FIDAR

FIDAR-STIMMUNGS-BAROMETER 2026

Wie Aufsichtsgremien auf Quote und Parität blicken
Stimmen aus der Praxis zum 20-jährigen Jubiläum von FIDAR

Berlin, November 2026

Vorwort der Autorinnen



Zwischen Juni und August 2026 haben wir 16 Gespräche mit Menschen geführt, die in Aufsichtsräten Verantwortung tragen. Manche von ihnen haben die Quote von Anfang an befürwortet, andere haben sie abgelehnt. Alle haben sich Zeit genommen und offen berichtet, auch über das, was noch nicht gut läuft. Ihre Aussagen bleiben anonym, unser Dank gilt ihnen deshalb an dieser Stelle umso herzlicher.

FIDAR setzt sich seit 20 Jahren für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen ein. Ein entscheidender Erfolg war, dass aus freiwilligen Selbstverpflichtungen verbindliche gesetzliche Regelungen wurden. Umso genauer haben wir darauf gehört, wo die Erfahrungen aus den Gremien unsere Erwartungen bestätigen und wo sie ihnen widersprechen.

Bemerkenswert ist, wie eindeutig die Bilanz zur Quote ausfällt, auch bei früheren Skeptikern. Die Interviews zeigen aber auch: Der Fortschritt ist keineswegs selbstverständlich. Wo gesetzliche Vorgaben gelten, hat sich viel bewegt. Wo sie fehlen, bleibt die Entwicklung deutlich zurück. Das ist ein Befund, der Konsequenzen für die nächste Phase der Gleichstellungspolitik haben muss. Er lässt eine Frage immer drängender werden: Warum wird das, was sich in den bereits von der Quote erfassten Unternehmen so offensichtlich bewährt hat, nicht so schnell wie möglich für so viele Unternehmen wie möglich ebenfalls zum klaren Ziel erklärt?

Wir wünschen uns, dass diese Erkenntnisse dort diskutiert werden, wo über die Zukunft der Unternehmen entschieden wird: in den Aufsichtsräten.

Elke Benning-Rohnke
Geschäftsführerin,
2TOP GmbH

Dr. Anja V. Hartmann
Regionalvorständin,
FIDAR Hanse

Prof. Dr. Anja Seng
Präsidentin,
FIDAR e. V.

Inhalt

Vorwort der Autorinnen 2

Executive Summary 4

Grußwort 6

Einleitung und Anlass 7

Zur Methodik dieser Studie 8

Was die Zahlen zeigen 10

Erfolgsfaktor Diversität: Was sich in der Praxis verändert hat 12

In Richtung Parität: Was sich als Nächstes ändern muss 19

Was folgt: Ziele und Handlungsfelder für die nächste Phase 23

Impressum 27

Executive Summary

Die Quote wirkt. In den Unternehmen, für die das Führungspositionengesetz (FüPoG) gilt, werden die gesetzlichen Vorgaben für den Frauenanteil erfüllt, im Aufsichtsrat von allen 101 quotenpflichtigen Unternehmen mit durchschnittlich 39 Prozent, im Vorstand mit durchschnittlich gut 19 Prozent von allen 61 Unternehmen, die dem Mindestbeteiligungsgebot unterliegen.

Zugleich zeigen die aktuellen Daten des Women-on-Board-Index 2026 eine gegenläufige Entwicklung: Während der Frauenanteil in den quotenpflichtigen Unternehmen weiter steigt, sinkt er außerhalb des gesetzlichen Geltungsbereichs.

Die 16 qualitativen Interviews mit Vorsitzenden und Mitgliedern von Aufsichtsgremien, die als Grundlage für dieses Stimmungsbarometer geführt wurden, unterstreichen: Ohne die gesetzliche Quote wäre der Frauenanteil in den Führungsgremien deutscher Unternehmen heute nicht so hoch.

Selbst Gesprächspersonen, die Quoten ursprünglich kritisch gegenüberstanden, bewerten sie rückblickend als entscheidenden Impuls.

In gemischten Gremien verbessert sich die Qualität der Zusammenarbeit. Eine größere Bandbreite an Perspektiven, Erfahrungen und fachlichen Hintergründen bereichert Diskussionen und trägt zu robusteren Entscheidungen bei. Der Ton verändert sich und die Gesprächskultur wird inklusiver. Dazu leisten Frauen einen Beitrag, weil sie aufgrund ihrer Sozialisation und ihrer Karriereerfahrungen spezifisch andere Perspektiven einbringen.

Die Quote hat zugleich die Professionalisierung der Gremienarbeit beschleunigt. Wer qualifizierte Frauen für Aufsichtsräte gewinnen wollte, musste Kompetenzanforderungen expliziter definieren. Auswahlkriterien mussten transparenter und Entscheidungen nachvollziehbarer werden. Davon hat nicht nur die Geschlechterdiversität profitiert, sondern die Qualität von Nominierungs- und Besetzungsprozessen insgesamt.

Um das Erreichte zu sichern und gleichzeitig die Vorteile gemischter Gremien flächendeckend zu heben, braucht es eine Verstetigung und Ausweitung der Quote mit Augenmaß und Realitätssinn, eine differenzierte Weiterentwicklung der Qualifikationsanforderungen für Aufsichtsgremien, einen verstärkten Fokus auf den Aufsichtsratsvorsitz in seiner Schlüsselrolle für Besetzungen und Gremienkultur – und die Überzeugung, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen die Qualität der Führung in Unternehmen insgesamt vor allem dann verbessert, wenn darüber nicht mehr gesprochen werden muss.

Nach 20 Jahren Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (FIDAR) und gut zehn Jahren FüPoG ist aus einer umkämpften Forderung in vielen Gremien Normalität geworden. Gleichzeitig zeigen bestehende Realisierungslücken und Stagnation: Diese Normalität ist weder überall erreicht noch unumkehrbar. Die nächste Phase beginnt deshalb mit einer neuen Aufgabe: Es geht nicht mehr nur darum, wie viele Frauen am Tisch sitzen, sondern welche Rolle sie dort spielen – und wie dieser Tisch geführt wird.

Das Ziel ist erreicht, wenn eine ausgewogene Beteiligung von Frauen in den Führungsgremien deutscher Unternehmen nicht mehr erklärt oder eingefordert werden muss, sondern selbstverständlich ist.

Grußwort



Gerade vor dem Hintergrund des schwachen Produktivitätswachstums der letzten Jahre ist es von besonderer Bedeutung, dass sich die besten Talente auch an der Spitze von Unternehmen wiederfinden. Aus der ökonomischen Forschung wissen wir, dass der chancengleiche Zugang von Frauen im Arbeitsmarkt erhebliche Produktivitätspotenziale freisetzt. Eine Studie US-amerikanischer Spitzenforscher führt ein Drittel des gesamten Wirtschaftswachstums der USA seit den 1960er Jahren darauf zurück, dass Frauen im Laufe der Jahrzehnte Zugang zu hochqualifizierten Berufen und allen Karriereebenen bekommen haben. Deutschland kann es sich nicht leisten, in Spitzenpositionen auf die Talente von Frauen zu verzichten.

Daher braucht es Organisationen wie FIDAR. FIDAR setzt sich seit zwanzig Jahren für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in den Aufsichts- und Führungsgremien der deutschen Wirtschaft ein und hat mit dem Women-on-Board-Index ein Instrument geschaffen, das diese Entwicklung Jahr für Jahr sichtbar und messbar macht. Dass FIDAR das 20. Jubiläum zum Anlass nimmt, die qualitative Innensicht aus den Gremien darzustellen, ist ein wichtiger Schritt, um die tatsächlich erlebten Veränderungen aufzuzeigen. Das vorliegende Stimmungsbarometer ergänzt die volkswirtschaftliche Perspektive: Es zeigt, dass gemischte Aufsichtsräte nicht nur ein Gebot der Chancengleichheit sind, sondern die Qualität von Diskussionen und Entscheidungen spürbar verbessern. Gerade in Zeiten, in denen das Erreichte mancherorts wieder infrage gestellt wird, kommt es darauf an, nicht nachzulassen, sondern mit Augenmaß und Beharrlichkeit weiterzugehen.

Prof. Dr. h.c. Nicola Fuchs-Schündeln, Ph.D.

Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung WZB

Einleitung und Anlass

20 JAHRE FIDAR

Vor 20 Jahren wurde FIDAR mit einem klaren Ziel gegründet: den Frauenanteil in den Aufsichtsräten und Führungsgremien deutscher Unternehmen nachhaltig zu erhöhen. Seither hat sich viel verändert. Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen sind heute keine Ausnahme mehr. In vielen Gremien ist ihre Beteiligung inzwischen selbstverständlich – ein Zustand, der vor zwei Jahrzehnten noch weit entfernt war.

Ein entscheidender Meilenstein auf diesem Weg war das Führungspositionengesetz (FüPoG), das seit Mai 2015 in Kraft ist und dessen feste Geschlechterquote seit Anfang 2016 für Aufsichtsratsbesetzungen gilt. Erstmals wurde damit eine verbindliche Quote für die Aufsichtsräte börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen eingeführt. Was zuvor über viele Jahre Gegenstand gesellschaftlicher und politischer Auseinandersetzungen gewesen war, wurde zum gesetzlichen Auftrag. 2021 folgte mit dem FüPoG II das Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände.

FIDAR hat diesen Prozess von Beginn an begleitet. Mit dem Women-on-Board-Index dokumentiert FIDAR seit 2011 kontinuierlich die Entwicklung des Frauenanteils in den Führungsgremien börsennotierter Unternehmen. Diese regelmäßige Erfassung schafft Transparenz über Fortschritte und Stillstand und liefert eine wichtige empirische Grundlage für die politische Debatte um verbindliche gesetzliche Regelungen.

Was Zahlen jedoch nicht abbilden können, ist die Frage: Wie verändert ein höherer Frauenanteil die Zusammenarbeit, die Diskussionskultur und die Qualität von Entscheidungen in den Gremien tatsächlich? Hier setzt das FIDAR-Stimmungsbarometer 2026 an. Grundlage sind 16 qualitative Interviews mit erfahrenen Mitgliedern und Vorsitzenden von Aufsichtsgremien der untersuchten Unternehmen. Sie ermöglichen einen Blick darauf, wie der Wandel im Boardroom erlebt wird und welche Veränderungen über die sichtbare Entwicklung der Frauenanteile hinaus stattgefunden haben.

Damit ist es eine qualitative Ergänzung zu den Women-on-Board-Indizes: Während die Indizes die Entwicklung in Zahlen dokumentieren, geben die Gespräche den Menschen in den Gremien eine Stimme. Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern auf Relevanz auf Basis von belastbaren Tendenzaussagen aus erster Hand. Dabei entsteht kein eindimensionales Bild. In vielen Fragen zeigen die Interviews klare Muster. In anderen treffen unterschiedliche Erfahrungen und Einschätzungen aufeinander. Beides ist aufschlussreich: der Konsens darüber, was sich verändert hat – und die unterschiedlichen Perspektiven darauf, warum es sich verändert hat und was daraus für die Zukunft folgt.

Das FIDAR-Stimmungsbarometer ist eine qualitative Standortbestimmung nach 20 Jahren FIDAR und gut zehn Jahren FüPoG: Was haben wir erreicht? Was hat sich dadurch verändert? Wo stoßen wir an Grenzen? Und was braucht die nächste Phase?

Zur Methodik dieser Studie

Grundlage des FIDAR-Stimmungsbarometers 2026 sind 16 leitfadengestützte Einzelinterviews, die zwischen Juni und August 2026 geführt wurden. Befragt wurden amtierende und ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende sowie Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite. Unter den Befragten waren acht Frauen und acht Männer.

Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bildet ein breites Spektrum erfahrener Aufsichtsratsarbeit ab. Vertreten sind Mitglieder und Vorsitzende von Aufsichtsgremien großer börsennotierter Unternehmen, darunter mehrere DAX-Konzerne, mehrere mit jahrzehntelanger Erfahrung in der deutschen Corporate Governance. Die Unternehmen, in denen die Befragten Mandate wahrnehmen oder wahrgenommen haben, werden in einer Übersicht ausgewiesen; die einzelnen Aussagen werden jedoch keiner Person und keinem Unternehmen zugeordnet.

Die Gespräche folgten einem einheitlichen Fragenkatalog entlang von vier Themenfeldern: der Erfahrung mit geschlechtergemischten Gremien, der Wirkung des FüPoGs, der Qualität gelebter Teilhabe sowie den Herausforderungen und Handlungsfeldern für die nächste Phase.

Die Interviews wurden qualitativ und fallübergreifend ausgewertet. Über die Gespräche hinweg verdichteten sich die zentralen Themen zu erkennbaren Mustern:

Ab etwa dem zwölften Interview traten nur noch wenige Aspekte hinzu, sondern vor allem Facetten und Nuancen bereits bekannter Thesen und Hypothesen. Wiederkehrende Erfahrungen, Einschätzungen und Argumentationsmuster wurden identifiziert, miteinander verglichen und zu zentralen Schlussfolgerungen zusammengeführt. Wo sich über die Interviews hinweg klare Muster zeigen, werden diese als Ergebnisse des FIDAR-Stimmungsbarometers dargestellt. Wo die Einschätzungen auseinandergehen, werden die unterschiedlichen Positionen sichtbar gemacht.

Häufigkeitsangaben zu den Befragten folgen im Text einer einheitlichen Konvention: „einzelne“ steht für ein bis zwei Gesprächspersonen, „mehrere“ oder „ein Teil“ für drei bis fünf, „viele“ für sechs bis zehn und „nahezu alle“ für mehr als zehn der 16 Befragten.

Alle Interviewzitate werden anonymisiert wiedergegeben. Der Wortlaut wurde für die Veröffentlichung sprachlich behutsam geglättet, ohne die Aussage zu verändern; Angaben, die Rückschlüsse auf einzelne Personen oder auf konkrete Unternehmenssituationen ermöglichen könnten, wurden entfernt oder verallgemeinert. Die Gesprächspartnerinnen und -partner werden im Text durchgängig geschlechtsneutral als „Gesprächsperson“ bezeichnet.

19+

UNTERNEHMEN

Interviewt wurden Vertreterinnen und Vertreter aus den Aufsichtsgremien der folgenden Unternehmen (z. T. mehrfache Mandate):

- BAYER AG
- BAYERISCHE MOTOREN WERKE AG
- BEIERSDORF AG
- CEWE STIFTUNG & CO. KGAA
- COMMERZBANK AG
- CONTINENTAL AG
- DAIMLER TRUCK HOLDING AG
- DEUTSCHE BAHN AG
- DEUTSCHE BÖRSE AG
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG
- DEUTSCHE POST AG
- DEUTSCHE TELEKOM AG
- E.ON SE
- FREENET AG
- JENOPTIK AG
- KNORR-BREMSE AG
- LEG IMMOBILIEN SE
- RHEINMETALL AG
- VONOVIA SE

Was die Zahlen zeigen

Frauenanteil in den Aufsichtsräten

39,0 %

Mit gesetzlicher Quote

31,2 %

Ohne gesetzliche Quote

Gut zehn Jahre nach Inkrafttreten des FüPoGs ist die Wirkung der gesetzlichen Vorgaben deutlich sichtbar. Die 16. Women-on-Board-Studie von FIDAR (Stand 15. Januar 2026, aktualisiert zum 1. Mai 2026) untersucht 183 Unternehmen aus DAX, MDAX und SDAX sowie aus dem paritätisch mitbestimmten regulierten Markt. Der durchschnittliche Frauenanteil in ihren Aufsichtsgremien liegt bei 37,0 Prozent – unverändert gegenüber dem Vorjahr.

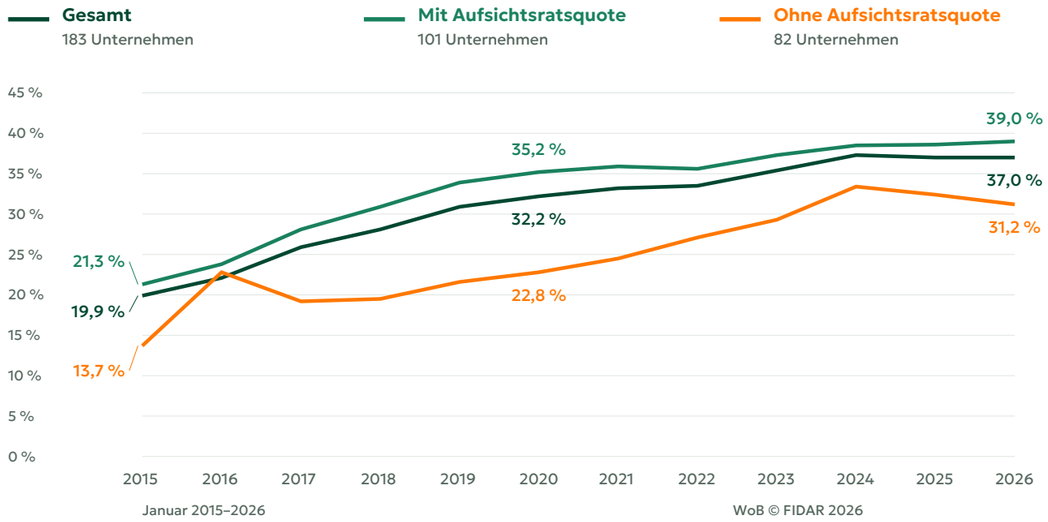
Entscheidend ist der Blick auf die Unterschiede innerhalb dieser Gruppe. In den 101 quotenpflichtigen Unternehmen ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten auf 39,0 Prozent gestiegen; in den 82 nicht quotenpflichtigen Unternehmen ist er auf 31,2 Prozent gesunken. Der Abstand zwischen beiden Gruppen wächst damit auf 7,8 Prozentpunkte. Nicht allein die Höhe der Differenz ist aussagekräftig, sondern ihre Richtung: Die beiden Gruppen entwickeln sich auseinander. Alle 101 quotenpflichtigen Unternehmen erfüllen die gesetzliche Vorgabe im Aufsichtsrat, und alle 61 Unternehmen, die dem Mindestbeteiligungsgebot unterliegen, erfüllen die Vorgabe im Vorstand.

Gleichzeitig zeigen die aktuellen Zahlen, dass der bisherige Fortschritt keine Selbstverständlichkeit ist. Der Frauenanteil in den Vorständen ist erstmals seit Einführung des Mindestbeteiligungsgebots zurückgegangen – von 19,9 auf 19,1 Prozent. Es scheiden mehr Frauen aus den Vorständen aus, als neu berufen werden. 27 Unternehmen setzen sich für ihren Vorstand weiterhin die Zielgröße Null, vier mehr als 23 im Vorjahr. Neun der untersuchten Unternehmen haben keine Frau im Aufsichtsrat, 73 keine Frau im Vorstand.

Ein Referenzpunkt für die weitere Entwicklung ist die EU-Führungspositionen-Richtlinie mit ihrem Ziel von 40 Prozent des unterrepräsentierten Geschlechts im Aufsichtsrat: 80 der untersuchten 183 Unternehmen erreichen diese Marke bereits.

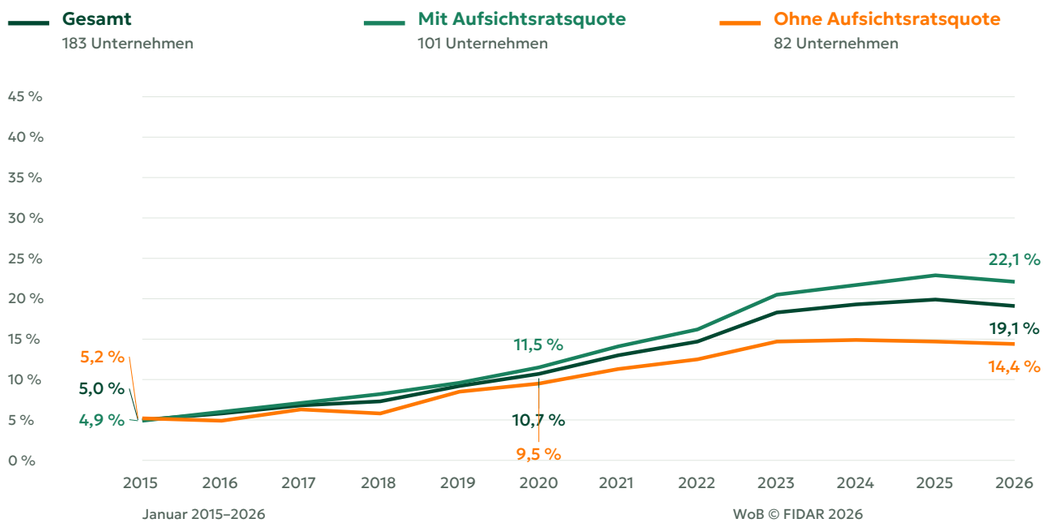
Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten seit Januar 2015 – Vergleich der Veränderungen bei den 101 paritätisch mitbestimmten und den aktuell 82 nicht paritätisch mitbestimmten Unternehmen (Stand 1/2026)

Frauenanteil in den Aufsichtsräten



Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen seit Januar 2015 – Vergleich der Veränderungen bei den 101 paritätisch mitbestimmten und den aktuell 82 nicht paritätisch mitbestimmten Unternehmen (Stand 1/2026)

Frauenanteil in den Vorständen



Die Zahlen erzählen damit zwei Geschichten zugleich: Gesetzliche Vorgaben wirken. Aber dort, wo sie fehlen oder wo Unternehmen über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus selbst Verantwortung übernehmen müssten, geht die Entwicklung deutlich langsamer voran.

Erfolgsfaktor Diversität: Was sich in der Praxis verändert hat

Einhellige Meinung: Die Quote wirkt

Vor gut zehn Jahren war die Quote hoch umstritten. Heute fällt die Bilanz in den Interviews erstaunlich eindeutig aus. Auch Gesprächspersonen, die gesetzlichen Vorgaben ursprünglich skeptisch gegenüberstanden, sagen rückblickend: Ohne gesetzliche Vorgabe wäre der Wandel nicht oder nicht in dieser Geschwindigkeit gekommen. Eine Gesprächsperson, die die Quote ursprünglich ablehnte, revidiert ihre Position ausdrücklich:

„Ich war für eine Öffnung, aber ich habe mich mit der Quote schwergetan. Ich wollte sie eben nicht vom Gesetzgeber erzwungen sehen. Im Nachhinein muss ich sagen: Ohne den Druck des Gesetzgebers hätte der Prozess viel länger gedauert.“

Ähnliche Perspektiven finden sich in den meisten Interviews. Die Wirkung der Quote wird über die Gespräche hinweg klar bestätigt. „Eine Riesenerrungenschaft, die man feiern sollte“, kommentiert eine Gesprächsperson die Führungspositionengesetze. Eine andere sagt: „Mir ist im Nachhinein klar, dass es ohne die gesetzlichen Quoten nicht und nicht so zügig geklappt hätte.“ Eine dritte fasst es knapper: „Die Verbindlichkeit war eine andere als zuvor.“

Neben der Wirksamkeit steht für mehrere Gesprächspersonen ein zweites Argument, das unabhängig von jedem Nutzenkalkül trägt:

„Es ist einfach gerecht, und: Das Grundgesetz ist das schlagendste Argument. Da sind alle Menschen gleich, und es gibt keinen Grund, weshalb eine Frau weniger wert sein sollte als ein Mann.“

MEIST

10/10

EINHELLIGE EMPFEHLUNG FÜR GEMISCHTE GREMIEN.

Auf die Frage, ob sie Unternehmen mit weniger gemischten Gremien eine höhere Geschlechterdiversität empfehlen würden, antworteten die Gesprächspersonen ausnahmslos positiv. Einzelne haben reine Männergremien nie erlebt und betrachten diverse Führungsteams als Selbstverständlichkeit:

„Ich kenne es gar nicht anders als international und gendermäßig divers.“

Die Gesprächspersonen empfehlen gemischte Gremien weiter. Wo sie ihre Einschätzung zusätzlich auf einer Skala angaben, lag die Empfehlung meist bei 10 von 10 und in keinem Fall unter 5. Die pointierteste Antwort: „Wie polarisierend darf ich denn sein? Zwölf gibt es ja nicht, oder?“

Die Begründungen nennen drei Argumentationsfelder: die Vorteile größerer Perspektivenvielfalt, eine ausgeglichenere Diskussionskultur und – auch als Nebeneffekt der Quotenregelungen – eine merklich gestiegene Transparenz und Professionalität in der Gremienarbeit. Diese drei Linien strukturieren die folgenden Kapitel.

Bessere Entscheidungen: „Keine Diversität ist fahrlässig!“

Perspektivenvielfalt führt zu besseren Diskussionen und robusteren Entscheidungen – das gilt auch für die Perspektiven, die Frauen in Aufsichts- und Vorstandsgremien einbringen.

„Die Entscheidungsqualität nimmt zu, wenn Frauen mit der Tiefe und Breite ihrer Perspektiven in der Entscheidung vertreten sind.“

4 Argumente für Vielfalt im Gremium

01
Repräsentation

Für viele Unternehmen stellen Frauen einen erheblichen Teil der Belegschaft wie auch der Kundinnen und Nutzerinnen. „Wenn Frauen und Männer zu vergleichbaren Teilen die Beschäftigten ausmachen, sollten beide Perspektiven selbstverständlich auch in den entscheidenden Gremien vertreten sein.“

02
Fachliche Breite

Über ihre individuellen Karrierewege, die häufig von klassischen (männlichen) Managerkarrieren abweichen, bringen Frauen zusätzliche fachliche Schwerpunkte ein, etwa in Personal, Recht, Finanzen, Marketing und Vertrieb oder Nachhaltigkeit.

03
Sozialisation

Ein Teil der Gesprächspersonen führt Unterschiede auf die unterschiedliche Sozialisation von Frauen und Männern zurück; in gemischten Gremien kämen dadurch Themen zur Sprache, die in reinen Männerteams eher unterrepräsentiert blieben. Ob dieser Effekt tatsächlich am Geschlecht hängt, ist unter den Befragten allerdings umstritten.

04
Persönlichkeit

Viele Frauen in Top-Positionen sind an den Widerständen ihrer Laufbahn als Führungspersönlichkeiten gewachsen: „Die sind in ihrer Persönlichkeit oft breiter, facettenreicher und reflektierter.“

Andere Diversitätsdimensionen – Internationalität, Alter, fachliche und soziale Herkunft – führen nach Einschätzung der Gesprächspersonen ebenfalls zu höherer Perspektivenvielfalt und besseren Entscheidungen. Sie stehen in dieser Studie nicht im Fokus, werden aber wiederholt benannt.

Verstärkt wird dieser Punkt dadurch, dass aktuelle politische, mediale und technische Entwicklungen Perspektivenvielfalt noch wichtiger machen, da homogene Gremien anfälliger für kollektive Fehlurteile sind:

„Im Zeitalter von Fake News, Confirmation Bias und fehlenden Kenntnissen über KI ist es grob fahrlässig, keine Diversität zu haben.“

Weibliche Perspektive oder Vielfalt an sich?

Ob der Mehrwert gemischter Gremien an einer spezifisch „weiblichen“ Perspektive hängt oder schlicht an der größeren Bandbreite von Personen, Erfahrungen und Denkweisen, beantworten die Gesprächspersonen unterschiedlich.

Auf der einen Seite steht die Sozialisationsthese, die selbst ihre Vertreterinnen und Vertreter mit Vorsicht formulieren. Eine Gesprächsperson, die Frauen eine höhere Bereitschaft zuschreibt, emotionale Themen anzusprechen, fügt ausdrücklich hinzu, sie wolle damit nicht behaupten, Frauen seien „immer die emotionaleren“.

Als Vorteil beschrieben wird dies besonders für Krisensituationen: „In Krisenzeiten gibt es in der Mitarbeiterbindung, der Mitarbeiterzufriedenheit oder in Bezug auf Ängste Anforderungen, die in hohem Maße von Frauen besser abgedeckt werden – oft viel empathischer.“

Mehrere Gesprächspersonen widersprechen dem deutlich. Sie führen den Beitrag Einzelner auf Person und fachliche Herkunft zurück, nicht auf das Geschlecht, und würden nicht unterschreiben, dass Frauen grundsätzlich andere Perspektiven einbrächten. Andere verschieben den entscheidenden Punkt vom Geschlecht hin zur Vielfalt selbst: „Diversität auf Augenhöhe“ sei ausschlaggebend – den Effekt, eingespielte Dominanzmuster aufzubrechen, erreiche man „egal in welcher Dimension“.

Für das FIDAR-Stimmungsbarometer ist die Auflösung dieser Spannung weniger wichtig als ihre Konsequenz: Über die Deutung hinweg besteht Einigkeit im Ergebnis. Entscheidend für die Qualität der Entscheidungen ist die größere Perspektivenvielfalt – nicht die Frage, worin genau sie begründet liegt.

Ein anderer Ton: „Die schlechten Witze fallen weg!“

Neben der größeren Perspektivenvielfalt beschreiben die Interviews eine zweite Veränderung besonders deutlich: Die Gesprächskultur in den Aufsichtsräten hat sich verändert.

„Es gibt Gremien, in denen sich die Herren besser benehmen und sich in ihrer Wortwahl mehr an gutes Benehmen halten“, beschreibt eine Gesprächsperson den Effekt – oder schlicht: „Wenn der Frauenanteil höher ist, gibt’s weniger schlechte Witze.“ Andere beschreiben den Umgang als ausgewogener, ruhiger und respektvoller:

„Sobald mehr als zwei Frauen dabei sind, wird der Ton balancierter, ruhiger, angenehmer.“

Und eine weitere verbindet das ausdrücklich mit der Arbeitsfähigkeit und konstruktiven Zusammenarbeit des Gremiums: „Die Psychological Safety ist größer, wenn der Anteil von Frauen größer ist.“

Diskussionen werden offener geführt, Fragen selbstverständlicher gestellt und unterschiedliche Positionen eher zugelassen. Mehrere Gesprächspersonen beobachten, dass Frauen häufiger nachfragen – auch dort, wo andere zögern, eine vermeintliche Wissenslücke offenzulegen:

„Es werden Fragen gestellt. Das war früher unerhört.“

Das verändert nicht nur einzelne Wortbeiträge, sondern kann die Dynamik des gesamten Gremiums beeinflussen: Wer erlebt, dass Fragen erwünscht sind und Nichtwissen ausgesprochen werden darf, trägt zu einer Kultur bei, in der Annahmen eher hinterfragt und Risiken offener diskutiert werden.

Gleichzeitig wäre es zu kurz gegriffen, diese Entwicklung allein dem höheren Frauenanteil zuzuschreiben. Die vergangenen zehn bis zwanzig Jahre waren auch durch einen Generationenwechsel, die Auflösung von Verhaltens- und Führungsmustern der alten „Deutschland AG“ und eine insgesamt stärker kollaborative Führungskultur geprägt. Mehr Frauen in den Gremien sind Teil dieses Wandels – und haben ihn zugleich verstärkt.

Es geht dabei nicht darum, ob Frauen „anders kommunizieren“ – eine Hypothese, der mehrere Gesprächspersonen ausdrücklich widersprechen. Entscheidend ist vielmehr, dass sich mit der Zusammensetzung der Gremien auch die Bandbreite akzeptierter Verhaltensweisen erweitert hat. Fragen stellen, Zweifel äußern, widersprechen oder zugeben, etwas nicht zu wissen, wird weniger als Schwäche verstanden.

Damit berührt Geschlechterdiversität eine zentrale Voraussetzung guter Aufsichtsratsarbeit: die Fähigkeit eines Gremiums, unterschiedliche Sichtweisen tatsächlich zur Sprache zu bringen. Wie weit sie eingelöst wird, hängt selbstverständlich auch von der Führung des Gremiums ab – und zwar unabhängig vom Geschlecht der oder des Aufsichtsvorsitzenden.

Professionellere Besetzung der Aufsichtsgremien: „Raus aus der cozy Nummer!“

Eine der interessantesten Erkenntnisse aus den Interviews liegt jenseits der reinen Repräsentanz: Die Quote hat die Professionalisierung in der Besetzung von Aufsichtsräten beschleunigt.

Mit der Vorgabe, mehr Frauen in die Gremien zu berufen, veränderte sich vielerorts auch die Frage, wie Aufsichtsratsmandate besetzt werden. Kompetenzanforderungen mussten klarer formuliert, Kandidatinnen außerhalb der etablierten Netzwerke gesucht und Nachfolgen längerfristiger geplant werden.

Eine Gesprächsperson beschreibt den Mechanismus, der dahintersteht, besonders pointiert:

„Das Thema Kompetenz und Aufsichtsrat kam eigentlich erst, als wir gesagt haben, Frauen sollen in den Aufsichtsrat – und dann wurde gefragt: Sind die denn überhaupt kompetent? Und dann musste Kompetenz definiert werden.“

In dem Moment, in dem Frauen für Aufsichtsratsmandate gesucht wurden, stellte sich ausdrücklich die Frage nach ihrer Kompetenz – und damit zugleich die Frage, welche Kompetenz für ein Aufsichtsratsmandat überhaupt erforderlich ist.

Die Quote hat damit nicht nur den Kreis möglicher Kandidatinnen und Kandidaten erweitert. Sie hat die Auswahlkriterien expliziter gemacht.

Das hatte einen weiteren Effekt. Die Suche nach Frauen zwang viele Unternehmen dazu, die vertrauten persönlichen Netzwerke zu verlassen. Besetzungen, die zuvor stärker über persönliche Empfehlungen oder gewachsene Beziehungen funktioniert hatten, mussten gegenüber einem erweiterten Kandidatinnen- und Kandidatenkreis begründet werden. Mehrere Gesprächspersonen beschreiben das als Aufbrechen eines früheren Korpsgeists:

„Wir waren aus dieser cozy Nummer raus […] vorher war das alles klar, da gab es auch einen Korpsgeist.“

Mit dem Wegfall der gemeinsamen Sozialisierung steigt der Druck, implizite Annahmen explizit zu machen – und damit die Qualität der Entscheidungen.

Die Entwicklung ist nicht allein dem FüPoG zuzuschreiben. Auch gestiegene Governance-Anforderungen, die Weiterentwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex und insgesamt höhere Erwartungen an die Professionalität von Aufsichtsräten haben sie vorangetrieben. Die Quote wurde zu einem zusätzlichen Beschleuniger dieser Entwicklung.

Darin liegt möglicherweise eine der nachhaltigsten Wirkungen des FüPoG: Es hat verändert, wer für ein Aufsichtsratsmandat in Betracht kommt. Es hat auch verändert, wie über Eignung und Kompetenz für ein Mandat nachgedacht wird.

Kehrseite: Wenn Kriterienorientierung zum Formalismus wird

Die stärkere Professionalisierung wird in den Interviews nicht uneingeschränkt positiv gesehen. Mehr Transparenz, Kompetenzmatrizen und strukturierte Auswahlprozesse haben die Nachvollziehbarkeit von Besetzungsentscheidungen erhöht. Gleichzeitig wächst die Sorge, dass aus Professionalität Formalismus werden kann.

Mehrere Gesprächspersonen beschreiben die Gefahr, dass Kompetenzmatrizen und Governance-Anforderungen zunehmend formal abgearbeitet werden. Ein auf dem Papier ausgewogenes Kompetenzportfolio sagt wenig darüber aus, wie gut ein Gremium tatsächlich zusammenarbeitet. Was sich schwer in Kategorien fassen lässt, fällt dabei heraus:

> **„Eine der wichtigsten Dimensionen kannst du daran gar nicht erkennen, weil wir als Aufsichtsratsvorsitzende vor allem unterschiedliche Interaktionstypen brauchen. Das wird durch diese Kompetenzmatrizen nicht wirklich abgedeckt.“**

Eine Gesprächsperson warnt vor einer Fixierung auf messbare Kennzahlen, die die eigentliche Qualität der Zusammenarbeit gerade nicht erfassen:

> **„Governance ist nicht Regeln. Governance ist, wie wir etwas machen. Nur weil du dich an alle Verkehrsregeln hältst, bist du noch lange kein guter Autofahrer.“**

Ein anderes Bild beschreibt denselben Kern: Kompetenzmatrix und Evaluation seien „eine Fotografie, wo es eigentlich auf den Film ankommt“. Sie sind wertvolle Orientierungspunkte, sind aber nicht hinreichend, um sicherzustellen, dass ein Gremium als Team funktioniert.

Darin liegt eine produktive Spannung: Die Professionalisierung der Gremienarbeit hat mehr Transparenz und Systematik geschaffen. Gleichzeitig lässt sich die Qualität eines Aufsichtsrats nicht vollständig in Kriterien, Matrizen und Prozessen abbilden. Diese Erkenntnis ist in zweifacher Hinsicht relevant: Sie unterstreicht die Bedeutung von Transparenz in Besetzungsprozessen und verhindert zugleich, dass Transparenz als bloßes Abhaken von Kriterien missverstanden wird.

In Richtung Parität: Was sich als Nächstes ändern muss

Mehr Quote – aber wie genau?

Wo die Quote vor allem als Compliance-Anforderung verstanden wird, kann das gesetzliche Minimum zum faktischen Ziel werden: „Viele halten sich genau an die gesetzliche Regelung – und nicht eine Frau mehr.“ Wo die Quote nicht verpflichtend ist, zeigen die Zahlen, dass Unternehmen ohne entsprechende gesetzliche Vorgaben oft weniger Frauen in den Führungsgremien haben.

> **„Ohne den Druck hätten wir wahrscheinlich heute nicht mal die Hälfte der Wegstrecke hinter uns.“**

Dazu kommt: Mehrere Gesprächspersonen nehmen eine veränderte gesellschaftliche und politische Stimmung wahr. Das Thema sei „leiser geworden“, bereits Erreichtes werde wieder stärker infrage gestellt; einzelne beobachten eine „Rolle rückwärts“ in operativen Führungsebenen. Auch internationale Entwicklungen – insbesondere die Debatte in den USA – werden als möglicher Verstärker genannt. Eine Gesprächsperson warnt, der Backlash sei „stiller, aber nicht weniger machtvoll“.

Vor diesem Hintergrund plädiert ein Teil der Gesprächspersonen dafür, die gesetzlichen Vorgaben auf weitere Unternehmen auszuweiten – insbesondere auf größere mittelständische Unternehmen:

> **„Wir brauchen eine Ausweitung auf den Mittelstand, auf die Unternehmen, die einen Aufsichtsrat haben. Viele davon sind heute hauptsächlich männlich besetzt.“**

Andere halten den nächsten Schritt in Richtung Parität für konsequent: „Der einfachste Weg, um voranzukommen, wäre Parität zu verlangen.“ Wieder andere unterstützen das Ziel einer ausgewogenen Beteiligung, bevorzugen aber gegenüber einer starren 50:50-Regelung einen 60:40-Ansatz oder einen Ausgleich über Zeit.

Dabei weisen mehrere Gesprächspersonen darauf hin, dass sowohl eine Ausweitung als auch eine Erhöhung von Quoten eine gewisse Schwankungsbreite über Zeit zulassen sollten:

> **„Wenn es einen Nachholbedarf gibt, der relativ eklatant und auch nachhaltig ist, dann ist eine Quote keine schlechte Sache, wenn sie intelligent gemacht ist. Das bedeutet, dass sie den Unternehmen eine Landebahn gibt und nicht zu abrupt ist, und einen Korridor, innerhalb dessen über Zeit eine gewisse Flexibilität besteht.“**

Qualifikation: Chance und Hemmnis

„Wir finden keine qualifizierte Frau.“ Dieser Satz begleitet die Debatte um Frauen in Spitzenpositionen seit Jahren. Die Interviews lenken den Blick auf eine vorgelagerte Frage: Wie genau wird eigentlich Qualifikation definiert?

Klar ist: Die Ansprüche an Aufsichtsratsmitglieder sind und bleiben hoch. Aufsichtsräte müssen auf Augenhöhe mit dem Vorstand agieren und als satisfaktionsfähig wahrgenommen werden. Gerade in Krisen oder Restrukturierungen können dafür eigene operative Führungserfahrung, Ergebnisverantwortung und Erfahrung mit schwierigen Unternehmenssituationen wichtig sein:

> **„Wenn es an die Kostenbasis geht oder um eine Personalaktion, dann muss der Vorstand fühlen, dass er auf der anderen Seite jemanden hat, der auch weiß, wie weh das tut oder wie schwierig das ist.“**

Gleichzeitig verändert sich das, was ein Aufsichtsrat können und wissen muss, in rasantem Tempo. Technologie und Künstliche Intelligenz, geopolitische Risiken, Transformation und Krisenmanagement stellen in schneller Taktung neue Anforderungen an Gremien – so wie zuvor die Entwicklungen im Bereich von ESG und Nachhaltigkeit. Dafür können Erfahrungen relevant sein, die nicht zwangsläufig aus einer klassischen Vorstandskarriere stammen.

Jüngere Kandidatinnen und Kandidaten sowie Führungskräfte aus anderen Funktionen kommen damit stärker in den Blick:

> **„Die dürfen auch mal jünger sein, die müssen nicht CEO gewesen sein, denn damit vergrößern wir den Pool und die Pipeline.“**

Zugleich verweisen mehrere Gesprächspersonen auf systemische Hürden, die sich nicht durch Besetzungsentscheidungen allein lösen lassen – vor allem bei technischen Kompetenzen: „Wenn wir zehn bis 15 Prozent Absolventinnen in technischen Berufen haben, ist es schwierig, in den Führungsetagen 30 Prozent zu erreichen.“ Nötig sei daher ein anhaltender Fokus auf den Frauenanteil in technischen Ausbildungen und Karrierepfaden, um langfristig eine Pipeline aufzubauen.

Interessant ist damit die Frage: Wie viel der vermeintlichen Knappheit an qualifizierten Frauen entsteht durch die Definition von Qualifikation selbst? Wer eine bestimmte Vorstandsfunktion, eine bestimmte Zahl an Jahren operativer Verantwortung, einen bestimmten Karriereweg und eine bestimmte Alters- und Erfahrungsstruktur gleichzeitig voraussetzt, verkleinert den Kandidatinnen- und Kandidatenkreis erheblich. Aufgrund der bis heute ungleichen Karriereverläufe trifft diese Verengung Frauen besonders stark.

Ist Qualifikation erst einmal eng definiert, z. B. mit Blick auf stark technische Kompetenzen und Erfahrungen, lässt sich die Verantwortung für eine diverse Besetzung externalisieren und in eine unbestimmte Zukunft verschieben. Eine Gesprächsperson bringt dies auf den Punkt:

> **„Die Schablone ist männlich.“**

Viele Gesprächspersonen empfinden die nötige Balance zwischen einer klaren Definition von Qualifikation und der weiteren Öffnung der Gremien als strategische Gratwanderung:

> **„Du willst denen nicht sagen: Nehmt einfach irgendeine Frau. Aber du willst ihnen auch nicht die Rampe bauen, auf der sie nachher sagen können: Wir brauchen jemanden, der Krise kann und IT kann und schon ein Unternehmen geführt hat – und die haben wir jetzt auch nicht gefunden.“**

Schlüsselrolle: Aufsichtsratsvorsitz

Nahezu alle Gesprächspersonen betonen die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzes – und zwar für alle Aspekte der Gremienarbeit:

> **„Der oder die Aufsichtsratsvorsitzende prägt die Kultur des Gremiums.“**

Der oder die Vorsitzende bestimmt nicht allein die Tagesordnung. Der Vorsitz prägt, wer Raum bekommt, wie kontrovers diskutiert werden kann, wie neue Mitglieder aufgenommen werden und wie mit unterschiedlichen Perspektiven umgegangen wird – vom Onboarding über die Diskussions- bis zur Entscheidungskultur. Ein formal diverses Gremium kann deshalb sehr unterschiedlich funktionieren.

Entscheidend ist dabei schon bei der Besetzung neben allen formalen Verfahren auch eine Haltung:

> **„Du musst die Frauen im Gremium wollen. Du musst das wollen, und dann musst du auch den Schneid haben, das durchzudrücken.“**

Die Bedeutung des Vorsitzes ist auch bei der Ausprägung der Diskussionskultur nicht zu unterschätzen: „Da stinkt der Fisch vom Kopf. Das hängt viel mit dem Chairing zusammen. Das hat sich durchaus geändert, auch in den Vorstandsteams, dass man sagt: Wir wollen darauf achten, dass wir verschiedene Spielarten reinbringen.“ Ganz in diesem Sinne beschreibt eine Gesprächsperson, wie sie vor Sitzungen aktiv Beiträge einfordert und dafür sorgt, dass alle Stimmen zu Wort kommen – gerade in der Einarbeitungsphase neuer Mitglieder.

Selbstverständlich geht es nicht darum, den erfolgreichen Aufsichtsratsvorsitz an ein Geschlecht zu knüpfen. Auch Männer werden als Vorsitzende beschrieben, die Vielfalt bewusst fördern und eine offene Diskussionskultur schaffen – und beschreiben sich selbst entsprechend: „Mir war immer wichtig, dass ich eine ausgewogene Repräsentanz von Frauen und Männern bekomme, und zwar nicht nur in typischen Rollenzuweisungen.“

Entscheidend für eine offene Gremienkultur, in der Diversität auch in der Geschlechterverteilung ihre Vorteile voll ausspielen kann, sind am Ende Haltung und Führungsverständnis der Vorsitzenden – nicht ihr Geschlecht.

Normalität als Wirkungskatalysator

Ein bemerkenswerter Befund der Interviews liegt gerade in der Abwesenheit eines Befunds: In ausgewogener besetzten Aufsichtsräten ist das Geschlecht der Mitglieder häufig kein besonderes Thema mehr. „Ich kenne Gremien ohne Frauen gar nicht mehr“, sagt eine Gesprächsperson; eine andere: „Ich kann mich an keine Zeit erinnern, wo wir im Aufsichtsrat nicht vergleichbar besetzt waren wie heute“; eine dritte: „Ich muss mich wirklich darauf konzentrieren, dass dieser Zustand, den ich heute als normal empfinde, ein hart erkämpfter Zustand ist, bis zu dem es mehr als 20 Jahre gebraucht hat.“

Das war nicht immer so. Solange Frauen vereinzelt in Gremien vertreten waren, waren sie sichtbarer – und wurden damit auch stärker als Frauen wahrgenommen. Mit wachsendem Frauenanteil verändert sich diese Situation: Wo nicht mehr eine einzelne Frau am Tisch sitzt, muss sie auch nicht mehr für „die Frauen“ stehen.

Mehrere Gesprächspersonen beschreiben diesen Zustand heute als selbstverständlich. Im Vordergrund stehen Kompetenz, Erfahrung, Persönlichkeit und die Position, die jemand in einer konkreten Diskussion vertritt: „Ich gucke erst auf die Qualität und danach aufs Geschlecht. Das ist dann eine reine Nebenbedingung, nicht mehr eine Zielfunktion an sich.“ Unterschiede im Gremium werden so weniger schnell dem Geschlecht zugeschrieben, sondern können ihre Wirkung in der Entscheidungsfindung „gender blind“ entfalten.

Hinzu kommt: Wenn die Beteiligung von Frauen im Gremium selbstverständlich geworden ist, muss sie nicht mehr thematisiert werden – und das nützt allen Beteiligten im Gremium und darüber hinaus:

> **„Sobald eine angemessene Beteiligung von Frauen selbstverständlich geworden ist, wird sie zur Normalität. Dann diskutiert niemand mehr grundsätzlich darüber, und genau das verändert die Kultur.“**

Früher musste man sehr viel Energie darauf verwenden, überhaupt Beteiligung einzufordern. Heute braucht man diese Energie dafür nicht mehr. Man kann sie stattdessen in andere Themen investieren.

Erst wenn Diversität erreicht und als Normalzustand etabliert und akzeptiert ist, kann sie ihr volles Potenzial ausspielen.

Was folgt: Ziele und Handlungsfelder für die nächste Phase

Für FIDAR stellt sich heute eine andere Aufgabe als vor zwanzig Jahren. Damals ging es zunächst darum, sichtbar zu machen, dass Frauen in den Führungsgremien deutscher Unternehmen strukturell massiv unterrepräsentiert waren, und daran etwas zu ändern.

Heute geht es darum, den Fortschritt weiterhin transparent zu machen, Stillstand oder Rückschritt klar zu benennen und die Diskussion über die Rahmenbedingungen zu führen, die dafür sorgen, dass aus Präsenz gleichberechtigte Teilhabe wird.

In aller Kürze mit den Worten einer Gesprächsperson:

„Dranbleiben!“

Fortschritt sichtbar machen. Veränderung vorantreiben.

Wir wollen …

01

… im politischen Rahmen

- den Geltungsbereich des FüPoG über die bisher betroffenen Unternehmen hinaus deutlich ausweiten, damit die gleichberechtigte Teilhabe in Führungspositionen in mehr Unternehmen zur Normalität wird.
- die Aufsichtsratsquote in Richtung Parität weiterentwickeln – orientiert an der geltenden EU-Führungspositionen-Richtlinie, die eine Geschlechterquote i. H. v. 40 Prozent vorsieht.

02

… in der Corporate Governance

- darauf hinwirken, dass Besetzungs- und Nominierungsprozesse an Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewinnen – ohne dass Kompetenzmatrizen und Evaluationen zum Selbstzweck werden.
- die kontinuierliche Weiterentwicklung der Gremienkultur in gemischten Gremien begleiten – neben der rein quantitativen Repräsentanz von Frauen.
- die Rolle des Vorsitzes als eigenständigen Hebel adressieren: mehr Frauen in Vorsitz- und Ausschussvorsitzpositionen und Vorsitzende, die ausgewogene Beteiligung aktiv gestalten.

03

… in unserer Vereinsarbeit

- die Kontakte zu Unternehmen ausbauen, um den Mehrwert paritätischer Gremien konkret erfahrbar zu machen – dabei auch gezielt große Familienunternehmen adressieren, wo die Generationenverpflichtung gegenüber Töchtern und Enkelinnen als eigener Hebel wirkt.
- Frauen auf dem Weg in die Gremien und das Top-Management weiter unterstützen und Sichtbarkeit früh in der Pipeline schaffen.
- Fortschritt weiterhin messbar machen und Stillstand sichtbar benennen.

FIDAR im Profil

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. ist eine überparteiliche, unabhängige, gemeinnützige und überregionale Initiative, die 2006 von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ins Leben gerufen wurde.

FIDAR strebt eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen und die Verbesserung der Unternehmenskontrolle an. Ziel der Initiative ist die paritätische Besetzung aller Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft.

FIDAR verfolgt diese Ziele im engen Austausch mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und in Kooperation mit den relevanten Wirtschafts- und Frauenverbänden.

FIDAR ist ein Netzwerk für Frauen und Männer und hat etwa 1.500 Mitglieder, die wichtige Positionen in Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichem Leben einnehmen.

Weiterführende Informationen zu FIDAR unter **www.fidar.de**.

Impressum

HERAUSGEBER / BEZUG
FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.
Kurfürstendamm 61
10707 Berlin, Deutschland
Tel. +49 (30) 887 14 47 16
Fax +49 (30) 887 14 47 20
info@fidar.de
www.fidar.de

AUTORINNEN
Elke Benning-Rohnke
Dr. Anja V. Hartmann
Prof. Dr. Anja Seng

GESTALTUNG
Florian Dengler, Berlin

BILDNACHWEIS
S. 2: Pia Henkel
S. 6: WZB/David Ausserhofer

REDAKTIONSSCHLUSS
9. November 2026

RECHTLICHER HINWEIS
Die in dieser Untersuchung enthaltenen Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken und beziehen sich nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person. Obwohl sich FIDAR bei der Auswahl der Informationsquellen um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet FIDAR nicht für deren Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit.

QUELLENNACHWEIS
Die quantitativen Daten und Diagramme basieren auf dem Women-on-Board-Index (WoB-Index) von FIDAR. Die qualitativen Ergebnisse beruhen auf 16 leitfadengestützten Interviews mit Mitgliedern von Aufsichtsräten.

NACHDRUCK
Der Abdruck der Studie oder von Auszügen daraus mit Quellenangabe ist gestattet. Belegexemplare werden an die oben angegebene Adresse erbeten.

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.
Kurfürstendamm 61
10707 Berlin, Deutschland
info@fidar.de
www.fidar.de