

## Positionspapier

### zum Erreichen der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen (Stand 09.2025)

**Die Quote wirkt! Die Zielgrößen erfüllen aber nicht die Erwartungen – FidAR fordert 10 Jahre nach Einführung der Führungspositionengesetze 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. Gerade 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 damit ein verfassungsrechtlicher Auftrag und wesentliches Element unserer demokratischen Grundordnung. Zugleich ist sie eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Notwendigkeit, die auch die Unternehmen in Verantwortung bringt.**

#### Es besteht ein sofortiger Handlungsbedarf.

- » FidAR fordert von den politisch Verantwortlichen die verfassungsrechtlich verbriefte Gleichstellung umzusetzen und gesetzlich weiter zu fördern.
- » FidAR fordert, dass der Geltungsbereich der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ausgeweitet wird auf börsennotierte Unternehmen *oder* Unternehmen mit über 500 Beschäftigten.
- » FidAR fordert, das Mindestbeteiligungsgebot im Vorstand 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. Entscheidungen, die einen Verstoß gegen die geltenden Regelungen darstellen, sind nichtig.

**Für die Umsetzung der Forderungen schlägt FidAR einen Stufenplan vor**, der bis 2030 die Schritte der gesetzlichen Verankerung von Parität in Aufsichtsräten und Vorständen privater und öffentlicher Unternehmen aufzeigt:

Unternehmensart	Aufsichts-/ Verwaltungsrat*	Vorstand / Geschäftsführung*
Unternehmen mit > 500 Beschäftigten oder börsennotiert	Ab 2026 mind. 30% Ab 2028 mind. 40%  Ab 2030 Parität	Ab 2026 Mindestbeteiligung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstand &gt;3 P, mind. 1 Frau</li> <li>• Vorstand &gt;5 P, mind. 30%</li> </ul> Ab 2028 mind. 40% Ab 2030 Parität
Bundesunternehmen (Mehrheitsbeteiligungen)	(Parität lt. BGrG bereits gesetzlich verankert)	Ab 2026 mind. 40% Ab 2030 Parität

\* 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 Erreichen des Ziels braucht es weitere Maßnahmen.

**Die bestehenden gesetzlichen Quoten-Regelungen wurden umgehend von den betroffenen Unternehmen erfüllt. Der Markt hält demnach entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen bereit – 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.
- Dennoch ist die Dynamik rückläufig: Der Frauenanteil in Vorständen stagniert bei nur 19,9 % – im Vergleich zu 2015 hat sich der Anteil zwar vervierfacht, ist aber nach wie vor deutlich zu niedrig.
- Rückgang im Aufsichtsrat: Zum ersten Mal seit Einführung des Gesetzes sinkt der durchschnittliche Frauenanteil leicht – von 37,3 auf 37,0 %.
- Zielgröße Null – immer noch Realität: 23 Unternehmen planen weiterhin ohne Frau im Vorstand.

Die Gesetze sind nur für sehr wenige Unternehmen wirksam: die Aufsichtsratsquote gilt aktuell für 101, das Mindestbeteiligungsgebot nur für 60 Unternehmen.

Auch bei den öffentlichen Unternehmen ist noch Luft nach oben, wie der Public Women-on-Board-Index zeigt (untersucht wurden 261 öffentliche Unternehmen, Bundes- und Landesbeteiligungen, Stand 01/24):

- In den Aufsichtsgremien dieser öffentlichen Unternehmen hat sich der Frauenanteil von 2015 bis 2024 von 25,6 auf 38,7% deutlich erhöht, wobei er in den Bundesbeteiligungen höher liegt als in den Länderbeteiligungen.
- Der Frauenanteil im Top-Managementorgan liegt mit ca. 25% kaum höher als bei den privaten Unternehmen – auch weit entfernt von Parität.
- Zielgrößen müssen nur von 133 der untersuchten Unternehmen benannt werden, von 43 dieser Unternehmen gibt es keine Angaben, ob sie Zielgrößen definiert haben. Hier sind die Gesellschafter:innen 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, FÜPoG und FÜPoG II. Die Gesetze 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,
- dem Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand der börsennotierten und paritätisch mitbestimmungspflichtigen Unternehmen mit mehr als drei Personen im Gremium,
- 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 (aktuell gültig für 94 Unternehmen). 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 (aktuell gültig für 37 Unternehmen).
- 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 bereits bis 2026 in nationales Recht umgesetzt werden muss und deutlich strengere Regeln für eine Geschlechterquote in Höhe von 40% im Aufsichtsgremium (oder min. 33% in Aufsichts- und Vorstandsgremium zusammen) in Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten vorsieht. Für Länder, die bereits Quotengesetze erlassen haben, gelten Ausnahmen in Form einer Ausstiegsklausel. Die Bundesregierung hat für Deutschland diese Ausstiegsklausel gezogen, was faktisch zu einem Rückschritt im Verhältnis zu anderen EU-Staaten führt, die die EU-Richtlinie umsetzen.

### **Regulatorische Aspekte:**

Neben den Gesetzen bestehen weitere regulatorische Anforderungen aus der Corporate Social Responsibility Directive und den Empfehlungen der Deutschen Corporate Governance Codex 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](mailto:anja.seng@fidar.de)

Monika Schulz-Strelow, Gründungspräsidentin, [monika.schulz-strelow@fidar.de](mailto:monika.schulz-strelow@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/webmedia/user\\_upload/PM\\_250716\\_FidAR\\_WoB-Index\\_end.pdf](https://www.fidar.de/webmedia/user_upload/PM_250716_FidAR_WoB-Index_end.pdf)

FidAR e.V. (2025): FidAR-Forum 2025: FidAR zieht Bilanz zu 10 Jahren Quote für Aufsichtsräte. Pressemitteilung vom 29.4.2025 zum FidAR-Forum, abrufbar unter: [https://www.fidar.de/webmedia/user\\_upload/PM\\_250429\\_FidAR\\_Forum\\_end.pdf](https://www.fidar.de/webmedia/user_upload/PM_250429_FidAR_Forum_end.pdf)

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

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

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

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

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 2025 (3), S. 128-131.

Seng, A., Schulz-Strelow, M. & Morner, M. (2023): Public WoB-Index: Parität bei öffentlichen Unternehmen noch in weiter Ferne. In: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte o.J. (6), S. 250-256.

Seng, A. (2024): Parität gelingt nur mit Druck, in: INGenie, 14. Jg., S. 32-33.

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

Seng, A. (2023): Interview im „Board Briefing“ von Mazars, abrufbar unter <https://www.mazars.de/Home/Themen/Board-Briefing-Portal/Personen-Praxis/Entscheidungen-sind-nach-wie-vor-maennlich-gepraegt>

Seng, A. & Schulz-Strelow, M. (2023): Der Druck der Quote wirkt. In Aufsichtsräten und Vorstandsetagen steigt der Anteil der Frauen Doch eine männerdominierte Führungskultur hemmt deren Chancen, in: zwd-Politikmagazin 398/2023, S. 7-10.