

Der Zugang von Frauen zu den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen: Eine historische Betrachtung

Überblick

- Der Zugang von Frauen zu Aufsichtsräten:
 - eine rational-ökonomische und eine sozial eingebettete Perspektive
- Der Zugang von Frauen zu Aufsichtsräten in Deutschland 1978-1998:
 - Anteil an Frauen, Anteil an Arbeitnehmervertreterinnen
 - Eigenschaften der Unternehmen mit Frauen im Aufsichtsrat
 - Aufsichtsrätinnen - Realtypen
- Forschungsagenda:
 - Die Sicht der Aufsichtsrätinnen auf ihre Rolle

Warum werden Personen für ein Aufsichtsratsmandat ausgewählt?

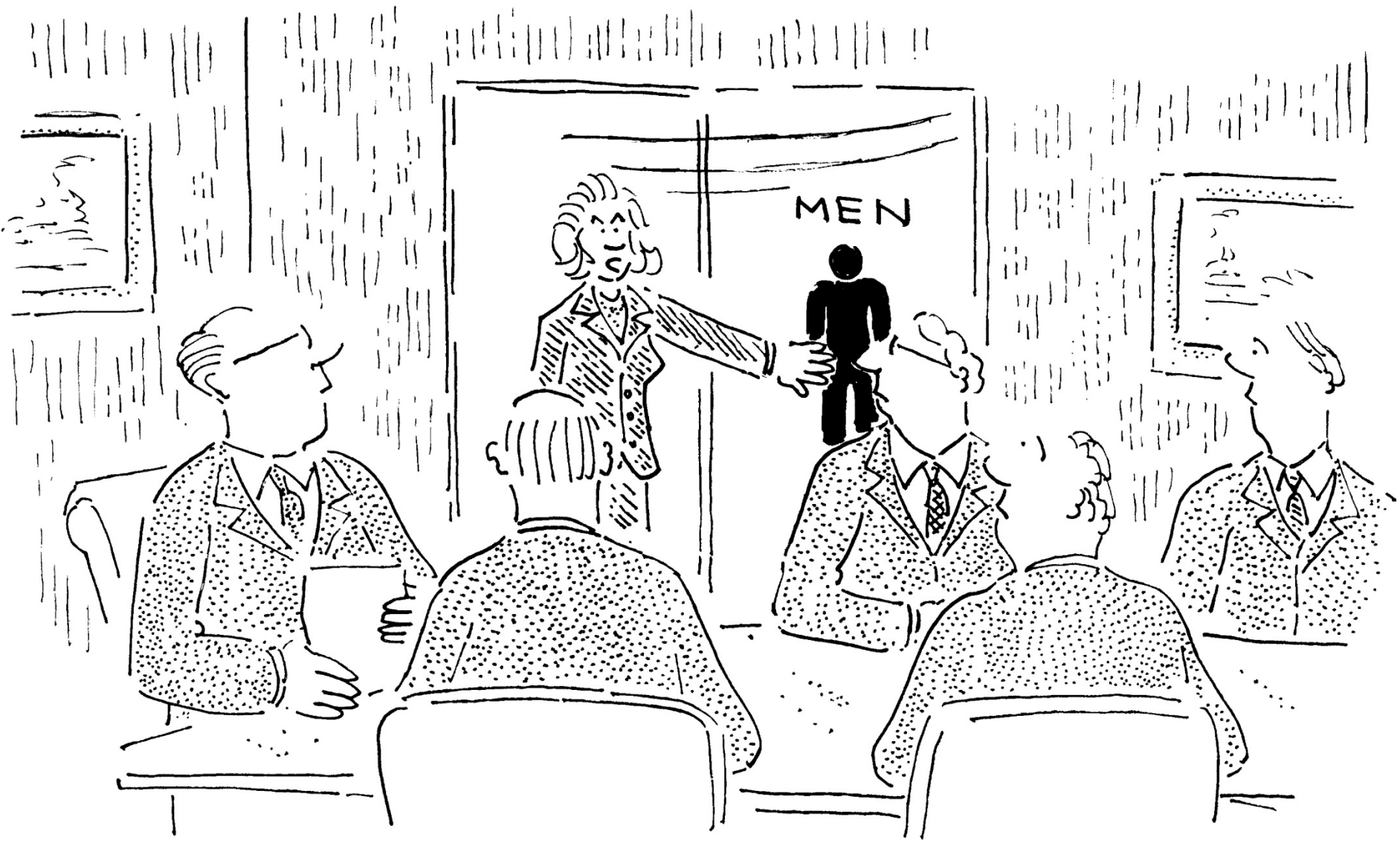
- Rational-ökonomische Perspektive (*Withers, Hillman & Cannella 2012*)
 - Agency-Theorie (*Jensen & Meckling 1976*)
 - Ressourcenabhängigkeitstheorie (*Pfeffer & Salancik 1978*)
 - Diversitätstheorien (*Milliken & Martins 1996*)
- Sozial eingebettete Perspektive (*Withers, Hillman & Cannella 2012*)
 - Konzepte der homosozialen Reproduktion, Homosozialität, Homophilie und Ähnlichkeits-Attraktion (*Kanter 1977; Lipman-Blumen 1976; Ibarra 1993; Byrne 1971*)
 - Konzept der Wirtschaftselite (*Mills 1956; Useem 1984*)

Der Zugang von Frauen zu Aufsichtsräten: Rational-ökonomische Perspektive

- Frauen haben Zugang zu Aufsichtsräten, wenn der Effekt eines gemischtgeschlechtlichen Aufsichtsrates für das Unternehmen (die Anteilseigner) positiv ist
- *Agency-Theorie*: Frauen sind als „Außenseiterinnen“ unabhängiger als männliche Aufsichtsräte (Stichwort: old boys' network), sie sind risikoaverser, gewissenhafter und sorgfältiger und nehmen daher die Kontrollaufgaben des Aufsichtsrates besser wahr
- *Ressourcenabhängigkeitstheorie*: Frauen haben bessere Verbindungen / eine größere Affinität zu bestimmten Stakeholdern (Kundinnen und Mitarbeiterinnen); die Inklusion von Frauen verleiht dem Unternehmen Legitimität (Einklang mit sozialen Normen)
- *Diversitätstheorien*: Aufsichtsräte deren Mitglieder divers sind (z.B. Männer und Frauen) treffen bessere Entscheidungen

Der Zugang von Frauen zu Aufsichtsräten: Sozial eingebettete Perspektive

- Ob Frauen Zugang zu Aufsichtsräten haben hängt von sozialen Faktoren ab (Netzwerke, Verhandlungen CEO-Board...)
- *Homosoziale Reproduktion*: gegenwärtige Aufsichtsratsmitglieder und CEOs bevorzugen Kandidaten, die ihnen selbst demographisch ähneln
- *Wirtschaftselite*: Aufsichtsratsmitglieder als Gruppe möchten ihren sozialen Status und ihr Ansehen erhalten und schließen Außenseiter aus



MANKOFF

"Aha! Just as I suspected!"

In welchen Unternehmen gibt es Frauen in den Aufsichtsräten (boards)?

Studien aus verschiedenen Ländern zeigen, dass es folgende Unternehmen sind:

- Große Unternehmen
- Kleine Familienunternehmen
- Unternehmen mit großen Boards
- Seit langem bestehende Unternehmen
- Unternehmen mit Sitz in der Hauptstadt
- Unternehmen im Dienstleistungssektor (Banken, Handel...)
- Unternehmen in Branchen mit einem hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten und einem hohen Anteil an Managerinnen
- Unternehmen mit Verbindungen zu anderen Unternehmen, die Aufsichtsrätinnen haben
- Unternehmen mit internationalen institutionellen Investoren
- Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung
- Unternehmen mit Frauen im Nominierungsausschuss
- Unternehmen in denen die männlichen Aufsichtsräte divers sind (Alter, Nationalität, fachlicher Hintergrund)

...jedoch sind diese Ergebnisse je nach Land verschieden. Wie ist es in Deutschland?

(z.B. Gregorič, Oxelheim, Randøy & Thomsen 2015; Hillman, Shropshire & Cannella 2007; Kaczmarek, Kimino & Pye 2012; Nekhili & Gatfaoui 2013)

Der Zugang von Frauen zu Aufsichtsräten in Deutschland: Datenerhebung

- Erstellung eines Datensatzes anhand des Hoppenstedt Aktienführers (ehemals Saling)
- Zunächst die Erscheinungsjahre 1978-1998
- Enthält alle deutschen Unternehmen, die in Deutschland börsennotiert sind; jährlich 470-626

Frauen in Aufsichtsräten 1978-1998

	1978 (N=470)	1982 (N=462)	1986 (N=484)	1990 (N=547)	1994 (N=565)	1998 (N=626)
Aufsichtsrätinnen und ihr Anteil an allen Aufsichtsratsmitgliedern	109 von 4353 2,5%	113 von 4379 2,6%	149 von 4631 3,2%	221 von 5100 4,3%	308 von 5276 5,8%	358 von 5327 6,7%
Arbeitnehmervertreterinnen und ihr Anteil an allen Aufsichtsrätinnen	70 64%	70 62%	108 73%	178 81%	249 81%	261 73%

In welchen Unternehmen gab es Frauen im Aufsichtsrat? 1998

Korrelation Frauenanteil und AR-Größe: +0,03

Korrelation Frauenanteil und Firmengröße (Umsatz): -0,03

Korrelation Frauenanteil und Firmenalter: -0,03

Korrelation Frauenanteil und Mitbestimmung: +0,19

Nächste Schritte: möglicherweise Eigentumsverhältnisse, Branche; über mehrere Jahre

Aufsichtsrätinnen 1978-1998

Anzahl Frauen	~885
Anzahl Arbeitnehmervertreterinnen	~702 (79%)
Anzahl Mandate von Frauen	~917
Frauen mit 6 Mandaten	1
Frauen mit 5 Mandaten	2
Frauen mit 3 Mandaten	3
Frauen mit 2 Mandaten	14
Frauen mit 1 Mandat	~865
Arbeitnehmervertreterinnen mit mehreren Mandaten	8
Vertreterinnen der Anteilseigner mit mehreren Mandaten	12

Aufsichtsratsmitglieder - Kategorien

Anteilseignerseite

- Aktionäre und Aktionärsvereinigungen
- Vertreter von Unternehmen, Banken und ausländischen Unternehmen mit oder ohne Kapitalbeteiligung
- Öffentliche Vertreter
- Berater, Experten, Wissenschaftler
- Altvorstände

Arbeitnehmerseite

- Betriebsräte
- Leitende Angestellte
- Nicht-Betriebsräte; interne Gewerkschaftsvertreter
- Externe Gewerkschaftsvertreter

Siehe Gerum (2007)

Aufsichtsratsmitglieder – in mitbestimmten Unternehmen (MitbG 1976) 2004 – Gerum

Anteilseignerseite

- Aktionäre und Aktionärsvereinigungen: 3%
- Vertreter von Unternehmen, Banken und ausländischen Unternehmen mit oder ohne Kapitalbeteiligung: 65%
- Öffentliche Vertreter: 12%
- Berater, Experten, Wissenschaftler: 17%
- Altvorstände: 4%

Arbeitnehmerseite

- Betriebsräte: 56%
- Leitende Angestellte: 13%
- Nicht-Betriebsräte; interne Gewerkschaftsvertreter: 6%
- Externe Gewerkschaftsvertreter: 27%

Siehe Gerum (2007)

20 Aufsichtsrätinnen mit mehreren Mandaten – 1978-1998

Anteilseignerseite

- 5 Aktionärinnen (Mitglieder der Eigentümerfamilien)
- 2 Vertreterinnen von Aktionärsvereinigungen
- 1 Bankvorständin, 1 Versicherungsvorständin
- 2 Politikerinnen
- 1 Anwältin für Gesellschaftsrecht

Arbeitnehmerseite

- 3 Betriebsrätinnen
- 1 leitende Angestellte
- 3 Gewerkschaftssekretärinnen
- 1 Gewerkschaftssekretärin und später Politikerin

Erste Ergebnisse

- Der Anteil von Aufsichtsrätinnen an allen Aufsichtsratsmitgliedern steigt seit Ende der 1980er Jahre.
- Zunächst stieg der Anteil an Arbeitnehmervertreterinnen, Ende der 1990er wurden auch mehr Frauen von der Anteilseignerseite entsandt.
- Ende der 1990er Jahre waren es vor allem mitbestimmte Unternehmen, die Frauen in ihren Aufsichtsräten vorweisen konnten.
- Im Zeitraum 1978-1998 waren knapp 80% aller Aufsichtsrätinnen Arbeitnehmervertreterinnen.
- Nur 2,3% der Aufsichtsrätinnen hatten in diesem Zeitraum mehrere Mandate.
- Diese Frauen waren entweder Eigentümerinnen oder kamen nicht aus dem wirtschaftlichen Kernbereich (sondern öffentlicher Sektor, Gewerkschaften, Anwältinnen, Bank/Versicherung, Aktionärsvereinigungen).
- Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Zugang von Frauen zu Aufsichtsräten von sozialen Faktoren abhängt (sozial eingebettete Perspektive auf die Auswahl von Direktoren).

Forschungsagenda: Die Sicht der Aufsichtsrätinnen auf ihre Rolle

- Einige wenige Studien untersuchen, ob Aufsichtsrätinnen
 - die Interessen von Frauen vertreten,
 - sich dafür zuständig fühlen oder eben nicht,
 - und ob das von ihnen erwartet wird.

(z.B. Mattis 1993 für die USA und Burke 1994 für Kanada)

- Arbeitnehmervertreterinnen sehen sich vielleicht eher als Vertreterinnen der Interessen der Arbeitnehmerinnen als Anteilseignerinnen.

(z.B. Conchon & Waddington (2011) dazu, ob Arbeitnehmervertreter(innen) in Frankreich und Dänemark gleichstellungspolitische Themen in den Aufsichtsrat einbringen)

- Interviewstudie mit Aufsichtsrätinnen (Pionierinnen und heutige, Arbeitnehmervertreterinnen und Anteilseignerinnen) in Planung.

Literatur

- Burke, Ronald J. (1994) Women on Corporate Boards of Directors: Forces for Change? *Women in Management Review* 9(1): 27-31.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Conchon, Aline & Waddington, Jeremy (2011) Board-level employee representation in Europe: challenging commonplace prejudices. In Vitols, Sigurt & Kluge, Norbert (eds.) *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*. Brussels: ETUI: 91-111.
- Gerum, Elmar (2007) *Das deutsche Corporate-Governance-System: Eine empirische Untersuchung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gregorič, Aleksandra, Oxelheim, Lars, Randøy, Trond & Thomsen, Steen (2015) Resistance to Change in the Corporate Elite: Female Directors' Appointments onto Nordic Boards. *Journal of Business Ethics* online first.
- Hillman, Amy J., Shropshire, Christine & Cannella Jr, Albert A. (2007) Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal* 50(4): 941-952.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, pp. 56-87.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.
- Kaczmarek, Szymon, Kimino, Satomi & Pye, Annie (2012) Antecedents of Board Composition: The Role of Nomination Committees. *Corporate Governance: An International Review* 20(5): 474-489.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, 1, pp. 15-31.
- Mattis, Mary C. (1993) Women directors: Progress and Opportunities for the Future. *Business and the Contemporary World* 5(3): 140-156.
- Milliken, Frances J. & Martins, Luis L. (1996) Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review* 21(2): 402-433.
- Mills, Charles W. (1956) *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.
- Mínguez-Vera, Antonio & Martín, Adina (2011) Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management* 22(14): 2852-2873.
- Nekhili, Mehdi & Gatfaoui, Hayette (2013) Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors. *Journal of Business Ethics* 118(2): 227-249.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Useem, Michael (1984) *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.* New York: Oxford University Press.
- Withers, M.C., Hillman, A.J. and Cannella, A.A. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38, pp. 243-277.