

Positionspapier

zum Erreichen der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen (Stand 12/2025)

Die Quote wirkt! Die Zielgrößen erfüllen aber nicht die Erwartungen – FidAR fordert die Ausweitung der gesetzlichen Regelungen.

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. setzt sich seit 2006 für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft ein.

Die bestehende Geschlechterungleichheit in Top-Managementpositionen, sowohl in privaten als auch in öffentlichen Unternehmen, Aufsichtsgremien wie auf Vorstandsebenen, stellt eine Herausforderung dar, die sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Auswirkung hat. Frauen bilden die Hälfte der Gesellschaft, sie sollten in allen Bereichen auch zur Hälfte in Entscheidungspositionen vertreten sein. Doch auf dem Weg dorthin gehen die weiblichen Talente zu häufig „verloren“ – auch wenn bereits mehr als die Hälfte der Hochschulabsolvent:innen weiblich ist. Allen voran die deutsche Wirtschaft kann es sich im internationalen Wettbewerb nicht leisten, auf diese hochqualifizierten Frauen zu verzichten.

Im Grundgesetz §3 Abs. 2 heißt es: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Um diese Gleichstellung in den Führungsebenen der deutschen Wirtschaft tatsächlich zu erreichen, bedarf es weiterführender gesetzlicher Maßnahmen.

Die Förderung der Geschlechtergleichstellung ist nicht nur verfassungsrechtlicher Auftrag und wesentliches Element unserer demokratischen Grundordnung, sie ist ebenfalls rechtsverbindlich globale Verpflichtung im Sinne der UN-Frauenrechtskonvention CEDAW. Und damit ist sie gesellschaftliche und wirtschaftliche Notwendigkeit sowie unternehmerische Verantwortung.

Es besteht ein sofortiger Handlungsbedarf.

- » FidAR fordert von den politisch Verantwortlichen, die verfassungsrechtlich verbriefte Gleichstellung weiter umzusetzen und gesetzlich noch umfassender zu fördern.
- » FidAR fordert, dass der Geltungsbereich der Geschlechterquote im Aufsichtsgremium ausgeweitet wird auf börsennotierte *oder* Unternehmen mit über 500 Beschäftigten.
- » FidAR fordert, das Mindestbeteiligungsgebot im Vorstand bzw. Geschäftsleitung ebenfalls in eine Geschlechterquote zu überführen und entsprechend der Quote für Aufsichtsgremien auf deutlich mehr Unternehmen auszuweiten.
- » FidAR fordert, die gesetzlich verankerten, strafbewehrten Sanktionen im Umgang mit Zielgrößen tatsächlich umzusetzen und öffentlich transparent zu machen.

Für die Umsetzung der Forderungen schlägt FidAR eine zweistufige Entwicklung vor, die eine Vereinheitlichung der Regelungen sowohl in Bezug auf die Unternehmensgröße als auch die Höhe der Quotierung enthält. Zielsetzung ist es, bis 2030 eine gesetzliche Verankerung von Parität in Aufsichtsräten und Vorständen privater und öffentlicher Unternehmen zu erreichen:

| Unternehmensart | Regelungen für Aufsichts-/ Verwaltungsrat, Beirat* | Regelungen für Vorstand / Geschäftsleitung* |
|---|---|---|
| Unternehmen mit über 500 Beschäftigten oder börsennotiert | Ab 2028: mind. 30% Ab 2030: mind. 40% | Ab 2028: Überführung des Mindestbe- teiligungsgebots in Geschlechterquote Ab 2030: mind 40% |
| Bundesunternehmen (Mehrheitsbeteiligung) | Parität lt. BGremBG bereits verankert | Ab 2028: mind. 40% |

* Für alle Prozentsätze gilt die Umsetzung bei Neubesetzungen; keine vorzeitige Beendigung bestehender Verträge.

Bewertung der aktuellen Situation

Das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG), verabschiedet 2015, und das zweite Führungspositionengesetz (FüPoG II), verabschiedet 2021, sind Meilensteine auf dem Weg zur Parität. Aber bis zum Ziel braucht es weitere Maßnahmen.

Die bestehenden gesetzlichen Quoten-Regelungen wurden umgehend von den betroffenen Unternehmen erfüllt, das heißt, dass der Markt entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen bereithält – weiterhin auf Freiwilligkeit in den Unternehmen zu setzen, führt nicht zur nötigen Kulturveränderung.

Die Wirkung der Gesetze wird in den Women-on-Board-Indizes regelmäßig von FidAR e.V. untersucht. Der WoB-Index kommt zu folgenden Ergebnissen für die Privatwirtschaft (untersucht wurden die 179 an der Börse und am regulierten Markt notierten, voll mitbestimmten Unternehmen, Stand 01.05.2025):

- Die Quote wirkt: Unternehmen mit gesetzlicher Verpflichtung machen messbar größere Fortschritte beim Frauenanteil – in Aufsichtsräten wie in Vorständen.
- Doch die Dynamik stagniert. Der Frauenanteil in Vorständen verbleibt vergleichbar zum Vorjahr bei nur 19,9 % – auch wenn positiv zu vermerken ist, dass er sich in den letzten 10 Jahren vervierfacht hat.
- Im Aufsichtsrat gibt es sogar zum ersten Mal seit Einführung des Gesetzes eine leicht rückläufige Bewegung, der durchschnittliche Frauenanteil sinkt von 37,3 auf 37,0%.
- Zielgröße Null ist immer noch Realität: 23 Unternehmen planen weiterhin ohne Frau im Vorstand. Zudem fehlt die Transparenz in Bezug auf die Zielgrößenverpflichtung.

Auch bei den öffentlichen Unternehmen ist noch Luft nach oben, wie der Public Women-on-Board-Index zeigt (untersucht wurden 259 öffentliche Unternehmen, Bundes- und Landesbeteiligungen, Stand 01/25):

- In den Aufsichtsgremien dieser öffentlichen, Unternehmen hat sich der Frauenanteil von 2015 bis 2025 von 25,6 auf 38,9% deutlich erhöht, doch auch hier stagniert im nun die Entwicklung. Der Anteil liegt in den Bundes- höher als in den Länderbeteiligungen (41,4% vs. 37,1%).
- Der Frauenanteil im Top-Managementorgan liegt mit ca. 30% höher als bei den privaten Unternehmen – doch noch weit entfernt von Parität.
- Zielgrößen müssen nur von 131 der untersuchten Unternehmen benannt werden, von 32 dieser Unternehmen gibt es keine Angaben, ob sie Zielgrößen definiert haben. Hier sind die Gesellschafter der Unternehmen gefordert, die Transparenz über die Umsetzung der Zielgrößenvorgabe nachdrücklich zu erhöhen.

Gesetzlicher Status quo:

Neben dem Grundgesetz (s.o.) gelten die beiden Führungspositionengesetze (FüPoGs). Sie basieren auf drei Säulen, in Bezug auf die Privatwirtschaft wie folgt:

- der Geschlechterquote von 30% für den Aufsichtsrat in börsennotierten und paritätisch mitbestimmungspflichtigen Unternehmen bei Neubesetzungen (aktuell 101 Unternehmen),
- dem Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand der börsennotierten und paritätisch mitbestimmungspflichtigen Unternehmen mit mehr als drei Personen im Gremium (aktuell 60 Unternehmen),
- der (sanktionsbewehrten) Formulierung von Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand, 1. und 2. Managementebene (gültig für ca. 2.000 Unternehmen – alle börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, soweit sie nicht der Geschlechterquote und dem Mindestbeteiligungsgebot unterliegen).

Die Regelungen für die öffentlichen Unternehmen sind vergleichsweise strenger, womit der Gesetzgeber seiner Vorbildfunktion zumindest auf gesetzlicher Ebene gerecht wird:

- Geschlechterquote von 30% in den Aufsichtsgremien von Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes. Für die vom Bund zu besetzenden Positionen bei Gremien, bei denen der Bund mehr als drei Sitze hat, ist Parität zu erreichen.
- Bei Bundesunternehmen gilt die Mindestbeteiligung von einer Frau im Vorstand für Gremien mit mehr als zwei Mitgliedern.
- Gemäß BGremBG sollen in den Aufsichtsgremien, in denen der Bund mind. zwei zu bestimmende Mitglieder hat, Frauen und Männer von den vom Bund zu bestimmenden Mitgliedern zu gleichen Teilen vertreten sein.

2022 wurde zudem die EU-Richtlinie 2022/ 2381 verabschiedet, die bis 2026 in nationales Recht umgesetzt werden muss und deutlich strengere Regeln für eine Geschlechterquote vorsieht (40% im Aufsichtsgremium bzw. min. 33% in Aufsichts- und Vorstandsgremium zusammen in Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten). Für Länder, die bereits Quotengesetze erlassen haben, kann die sogenannte Ausstiegsklausel angewendet werden, was Deutschland getan hat. Dies führt faktisch zu einem Rückschritt im Verhältnis zu anderen EU-Staaten, die die EU-Richtlinie umsetzen.

Regulatorische Aspekte:

Neben den Gesetzen bestehen regulatorische Anforderungen u.a. aus der Corporate Social Responsibility Directive und den Empfehlungen der Deutschen Corporate Governance Kodex Kommission, verbunden damit müssen sich Unternehmen zunehmend auch mit veränderten Erwartungen seitens des Kapitalmarkts befassen. Hier besteht ebenfalls Handlungsbedarf.

FidAR bekräftigt nachdrücklich die Zielsetzung der Parität von Frauen und Männern in den Aufsichtsgremien und im Top-Management in Unternehmen in Deutschland.

Für weitere Informationen, Zahlen und Rückfragen steht FidAR e.V. gerne zur Verfügung:

FidAR e.V., Kurfürstendamm 61, 10707 Berlin

Prof. Dr. Anja Seng, Präsidentin, anja.seng@fidar.de

Clara Gruitrooy, Geschäftsführerin, clara.gruitrooy@fidar.de

Quellenangaben und weitere Hintergrundinformationen:

FidAR (2025): FidAR WoB-Index: Erstmals stagniert der Frauenanteil in den Aufsichtsräten / Anstieg in Vorständen merklich verlangsamt / Gesetzlicher Druck entscheidend, Pressemitteilung vom 16.07.2025 zum WoB-Index, abrufbar unter: <https://www.fidar.de/presse-aktuelles/fidar-pressemitteilungen/ansicht/artikel/pressemitteilung-fidar-wob-index-erstmals-stagniert-der-frauenanteil-in-den-aufsichtsraten-ansti.html>

FidAR e.V. (2025): FidAR zieht Bilanz zu 10 Jahren Quote für Aufsichtsräte. Pressemitteilung vom 29.4.2025 zum FidAR-Forum, abrufbar unter: <https://www.fidar.de/presse-aktuelles/fidar-pressemitteilungen/ansicht/artikel/pressemitteilung-zum-fidar-forum-2025.html>

FidAR e.V. (2024): Informationen und Unterstützung für die Privatwirtschaft bei der Umsetzung des FÜPoG und FÜPoG II. Praxisleitfaden., abrufbar unter: <https://wob-index.de/wirkungsanalyse/>

FidAR e.V. (2023): Öffentliche Unternehmen auf dem Weg zur gleichberechtigten Führung. Praxisleitfaden., abrufbar unter: <https://wob-index.de/bedarfsanalyse/index.html>

FidAR (2025): Public Women-on-Board-Index, abrufbar unter: <https://wob-index.de/pwob.html>

FidAR (2025): Women-on-Board-Index 185, abrufbar unter: <https://wob-index.de>

FidAR (2024): Women-on-Board-Index Niedersachsen, abrufbar unter: <https://wob-index.de/niedersachsen/index.html>

Seng, A. (2025): Wie gelingt die Parität? Wege zum Kulturwandel in der Wirtschaft, in: INGenie, 15. Jg., S. 7-10.

Seng, A., Schulz-Strelow, M. (2025): 10 Jahre Führungspositionengesetz der Durchbruch für mehr gleichberechtigte Teilhabe kam nur mit gesetzlichem Druck. In: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte 3:128-131.

Seng, A. & Schulz-Strelow, M. (2024): Nur Druck bewirkt Veränderungen. In: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte 5:213-231.

Seng, A., Schulz-Strelow, M. & Morner, M. (2024): Public WoB-Index: Mehr Impulse für mehr Gleichberechtigung erforderliche. In: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte. 6:256-260.

UN Women (o.J.): CEDAW, abrufbar unter: <https://unwomen.de/cedaw/>