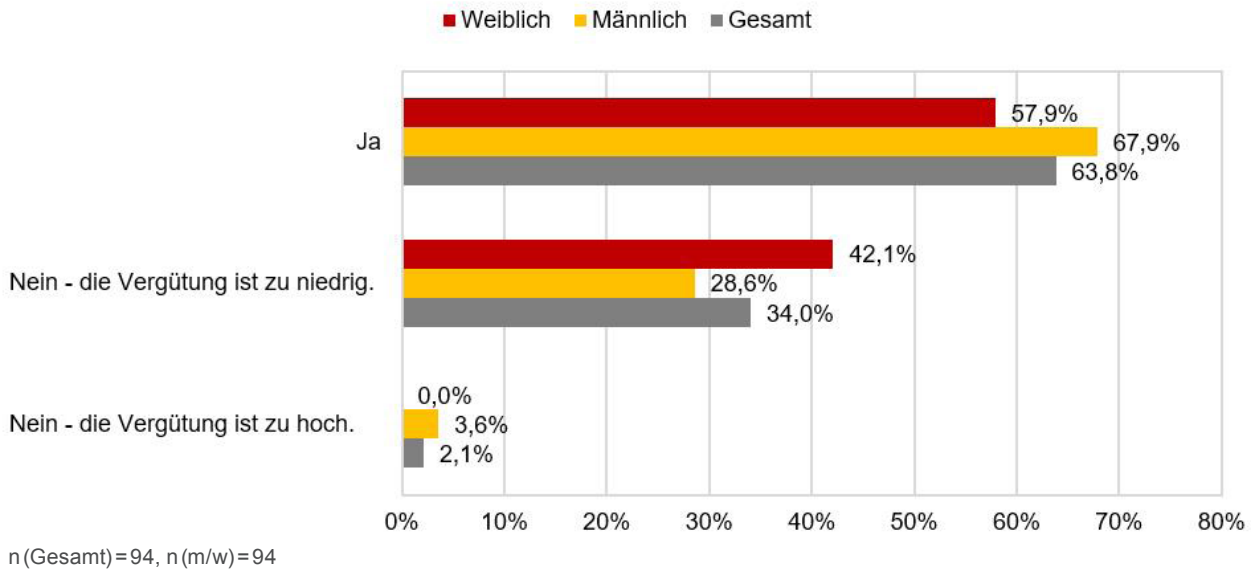
Rund 30% der Befragten hatten angegeben, Vorsitzender eines Aufsichtsrates zu sein. Zwischen den Vorsitzenden und den einfachen Mitgliedern gibt es ebenfalls leicht abweichende Antworten. Wie Abbildung 25 verdeutlicht, ist die Zustimmung unter den AR-Vorsitzenden etwas geringer (ca. 57% gegenüber 62% bei den übrigen Aufsichtsräten). Hier ist allerdings zu beachten, dass fast 93% der AR-Vorsitzenden männlich sind.

Abbildung 25: Gesonderte Betrachtung nach Vorsitz eines Aufsichtsrates.
„Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? ‚Frauen müssen in meinem Unternehmen stärker gefördert werden.‘ (Bezogen auf Ihr jüngstes Mandat)“



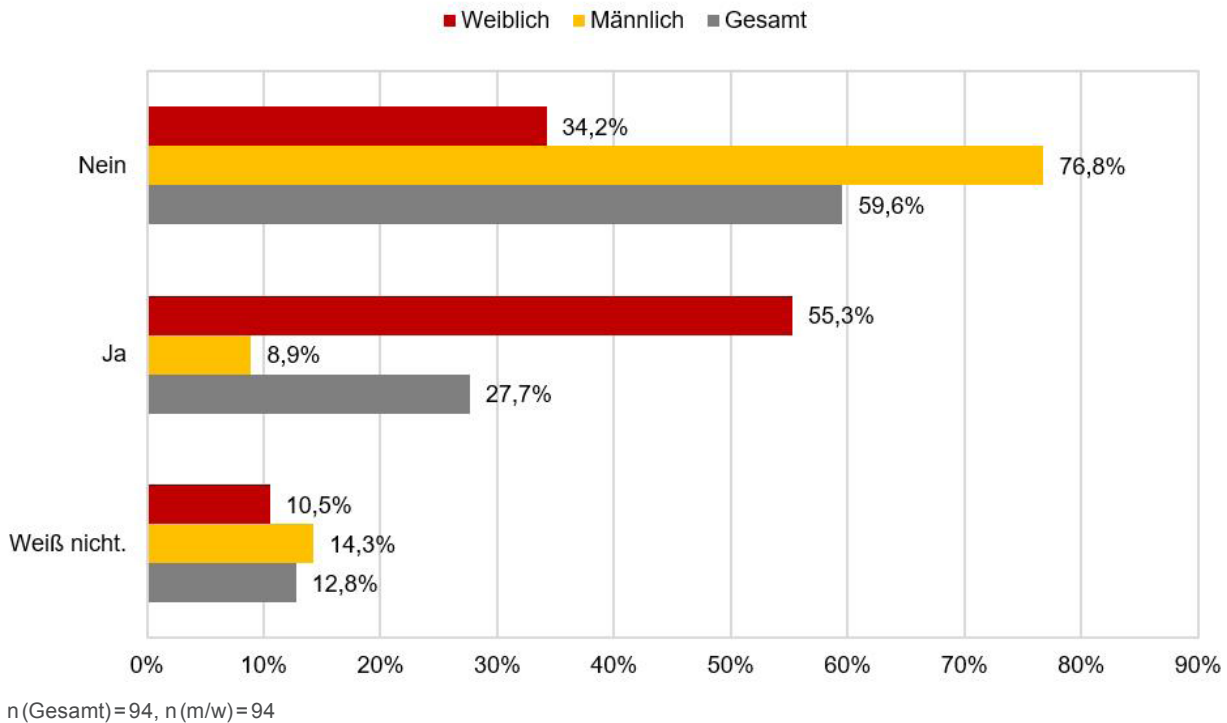
Vergütung von Aufsichtsräten

Knapp 64 % der Befragten halten die Vergütung von Aufsichtsräten für angemessen, 34 % für zu niedrig und nur ca. 2 % für zu hoch. Interessant ist, dass die Zustimmung der Frauen deutlich niedriger ist: Nur etwa 58 % der Aufsichtsrätinnen stimmen zu – gegenüber 68 % der Männern.

Abbildung 26: „Halten Sie die Vergütung von Aufsichtsräten für angemessen?“

Relevanz von Aufsichtsratsposten als Karrieresprung

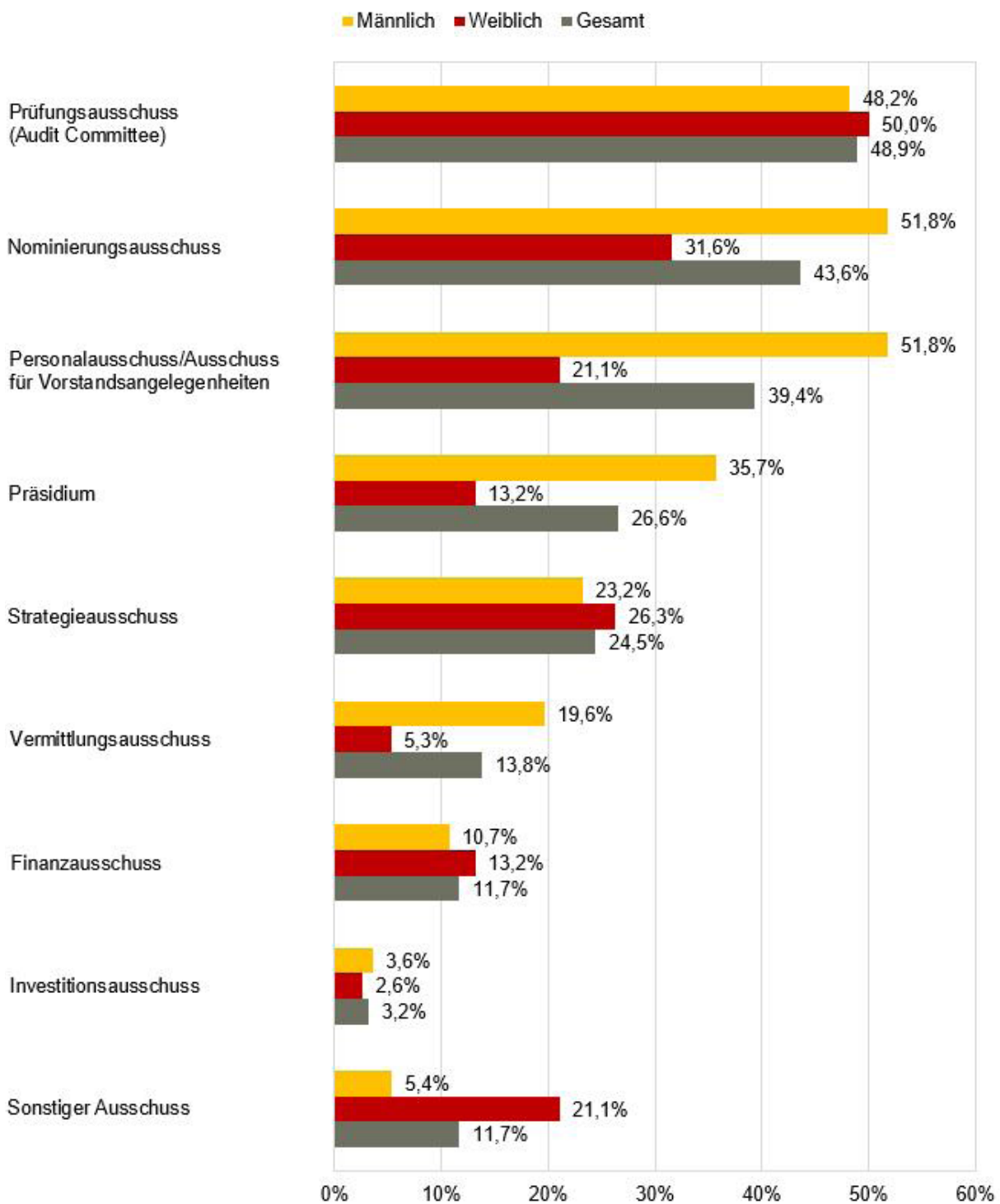
Für Frauen ist ein Aufsichtsratsmandat deutlich häufiger ein gefühlter Karrieresprung als für Männer. Unter allen Befragten halten zwar insgesamt nur knapp 28 % ein Aufsichtsratsmandat für einen Karrieresprung, fast 60 % sehen dies nicht so. Doch weichen die Antworten von weiblichen und männlichen Aufsichtsratsmitgliedern erheblich ab. Nur 9 % der Männer betrachten einen Aufsichtsratsposten als Karrieresprung – gegenüber 55 % der Frauen.

Abbildung 27: „Sehen Sie die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat als Karrieresprung?“

Repräsentanz in Ausschüssen

Jeder 2. Befragte (ca. 49 %) gab an, im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates vertreten zu sein. Der am zweithäufigsten genannte Ausschuss war der Nominierungsausschuss, gefolgt vom Ausschuss für Vorstandsangelegenheiten. Eine differenzierte Betrachtung nach weiblichen und männlichen Aufsichtsräten ergibt ein interessantes Bild. Nach den Ergebnissen dieser Befragung sind Männer und Frauen in vier Ausschüssen gleichermaßen repräsentiert: dem Prüfungsausschuss (48 % Männer, 50 % Frauen) sowie dem Strategieausschuss (23 % bzw. 26 %), dem Finanzausschuss (11 % und 13 %) und dem Investitionsausschuss (4 % bzw. 3 %). In den für Personalfragen zuständigen Ausschüssen bleiben jedoch die Männer im Lead: So gaben jeweils ca. 52 % der männlichen Befragten an, im Nominierungs- und im Personalausschuss/Ausschuss für Vorstandsangelegenheiten vertreten zu sein. Bei den weiblichen Befragten lauten die Referenzwerte ca. 32 % bzw. 21 %. Auch sind rund 36 % der männlichen Befragten im Präsidium vertreten, jedoch nur 13 % der weiblichen. Jeder 5. männliche Aufsichtsrat ist ferner im Vermittlungsausschuss, jedoch nur ca. 5 % der Frauen. Einen „sonstigen Ausschuss“ nannte hingegen jede 5. Frau (21 %), aber nur rund 5 % der männlichen Befragten. Dahinter verbargen sich u. a. der Risikoausschuss, der Technologie- und Innovationsausschuss oder der Nachhaltigkeitsausschuss.

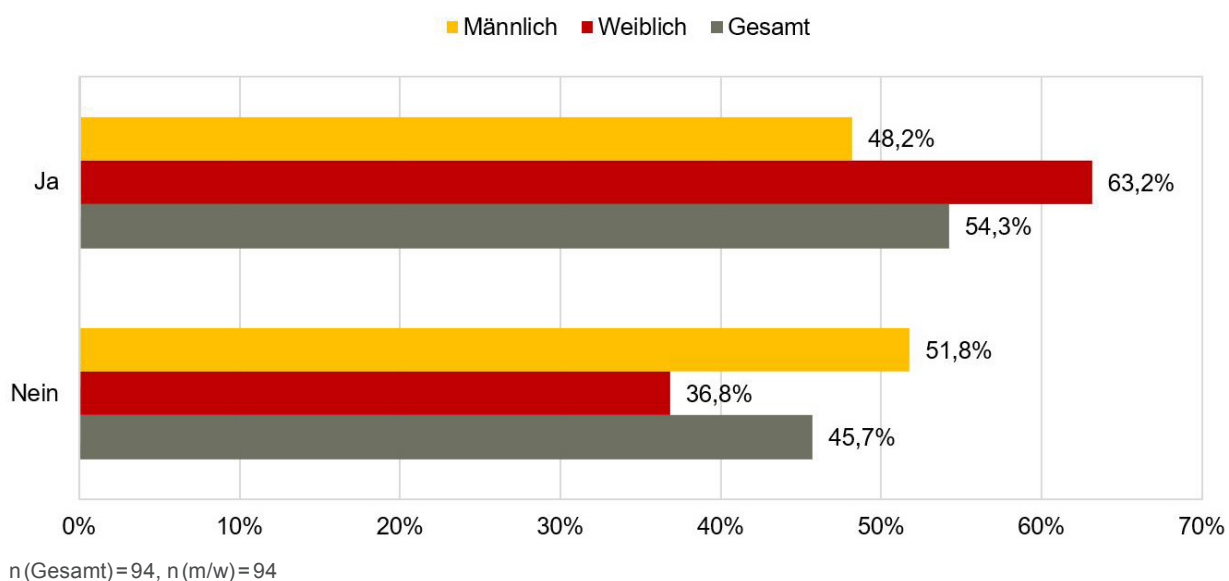
Abbildung 28: „In welchem Ausschuss innerhalb des Aufsichtsrates sind Sie vertreten?“ (Mehrfachauswahl)



Führungsposition

Rund 54 % der Befragten üben – unabhängig von ihrem spezifischen Aufsichtsratsposten – auch eine Führungsposition in einem Unternehmen aus. Überraschend ist hier die Geschlechterverteilung: Bei männlichen Aufsichtsräten ist dies nur bei 48 % der Fall – bei Frauen trifft das jedoch zu 63 % zu.

Abbildung 29: „Üben Sie in einem Unternehmen eine Führungsposition aus?“



Perspektive Berufsaufsichtsrat

Knapp 28 % können sich vorstellen, hauptberuflich als Aufsichtsrat zu fungieren. Die relative Mehrheit von 43 % lehnt das ab. 17 % gaben an, bereits jetzt Berufsaufsichtsrat zu sein. Auch hier sind die Präferenzen nach Geschlecht verschieden. Die männlichen Befragten gaben nur zu 21 % an, eine Tätigkeit als Berufsaufsichtsrat wäre ein Karriereziel.

Abbildung 30:

„Ist eine Tätigkeit als Berufsaufsichtsrat für Sie ein Karriereziel?“

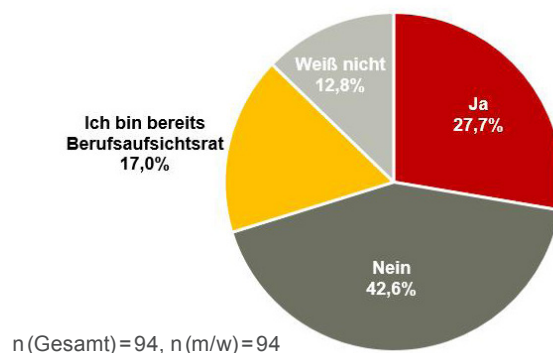
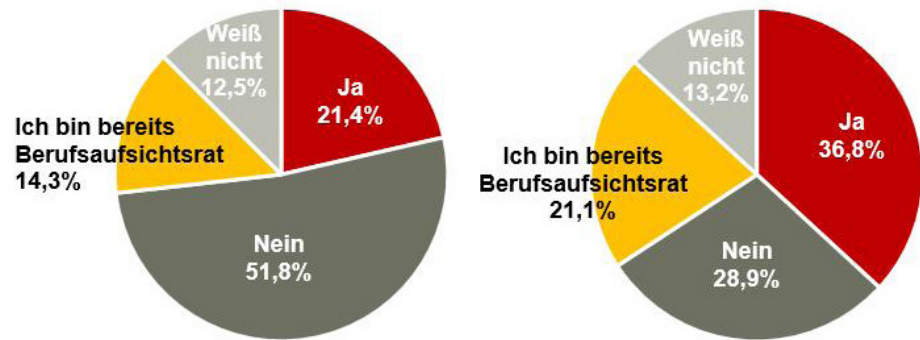


Abbildung 31:
Beantwortung
nach männlichen
(links) und
weiblichen (rechts)
Aufsichtsräten

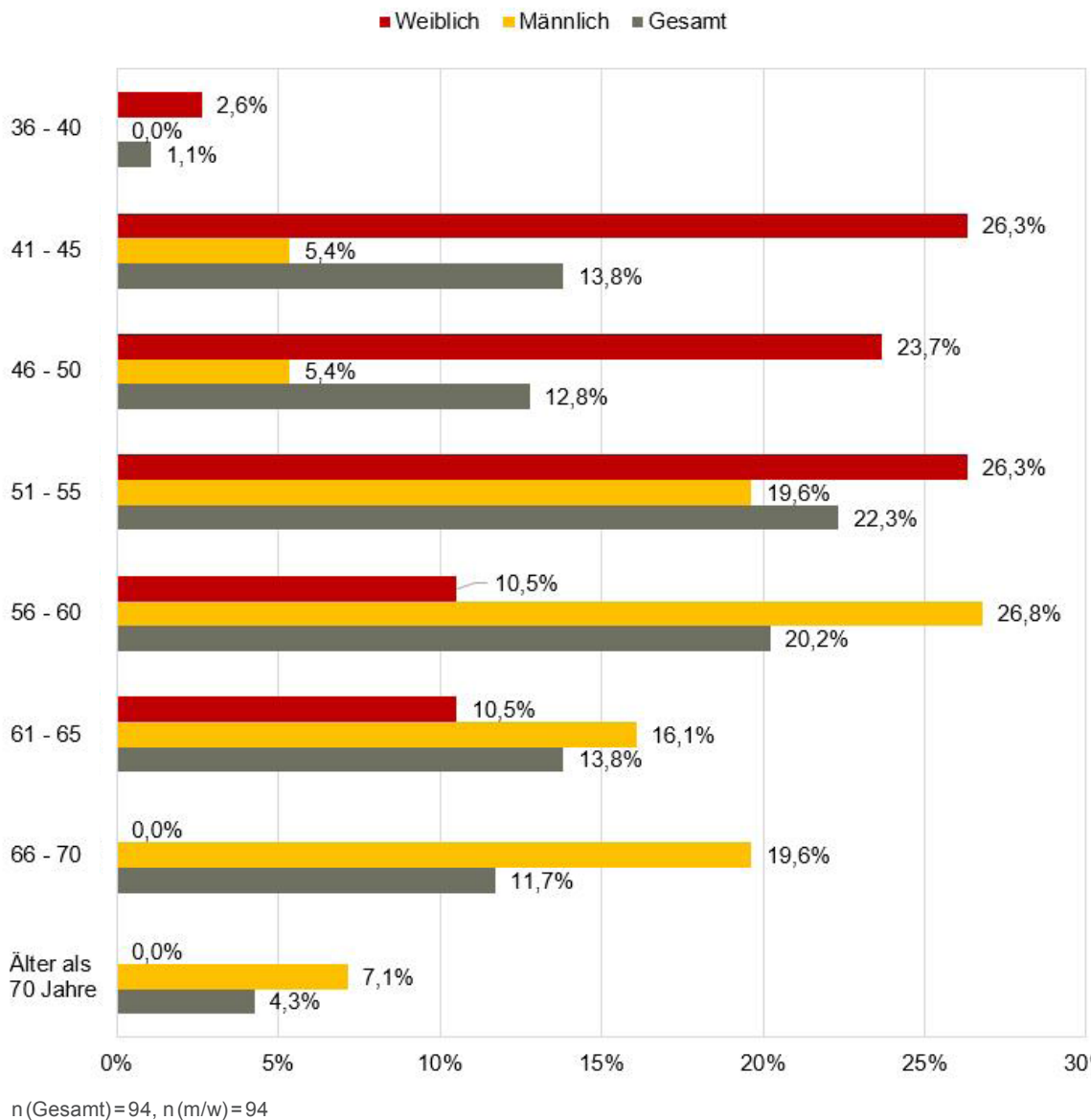


Bei den Aufsichtsrätinnen hingegen stimmen dem knapp 37 % und damit die relative Mehrheit zu. 52 % der Männer antworteten mit „Nein“, jedoch nur 29 % der Frauen. 14 % der männlichen Befragten sind bereits Berufsaufsichtsrat sowie 21 % der befragten Frauen.

6.4 Soziodemografie

Altersverteilung

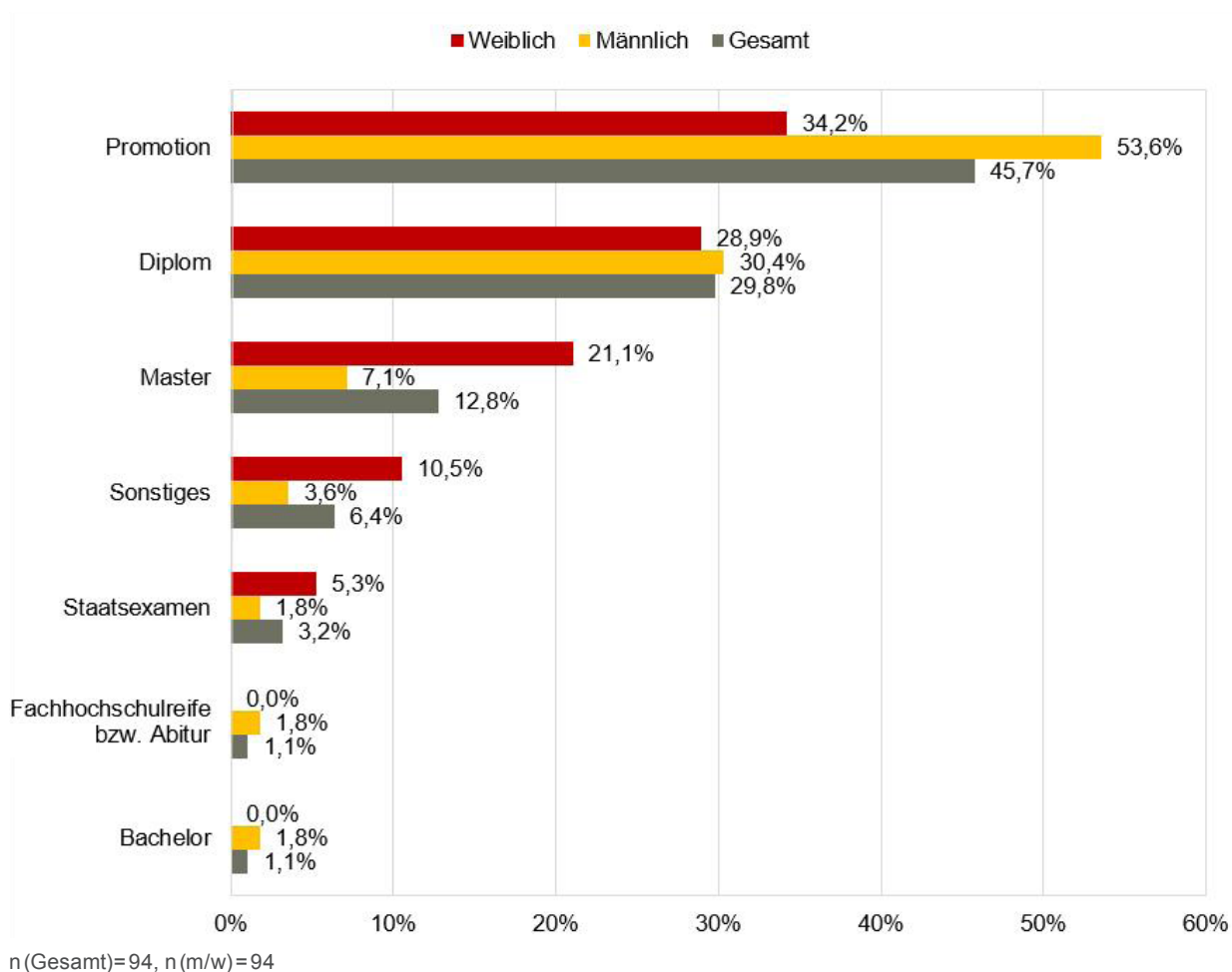
Die relative Mehrheit der Befragten ist zwischen 51 und 55 Jahre alt. Kein einziger Teilnehmer ist jünger als 30 Jahre, 1 Teilnehmer zwischen 36 und 40 Jahren. Am anderen Ende der Skala sind ca. 4 % der Teilnehmer über 70 Jahre. Kumuliert sind 72 % der Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte älter als 51 Jahre. Bei den Männern ist dies sogar bei 89 % der Befragten der Fall. Generell sind die weiblichen Befragten in dieser Studie jünger: Knapp 53 % der Frauen sind 50 Jahre oder jünger, hingegen nur rund 11 % der Männer.

Abbildung 32: „Wie alt sind Sie?“

Bildungsniveau

Abschließend noch ein Blick auf das Bildungsniveau der Befragten. Fast jeder 2. (ca. 46 %) verfügt über eine Promotion, knapp 30 % gaben ein Diplom als höchsten Bildungsabschluss an, gefolgt von einem Master. Staatsexamen (rund 3 %), Abitur (1 %) und Bachelor (1 %) spielten nur eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 33: „Wie lautet Ihr höchster Bildungsabschluss?“



Auch hier unterschieden sich die Geschlechter. Bei den weiblichen Umfrageteilnehmern ist der Dokortitel etwas weniger verbreitet (ca. 34 % gegenüber knapp 54 % der Männer). Beim Diplom liegen die beiden Gruppen fast gleichauf (29 % der Frauen, 30 % der Männer). Dagegen gaben 21 % der Frauen an, über einen Masterabschluss zu verfügen, gegenüber nur 7 % der Männer.

7. Impressum

Herausgeber:

Hengeler Mueller Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB
Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt am Main
<http://www.hengeler.com>

Heiner Thorborg GmbH & Co. KGaA

Bischofsweg 32
60598 Frankfurt am Main
<http://www.heinerthorborg.com>

Umsetzung:

Deutsches Kundeninstitut (DKI), Herzogstraße 10a, 40217 Düsseldorf

Autoren:

Dr. Daniela Favoccia, Dr. Christian Seidenabel (Hengeler Mueller); Heiner Thorborg, Christina Virzi (Heiner Thorborg);
Dominic Dauphin, Jörn Hüsgen (Deutsches Kundeninstitut, DKI)

Der Abdruck der Studie oder von Auszügen daraus mit Quellenangabe ist gestattet.
Belegexemplare werden an die Herausgeber erbeten.