



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011

Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen
im europäischen Kontext

Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011

Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen
im europäischen Kontext

Deutscher Juristinnenbund e. V.

mit Beiträgen von:

Hedvig Bugge Reiersen, Sybilla Dekker, Michael Diekmann, Elena Doldor, Brigitte Ederer, Tanja Figge, Jacey Graham, Melanie Regine Hack, Prof. Dr. Katrin Hansen, María del Pilar Herrero Lerma, Dr. Eva Högl, Margarete Hofmann, Prof. Dr. Morten Huse, Birgit Kersten, Prof. Dr. Viktoria Koch-Rust, Prof. Dr. Angela Kolb, Prof. Dr. Ulrike Lembke, Leena Linnainmaa, Prof. Dr. Margreth Lünenborg, Dr. Helga Lukoschat, Dace L. Luterts-Thümmel, Herbert Mai, Dr. Tanja Maier, María Ángeles Martínez Minguenza, Chiara Martuscelli, Luis Simó Moreno, Helena Onn, Wilfried Porth, Dr. Viviane Reding, Thomas Sattelberger, Dr. Kristina Schröder, Ruth Sealy, Kivilcim Simsek, Dr. Aagoth Elise Storvik, Myriam van Varenbergh, Prof. Dr. Susan Vinnicombe, Jutta Wagner, Eva Maria Welskop-Deffaa, Dr. Bruno Wortmeier

Redaktion:

Birgit Kersten, Alexandra Evalis Hornung

Berlin 2011

Vorwort

Es gibt viele gute Gründe, der männlichen Monokultur in den Vorstands- und Führungsetagen deutscher Unternehmen den Kampf anzusagen. Die Mitglieder des Deutschen Juristinnenbundes sind deshalb in die Offensive gegangen: Sie haben im Rahmen des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ eine Auseinandersetzung über die Chancengleichheit von Frauen und Männern angestoßen. Dabei ging es vor allem um Transparenz und öffentlichen Rechtfertigungsdruck – und das ist der richtige Ansatz. Denn egal, welche Vorgaben die Politik zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen macht: Die Unternehmen werden diese Vorgaben nur dann nachhaltig erfüllen können, wenn sie in ihrer Personalpolitik, in ihren Führungs- und Organisationsstrukturen und auch in ihrer Unternehmenskultur die Voraussetzungen für faire Chancen von Frauen und Männern schaffen.



In einer komplexen modernen Gesellschaft entsteht nachhaltige Chancengerechtigkeit nicht durch Warten und Zuschauen. Ebenso wenig entsteht sie durch undifferenzierte Pauschallösungen. Sondern sie erfordert marktwirtschaftliche Lösungen, die zum einen den Ursachen schlechterer Aufstiegschancen von Frauen gerecht werden und die zum anderen hinreichend zwischen unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in verschiedenen Branchen und Unternehmen differenzieren. Auf diesen beiden Prämissen beruht mein Konzept einer FlexiQuote – das Kernstück meines Stufenplans für mehr Frauen in Führungspositionen. So wie die Initiative „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ setzt deshalb auch die FlexiQuote auf Transparenz und öffentlichen Rechtfertigungsdruck.

Die einschlägigen großen Unternehmen werden gesetzlich verpflichtet, für Vorstand und Aufsichtsrat eine individuelle Frauenquote festzulegen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden soll. Gleichzeitig werden sie dazu verpflichtet, diese individuelle Frauenquote zu veröffentlichen. Für den Fall, dass ein Unternehmen keine selbst gesetzte Quote veröffentlicht oder die selbst festgelegte Quote nicht erreicht, sind deutlich spürbare Sanktionen vorgesehen.

Ihre Wirkung wird die FlexiQuote über öffentliche Diskussionen und den daraus entstehenden Wettbewerb entfalten. Es wird nicht lange dauern, bis Zielvorgaben in Rankings verglichen werden. Ein Maschinenbau-Unternehmen wird vorsichtige Zielsetzungen aufgrund der geringen Zahl weiblicher Hochschulabsolventinnen vielleicht nachvollziehbar begründen können. Ein Medienunternehmen, dem es an hervorragend qualifizierten Mitarbeiterinnen nicht mangelt, wird die Latte etwas höher hängen müssen – erst recht dann, wenn Wettbewerber mit ambitionierten Zielen Pluspunkte in der Öffentlichkeit sammeln. Die FlexiQuote befeuert nach außen also den Wettbewerb zwischen den Unternehmen und stößt gleichzeitig nach innen Diskussionen an, was sich im einzelnen Unternehmen mit Blick auf faire Chancen nachhaltig ändern muss. Und darauf kommt es an!

Die Initiative des Deutschen Juristinnenbundes hat dafür den Blick geschärft. Dabei wurde auch deutlich: Chancengerechtigkeit ist für viele Unternehmen längst auch eine Frage ökonomischer Klugheit. Ich danke den Mitgliedern des Deutschen Juristinnenbundes für ihr großes Engagement und wünsche dieser Dokumentation viele interessierte Leserinnen und Leser!

A handwritten signature in black ink, reading "Kristina Schröder". The signature is written in a cursive style with a large initial "K".

Dr. Kristina Schröder
Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Vorwort

Die Gleichstellung von Frauen und Männern gehört zu den Grundwerten der Europäischen Union. Bereits 1957 floss der Grundsatz gleichen Lohns für gleiche Arbeit in die Römischen Verträge ein. Seitdem haben wir viele Fortschritte erreicht: So ist beispielsweise die Frauenerwerbsquote von 52 Prozent im Jahr 1998 auf heute 60 Prozent angestiegen.



Und dennoch liegen noch viele Herausforderungen vor uns. Daher hat die Europäische Kommission im September 2010 eine Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010–2015 verabschiedet, die Maßnahmen in fünf vorrangigen Bereichen vorsieht.

Einer dieser vorrangigen Bereiche betrifft Frauen in Führungspositionen. Dieses Thema liegt mir besonders am Herzen und daher freue ich mich sehr über Ihre Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ und Ihr Engagement in diesem Gebiet.

Frauen stellen 60 Prozent der Universitätsabsolventen, doch dann gehen sie auf dem Weg verloren. Das schadet den Unternehmen und das schadet unserer Wirtschaft. Ich möchte dafür sorgen, dass die „gläserne Decke“ unsere weiblichen Führungskräfte nicht länger aufhält. Dies ist ein Thema, das sowohl in Deutschland als auch in anderen Mitgliedstaaten der Europäischen Union seit Monaten auf der Tagesordnung steht.

Bei der Besetzung von Positionen in Aufsichtsräten sind in den letzten Jahren nur sehr wenige Fortschritte gemacht worden. Der Jahresbericht zur Gleichstellung, den ich Ende Februar 2011 vorgestellt habe, enthält konkrete Zahlen aus allen 27 Mitgliedstaaten. Nur 12 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder in Europas größten börsennotierten Unternehmen sind Frauen, in Deutschland liegt der Anteil bei 13 Prozent.

Das ist nicht nur gesellschaftspolitisch zu bedauern, sondern hat auch ökonomische Konsequenzen, denn Europa verschenkt damit bedeutendes wirtschaftliches Potenzial. Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Führungsgremien und dem Erfolg des Unternehmens.

Ich habe daher am 1. März 2011 Unternehmenschefs aus ganz Europa zu einem Gipfeltreffen nach Brüssel eingeladen und mit ihnen eine Diskussion zu dem Thema „Frauenquoten für Aufsichtsräte in Europa: Selbstregulierung oder Gesetzgebung?“ geführt. Die Resonanz bei den Teilnehmern war sehr positiv.

Gleichzeitig habe ich, gemeinsam mit Politikerinnen und Politikern aus ganz Europa, einen europaweiten Aufruf – den „Women on the Board Pledge for Europe“¹ – gestartet. Diese Erklärung soll börsennotierte Unternehmen aus ganz Europa dazu ermutigen, sich freiwillig zu einer Stärkung des Frauenanteils vor allem in Aufsichtsräten bis 2015 um 30 Prozent und bis 2020 um 40 Prozent zu verpflichten. Ich habe damit der Wirtschaft in Europa eine letzte Gelegenheit zur Selbstregulierung gegeben.

¹ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/redoing/womenpledge/index_en.htm (Zugriff: 17.08.2011).

Ich werde das Thema in einem Jahr noch einmal aufgreifen. Sollten keine glaubwürdigen und wirkungsvollen Selbstregulierungsinitiativen entwickelt worden sein, werde ich weitere Maßnahmen auf EU-Ebene ergreifen, um das Gleichgewicht der Geschlechter in den Chefetagen zu fördern.

Ich möchte mit diesen Maßnahmen erreichen, dass Geschlechtergleichheit in den Führungsgremien endlich Realität wird – wie es unser aller sozialen und wirtschaftlichen Verantwortung entspricht.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'V' followed by a horizontal line that tapers to the right.

Dr. Viviane Reding

Vorwort

„Quote ja oder nein?“ In diesem Jahr hat das Thema eine ungeheure Dynamik bekommen: Die Unternehmen müssen erstmalig auf die Anpassung des Corporate Governance Kodexes vom 26. Mai 2010 reagieren. Aus Europa kam im März 2011 die Ankündigung der EU-Kommissarin Reding, sich auf europäischer Ebene für eine Gesetzesinitiative einzusetzen, wenn sich bis März 2012 nichts ändern sollte. Das Europäische Parlament unterstützt dies mit seiner Entschließung vom Juli 2011. Zudem fand im März 2011 ein Treffen der Personalvorstände der DAX-30-Unternehmen im Kanzleramt statt. Im Mai 2011 sprach sich die Justizministerkonferenz für eine gesetzliche Regelung aus. In diesem Jahr verabschiedeten Frankreich, Belgien und Italien Quotengesetze. In Deutschland ist ebenfalls ein Gesetz in Vorbereitung. Alle diese Meilensteine bilden sich in Beiträgen unserer Studie ab.



Das Thema ist also hochbrisant, die Probleme sind noch nicht gelöst. Wie viel Handlungsbedarf noch immer vorhanden ist, wird in dieser Studie deutlich, aus den Antworten auf die Frage, welche Ziele sich die Unternehmen für Frauen im Vorstand gesetzt haben. Der djb schließt daraus, dass sich dort in absehbarer Zeit nur wenig ändern dürfte.

Seit Jahrzehnten setzt der djb sich für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in der Wirtschaft ein. Dies umfasst den Aufsichtsrat, den Vorstand und die Führungsebenen darunter. Der djb nimmt sich des Themas in seiner ganzen Komplexität an, womit auch Entgeltgleichheit, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf gemeint sind.

Nie standen die Chancen, tatsächlich Änderungen herbeizuführen, so gut wie jetzt. Der djb wird deshalb in seinen Bemühungen um eine Verbesserung der Situation von Frauen auf diesem Gebiet nicht nachlassen und weiterhin alles unternehmen, um Ergebnisse zu erzielen.

Mein Dank gilt allen Aktionärinnen und Aktionären, die uns die Besuche der Hauptversammlungen ermöglicht haben, den außerordentlich engagierten ehrenamtlichen Mitgliedern des djb und anderer Verbände, Professorin Viktoria Koch-Rust für die Konzeption des Projektes sowie den Mitarbeiterinnen Cornelia Dahlitz, Anke Gimbal, Alexandra Evalis Hornung, Birgit Kersten, Simone Krämer, Juliane Lindner, Sarah Nussbaum und Kivilcim Simsek.

Unser Dank für die finanzielle Unterstützung gilt dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

A handwritten signature in cursive script that reads "Jutta Wagner".

Jutta Wagner

Einleitung

Birgit Kersten

Wer etwas wissen will, muss fragen – und dazu die richtigen Fragen stellen:

Wie denken Aufsichtsrat und Vorstand über einen Frauenanteil von 40 Prozent im Aufsichtsrat, im Vorstand und in Führungspositionen? Welche Zahlen können Unternehmen für den Frauenanteil auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstands nennen? Bildet sich der Frauenanteil im Unternehmen auf den Führungsebenen ab? Wo werden Zahlen veröffentlicht? Der Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb) hat 2011 mit diesen und weiteren Fragen im Rahmen des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ nachgehakt. Denn vollständige Informationen sind weder aus den Geschäftsberichten der Unternehmen noch über schriftliche Anfragen zu erlangen. Die einzige Möglichkeit ist, vom Fragerecht als Aktionärin bzw. Aktionär auf der Hauptversammlung Gebrauch zu machen.



Der djb setzt sich seit Langem für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der Wirtschaft, insbesondere Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen, ein. 2007 veranstaltete der djb ein Corporate Governance Dinner, in dessen Rahmen Herrn Dr. Gerhard Cromme, dem damaligen Vorsitzenden der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), eine – lange – Liste „Frauen in der Wirtschaft“ übergeben wurde, um zu demonstrieren, dass es sehr wohl geeignete Frauen für Aufsichtsratspositionen gibt. Der djb fordert einen Anteil von mindestens 40 Prozent Frauen in Führungspositionen, insbesondere auch auf Anteilseignerseite im Aufsichtsrat.

Trotz aller Appelle und der Verabschiedung des AGG sowie der EU-Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Berufsleben ist der Frauenanteil in Führungspositionen in der Wirtschaft noch immer unakzeptabel niedrig. Um dies zu ändern und insbesondere die Anteilseignerinnen und -eigner in den großen Unternehmen auf das große Potenzial befähigter Frauen für solche Positionen hinzuweisen, beschloss der djb 2009 im Rahmen von Hauptversammlungen insbesondere der HDAX-Aktiengesellschaften durch Ausübung des Auskunftsrechts nach Bemühungen der Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu fragen: 2010 besuchte der djb die Hauptversammlungen von 74 Unternehmen, stellte Fragen und publizierte nach Auswertung der Antworten die Ergebnisse in der BMFSFJ-Broschüre „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen“. 2011 wurde die Aktion mit dem Besuch der DAX-30- sowie 45 TecDAX- und MDAX-, insgesamt 75 Unternehmen fortgesetzt. Die djb-Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen deutscher Unternehmen“ wird vom BMFSFJ gefördert, als Bestandteil des Stufenplanes „Frauen in Führungspositionen“.

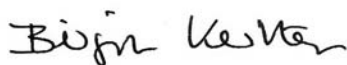
Auf den Hauptversammlungen hat der djb nach Zahlen, Daten und Meinungen gefragt. Zentrale, darüber hinaus wichtige Fragen sind allerdings: „Wie findet Karriere statt, wie öffnen sich geschlossene Systeme, welche ausgrenzenden Rituale gibt es?“ – so Thomas Sattelberger, Personalvorstand

der Telekom AG.² Tatsächlich handele es sich um eine kulturpolitische Diskussion und der öffentliche Diskurs werde zum Teil sehr hitzig geführt – dies haben auch die Teilnehmerinnen des Projektes 2011 erfahren.

Vorstand und Aufsichtsrat positionierten sich für und gegen die Quote, Aktionärsvereinigungen und einzelne Aktionärinnen bzw. Aktionäre griffen das Thema in ihren Reden auf, im Publikum gab es Applaus, aber auch Pfiffe, vom Podium herunter musste zur Ordnung gerufen werden, Aktionärinnen und Aktionäre verließen demonstrativ den Saal, und auch noch außerhalb des Versammlungssaales wurde beglückwünscht, beschimpft und wurden Vor- und Nachteile der „Frauenquote“ diskutiert.

Die 75 Hauptversammlungen, bei denen djb-Mitglieder und Mitglieder vernetzter Verbände in diesem Jahr Fragen stellten, wurden insgesamt von 117.490 Aktionärinnen und Aktionären besucht. Die Teilnehmerinnen stellten fest: Das Thema, die Diskussionen sind angekommen, es ist aber noch lange nicht alles „ausdiskutiert“. Veränderungen sind spürbar, wenn auch noch viel zu gering, wie die Auswertung zeigt. Dort, wo der Corporate Governance Kodex konkrete Ziele und Zeitvorgaben fordert, wurde reagiert – nun müssen Worten aber auch Taten folgen. Dort, wo die Unternehmen sich nicht explizit erklären müssen, wie bei der Besetzung von Vorstand und Führungspositionen, fehlte es auf Nachfrage meist an konkreten Zielen und Zeitvorgaben. Es wird also noch immer „auf Zeit gespielt“. Der djb schließt daraus: Ohne konkrete Vorgaben und öffentlichen Druck wird es nicht gehen, wahrscheinlich auch nicht ohne ordnungspolitische Maßnahmen durch die Politik.³

Veränderungen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungspositionen werden den Frauen nicht geschenkt: Für ihre Präsenz dort müssen sie sich einsetzen. Durch den Besuch der Hauptversammlungen, die dort entstandenen Diskussionen und die anschließende Presseberichterstattung hat der djb seinen Beitrag dazu geleistet, insbesondere durch seine Fragen für mehr Transparenz gesorgt. Damit die „gläserne Decke“ endlich zerbricht und sich geschlossene Systeme auch für Frauen öffnen, wird der djb diese Ziele weiterverfolgen.



Birgit Kersten

2 In seinem Beitrag „Diversitystrategien der Deutschen Telekom AG“, IV.3 in dieser Studie.
3 Über das Vorhaben des deutschen Gesetzgebers findet sich ein Beitrag in dieser Studie, I.1.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort, <i>Kristina Schröder</i>	5
Vorwort, <i>Viviane Reding</i>	7
Vorwort, <i>Jutta Wagner</i>	9
Einleitung, <i>Birgit Kersten</i>	10
I. Neue Entwicklungen	
1.1 Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen – Der Stufenplan der Bundesregierung <i>Eva Maria Welskop-Deffaa</i>	15
1.2 Frauen in Führungspositionen: Neuere Entwicklungen auf europäischer Ebene <i>Margarete Hofmann</i>	20
1.3 Über den Beschluss der Frühjahrskonferenz der Justizministerinnen und Justizminister am 18./19. Mai 2011 in Halle zur Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft <i>Angela Kolb</i>	26
1.4 Gesetzliche Quotierung von Vorständen <i>Ulrike Lembke</i>	29
1.5 Gleichberechtigung jetzt – Ein frauenpolitisches Plädoyer aus dem Deutschen Bundestag <i>Eva Högl</i>	37
1.6 Junge Frauen und MINT-Berufe – Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen <i>Helga Lukoschat</i>	39
1.7 Zur medialen Sichtbarkeit von wirtschaftlichen Spitzenkräften <i>Margreth Lünenborg und Tanja Maier</i>	43
II. Auswertung Aktion 2011 <i>Birgit Kersten</i>	
2.1 Einleitung: Organisation und Projektdurchführung	50
2.2 Projektauswertung	
2.2.1 Recherche von Unternehmensdaten	53
2.2.2 Auswertung der Protokolle	61
2.2.3 Bewertung der Recherchen und Antworten	87
2.2.4 Ergebnisse	93
2.2.5 Slogans – Unternehmen beim Wort genommen	95
2.2.6 Statistik	96
III. Ausland	
3.1 Belgien A quota for women on Belgian boards of directors <i>Myriam van Varenbergh</i>	97
3.2 Finnland Promoting Board Diversity in Finland <i>Leena Linnainmaa</i>	101

3.3	Frankreich	
	Vive la France?! Die französische Regelung einer gesetzlichen Frauenquote für den Verwaltungs- und Aufsichtsrat	
	<i>Viktoria Koch-Rust</i>	105
3.4	Italien	
	Women on Boards of Companies – Italy	
	<i>Chiara Martuscelli</i>	110
3.5	Lettland	
	Frauenrepräsentanz in Führungspositionen der Wirtschaft – Lettischer Erfahrungsbericht	
	<i>Dace Liga Luters-Thümmel</i>	112
3.6	Niederlande	
	Gender Diversity in the Netherlands – A pragmatic and effective approach	
	<i>Sybilla Dekker</i>	113
3.7	Norwegen	
3.7.1	Erfahrungen aus Norwegen – Nutzbar für Deutschland?	
	<i>Morten Huse und Katrin Hansen</i>	117
3.7.2	The Norwegian Quota Reform – Seen from Board Members’ View	
	<i>Aagoth Storvik</i>	121
3.7.3	Frauen in Führungspositionen in Norwegen – Vorbild im Kampf gegen Geschlechterdiskriminierung und gläserne Decke?	
	<i>Melanie Regine Hack und Hedvig Bugge Reiersen</i>	127
3.8	Schweden	
	Geschlechterquotierung in Schweden	
	<i>Helena Onn</i>	131
3.9	Spanien	
3.9.1	Erfahrungen mit dem Gleichstellungsgesetz in Spanien	
	<i>María del Pilar Herrero Lerma</i>	135
3.9.2	Die Situation der Frauen in den Aufsichtsräten in Spanien	
	<i>María Ángeles Martínez Minguez und Luis Simó Moreno</i>	138
3.10	Türkei	
	Die „Bosporus-Brücke“ für weibliche Führungskräfte	
	<i>Kivilcim Simsek</i>	141
3.11	Vereinigtes Königreich	
	Executive Summary	
	<i>Susan Vinnicombe, Ruth Sealy, Jacey Graham, Elena Doldor</i>	145
IV. Personalstrategien der Unternehmen		
4.1	Allianz AG – Wie sieht die erfolgreiche Förderung von Frauen aus?	
	<i>Michael Diekmann</i>	147
4.2	Personalstrategien der Daimler AG	
	<i>Wilfried Porth</i>	150
4.3	Diversitystrategien der Deutschen Telekom AG	
	<i>Thomas Sattelberger</i>	154
4.4	Personalstrategie der Fraport AG	
	<i>Herbert Mai</i>	157

4.5	Personalstrategie im GILDEMEISTER-Konzern	
	<i>Bruno Wortmeier und Tanja Figge</i>	158
4.6	Frauen bei Siemens	
	<i>Brigitte Ederer</i>	161
V. Anhang		
5.1	Auszug aus dem Corporate Governance Kodex	166
5.2	Liste der besuchten Hauptversammlungen	167
5.3	Fragenkatalog (ein anonymisiertes Beispiel)	169
	Autorinnen und Autoren	172

I. Neue Entwicklungen

1.1 Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen – Der Stufenplan der Bundesregierung

Eva Maria Welskop-Deffaa

1. Frauen in Deutschland sind sehr gut qualifiziert. Sie stellen mittlerweile über die Hälfte der Abiturientinnen und 56 Prozent der Hochschulabsolventen. Jeder zweite BWL-Absolvent ist weiblich, in den Rechtswissenschaften machen Frauen seit Jahren die besten Examina. Aber die gläserne Decke in Deutschlands großen Energie- und Automobilfirmen, in den börsennotierten Telefon- und Kommunikationsunternehmen ebenso wie in den international aufgestellten Bank- und Versicherungshäusern ist aus Panzerglas. Hier sind in Top-Führungsteams weiterhin ganz überwiegend nur Männer zu finden. Die Zahlen bleiben ebenso niedrig wie traurig: In den 200 größten Unternehmen liegt der Anteil von Frauen an den Vorstandsmitgliedern irgendwo unter fünf Prozent, der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten bei knapp über zehn Prozent. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mehr als zwei Drittel der Frauen in den Aufsichtsräten die Arbeitnehmerseite vertreten und für die Arbeitnehmerseite ist in den Mitbestimmungsgesetzen bereits seit einigen Jahren eine (weiche) Geschlechterquote geregelt.

Egal, ob mit Familie oder ohne – Frauen sind in den Top-Positionen kaum zu finden.

Das Argument, es seien einfach nicht genügend Frauen in der Belegschaft, kann längst nicht alle Fragen in diesem Zusammenhang lösen. So sind in den 100 größten Banken und Sparkassen Deutschlands nur 2,9 Prozent der Vorstände weiblich und 16,3 Prozent der Aufsichtsräte – gleichzeitig stellen Frauen aber die Hälfte der Beschäftigten.

2. Was sind dann die Gründe für den Mangel an Frauen in obersten Führungspositionen gerade von großen Unternehmen, wenn es anscheinend genügend Frauen mit entsprechenden Qualifikationen gibt? Warum rangieren wir in internationalen Vergleichsstudien gerade bei diesem Thema im hinteren Bereich?

Immer wieder wird nicht nur von Männern vermutet, ein Grund sei die unterschiedliche Karriere- neigung von Frauen (und Männern). Jede Personalerin und jeder Personaler weiß von Beispielfällen zu berichten, in denen die umworbene weibliche Führungskraft dem Chef einen Korb gegeben hat, als er ihr die interessante Stelle in Mexiko, das Sprungbrett im Vertrieb oder die aussichtsreiche Beförderungsstelle im Tochterunternehmen angeboten hat. Keine Frage: Frauen sagen nicht immer und sofort ja, wenn sich eine Karrierechance bietet. Sie wägen familiäre und berufliche Perspektiven ab, prüfen die eigene Eignung unter Umständen doppelt kritisch, brauchen die ehrliche Ermutigung von Kolleginnen und Kollegen. Aber die vom Bundesfamilienministerium geförderte Studie „Barrieren und Brücken“ lässt andere Schlüsse zu. Beide Geschlechter haben eine ähnlich hohe Erwerbs- und Karriere- neigung. Und auch in der Brigitte-Studie „Frauen auf dem Sprung – Das Update“ (2009) identifizieren sich fast zwei von drei Frauen – und damit ebenso viele wie Männer – als „Angreiferin“, sie haben einen starken Aktivitäts- und Gestaltungswillen.

Wesentliche Ursachen für die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind daher an anderer Stelle zu suchen: Die (rollenstereotype Zuweisung der) Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von (fast) allen Studien als eine Ursache genannt, ebenso eine familienunfreundliche Unternehmenskultur mit hoher Anwesenheitspräsenz und unflexiblen Arbeitszeiten.

Der niedrige Stand von Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen – so das Ergebnis der Studien – bleibt die Folge verfestigter Strukturen, starker Vorurteile und frauenunfreundlicher Unternehmenskulturen. Dabei ist nicht alles, was unfreundlich wirkt, unfreundlich begründet. Für Top-Entscheider ist Vertrauen eine wesentliche ökonomische Ressource und Vertrauen hängt eng zusammen mit Habitus und Ähnlichkeit. Rationale Personalentscheidungen führen unter diesen Voraussetzungen zur Reproduktion männlicher Führungsteams; mehr Ähnlichkeit als mit dem jungen männlichen Bewerber, der womöglich noch von derselben Hochschule kommt und dieselben Stationen im Berufs- und Lebensweg zurückgelegt hat, kann die weibliche Mitbewerberin in den seltensten Fällen bieten. Diese Ähnlichkeitsbarriere zu überwinden ist so schwierig, dass alle personalpsychologischen Studien über die Vorteilhaftigkeit vielfältig zusammengesetzter Teams in jedem Einzelfall einer Rekrutierungsentscheidung zurückstehen müssen, in jedem Einzelfall fällt die Entscheidung zugunsten des vertrauenswürdigen altbekannten Musters.

Frauen, die in Auswahlrunden mehrfach solche Erfahrungen gemacht haben, verlieren den Spaß an nächsten Bewerbungen; die statistisch signifikant schlechtere Bezahlung von Frauen in Führungspositionen belastet zusätzlich manche Opportunitätskostenabwägung potenzieller Bewerberinnen, die vor möglichen Karriereschritten sorgfältige Kosten-Nutzen-Abwägungen vornehmen.

Wenn – wie es der Koalitionsvertrag für die 17. Legislaturperiode formuliert – der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst nachhaltig maßgeblich erhöht werden soll, braucht es einen Vorschlag, der multifaktoriell ansetzt und der verhindert, dass einzelne Vorzeigefrauen in aussichtslosen Positionen dem öffentlichkeitswirksamen Scheitern ausgesetzt werden. Es braucht die spürbare Steigerung des Anteils von Frauen in einem Schwung, damit sich die über viele Jahrzehnte etablierte männliche Gremienkultur tatsächlich ändert und Fähigkeiten verschiedener Frauen als unterschiedliche Stärken und Schwächen nicht länger stereotyp dem Geschlecht zugeordnet werden, sodass der Ursache-Wirkungs-Mechanismus der gläsernen Decke an mehreren Stellen gleichzeitig perforiert wird. Ein Ansatz, der Schritt für Schritt eine Ursache nach der anderen anpackt, ist – dafür sprechen alle Erfahrungen – anfällig für Rollbacks und damit ineffizient.

3. In den letzten Monaten zeigt sich eine gewisse Dynamik bei den Besetzungsentscheidungen von Führungspositionen in Deutschland, die bei diesem Thema aufmerken lässt. Viele große Unternehmen handeln – entweder durch die medienwirksame Benennung von einzelnen Frauen in Vorstands- oder Aufsichtsratspositionen, wie zum Beispiel bei Bayer oder Daimler; andere Unternehmen glänzen damit, sich interne Zielquoten zu setzen, wie zum Beispiel die Telekom oder der Springer Verlag. In der Bundesregierung gibt es erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland vier beamtete weibliche Staatssekretärinnen gleichzeitig. Können wir also an das Wunder glauben und davon ausgehen, dass sich die Dinge von allein entwickeln?

Die Bürgerinnen und Bürger sind skeptisch und die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sind es auch. 50 Prozent der Frauen und 40 Prozent der Männer gehen nicht davon aus, dass sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen aufgrund der demografischen Notwendigkeit und

der Zunahme gut ausgebildeter Frauen von alleine erhöhen wird. 70 Prozent der Bevölkerung befürworten, dass neben intensivierten Anstrengungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesetzliche Regelungen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ergriffen werden. Es braucht, so Thomas Sattelberger bei der BDI-Veranstaltung am 8. Juni 2011, nachdrücklich politischen Druck auf den Kessel.

Eine politische Maßnahme, die darauf zielt, Frauen den Weg in Führungspositionen zu ebnen, muss sich durch eine gute Balance zwischen glaubwürdigem Nachdruck und ordnungspolitischer Klugheit auszeichnen, sie muss Veränderungsprozesse im Unternehmen messbar beschleunigen und an Zahlen und Quoten messbare Veränderungen verbinden mit nachhaltigen Veränderungen von Einstellungen, Kulturen und Erwartungen. Vor diesem Hintergrund hat das Bundesfamilienministerium für den vom Koalitionsvertrag geforderten Stufenplan ein Konzept entwickelt, in dessen Zentrum eine gesetzliche Verpflichtung zur Selbstverpflichtung – die FlexiQuote – steht.

Ziel des Stufenplanes ist es, in einer angemessenen und nachvollziehbaren Zeit Erfolge bei der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst zu erzielen. Dabei zielt das Bundesfamilienministerium auch auf den öffentlichen Bundesdienst. Denn auch hier haben wir – trotz Bundeskanzlerin und fünf Ministerinnen im Kabinett – Nachholbedarf zu konstatieren. Der nicht zufriedenstellende Umsetzungsstand von Bundesgremienbesetzungs- und Bundesgleichstellungsgesetz ist auch eine Folge unzureichender gesetzlicher Regelung. Deshalb schlagen wir zusammen mit der FlexiQuote für die börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen eine Modernisierung dieser Regelungen vor.

Der Stufenplan setzt die Anstrengungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere für Frauen und Männer fort. Hier sind zahlreiche Maßnahmen und Programme bereits aktiv, zum Beispiel das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ oder die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“.

Der Stufenplan setzt außerdem auf Selbstverpflichtungen und Berichtspflichten. Mit der Aktivierung bereits bestehender aktienrechtlicher Berichtspflichten leistet das Projekt des deutschen Juristinnenbundes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ schon im zweiten Jahr einen originellen und überzeugenden Beitrag zur Umsetzung des Stufenplans. Transparenz und Berichtswesen sind immer dann wirkungsvolle Motoren für Veränderung, wenn die Informationen, über die berichtet wird oder berichtet werden sollte, auch nachgefragt werden. Das Interesse an den Fakten und Ursachen brüchiger Frauenkarrieren ist über die breitere (Medien-)Berichterstattung inzwischen deutlich gewachsen. Davon zeugt ein weiteres vom Bundesfamilienministerium gefördertes Projekt: Gemeinsam mit neun Großunternehmen eruiert die Fraunhofer-Gesellschaft zurzeit, welche Faktoren in aktuellen Unternehmenskulturen dazu führen, dass hoch qualifizierte Frauen ihre Karriere unterbrechen und welche Anreizsysteme wirken müssen, damit erfolgreiche Frauen den Unternehmen erhalten bleiben und Karrierebrüche vermieden werden.

Die Förderung solcher Projekte schafft die Glaubwürdigkeitsvoraussetzung für das Kernstück des Stufenplans: die FlexiQuote. Das von Frau Ministerin Schröder vorgelegte Konzept sieht eine gesetzliche Verpflichtung zur Selbstverpflichtung vor. Alle börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen müssen sich selbst konkrete Ziele setzen, wie viele Frauen sie in Vorstand und Auf-

sichtsrat berufen wollen. Eine Verfehlung der selbst gesetzten Ziele wird ebenso wie die Nichtverabschiedung von Zielquoten mit gesellschaftsrechtlichen Sanktionen belegt. Zwei Prämissen prägen das Konzept:

- a) Eine gesetzliche Regelung für mehr Chancengerechtigkeit erfordert intelligente und marktwirtschaftliche Lösungen, die auf die Überwindung der Ursachen schlechterer Aufstiegschancen von Frauen zielen.
- b) Eine gesetzliche Verpflichtung muss hinreichend zwischen den unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in den verschiedenen Unternehmen differenzieren.

Was bedeutet die FlexiQuote konkret? In unserem Vorschlag würden börsennotierte Unternehmen und Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, gesetzlich verpflichtet, sich selbst eine quantifizierbare Zielquote für Vorstände und Aufsichtsräte zu geben, die sie in einer bestimmten Zeit erreichen wollen. Mit dieser flexiblen Regelung können Unternehmen ihre jeweiligen Besonderheiten und Situationen berücksichtigen und die Frage nach der zuträglichen Veränderungsgeschwindigkeit im Licht der eigenen Unternehmenskultur beantworten.

Die Konzentration auf oberste Führungsetagen ergibt sich zum einen aus der klaren statistischen Aussage, die zeigt, dass hier die bisherigen Mechanismen zur Frauenförderung nicht funktioniert haben. Sie ist aber auch gleichzeitig ein Signal für eine notwendige Veränderung auf allen Ebenen: Unternehmen, die auf oberster Ebene nachhaltig Veränderungen erreichen wollen, müssen Strategien entwickeln, um den Weg von Frauen nach oben zu fördern.

Diese individuelle und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Zielmarke müssen die Unternehmen veröffentlichen. Zum einen sollen dazu bereits bestehende Berichtspflichten erweitert werden. Es ist aber auch vorgesehen, dass die Unternehmen auf ihren Webseiten Stellung beziehen und die Zielmarke sowie den jeweiligen Ist-Stand der Umsetzung veröffentlichen. Dies eröffnet jedem Stakeholder leichten Zugang zu der Frage, ob und wie die Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben umsetzen.

Neben dem Druckmittel der Transparenz enthält das FlexiQuoten-Konzept auch Vorschläge zu rechtlichen Sanktionen, die eintreten, wenn keine Selbstverpflichtung vorgenommen oder die Selbstverpflichtung nicht eingehalten wird, obwohl dies möglich gewesen wäre. Auch hier gilt es eine Balance zu schaffen zwischen dem Gesetzesziel und den möglichen Sanktionen bei Verletzung des Ziels. Deshalb sind Sanktionen sehr überlegt einzusetzen, die Geschäftsfähigkeit eines Unternehmens soll nicht riskiert werden. Gleichzeitig sollen die Sanktionen Abschreckungsfunktion haben, das heißt, sie müssen auch spürbar sein können. Das Gesellschaftsrecht bietet eine ganze Bandbreite an Sanktionen bereits jetzt an. Aus diesen gilt es die passendsten herauszuwählen. Im Vordergrund steht sicherlich die Möglichkeit der Anfechtung von Wahlen/Beschlüssen bzw. die Verweigerung der Entlastung des Aufsichtsrates. Aber auch Bußgelder können Teil des Sanktionskataloges werden.

Die gesetzliche Verpflichtung zur Selbstverpflichtung mit den skizzierten gesetzlichen Sanktionen soll nach dem Vorschlag, den Frau Ministerin Schröder erstmals im Frühjahr 2011 skizziert hat, 2013 verbindlich in Kraft treten, wenn es den Unternehmen nicht gelingt, den bundesdurchschnittli-

chen Anteil von Frauen in Vorständen und auf der Anteilseignerseite in Aufsichtsräten markant zu steigern. Eine Verdreifachung des Frauenanteils ist als Konkretisierung der aufschiebenden Bedingung ins Gespräch gebracht.

2010 wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex in seinen Empfehlungen zu Diversity in Aufsichtsräten und Vorständen spezifiziert. Danach sollen die Unternehmen – grob geschrieben – für mehr Vielfalt, für mehr Frauen in Führungspositionen, insbesondere in Aufsichtsräten und Vorständen, sorgen. Die Empfehlungen Nr. 4.1.5 und 5.4.1 des DCGK sind hier vor allem zu nennen.

Unsere gesetzliche Regelung knüpft hier an. Sie gibt den Unternehmen die Chance zu zeigen, dass sie bereit sind, die Rahmenbedingungen für Frauen in Führungspositionen zu verändern, ohne allerdings den politischen Druck zu verringern. Mit der FlexiQuote schaffen wir Rechtssicherheit, Transparenz und Verbindlichkeit für die betroffenen Unternehmen.

Und schließlich gehen wir mit gutem Beispiel voran. Nicht zuletzt im öffentlichen Bundesdienst sind deutliche Verbesserungen beim Anteil von Frauen in Führungspositionen noch zu erzielen!

4. Auch wenn starre Quotenregelungen auf den ersten Blick effizienter zu sein scheinen, so sind doch auch die Vorteile der FlexiQuote unübersehbar. Eine Quote, die unabhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur staatlich vorgegeben wird, befördert – so die Sorge von Ministerin Schröder – vor allem diejenigen Frauen, die am besten in die männliche Monokultur passen, in eine Kultur, in der familiäre Aufgaben als Handicap gelten und in der diejenigen am erfolgreichsten sind, die familiäre Verantwortung aus ihrem Leben outsourcen oder gleich auf Familie verzichten. Diese Form von Chancengleichheit kann nicht gewollt sein. Eine starre Quote führt im Zweifelsfall auch zu unerfreulichen Konstellationen, in denen Frauen zwar in die Aufsichtsrats- oder Vorstandspositionen gelangen, aber lediglich auf Alibi-Positionen, die für das Unternehmen keine Rolle spielen. Dies kann nicht unser Interesse sein.

Die staatlich verordnete Einheitsquote birgt die Gefahr der mangelnden Akzeptanz. Die Quote würde nicht nur von Unternehmen, sondern u. U. auch von Frauen als leistungsfremdes Kriterium angesehen. Dies könnte zu einem doppelten Teufelskreis führen: Viele Frauen sind ohnehin der Ansicht, dass sie mehr leisten müssen als Männer. Mit einer gesetzlichen Einheitsquote entsteht für sie womöglich ein neuer Zwang: Sie müssen nun auch noch beweisen, dass sie nicht wegen der Quote, sondern wegen ihrer Qualität dort sitzen, wo sie sitzen.

Eine Quote, die sich jedes Unternehmen selbst aus eigener Überzeugung und vorheriger Beschäftigung mit dem Thema gibt, kann eine ganz andere Akzeptanz erzeugen. Das Unternehmen zeigt von seiner obersten Führungsebene an, welche Rolle Diversity spielen soll. Der vertrauensbildende Auswahlprozess bei Rekrutierungsentscheidungen wird entsprechend eigener Veränderungsüberzeugung vom Ähnlichkeits- zum Vielfaltsprinzip transformiert.

Die FlexiQuote ist allerdings auch deutlich mehr als nur eine weitere freiwillige Selbstverpflichtung oder als die Vereinbarung mit der Wirtschaft, die 2001 zwischen Bundesregierung und Spitzenverbänden der Wirtschaft geschlossen worden ist. Der Empfehlungscharakter der Vereinbarung wird umgewandelt in eine gesetzlich zwingende Regelung, verbunden mit Sanktionen. Die Unterschiede der freiwilligen Vereinbarung von 2001 zu der konkreten Selbstverpflichtung einer FlexiQuote sind also evident.

Aufgrund der flexiblen Vorgaben können die Unternehmen schließlich realistische Vorgaben treffen, das heißt Ziele vorgeben, die sie tatsächlich zu erreichen in der Lage sind. Die Gefahr, dass die Unternehmen dabei nur sehr geringe Ambitionen zeigen werden, ist denkbar gering: Alle Unternehmen, die sich interne Zielvorgaben gegeben haben, sind deutlich ambitioniert. Die FlexiQuote wird diese Vorgaben noch verstärken: Sie befeuert nach außen den Wettbewerb zwischen den Unternehmen und stößt gleichzeitig nach innen Diskussionen an, was sich mit Blick auf faire Chancen ändern muss.

5. Der Stufenplan-Vorschlag des Bundesfamilienministeriums beachtet die Spielregeln der Wirtschaft und lässt gleichzeitig keine Zweifel daran, dass die Politik bereit ist, die notwendigen gesetzlichen Regelungen zu treffen, um eine mittelfristig positive Veränderung beim Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Es ist Ziel des Stufenplans, die notwendigen Veränderungen in Unternehmenskulturen mit der Wirtschaft gemeinsam zu erreichen. Dies wird auch mit dem Vorschlag der FlexiQuote – einer modernen, marktgerechten und ursachengerechten Strategie – deutlich. Sie vermeidet, Unternehmen über einen Kamm zu scheren, bietet individuelle Lösungen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren: eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in vernünftiger Zeit tatsächlich zu erreichen.

1.2 Frauen in Führungspositionen: Neuere Entwicklungen auf europäischer Ebene⁴

Margarete Hofmann

Aktivitäten der Europäischen Kommission (KOM)

Bis 2010 stand das Thema Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft nicht gerade hoch oben auf der politischen Agenda der KOM.

So kam dieses Thema in der Mitteilung der KOM „Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006–2010“⁵ nur am Rande vor und beschränkte sich im Wesentlichen auf die Bereiche Frauen in der Politik und Frauen in Wissenschaft und Technik.

Erst unter dem Schock der Wirtschafts- und Finanzkrise und einigem Nachdenken über ihre Ursachen setzte sich nicht nur in einigen EU-Mitgliedstaaten, sondern auch in der KOM die Einsicht durch, dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an den wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen, also in der Praxis, ein spürbar höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen der Unternehmen notwendig ist. Dies sei nicht nur dem elementaren Gleichheits- und Gleichstellungsgrundsatz geschuldet, sondern fördere auch Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt im europäischen Binnenmarkt nachhaltig. In wirtschaftlichen Krisenzeiten lässt es sich eben besser mit dem „business case“ argumentieren denn mit Gerechtigkeitserwägungen. Die Barroso-II-Kommission hat daher dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ seit ihrem Amtsantritt Anfang 2010 kontinuierlich Aufmerksamkeit geschenkt.

⁴ Die nachfolgenden Ausführungen knüpfen an den Beitrag „Die Quote in der Europäischen Union“ von Gabriele C. Klug, Annette Matthias und Katharina Wolf in der Vorgänger-Studie von 2010 „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“, Kapitel 2.4., S. 84 ff. an. Der Artikel gibt nur die persönliche Auffassung der Verfasserin wieder und verpflichtet die Europäische Kommission in keiner Weise.

⁵ Mitteilung vom 01.03.2006; KOM(2006) 92 endgültig.

Hinzu kommt, dass die Vizepräsidentin der KOM, Justizkommissarin Viviane Reding, die auch für Gleichstellungsfragen zuständig ist, die Zeichen der Zeit erkannt hat und sich beherzt und öffentlichkeitswirksam dieses Themas annimmt.

Frauen-Charta: Das politische Programm der Barroso-II-Kommission

Die am 5. März 2010 von der KOM angenommene und gemeinsam von Präsident Barroso und Vizepräsidentin Reding vorgestellte Frauen-Charta⁶ liest sich als eine ehrgeizige politische Selbstverpflichtung zur Gleichstellung von Frauen und Männern für die gesamte Amtszeit der Barroso-II-Kommission (2010–2015). Die KOM verspricht, „während unserer gesamten Amtszeit der Geschlechterperspektive in allen unseren Politikbereichen stärkeres Gewicht [zu] verleihen und spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter vor[zu]stellen. Wir verpflichten uns, die zur Umsetzung dieses Ziels nötigen Ressourcen bereitzustellen.“ Eine ausgewogenere Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen im politischen und wirtschaftlichen Leben sowie im öffentlichen und privaten Sektor ist einer von fünf Schwerpunkten, in denen die Gleichstellung umfassend verwirklicht werden soll.⁷ Die KOM will ihre Befugnisse dazu nutzen, die Erhöhung des Anteils von Frauen in verantwortlichen Positionen voranzutreiben. Die KOM bezieht das eigene Haus hier ausdrücklich mit ein.

Strategie der EU-Kommission für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010–2015⁸

Mit der Annahme der Mehrjahresstrategie am 21. September 2010 hat die KOM mit den Ankündigungen in der Frauen-Charta Ernst gemacht und ein konkretes Arbeitsprogramm zu den in der Charta skizzierten fünf Schwerpunkten der europäischen Gleichstellungspolitik vorgelegt. Auch hier argumentiert die KOM nicht nur mit den Grundwerten der Union, die eine Gleichstellung der Geschlechter einfordern und eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verbieten (vgl. insbesondere Artikel 23 der Grundrechte-Charta, Artikel 2 und 3 III EUV, Artikel 8 und 19 AEUV), sondern sehr deutlich mit dem Hinweis auf die ökonomische Notwendigkeit der Nutzung aller Talente, das heißt insbesondere auch der Frauen, angesichts des globalisierten Wettbewerbs und des demografischen Wandels in Europa. Ein Verweis auf die Strategie „Europa 2020“⁹ darf da natürlich nicht fehlen, denn zur Erreichung des ambitionierten Beschäftigungsziels von Europa 2020 (Erwerbsquote 75 Prozent) ist, so die KOM, die Nutzung des Potenzials der Frauen unverzichtbar.

Hinsichtlich des hier vor allem interessierenden Schwerpunkts „Gleichstellung in Entscheidungsprozessen“ (Equality in Decision-Making) fallen die vorgeschlagenen Maßnahmen allerdings vergleichsweise bescheiden aus. Teilweise knüpft die KOM an bereits bestehende spezifische und begrenzte Zielvorgaben im Forschungsbereich (Frauenanteil 25 Prozent in höchsten Führungspositionen) und bei der Besetzung von Ausschüssen und Expertengruppen der KOM (mindestens 40 Prozent der Mitglieder sollen Frauen bzw. Männer sein) an. Zudem mahnt die KOM Fortschritte bei der ausgewogenen Mitwirkung von Frauen und Männern an politischen Entscheidungsprozessen an; so will sie eine stärkere Beteiligung von Frauen an den Wahlen zum Europäischen Parlament 2014 – auch als Kandidatinnen – über die Programme „Grundrechte und Unionsbürgerschaft“ sowie „Ein Europa für

6 Mitteilung der Kommission vom 05.03.2010: Ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern – Eine Frauen-Charta; Erklärung der Europäischen Kommission anlässlich des Internationalen Frauentags 2010 sowie des 15. Jahrestags der Verabschiedung einer Erklärung und einer Aktionsplattform auf der Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Peking und des 30. Jahrestags des Übereinkommens der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau; KOM(2010) 78 endgültig/3.

7 Neben dem Grundsatz „Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen“ sieht die EU-Kommission als Schwerpunkte ihrer Arbeit „Gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit“, „Gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit“, „Würde und Unversehrtheit – der geschlechtsspezifischen Gewalt ein Ende setzen“ und „Gleichstellung der Geschlechter über die Europäische Union hinaus“ vor.

8 Mitteilung der Kommission vom 21.09.2010 an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010–2015; KOM(2010) 491 endgültig.

9 Mitteilung der Kommission vom 03.03.2010: Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum; KOM(2010) 2020 endgültig.

die Bürger“ unterstützen. Was die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in der Wirtschaft angeht, will die KOM (lediglich) „die Möglichkeit gezielter Initiativen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen prüfen“. Neben der Erstellung relevanter Statistiken und Berichte sollen 2011 eine Mitteilung zur ausgewogenen Beteiligung von Frauen und Männern in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen sowie eine spezifische Initiative im Bereich der Corporate Governance vorgelegt werden.

Arbeitsdokument der Dienststellen der Kommission vom 1. März 2011:

The Gender Balance in Business Leadership¹⁰

In ihrem Bericht vom März 2011 über das Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen in der Wirtschaft liefert die Kommission aktuelle Zahlen und Fakten u. a. aus ihrer Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen, die belegen, dass mit Ausnahme weniger europäischer Länder (wie z. B. Norwegen mit gesetzlicher Quote von 40 Prozent) nur sehr langsame Fortschritte bei der Erhöhung des Frauenanteils zu verzeichnen sind.¹¹ So tun sich insbesondere große Unternehmen schwer, Frauen in Top-Positionen zu berufen. In 2010 hatten 34 Prozent dieser Unternehmen keine Frau im Board und ein weiteres Drittel (32 Prozent) gerade mal eine Frau. Sollten hier keine Maßnahmen ergriffen werden, würde es noch 50 Jahre dauern, bis eine ausgewogene Verteilung (zumindest 40 Prozent Frauen oder Männer) in den Aufsichtsräten und Vorständen erreicht wäre.

Aktuelle Diskussionen und Initiativen

Aufruf „Women on the Board Pledge for Europe“ (Mehr Frauen in Vorstandsetagen in Europa)

Vizepräsidentin Viviane Reding, selbst ein prominentes Beispiel für eine Frau in einer (politischen) Führungsposition, hat rasch die Bedeutung des Themas für die Strategie „Europa 2020“ und für die globale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen erkannt und die sich in einigen Mitgliedstaaten abzeichnenden Entwicklungen¹² aufgegriffen. Hinzu kommt, dass es ein Thema ist, das mittlerweile eine gewisse Eigendynamik entwickelt hat und über das sich so richtig schön streiten lässt.

Im März 2011 hat Frau Reding Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende europäischer börsennotierter Unternehmen am runden Tisch versammelt und ihnen deutlich gemacht, dass die Zeit der Lippenbekenntnisse vorbei ist. Sie hat den Unternehmen ein Jahr Zeit gegeben, im Wege der freiwilligen Selbstverpflichtung den Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen bis 2015 auf 30 Prozent und bis 2020 auf 40 Prozent zu erhöhen. Die freiwillige Selbstverpflichtung „Frauen in Vorständen – Verpflichtung für Europa“, die auf der Website von Frau Reding abrufbar ist, haben bislang (Stand: 12.07.2011) allerdings nur sieben Unternehmen¹³ unterzeichnet. Im März 2012 will Frau Reding dann Bilanz ziehen und über weitere Schritte entscheiden. Sie schließt dabei, obwohl selbst kein bekennender „Quoten-Fan“, Gesetzesinitiativen auf EU-Ebene als Ultima Ratio nicht aus, um einen höheren Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen zu erreichen. Sie ist sich dabei bewusst, dass die EU-Mitgliedstaaten bislang unterschiedliche Ansätze gewählt haben,

¹⁰ SEC(2011) 246 final, nur in englischer Sprache verfügbar.

¹¹ Vgl. auch Jahresbericht der Kommission zur Gleichstellung vom 11.02.2011; SEK(2011) 193 endgültig.

¹² Zuletzt hat Belgien am 30.06.2011 eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent für Vorstände von öffentlichen und börsennotierten Unternehmen beschlossen, vgl. Süddeutsche Zeitung vom 02./03.07.2011, S. 23. Interessant: eine im März 2011 veröffentlichte Eurobarometer Spezial Umfrage zum 100. Jahrestag des Frauentags – Geschlechterdiskriminierung in der EU bekämpfen: Lediglich 19 Prozent der Befragten (20 Prozent weiblich, 18 Prozent männlich) haben sich für eine gesetzliche Quote ausgesprochen, Deutschland liegt mit 28 Prozent Befürwortern an der Spitze; http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_379_360_en.htm (Zugriff: 17.08.2011).

¹³ Guerlain, LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), FES Consulting, Trofoditiki Aigaiou, G. Leoussis, G. Kallimanis, Schellter Strategy Consulting; bislang ist kein deutsches Unternehmen dabei, obwohl Frau Reding und Bundesministerin von der Leyen den Aufruf gemeinsam an den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) geschickt haben, um möglichst viele DAX-Konzerne und andere Unternehmen zu erreichen.

angefangen beim Instrument einer freiwilligen Charta (Niederlande, Dänemark) über das Modell der Corporate Governance Codes (zum Teil mit verbindlicher Berichtspflicht, zum Beispiel Finnland und Schweden) bis hin zur verbindlichen Quotenregelung (wie Frankreich und Belgien).

Eine Rechtsgrundlage für eine allgemeine, auf den Gleichstellungsgrundsatz abstellende Regelung wird sich sicher finden lassen¹⁴, entscheidend wird aber sein, ob eine etwaige europäische Regelung dem Subsidiaritäts- und Verhältnismäßigkeitsgrundsatz sowie der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs zur positiven Diskriminierung (positive action) in ausreichendem Maße Rechnung trägt.

Aus Sicht von Frau Reding ist die Quote allerdings kein „Allheilmittel“, sondern nur eine „Krücke“¹⁵, um innerhalb eines überschaubaren Zeitraums eine substanzielle Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Jede Quotenregelung muss daher von einer ganzen Reihe gezielter und spezifischer Maßnahmen und Instrumente auf Unternehmensebene, aber auch gesellschaftlicher Ebene begleitet werden, die den Frauen dabei helfen sollen, die gläserne Decke zu durchstoßen.

Corporate-Governance-Initiativen

Parallel zu diesen allgemeinen, auf dem Gleichstellungsgedanken basierenden Überlegungen hat der für Binnenmarkt und Dienstleistungen zuständige Kommissar Michel Barnier die Frage einer angemessenen Vertretung von Frauen in den Führungsgremien von Unternehmen unter dem Blickwinkel der guten Unternehmensführung (Good Corporate Governance) thematisiert. Die Corporate-Governance-Diskussion hat durch den Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise erheblich an Fahrt gewonnen. So hat die KOM bereits im Juni 2010 ein Grünbuch zur Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik lanciert¹⁶, das den Aufsichtsräten der Banken „Versagen“ vorwirft und eine erhebliche Mitschuld am Ausbruch der Krise zuschreibt. Größere Vielfalt im Aufsichtsrat, das heißt insbesondere auch eine größere Anzahl von Frauen, könnte daher zu einer verbesserten Qualität der Arbeit von Aufsichtsräten beitragen.

Im April 2011 hat die KOM das von Kommissar Barnier initiierte Grünbuch „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ angenommen¹⁷ und eine umfassende Konsultation zu drei Bereichen – Verwaltungsräten (d.h. Aufsichtsräten), insbesondere auch deren Zusammensetzung; Rolle der Aktionärinnen und Aktionäre; Überwachung/Durchsetzung nationaler Corporate-Governance-Kodizes – lanciert (Stellungnahmefrist bis 22.07.2011). Das Grünbuch betrifft Unternehmen generell und nicht nur eine bestimmte Sparte. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Verwaltungsräte wird neben der beruflichen und internationalen Vielfalt ausführlich auf die Notwendigkeit und die offensichtlichen Vorteile einer geschlechterspezifischen Diversität hingewiesen.¹⁸ Die diesbezüglichen Fragen sind, u. a. was Regelungsbreite und -intensität (hard law, soft law) angeht, verständlicherweise offen formuliert. Die KOM sieht das Grünbuch und das „follow-up“ zur Kommissionsstrategie 2010–2015 für die Gleichstellung von Frauen und Männern als komplementäre Initiativen. Nach Auswertung der Ergebnisse der Konsultation im Herbst 2011 soll über weitere Schritte entschieden werden.

14 Vgl. die djB-BMFSFJ-Studie von 2010, unter 2.4.5.; in Betracht kommt m. E. auch Artikel 157 III AEUV.

15 Rede von Frau Reding „Europa und die Frauenquote“ auf einer Konferenz in Berlin am 27.06.2011, Speech/11/482, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/11/482&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> (Zugriff: 17.08.2011).

16 Grünbuch vom 02.06.2011, KOM(2010) 284 endgültig.

17 Grünbuch vom 05.04.2011, KOM(2011) 164/3.

18 Kapitel 1.1.3.

Zeitungsberichten zufolge¹⁹ gibt es intern allerdings Meinungsverschiedenheiten zwischen Frau Reding und Herrn Barnier über die nächsten Initiativen. Kommissar Barnier hatte in seinen Entwurf der vierten Eigenkapital-Richtlinie zur Umsetzung von „Basel III“ eine spezifische Quotenregelung für Aufsichtsräte von Banken und Finanzinstitutionen aufgenommen, die unter Rückgriff auf das „Gender-Mainstreaming“-Konzept der besonderen Situation in diesem Bereich Rechnung tragen soll.²⁰ Offenbar hat Frau Reding diesen Plänen unter Hinweis auf ihren horizontalen 2-Stufen-Ansatz eine Absage erteilt.²¹ In dem am 20. Juli 2011 von der KOM verabschiedeten Richtlinienentwurf²² werden die Banken lediglich verpflichtet, bei der Besetzung des Leitungsgremiums „Diversität“ (einschließlich „Geschlechtervielfalt“) als Auswahlkriterium zugrunde zu legen. Von quantitativen Zielsetzungen oder gar einer Quote ist nicht mehr die Rede.

Exkurs: Mitteilung an die Kommission zur Strategie der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Europäischen Kommission 2010–2014²³

Mit der Mitteilung vom 17. Dezember 2010 legte die KOM für ihr eigenes Personal die Zielvorgaben für die kommenden Jahre im Bereich Chancengleichheit fest. Die interne Strategie soll sich kohärent in die allgemeine Gleichstellungspolitik der KOM auf europäischer Ebene einfügen. Konzeptuell nimmt die KOM Abstand von der Fokussierung auf eine bestimmte Gruppe, nämlich die Frauen, vielmehr soll über den modernen ganzheitlichen Ansatz der Förderung der Vielfalt aller Talente innerhalb der Organisation und zum Wohle der Organisation (diversity management) auch der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden. Hierfür setzt sich die KOM bis Ende 2014 folgende Ziele: 25 Prozent Frauen auf der höheren Führungsebene (Generaldirektorinnen/-direktoren und Direktorinnen/Direktoren; zum Vergleich: 2009 betrug der Anteil 21,4 Prozent) und 30 Prozent Frauen auf der mittleren Führungsebene (zum Vergleich: 2009 betrug der Anteil 23,2 Prozent).²⁴ Vergleicht man diese Zahlen mit der Forderung der KOM an die börsennotierten Unternehmen in Europa, bis 2015 den Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen, das heißt auf der höchsten Führungsebene, freiwillig auf 30 Prozent (von derzeit 10 Prozent bei den Aufsichtsräten), und bis 2020 auf 40 Prozent zu erhöhen, wird deutlich, dass die Kommission sich anstrengen muss, im eigenen Haus die für die Wirtschaft geforderten Standards zu erreichen.

Europäisches Parlament (EP)

Das EP hat am 6. Juli 2011 auf der Grundlage eines Berichts des Ausschusses für die Rechte der Frau und die Gleichstellung der Geschlechter mit großer Mehrheit eine Entschließung über Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen angenommen.²⁵ Das EP unterstützt darin nachdrücklich den Kurs von Vizepräsidentin Reding und ruft die KOM dazu auf, unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Mitgliedstaaten „bis 2012 legislative Maßnahmen einschließlich Quoten zur Steigerung der Vertretung der Frauen in den Führungsgremien von Unternehmen auf 30 Prozent bis 2015 und

19 European Voice vom 30.06.2011, S.26.

20 Danach werden die Kreditinstitute zur Einführung einer von ihnen selbst festzulegenden Quote verpflichtet, die aber mindestens ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats umfassen muss; der Entwurf der 4. Eigenkapital-Richtlinie soll noch im Juli 2011 von der Kommission verabschiedet werden.

21 Vergleichbare Kompetenzrängeleien gibt es auch in der Bundesregierung; nach einem Bericht der Süddeutschen Zeitung vom 02./03.7.2011, S. 23, macht Justizministerin Leutheusser-Schnarrenberger Familienministerin Schröder die Kompetenz für die Einführung einer etwaigen Quotenregelung unter Verweis auf die Zuständigkeit des Bundesjustizministeriums für das Gesellschaftsrecht „und damit die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat“ streitig.

22 Dokument COM(2011) 453/3, Art. 87 Abs. 3.

23 Angenommen am 17.12.2010; SEK(2010) 1554/3.

24 Unter 03.2. führt die Kommission näher aus, dass diese Zielvorgaben den Grundsätzen entsprechen, „die für die Einstellungen und Ernennungen im öffentlichen Dienst gelten, wobei die Verdienste nach wie vor das vorrangige Kriterium darstellen. So können Bewerbungen von Frauen nur bei gleichen Verdiensten vorrangig behandelt werden. Diese Ziele dürfen den legitimen Erwartungen männlicher Kollegen nicht im Wege stehen, die sich dauerhaft aktiv für den Erfolg der Organisation einsetzen und eine Führungsposition anstreben.“

25 <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0210+0+DOC+XML+V0//DE> (Zugriff: 17.08.2011); die Entschließung wurde mit 534 Ja-Stimmen bei 109 Nein-Stimmen und 29 Enthaltungen angenommen; Presseerklärung des Europäischen Parlaments, <http://www.europarl.europa.eu/de/headlines/content/20110627FCS22686/13/html/Frauen-in-der-Wirtschaft-Europaisches-Parlament-fordert-gesetzliche-Frauenquote> (Zugriff: 17.08.2011).

auf 40 Prozent bis 2020 vorzuschlagen“, sollten freiwillige Maßnahmen der Unternehmen und Mitgliedstaaten nicht den gewünschten Effekt zeigen. Angesichts der bisherigen sehr bescheidenen Fortschritte scheint das EP dem Konzept der Selbstregulierung nicht mehr allzu viel Vertrauen entgegenzubringen.²⁶ Das EP fordert umfassende flankierende Maßnahmen auf Unternehmens- und mitgliedstaatlicher Ebene, wie zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf einschließlich steuerlicher Anreize für Unternehmen, unternehmensinterne strukturelle Maßnahmen, individuelle Förderung talentierter Frauen und Abbau von Rollenklischees. Ein breit angelegter Dialog u. a. mit den Sozialpartnern und eine Kommunikationsstrategie (Informationskampagnen etc.) sollen die vielfältigen Initiativen begleiten.

Zuvor hatte das EP bereits am 11. Mai 2011 in einer Entschließung²⁷ das Grünbuch der Kommission zur Corporate Governance in Finanzinstituten begrüßt und (in Nr. 32) betont, dass größere Vielfalt in Verwaltungsräten die Krisenanfälligkeit der Finanzwirtschaft verringere und zur wirtschaftlichen Stabilität beitrage. Die Kommission wird u. a. aufgefordert, einen Stufenplan zur Erhöhung der Geschlechterdiversität vorzulegen, der zu einem Anteil von mindestens 30 Prozent Frauen oder Männern in den Verwaltungsräten von Finanzinstituten innerhalb eines absehbaren Zeitraums führen soll.

Rat der Europäischen Union

Der Rat der Europäischen Union hat am 6./7. Dezember 2010 der Strategie der Kommission zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2010–2015 seine volle Unterstützung zugesagt.²⁸ Am 7. März 2011 hat er einen neuen Europäischen Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter 2011–2020 angenommen²⁹, der die Bedeutung der Kommissionsstrategie für die Europa-2020-Strategie unterstreicht, insbesondere im Hinblick auf das Beschäftigungsziel von 75 Prozent für Frauen und Männer. Unter Hinweis auf die Notwendigkeit der Nutzung aller Talente bekennt sich der Rat erstmals deutlich zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen und in allen Bereichen und fordert entschlossenes Handeln seitens der Mitgliedstaaten und erforderlichenfalls auf Unionsebene ein. Der Rat empfiehlt dem Europäischen Rat, das Thema Gleichstellung der Geschlechter vor dem Auslaufen der Kommissionsstrategie 2010–2015 auf seine Tagesordnung zu setzen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass seit etwa einem Jahr das Thema Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen, einschließlich der Einführung einer gesetzlichen Quote, von allen EU-Institutionen, aber insbesondere von der KOM, die das Initiativrecht für die Gesetzgebung hat, intensiv diskutiert wird. Ob es einen europäischen Weg für die Quote gibt, wird sich voraussichtlich 2012 entscheiden.

26 Interessant: Der erste Berichtsentwurf von Berichterstatterin Rodi Kratsa-Tsagaropoulou (2010/2115(INI)) vom 24.02.2011 war noch zurückhaltender und nannte keine konkreten Zahlen für eine Quote; noch am 07.06.2011 hat die Konferenz der Ausschussvorsitzenden die Kommission aufgefordert, in ihr Arbeitsprogramm 2012 eine Evaluierung der Effizienz freiwilliger Maßnahmen im Vergleich zu gesetzgeberischem Handeln vorzunehmen; PE453.444rev2, S. 22.

27 Entschließung vom 11.05.2011 zur Unternehmensführung in Finanzinstituten; Angenommene Texte P7_TA(2011)0223.

28 Ratschlussfolgerungen vom 06./07.12.2010 – Unterstützung der Umsetzung der Strategie der EU-Kommission zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2010–2015; Ratsdokument 18127/10 SOC 863.

29 Schlussfolgerungen des Rates vom 07.03.2011, Amtsblatt der EU vom 25.05.2011, C155/10.

1.3 Über den Beschluss der Frühjahrskonferenz der Justizministerinnen und Justizminister am 18./19. Mai 2011 in Halle zur Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft

Angela Kolb

Die Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister am 18. und 19. Mai 2011 in Halle (Saale) hat sich mit dem Thema „Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft“ beschäftigt. Hierzu hat sie den nachfolgenden Beschluss gefasst:

1. Die Justizministerinnen und Justizminister nehmen den Bericht der Länderarbeitsgruppe zur Kenntnis. Sie sehen ihn als gute Grundlage für eine breite Diskussion in der Öffentlichkeit an.
2. Die Justizministerinnen und Justizminister sind der Auffassung, dass die Einführung einer bundesgesetzlich geregelten Geschlechterquote für Führungspositionen der Wirtschaft dringend geboten ist. Sie ist mit Verfassungs- und Europarecht grundsätzlich vereinbar. Dem Interesse der Unternehmen an Rechts- und Planungssicherheit ist ebenso Rechnung zu tragen wie einer an Qualität und den besonderen Bedingungen einzelner Branchen orientierten unternehmerischen Personalpolitik.
3. Die Justizministerinnen und Justizminister empfehlen daher eine möglichst einfache und dennoch wirksame gesetzliche Lösung, die eine Einhaltung der gesetzlichen Geschlechterquote gewährleistet, aber auf unangemessene und die Rechtssicherheit beeinträchtigende Sanktionen verzichtet. Zugleich sind die zur Umsetzung der Quote erforderlichen Zeitläufe und die Besonderheiten einzelner Branchen hinreichend zu berücksichtigen.
4. Die Justizministerinnen und Justizminister beauftragen die Vorsitzende, den Bericht der Länderarbeitsgruppe an die auf Staatssekretäresebene unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eingerichtete Arbeitsgruppe der Bundesregierung zu übermitteln.“

Dieser Beschluss basiert auf dem Bericht der Länderarbeitsgruppe „Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft“. Diese hat sich umfassend mit der rechtlichen und tatsächlichen Situation in Deutschland und Europa, den Ursachen der geringen Frauenrepräsentanz, der Bedeutung der Geschlechtervielfalt für die Unternehmen und die Volkswirtschaft, den verfassungsrechtlichen und europarechtlichen Rahmenbedingungen, dem möglichen Anwendungsbereich und der möglichen Ausgestaltung einer Geschlechterquote und möglichen Sanktionen befasst. Ergänzend hat die Arbeitsgruppe auch externen Sachverstand hinzugezogen. Auf Arbeitsebene referierte Frau Dr. Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung zum Thema „Frauen und Männer in Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland“. Auf Ministerebene fand ein Hearing zur „Frauenquote“ mit Sachverständigen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft statt.

Nachdem zur Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister im Herbst 2010 ein Zwischenbericht mit ersten Ergebnissen erarbeitet worden war, hat die Länderarbeitsgruppe zur Frühjahrskonferenz der Justizministerinnen und Justizminister 2011 einen Bericht zur Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft vorgelegt.³⁰

30 Veröffentlicht unter: www.justiz.bayern.de/ministerium/gesetzgebung/gesetzentwurf (Zugriff: 17.08.2011).

Hervorgehoben wird darin, dass nach wie vor eine starke Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungs- und Kontrollgremien großer Wirtschaftsunternehmen in Deutschland besteht. Die Besetzung der Vorstandspositionen großer Unternehmen zeichnet sich durch ein extremes Ungleichgewicht der Geschlechter zu Lasten der Frauen aus, diese Positionen sind fest in Männerhand. Die Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten ist im Vergleich zu der Besetzung von Vorstandspositionen zwar höher, es besteht jedoch auch hier eine starke Unterrepräsentanz von Frauen.

Das Ungleichgewicht zu Lasten der Frauen hat in den letzten Jahren kaum eine Veränderung erfahren; Verbesserungen sind nur begrenzt feststellbar. Die Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft aus dem Jahr 2001 wurde nicht ausreichend umgesetzt. Viele Unternehmen nehmen zur Frage der Erhöhung des Frauenanteils eine passive Haltung ein, die meisten Unternehmen sehen von der Erhebung frauenspezifischer Daten ab, sodass es an Transparenz mangelt. Nicht zu verkennen sind bei dem größeren Teil der führenden Unternehmen jedoch Hinweise auf einen Bewusstseinswandel.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen ist im Übrigen nicht auf Deutschland begrenzt, wobei die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen in den verschiedenen Ländern Europas erheblich differiert. Je nach Erhebung steht Deutschland im Ranking der Nationen bei der Besetzung der Vorstandspositionen im unteren Drittel bzw. am Schluss und bei der Besetzung der Aufsichtsräte im Durchschnitt bzw. im unteren Drittel. Anders als in Deutschland ist in den meisten Ländern ein teilweise deutlicher Anstieg des Frauenanteils zu verzeichnen. Zur Erhöhung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen wurden in einigen Staaten gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten eingeführt, während andere Staaten primär auf freiwillige Maßnahmen setzen. Gesetzlich normiert sind Geschlechterquoten bisher in Norwegen, Island, Spanien und Frankreich.

Zur tatsächlichen Situation in Europa hat die Europäische Kommission festgestellt, dass gesetzliche Regelungen ein effektives Mittel sind, um Zielsetzungen zur Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen zu erreichen, andererseits hätten aber auch freiwillige Maßnahmen zu ermutigenden Ergebnissen geführt.

Die Ursachen der mangelnden Repräsentanz von Frauen sind nur schwer verifizierbar. Die Lage der betroffenen Frauen wird plastisch durch den Begriff der „gläsernen Decke“ beschrieben. Kurz vor dem Aufstieg in eine Top-Führungsposition stoßen Frauen an eine unsichtbare Karrieregrenze, die „gläserne Decke“. Als Hauptgrund für die ungleiche Geschlechterverteilung in Führungspositionen werden häufig die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die herrschende, männlich geprägte Unternehmenskultur genannt; von Bedeutung sind auch die mangelnde Teilhabe an informellen Netzwerken, das Fehlen von Rollenvorbildern und die Rekrutierung von Führungskräften nach dem Ähnlichkeitsprinzip. Zudem haben Frauen in der hauptsächlich von Männern dominierten Unternehmenskultur häufig mit ideologischen Barrieren und Vorurteilen zu kämpfen.

Die Bedeutung der Geschlechtervielfalt für die Unternehmen und die Volkswirtschaft ist bereits seit mehreren Jahren Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Eine Reihe von Studien sind Beleg dafür, dass Diversität und Repräsentanz von Frauen in Führungsgremien einen deutlich positiven Einfluss auf die Unternehmen haben und sogar ökonomische Vorteile mit sich bringen.

Die Länderarbeitsgruppe hat sich in dem vorgelegten Bericht insbesondere auch mit der Problematik der Verfassungsmäßigkeit einer Genderquote für Aufsichtsräte und Vorstände befasst. Der verfassungsrechtliche Rahmen des Aktienrechts ist wesentlich durch die Eigentumsfreiheit, die Berufsfreiheit und die Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit geprägt. Zudem ist die Vereinbarkeit einer Quotenregelung mit dem Gleichheitssatz zu prüfen, da neben den Rechten der Unternehmerinnen und Unternehmer auch die Rechte der Bewerberinnen und Bewerber tangiert sind. Aus verfassungsrechtlicher Sicht scheint die Zulässigkeit einer gesetzlichen Mindestbeteiligungsregelung für den Aufsichtsrat allenfalls mit geringen Risiken behaftet zu sein, insbesondere dann, wenn die Belange kleinerer und familiengeführter Unternehmen und die Entsenderechte von (Groß-)Aktionärinnen und Aktionären Berücksichtigung finden würden. Die Aufnahme einer Öffnungs- oder Härteklausele erscheint aus verfassungsrechtlicher Sicht ohnehin empfehlenswert. Ein verfassungsrechtliches Risiko verbleibt freilich, da maßgebliche Fragen noch nicht durch das Bundesverfassungsgericht entschieden worden sind. Eine Quotenregelung für Vorstände dürfte aus verfassungsrechtlicher Sicht etwas risikoreicher zu bewerten sein.

Ein Ausschluss verfassungsrechtlicher Risiken könnte dadurch erreicht werden, dass von einer gesetzlich normierten Quote als Ergebnis der Aufsichtsratswahl abgesehen und eine Verpflichtung des Aufsichtsrats zu einem eine bestimmte Geschlechterquote berücksichtigenden Wahlvorschlag gesetzlich normiert wird.

Hinzuweisen ist auf die abweichende Wertung Hessens zu den verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen, die dem Bericht der Arbeitsgruppe angefügt wurde. Die verfassungsrechtliche Zulässigkeit für Quotenregelungen wird danach deutlich skeptischer bewertet.

Die Arbeitsgruppe gelangt zu dem Fazit, dass verbindliche Mindestbeteiligungsquoten für beide Geschlechter für Vorstands- und/oder Aufsichtsratsgremien von (börsennotierten) Aktiengesellschaften und sonstige mitbestimmten Gesellschaften mit dem Europarecht vereinbar sind. Die Ausgestaltung einer Regelung muss sich streng am Grundsatz der Verhältnismäßigkeit orientieren.

Auch der mögliche Anwendungsbereich einer Quotenregelung wird im Bericht diskutiert. Eine Beschränkung auf die obersten Führungs- und Kontrollgremien der Unternehmen kann im Hinblick auf ihre besondere Bedeutung für die Unternehmenspolitik und den besonders geringen Frauenanteil gerechtfertigt sein. Zudem könnte in die Überlegungen einbezogen werden, eine Geschlechterquote nicht nur für börsennotierte Gesellschaften vorzusehen, sondern darüber hinaus die meisten mitbestimmten Unternehmen zu erfassen. Zumindest erwägenswert erscheint es, eine Quotenregelung nicht nur auf Aktiengesellschaften zu beschränken, sondern eine solche auch auf weitere Gesellschaftsformen zu erstrecken. Hiervon auszunehmen wären Personengesellschaften, wobei eine generelle Ausgrenzung von Familienunternehmen nicht angezeigt erscheint.

Zur möglichen Ausgestaltung einer Geschlechterquote bedarf es im Hinblick auf das dualistische System des deutschen Aktienrechts einer getrennten Quotierung für Führungs- und/oder Kontrollgremien.

Zur Quotenhöhe wird darauf verwiesen, dass dies unter Berücksichtigung verfassungsrechtlicher Vorgaben und der praktischen Umsetzbarkeit rechts- und gesellschaftspolitisch zu entscheiden ist.

Bei der Einführung einer Quotenregelung bedarf es gewisser Übergangsfristen, die sowohl gesetzlich vorgeschriebene Amtszeiten als auch die Notwendigkeit der Erfüllung von abgeschlossenen Verträgen ausreichend berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit der Einführung von Genderquoten ist die Frage nach den Rechtsfolgen von wesentlicher Bedeutung, wobei die denkbaren Sanktionsmöglichkeiten breit gefächert sind. Die Wirksamkeit von Quotenregelungen setzt nachhaltige und effektive Sanktionen voraus, die aber andererseits nicht außer Verhältnis zur Zielsetzung – Förderung des Frauenanteils in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft – stehen dürfen. Als schlagkräftig hervorgehoben wird im Bericht die Anfechtbarkeit bzw. Unwirksamkeit der Bestellung von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern; diese Lösung würde jedoch eine Rechtsunsicherheit für die Unternehmen heraufbeschwören und deren Handlungsfähigkeit belasten. Erwägenswert wäre eine Ausgestaltung mit einer Ex-nunc-Wirkung. Daneben erscheinen steuerliche Sanktionen zur Durchsetzung einer Quotenregelung gut geeignet. Für sinnvoll erachtet wird außerdem die flankierende Einführung einer Offenlegungspflicht, um der Öffentlichkeit Kenntnis über die Besetzung von Gremien und die Einhaltung entsprechender Quoten zu verschaffen.

1.4 Gesetzliche Quotierung von Vorständen

Ulrike Lembke

1.4.1 Bestandsaufnahme: Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen der Privatwirtschaft

Die Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft sind fest in Männerhand. Für diese inzwischen allzu bekannte Aussage müsste es noch eine Steigerung geben, um den Mangel an Geschlechtergerechtigkeit in den Vorständen deutscher Unternehmen zu beschreiben. Der Vorstand ist das Leitungsorgan des Unternehmens. Er nimmt seine Aufgaben in eigener Verantwortung und mit erheblichem Entscheidungsspielraum wahr. Die Bestellung der Vorstandsmitglieder erfolgt durch den Aufsichtsrat. Anfang 2011 betrug der Frauenanteil nach einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW)³¹ in den Vorständen der 200 umsatzstärksten deutschen Wirtschaftsunternehmen 3,2 Prozent, bei den 100 größten deutschen Unternehmen nur 2,2 Prozent, in den Vorständen der 100 größten Banken und Sparkassen 2,9 Prozent und bei den 62 größten Versicherungen 2,5 Prozent. Untersuchungen zu den 160 erstgelisteten börsennotierten Unternehmen (DAX 30, MDAX, SDAX, TecDAX) zeigen für Anfang 2011 einen Frauenanteil in Vorständen von 3,1 Prozent, der bis Mitte des Jahres auf 3,6 Prozent angestiegen war.³² Dieser Anstieg ist ein wenig höher als die homöopathischen Fortschritte der letzten Jahre (wobei ein Zusammenhang mit den Debatten um Quotenregelungen nicht ausgeschlossen werden kann), das Ergebnis aber nicht ernsthaft überzeugend.

31 DIW, Wochenbericht Nr. 03/2011 vom 18. Januar 2011. Auch im internationalen Vergleich steht Deutschland mit diesen Zahlen sehr schlecht da, vgl. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_4_brochure.pdf (Zugriff: 17.08.2011).

32 FidAR, <http://www.fidar.de/Index-Aufsichtsrat-Vorstand.116.0.html> (Zugriff: 17.08.2011).

1.4.2 Staatliche Pflichten zur Frauenförderung in der Privatwirtschaft

Abgesehen von politischen Diskussionen um Geschlechtergerechtigkeit kann es dem deutschen Staat schon von Rechts wegen nicht gleichgültig sein, ob Frauen in bestimmten Bereichen der Privatwirtschaft diskriminiert werden. Regelungen des nationalen wie internationalen Rechts verpflichten ihn zur Herstellung von Geschlechtergleichheit oder vielmehr – jedenfalls im Bereich der Führungspositionen in der Privatwirtschaft – zur Förderung von Frauen.

a) Art. 3 II 2 GG

Seit 1994 fordert das Grundgesetz nicht mehr nur die Gleichberechtigung der Geschlechter, sondern weist in Art. 3 II 2 GG auch den Weg zu diesem Ziel: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Schon die Gemeinsame Verfassungskommission konnte keine Einigkeit darüber erzielen, welche Konsequenzen diese Regelung, insbesondere mit Blick auf Quoten, haben sollte.³³ Auch in der Staatsrechtslehre sind Vorbehalte gegen eine erhöhte Wirksamkeit des Gleichberechtigungssatzes in der sozialen Wirklichkeit festzustellen. Das Bundesverfassungsgericht hat eine explizite Entscheidung über Quoten vermieden und der europäischen Ebene überlassen. Es hat aber bereits in der Nachtarbeitsentscheidung festgestellt, dass Art. 3 II GG a. F. sich nicht in einem Differenzierungsverbot erschöpfe, sondern die Gleichberechtigung der Geschlechter auch in der gesellschaftlichen Wirklichkeit durchsetzen will, weshalb faktische Nachteile, die typischerweise Frauen treffen, durch begünstigende Regelungen ausgeglichen werden dürfen.³⁴ Diese Interpretation sah es „durch die Anfügung von Satz 2 in Art. 3 II GG ausdrücklich klargestellt“.³⁵

Der Auftrag aus Art. 3 II 2 GG, zukunftsgerichtet die Gleichberechtigung der Geschlechter auch in der sozialen Wirklichkeit durchzusetzen, begründet nicht nur eine staatliche Schutzpflicht vor Diskriminierungen auch durch Private³⁶, sondern auch eine Pflicht zu aktiven staatlichen Fördermaßnahmen.³⁷ Bei der Erfüllung dieser Schutz- und Förderpflichten steht dem Staat zwar ein Gestaltungsspielraum zu³⁸, seine Maßnahmen dürfen aber nicht weitgehend wirkungslos sein (Untermaßverbot).³⁹ Erzielen daher beispielsweise Maßnahmen wie freiwillige Selbstverpflichtungen quasi keine Wirkung bei der Durchbrechung der „gläsernen Decke“, muss der Staat zu anderen, gesetzlichen Mitteln greifen, zu denen gerade auch Quotierungen zählen.⁴⁰

b) Art. 3, 14 I a) der Richtlinie 2006/54/EG

Die europarechtliche Verpflichtung der Bundesrepublik zu Maßnahmen der Frauenförderung in der Privatwirtschaft folgt aus Art. 14 I a) der Richtlinie 2006/54/EG. Danach ist jede unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung aufgrund des Geschlechts auch im privaten Sektor unter anderem bei den Bedingungen des Zugangs zu beruflichen Positionen und des beruflichen Aufstiegs zu unterbinden. Gerade das Verbot mittelbarer Diskriminierungen dürfte bei der Frage des Zugangs zu Führungspositionen relevant sein. Auch hier weist eine andere Vorschrift den Weg, wie dieses Ziel erreicht werden kann: Nach Art. 3 der Richtlinie 2006/54/EG kann die Bundesrepublik im Hinblick

33 Vgl. zur Diskussion Jutta *Limbach*/Marion *Eckertz-Höfer* (Hrsg.), *Frauenrechte im Grundgesetz des geeinten Deutschland*, 1993; Kerstin *Schweizer*, *Der Gleichberechtigungssatz – neue Form, alter Inhalt?*, 1998, S. 72 ff.

34 BVerfGE 85, 191 (207), vgl. diesbezüglich schon BVerfGE 74, 163 (180).

35 BVerfGE 92, 91 (109).

36 Werner *Heun*, in: Horst *Dreier* (Hrsg.), *GG-Kommentar*, 2. A. 2004, Art. 3, Rn. 113 f.

37 Marion *Eckertz-Höfer*, in: Erhard *Denninger* u. a. (Hrsg.), *Alternativkommentar zum GG*, GW 2001, Art. 3 II, III, Rn. 63; Hans D. *Jarass*/Bodo *Pieroth*, *GG-Kommentar*, 10. A. 2009, Art. 3, Rn. 90.

38 BVerfGE 109, 64 (90). Zu konkreten staatlichen Pflichten vgl. BVerfGE 97, 332 (348).

39 Konkret zur Gleichstellung in der Privatwirtschaft: Silke Ruth *Laskowski*, ZRP 2001, 504–508.

40 Ausführlich hierzu Gertraude *Krell*, in: Juliane *Achatz*/Projektgruppe GiB (Hrsg.), *Geschlechterungleichheiten im Betrieb*, 2009, S. 423–482.

auf die Gewährleistung der vollen Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben Maßnahmen i. S. v. Art. 141 IV EGV bzw. Art. 157 IV AEUV ergreifen, also begünstigende oder ausgleichende Regelungen treffen.⁴¹

c) Art. 2, 4 der UN-Frauenrechtskonvention

Nach Art. 2 der UN-Frauenrechtskonvention (CEDAW⁴²) sind die Vertragsstaaten verpflichtet, mit allen geeigneten Mitteln unverzüglich eine Politik zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau zu verfolgen und zu diesem Zweck unter anderem auch alle geeigneten Maßnahmen gegen Diskriminierungen durch Personen, Organisationen oder Unternehmen zu ergreifen. Damit sind die staatlichen Pflichten zur Frauenförderung explizit auf Private erstreckt. Zu den hierbei geeigneten Maßnahmen zählen auch zeitweilige Sondermaßnahmen (bspw. Quoten) zur beschleunigten Herbeiführung der De-facto-Gleichberechtigung nach Art. 4 I CEDAW, die selbst keine Diskriminierungen darstellen.

Angesichts des materialen Gleichheitsbegriffs, der hier deutlich wird (De-facto-Gleichberechtigung), sowie Sinn und Zweck der UN-Frauenrechtskonvention insgesamt sind zeitweilige Sondermaßnahmen auch zur Herstellung gleicher Ergebnisse zulässig.⁴³ Art. 4 I CEDAW erlaubt die zeitweilige Benachteiligung von Männern, wenn diese notwendig ist, um Frauen schneller aus der Situation der tatsächlichen Diskriminierung herauszuführen.⁴⁴ Damit geht die Frauenrechtskonvention über die Quoten-Rechtsprechung des EuGH hinaus.⁴⁵ Anders formuliert stellt sich die Frage, ob der EuGH in seinen Quotenentscheidungen bei Berücksichtigung der UN-Frauenrechtskonvention nicht zu anderen Ergebnissen hätte gelangen müssen – schließlich darf er als regionales Organisationsorgan den universellen Menschenrechtsstandard der Vereinten Nationen nicht aushöhlen.⁴⁶ Jedenfalls folgt aus der UN-Frauenrechtskonvention die Pflicht des deutschen Staates zur Frauenförderung auch in der Privatwirtschaft und mit dem Mittel der Quote.

1.4.3 Bisherige staatliche Maßnahmen zur Frauenförderung in der Privatwirtschaft

Nach langen Debatten hat die Bundesregierung 2001 mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft abgeschlossen.⁴⁷ Auf ein vielfach gefordertes Gleichstellungsgesetz wurde dafür verzichtet.⁴⁸ Die neue politische Maxime „Agreement statt Gesetze“ erwies lediglich, dass Frauenförderung noch unbeliebter ist als der Atomausstieg, denn es gab keine Verbesserungen. Diese Maßnahme der freiwilligen Selbstverpflichtung wird daher zu Recht als gescheitert angesehen.⁴⁹

41 Vgl. insbesondere die Erwägungsgründe 21 und 22 der RL 2006/54/EG.

42 Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, Resolution 34/180 der Generalversammlung vom 18.12.1979, in Kraft seit 03.09.1981, Ratifikation: BGBl. II 1985, S. 648.

43 Vgl. Doris König, in: Beate Rudolf (Hrsg.), Frauen und Völkerrecht, 2006, S. 81 (89) sowie CEDAW, General Recommendation No. 25 (2004); vgl. auch Brita Neuhold/Renate Pirstner/Silvia Ulrich, Menschenrechte – Frauenrechte, 2003, S. 51; Ute Sacksosky, in: Doris König u. a. (Hrsg.), Gleiches Recht – gleiche Realität?, 2004, S. 155 (156), weist zu Recht darauf hin, dass Chancengleichheit hier nur real existierende Chancengleichheit meinen kann, sodass der Unterschied zur Ergebnisgleichheit geringer ausfällt, als vielfach vermutet.

44 Hanna Beate Schöpp-Schilling, in: Gerhart Baum, Menschenrechtsschutz in der Praxis der Vereinten Nationen, 1998, S. 155 (156).

45 Wolfgang Däubler, in: ders./Martin Bertzbach (Hrsg.), Handkommentar AGG, 2007, Rn. 159.

46 Aufgeworfen wird diese Frage sehr berechtigt von Theresia Degener, in: Ute Gerhard (Hrsg.), Frauen in der Geschichte des Rechts, 1997, S. 871 (893).

47 Abrufbar unter <http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf> (Zugriff: 17.08.2011). Auf den Seiten des BMFSFJ ist die Vereinbarung derzeit nicht auffindbar.

48 Vgl. Heide Pfarr, Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft, 2001; für die ungebrochene Notwendigkeit eines Gleichstellungsgesetzes: Eva Kocher u. a., in: Christine Hohmann-Dennhardt u. a. (Hrsg.), Geschlechtergerechtigkeit, 2010, S. 117–146.

49 Vgl. Elke Holst/Anita Wiemer, Wochenbericht des DIW 4/2010; Marion Weckes, http://www.boeckler.de/pdf/mbf_gender_2011.pdf (Zugriff: 17.08.2011), S. 2; ferner Susanne Kohaut/Iris Möller, IAB-Kurzbericht 26/2009.

Eine vom Bundesministerium eingesetzte Regierungskommission verabschiedete 2002 den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), letztmalig geändert im Mai 2010.⁵⁰ Die neue Fassung enthält in Ziff. 5.2.1 folgende Vorgabe: „Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.“ Nach § 161 AktG müssen Aufsichtsrat und Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft jährlich öffentlich erklären, ob sie den Empfehlungen des DCGK entsprochen haben bzw. warum sie abgewichen sind (sog. Entsprechenserklärung). Ein Abweichen führt aber weder zur Unwirksamkeit noch auch nur Anfechtbarkeit des Beschlusses über die Bestellung eines Vorstandsmitglieds. Völlig unklar bleibt überdies, was unter einer angemessenen Beteiligung von Frauen zu verstehen ist – sodass wenig überraschend der Eindruck entsteht, an der bisherigen Bestellungspraxis müsse nichts geändert werden.⁵¹

Mit Blick auf die absehbare Unwirksamkeit dieser sanktionslosen Regelungen ist der Ton in der Quotendebatte schärfer geworden. Wohl in diesem Kontext unterzeichneten die DAX-30-Unternehmen im März 2011 eine gemeinsame Erklärung zu „Frauen in Führungspositionen“, in der sie ihre Bereitschaft zu einer geschlechtergerechten Personalentwicklung kundtaten, aber keine konkreten Zahlen oder Fristen angaben.⁵² Als die Telekom solchen Worten Taten folgen ließ und im Juli 2011 zwei der acht Vorstandsposten mit Frauen besetzte, wurde sie von der Wirtschaftspresse mit Häme überschüttet und des Kommunismus bezichtigt.⁵³

Angesichts dessen überrascht der Optimismus, mit dem das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend nun eine sog. FlexiQuote vorgeschlagen hat.⁵⁴ Bestimmte börsennotierte Unternehmen sollen verpflichtet werden, selbst Frauenquoten für ihren Vorstand und Aufsichtsrat festzulegen (gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung). Ein solches Gesetz soll 2013 aber nur dann in Kraft treten, wenn es den Unternehmen nicht gelingt, den durchschnittlichen Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen bis dahin zu verdreifachen.

1.4.4 Zulässigkeit der gesetzlichen Quotierung von Vorständen

Die Zulässigkeit der gesetzlichen Quotierung von Vorständen wird mit verfassungsrechtlichen und/oder europarechtlichen Argumenten bestritten. Bei näherer Betrachtung stehen weder Verfassungs- noch Unionsrecht grundsätzlich Quotenregelungen (hier verstanden als Mindestbeteiligungsquoten von deutlich unter 50 Prozent) entgegen.

a) Verfassungsrechtliche Zulässigkeit

Verfassungsrechtlich ist zu prüfen, ob die gesetzliche Quotierung von Vorständen gegen Grundrechte verstößt.⁵⁵ Die Gesetzgebungskompetenz des Bundes folgt aus Art. 74 I Nr. 1 bzw. Nr. 11 GG. Nahelie-

50 Abrufbar unter <http://www.corporate-governance-code.de/index.html> (Zugriff: 17.08.2011); der Frauenanteil in der Regierungskommission lag bei 15 Prozent.

51 Vgl. nur Dirk Kocher, BB 2010, 264 (265 f.); „gewisse Auslegungsrisiken“ sehen Marc Henze/Christina Rosch, ArbRAktuell 2010, 573; eine Pflicht zur Selbstquotierung wird nicht angenommen, vgl. Andreas Hecker/Marc Peters, BB 2010, 2251 (2254). Die Potenziale des DCGK betonen Daniela Weber-Rey/Friederike Handt, NZG 2011, 1.

52 Abrufbar unter [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/DAX30.pdf/\\$file/DAX30.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/DAX30.pdf/$file/DAX30.pdf) (Zugriff: 17.08.2011). In 25 der 30 Vorstände gibt es nach wie vor überhaupt keine Frauen, vgl. http://www.focus.de/finanzen/finanz-news/frauenquote-telekom-setzt-neue-massstaebe_aid_642907.html (Zugriff: 17.08.2011).

53 Vgl. statt vieler <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/frauenquote-unter-politischer-aufsicht/4362730.html> (Zugriff: 17.08.2011); vergleichbare Reaktionen kommen aus einigen Unternehmen selbst, vgl. http://www.djb.de/Projekt_HV/djb-Papiere/PM11-16/ (Zugriff: 17.08.2011).

54 Vgl. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=172756.html> (Zugriff: 17.08.2011).

55 Das BMFSFJ behauptet, dass ein Gutachten von Prof. Dr. Fritz Ossenbühl die Verfassungswidrigkeit der geforderten gesetzlichen Quotierungen beweise, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Ministerium/ministerin.did=167000.html> (Zugriff: 17.08.2011), verweigert auf Nachfrage aber jegliche Offenlegung des Gutachtens oder wenigstens der darin enthaltenen Argumentation, was eine ernsthafte Auseinandersetzung unmöglich macht.

gend wäre eine Änderung des Aktiengesetzes. Diese müsste insbesondere mit den Grundrechten aus Art. 9 I, 14 I, 12 I, 3 III 1 GG vereinbar sein.

aa) Art. 9 I GG „Vereinigungsfreiheit“

Die Vereinigungsfreiheit aus Art. 9 I GG schützt auch Kapitalgesellschaften in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit, insbesondere „ihre Selbstbestimmung über die eigene Organisation, das Verfahren ihrer Willensbildung und die Führung der Gesellschaft“.⁵⁶ Die gesetzliche Quotierung von Vorständen könnte einen Eingriff in die Selbstbestimmung und Organisationshoheit von Kapitalgesellschaften darstellen. Allerdings unterliegt die Vereinigungsfreiheit der Ausgestaltung und ist auf Regelungen angewiesen, die ihr Wirken in die allgemeine Rechtsordnung einfügen und auch öffentlichen Interessen Rechnung tragen.⁵⁷ Geschlechtergerechtigkeit ist ein Kernanliegen unserer Rechtsordnung und die Verhinderung von Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts liegt aus mehreren Gründen im öffentlichen Interesse. Gerade weil Unternehmen nicht selbst an die Grundrechte gebunden sind, ist der Staat gehalten, durch Ausgestaltung der Rechtsordnung zu verhindern, dass ihre Tätigkeit zu schwerwiegenden Grundrechtsverletzungen führt⁵⁸ – es wäre absurd, wenn der Staat Geschlechterdiskriminierung im Geltungsbereich des Grundgesetzes verhindern, sie durch große und einflussreiche Kapitalgesellschaften aber dulden müsste. Für eine zulässige Ausgestaltung und gegen einen Eingriff spricht auch, dass das Organ „Vorstand“ mit allen Kompetenzen erhalten bleibt. Für einen Eingriff spricht dagegen, dass der Aufsichtsrat in seiner Entscheidung über die Führung der Gesellschaft nicht mehr so frei ist wie zuvor. Wird eine Quotenregelung vertretbar als Eingriff angesehen, ist sie aber durch Art. 3 II GG als kollidierendes Verfassungsrecht gerechtfertigt⁵⁹, sofern die Regelung verhältnismäßig ist (dazu unten).

bb) Art. 14 I GG „Eigentum“

Auch das Eigentumsrecht aus Art. 14 I GG schützt die Organisationshoheit von Unternehmen. Allerdings stellen Regelungen zur Organisation und Willensbildung auch hier nicht zwingend einen Eingriff dar, sondern können Inhalts- und Schrankenbestimmungen nach Art. 14 I 2 GG sein. Die Sozialbindung des Eigentums aus Art. 14 II GG entfaltet bei großen Kapitalgesellschaften besondere Bedeutung und führt zu einem weiten Gestaltungsspielraum des Gesetzgebers.⁶⁰ Angesichts der Bedeutung der Zusammensetzung des Vorstands für die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens und der Beschränkung der Wahlfreiheit der Mitglieder des Aufsichtsrates ist eine gesetzliche Quotierung des Vorstandes als Eingriff zu werten. Dieser Eingriff kann mit Blick auf Geschlechtergerechtigkeit als wesentlicher Gemeinwohlbelang sowie Art. 3 II GG als kollidierendes Verfassungsrecht gerechtfertigt sein, sofern die Regelung verhältnismäßig ist (dazu unten). Eine Enteignung liegt dagegen nicht vor. Es ist nicht anzunehmen, dass eine gesetzliche Quotierung sich negativ auf den Vermögenswert von Anteilsrechten auswirkt. Auch bleibt die Auswahl der Vorstandsmitglieder weiterhin vollständig dem Aufsichtsrat überlassen, der lediglich ein weiteres Auswahlkriterium beachten muss. Eine Quotenregelung stellt daher weder die Selbstbestimmung der Kapitalgesellschaft grundsätzlich infrage, noch gefährdet sie ernsthaft ihre Funktionsfähigkeit.⁶¹

56 BVerfGE 80, 244 (253); Matthias Cornils, in: Volker Epping/Christian Hillgruber (Hrsg.), GG-Kommentar, 2009, Art. 9, Rn. 11.

57 BVerfGE 84, 372 (378 f.); BVerfGE 50, 290 (354 f.).

58 Zur höheren Notwendigkeit gesetzlicher Ausgestaltung bei Kapitalgesellschaften vgl. BVerfGE 50, 290 (359).

59 Vgl. schon Silke Ruth Laskowski, in: djb (Hrsg.), Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, 2010, S. 70 (74).

60 Vgl. BVerfGE 50, 290 (340 f.) zum Mitbestimmungsgesetz.

61 Empirische Untersuchungen belegen vielmehr einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und der ausgewogenen Besetzung seiner Boards, vgl. diverse Nachweise bei Ina Anne Frost/Leena Linnainmaa, Die Aktiengesellschaft 2007, 601 (609, Fn. 117).

cc) Art. 12 I GG „Berufsfreiheit“

Die sog. Unternehmerfreiheit aus Art. 12 I GG schützt ebenfalls die Planungs- und Entscheidungsfreiheit des Unternehmens, welche von gesetzlichen Quotierungen eingeschränkt wird. Nach der Drei-Stufen-Theorie ist zwischen Eingriffen in die Berufsausübungsfreiheit und die Berufswahlfreiheit zu unterscheiden, deren Rechtfertigung auch unterschiedlichen Anforderungen unterliegt.⁶² Da die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens durch Quotenregelungen weder unterbunden noch sein (teilweiser) Bestand gefährdet wird, handelt es sich bei Quotierungen zunächst um Berufsausübungsregelungen. In diese kann aufgrund sachgerechter und vernünftiger Erwägungen des Gemeinwohls eingegriffen werden, zu denen das öffentliche Interesse an der Verhinderung und Unterbindung von Frauendiskriminierung gehört. Ob Quotierungen zugleich eine objektive Berufswahlshranke für männliche Mitbewerber darstellen⁶³, ist mehr als zweifelhaft. Dem männlichen Mitbewerber wird ein konkreter Vorstandsposten nicht aufgrund seines Geschlechts vorenthalten, sondern die Zahl der (fast) völlig frei verfügbaren Vorstandsposten wird aus Gründen des Gemeinwohls reduziert. Der Zugang zum Beruf des Vorstandsmitglieds wird nicht versperrt, männlichen Mitbewerbern verbleibt die Bewerbungsmöglichkeit auf die weit überwiegende Zahl der Vorstandsposten.⁶⁴

dd) Art. 3 III 1 GG „Differenzierungsverbot“

Nach Art. 3 III 1 GG darf niemand wegen seines Geschlechts bevorzugt oder benachteiligt werden. Immer mal wieder wird argumentiert, dass dieses Differenzierungsverbot Quotenregelungen grundsätzlich ausschließe; eine Behauptung, die durch Wiederholung nicht richtiger wird. Quoten sind ein anerkanntes Mittel zur Erfüllung nationaler und internationaler Gleichstellungsverpflichtungen.⁶⁵ Wenn in der gesellschaftlichen Wirklichkeit permanent an Geschlecht angeknüpft wird, muss es dem Gesetzgeber möglich sein, darauf mit punktuellen und befristeten Anknüpfungen zu reagieren, um diesen Erscheinungen entgegenzusteuern. Was als Benachteiligung von Männern beklagt wird, ist im Kontext begrenzter Ressourcen zu lesen: Der Abbau von Diskriminierungen ist verbunden mit dem Abbau von Privilegierungen. Rechtsdogmatisch ist der Förderauftrag aus Art. 3 II 2 GG entweder als „lex specialis“ anzusehen, der die Anwendbarkeit von Art. 3 III 1 GG ausschließt, oder als kollidierendes Verfassungsrecht, womit es wiederum auf die Verhältnismäßigkeit der Quotenregelung (dazu unten) ankommt.⁶⁶

ee) Verhältnismäßigkeit

Die verfassungsrechtliche Zulässigkeit gesetzlicher Quotierungen von Vorständen hängt letztlich davon ab, ob die Eingriffe in die geprüften Grundrechte dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit genügen. Dazu muss die gesetzliche Quotierung von Vorständen zunächst ein legitimes Ziel verfolgen. Dies ist hier die Erfüllung des Gleichstellungsauftrages (siehe oben) auch in Spitzenpositionen der Wirtschaft, wo Maßnahmen eine besondere Wirksamkeit entfalten können⁶⁷, durch Beseitigung der Unterrepräsentation von Frauen in Vorständen. Angesichts des Bildungsstandes, der Professionalisierung und der Erwerbsquote von Frauen sowie einer faktischen Männerquote von 97 Prozent erscheint die Behauptung, es gebe gar keine hinreichend qualifizierten Bewerberinnen

62 Dazu Hans D. Jarass/Bodo Pieroth, GG-Kommentar, 10. A. 2009, Art. 12, Rn. 24 ff.

63 Vgl. Tilman Scheinert, Quotennormen im Arbeitsrecht, 2009, S. 73 ff.

64 Vgl. auch BVerfGE 77, 84 (106), zur Qualifizierung einer entsprechenden Regelung als Berufsausübungsregelung statt Berufswahlshranke bei Vorliegen dieser Voraussetzungen.

65 Zur grundsätzlichen Zulässigkeit von Quotenregelungen vgl. bspw. die Nachweise in *JuMiKo*, Bericht der Länderarbeitsgruppe „Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft“, 2011, S. 99, Fn. 104.

66 Vgl. dazu statt vieler Marion Eckertz-Höfer, in: Erhard Denninger u. a. (Hrsg.), Alternativkommentar zum GG, GW 2001, Art. 3 II, III, Rn. 64 f.; Werner Heun, in: Horst Dreier (Hrsg.), GG-Kommentar, 2. A. 2004, Art. 3, Rn. 102; Hans D. Jarass/Bodo Pieroth, GG-Kommentar, 10. A. 2009, Art. 3, Rn. 93, 97; Uwe Kischel, in: Volker Epping/Christian Hillgruber (Hrsg.), GG-Kommentar, 2009, Art. 3, Rn. 175 ff.; Ute Sackssofsky, Das Grundrecht auf Gleichberechtigung, 2. A. 1996, S. 372 ff.

67 Vgl. hierzu Christine Hohmann-Dennhardt, in: dies. u. a. (Hrsg.), Geschlechtergerechtigkeit, 2010, S. 235 (248).

für Vorstandsposten, nicht als plausibel.⁶⁸ Vielmehr spielen strukturelle (geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, homogene Netzwerke, auf Selbstähnlichkeit basierende Rekrutierungen) und ideologische (Geschlechterstereotypen und Vorurteile) Barrieren eine wesentliche Rolle beim erschweren Zugang von Frauen zu Führungspositionen, vielfältige Diskriminierungen lassen die „gläserne Decke“ entstehen.⁶⁹ Die Beseitigung dieser Diskriminierungen ist nicht nur legitimes Ziel, sondern rechtliche Verpflichtung des Staates.

Gesetzliche Quotierungen sind zur Erhöhung des Frauenanteils und zur Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen in Vorständen ohne Weiteres geeignet. Höchst umstritten ist, ob sie auch erforderlich sind oder ob nicht mildere, gleich wirksame Mittel zur Verfügung stehen. Als solche Mittel sind insbesondere die bereits erprobten freiwilligen Selbstverpflichtungen, die Erklärungsspflichten aus § 161 AktG i. V. m. Regelungen des DCGK sowie die derzeit geplante FlexiQuote anzusehen. Wie oben dargestellt, sind freiwillige Selbstverpflichtungen als gescheitert anzusehen⁷⁰, die Empfehlungen des DCGK haben faktisch keine Wirkung⁷¹ und die Reaktion von Wirtschaftsakteuren auf Frauenfördermaßnahmen der Telekom lässt einen Erfolg der FlexiQuote nicht als naheliegend erscheinen⁷². Das Erwerbsleben ist zentral für den Zugang zu Ressourcen, die soziale Sicherung sowie gesellschaftliche Teilhabe und Anerkennung – lässt der Gesetzgeber sich länger hinhalten, verletzt er seinerseits Verfassungs-, Europa- und internationales Recht.

Gegen die Angemessenheit gesetzlicher Quotierungen könnte allerdings gerade sprechen, dass die Besetzung von Vorstandsposten nur einen winzigen Ausschnitt der Probleme erfasst, denen sich Frauen im Erwerbsleben gegenübersehen. Horizontale wie vertikale Segregation des Arbeitsmarktes oder auch die eklatante Lohnlücke zwischen den Geschlechtern werden davon zunächst nicht beeinflusst. Der Gesetzgeber muss aber nicht auf Quotierungen verzichten, weil vielfältige weitere Maßnahmen notwendig sind, solange er erwarten darf, dass auch von Quotierungen positive Effekte für die Gleichberechtigung der Geschlechter in der gesellschaftlichen Wirklichkeit ausgehen. Im Übrigen ist die Angemessenheit abhängig von der konkreten Ausgestaltung gesetzlicher Quotierungen (bspw. Öffnungs- oder Härtefallklausel), auf die hier nicht näher eingegangen werden kann.⁷³ Die Vorschläge hierzu sind zahlreich und lassen keinen Zweifel daran bestehen, dass eine verfassungsmäßige Regelung getroffen werden kann.

b) Europarechtliche Zulässigkeit

Die europarechtliche Zulässigkeit gesetzlicher Quotierungen von Vorständen kann hier nur kurzrissig geprüft werden. Zum einen könnten Rechte aus der Grundrechtecharta verletzt sein, die ebenfalls die Vereinigungsfreiheit, die Berufsfreiheit, die Unternehmerfreiheit und das Eigentum schützt. Allerdings sind für die Sicherstellung der Geschlechtergleichheit nach Art. 23 GRC grundsätzlich Vergünstigungen für das unterrepräsentierte Geschlecht erlaubt. Auch hier kommt es damit wieder auf die Verhältnismäßigkeitsprüfung an, für die das oben Ausgeführte entsprechend gilt.

68 Vgl. nur <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,772816,00.html> (Zugriff: 17.08.2011) sowie die Aufforderung zur Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten (in Bezug auf den Aufsichtsrat) von Daniela *Weber-Rey*/Friederike *Handt*, NZG 2011, 1 (4 f.).

69 Statt vieler: Elke *Holst*/Anita *Wiemer*, Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft, 2010, S. 4 ff., unter Auswertung einschlägiger Studien.

70 Erst wenn diese Selbstverpflichtungen tatsächlich Wirkung zeigen, ist eine gesetzliche Quotierung als nicht erforderlich anzusehen; die Erforderlichkeit ist dagegen nicht davon berührt, dass sie wider Erwarten wirksam werden *könnten*.

71 Vgl. die Auswertung entsprechender Erhebungen von Birgit *Kersten*, in: *djb* (Hrsg.), Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, 2010, S. 21 (22 ff., 43).

72 Zur Notwendigkeit von Regulierungen vgl. ausführlich Christine *Hohmann-Dennhardt*, in: dies. u. a. (Hrsg.), Geschlechtergerechtigkeit, 2010, S. 235–249; Joachim *Wieland*, NJW 2010, 2408 (2409), bezeichnet das Projekt der Gender Diversity in deutschen Unternehmen als „bislang gänzlich misslungen“.

73 Vgl. aber ausführlich *JuMiKo*, Bericht der Länderarbeitsgruppe „Teilhabe von Frauen in Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft“, 2011, S. 73 ff.

Eine Beschränkung der Niederlassungsfreiheit aus Art. 49 ff. AEUV oder der Kapitalverkehrsfreiheit aus Art. 63 ff. AEUV kann durch zwingende Gründe des Allgemeininteresses gerechtfertigt sein. Die Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter in der gesellschaftlichen Wirklichkeit ist ein zwingendes Allgemeininteresse, dafür sprechen auf europäischer Ebene u. a. Art. 3 EUV, Art. 8 AEUV, Art. 23 GRC. Überdies berechtigt Art. 157 IV AEUV die Mitgliedstaaten explizit zu begünstigenden Maßnahmen zur effektiven Gewährleistung der vollen Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben. Sofern sie verhältnismäßig ist, kann eine solche Begünstigung daher nicht als Eingriff in den freien Wettbewerb qualifiziert werden.⁷⁴

Eine gesetzliche Quotierung verstößt auch nicht gegen das Diskriminierungsverbot aus Art. 14 I a) der Richtlinie 2006/54/EG. Abgesehen davon, dass fraglich ist, ob es sich hier um die Diskriminierung männlicher Mitbewerber oder einen Abbau ihrer Privilegien durch Reduktion verfügbarer Posten handelt, verweist Art. 3 der Richtlinie auf Art. 141 IV EGV bzw. Art. 157 IV AEUV, dessen Regelung schon aufgrund der Normenhierarchie nicht durch die Interpretation von Sekundärrecht als Differenzierungsverbot ausgehebelt werden kann. Entscheidend ist damit die Reichweite der Öffnungsklausel aus Art. 157 IV AEUV.

Bisher liegen nur Entscheidungen des EuGH zu Quotenregelungen im öffentlichen Dienst vor⁷⁵, die überdies nicht unbesehen auf die Frage der gesetzlichen Quotierung von Vorständen übertragen werden können. In der aktuellen Diskussion wird aus diesen Entscheidungen vor allem geschlossen, dass feste Quoten unzulässig seien, da Beststellungsentscheidungen dann allein aufgrund des Geschlechts und nicht der Qualifikation getroffen würden und eine solche Überschreitung der Gewährleistung von Chancengleichheit hin zur Ergebnisgleichheit nicht vom europäischen Recht gedeckt sei. Die Effekte der Forderung nach „gleicher Qualifikation“ bei Frauenfördermaßnahmen, die primär zu unerklärlichen „Schlechterqualifikationen“ von Mitbewerberinnen geführt haben, sind allseits bekannt. In der Debatte um Vorstandsposten erhält sie eine besondere humoristische Note, da es für die Besetzung dieser Positionen kaum Kriterien zu geben scheint. Eine ungebrochene Bezugnahme auf die alten Quotenentscheidungen übersieht ferner, dass die Quotierung von Vorständen sich auf Gremienbesetzungen und nicht konkrete Stellenbesetzungen bezieht.⁷⁶ Vor allem aber hat sich die Rechtslage geändert: Während der damals einschlägige Art. 2 IV der Richtlinie 76/207/EWG nur auf die Förderung der Chancengleichheit gerichtet war, zielt Art. 3 der Richtlinie 2006/54/EG i. V. m. Art. 141 IV EGV bzw. Art. 157 IV AEUV auf die „effektive Gewährleistung der vollen Gleichstellung“ (und gleicht sich damit Art. 4 I CEDAW an). Es spricht vieles dafür, dass Quotenregelungen nun in einem weiteren Umfang zulässig und insbesondere nicht mehr auf die Förderung von Chancengleichheit beschränkt sind.⁷⁷ Der Ausgang eines Verfahrens vor dem EuGH wäre offen und wohl auch wesentlich von der konkreten nationalen Ausgestaltung abhängig.

74 Vgl. Tilman *Scheinert*, Quotennormen im Arbeitsrecht, 2009, S. 304. Für eine solche Interpretation spricht auch die Entstehungsgeschichte der Vorgängernorm Art. 141 EGV, mit deren Einführung Wettbewerbsvorteile durch Diskriminierung vermieden werden sollten.

75 EuGH vom 17.10.1995, Rs. C-450/93, Slg. 1995 I-3051 (*Kalanke*); EuGH vom 11.11.1997, Rs. C-409/95, NJW 1997, 3429 (*Marschall*); EuGH vom 28.03.2000, Rs. C-158/97, Slg. 2000, I-1875 (*Badeck*); EuGH vom 06.07.2000, Rs. C-407/98, Slg. 2000, I-5539 (*Abrahamsson*).

76 Auf diesen Unterschied weist Joachim *Wieland*, NJW 2010, 2408 (2410), ausdrücklich hin.

77 Vgl. Sebastian *Krebber*, in: *Callies/Ruffert* (Hrsg.), EUV/EGV-Komm., 3. A. 2007, Art. 141 Rn. 82; Christian *Rolfs*, Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten: Gemeinschaftsrechtliche Rahmenbedingungen, 2009, S. 20 f.

1.4.5 Fazit

Gesetzliche Quotierungen von Vorständen im Sinne von Mindestbeteiligungsquoten, die deutlich unter 50 Prozent liegen müssen, sind mit Verfassungs- und Europarecht vereinbar, sofern sie in ihrer konkreten Ausgestaltung auch die Verhältnismäßigkeit in einem engeren Sinne wahren und solange freiwillige oder gesetzliche Selbstverpflichtungen keine effektive Wirksamkeit gegen die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft entfalten.

1.5 Gleichberechtigung jetzt – Ein frauenpolitisches Plädoyer aus dem Deutschen Bundestag

Eva Högl

Zwei Meilensteine der Gleichstellung haben wir im letzten Jahr feiern können: 90 Jahre Frauenwahlrecht in Deutschland und 60 Jahre Grundgesetz. Mutige Frauen wie Elisabeth Selbert haben im Parlamentarischen Rat dafür gekämpft, dass die Gleichberechtigung in die Verfassung aufgenommen wird. Und diese stellt hohe gleichstellungspolitische Anforderungen an die Politik. „Frauen und Männer sind gleichberechtigt“ hält das Grundgesetz in Artikel 3 II fest, und es fordert vom Staat die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Beseitigung bestehender Nachteile. Auch das internationale Recht fordert die Gleichheit von Frauen und Männern, beispielsweise in Artikel 23 der EU-Grundrechtecharta. Weitere internationale Regelungen betreffen die Chancengleichheit oder die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen.

Doch 61 Jahre nach Inkrafttreten des Grundgesetzes gibt es leider noch immer keine tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann in unserer Gesellschaft. Wir haben noch immer einen geschlechtsspezifischen Arbeitsmarkt in Deutschland. Sei es in der Politik und Verwaltung oder in der Wissenschaft – in allen Bereichen der Gesellschaft gibt es nach wie vor eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Ganz eklatante Unterschiede existieren in der Privatwirtschaft. Hier hat Deutschland erhebliche Defizite bei der Gleichstellung. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen stagniert weiterhin auf sehr niedrigem Niveau. Im Jahr 2009 lag der Frauenanteil bei Vorstandsmitgliedern in den 30 im Deutschen Aktienindex (DAX 30) notierten Unternehmen bei lediglich 0,55 Prozent. Ein Jahr später waren es 2,16 Prozent. Eine Frau an der Spitze eines DAX-Konzerns sucht man vergebens. Auch beim Anteil in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen waren Frauen in den letzten beiden Jahren deutlich unterrepräsentiert. Während der Frauenanteil auf Anteilseignerseite 2009 bei 6,54 Prozent lag, waren im Jahr 2010 7,42 Prozent der Aufsichtsratsposten weiblich besetzt. Dies sind erschreckende Zahlen.

Dabei zeigen wissenschaftliche Studien eindeutig: Mehr Frauen in Führungspositionen wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Eine Erhöhung des Frauenanteils liegt daher im eigenen Interesse der Firmen. Hier ist dringender Handlungsbedarf gegeben. Dies erkennen auch die Oppositionsparteien im Deutschen Bundestag. Die Vorlagen von SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke zur Quotierung von Führungspositionen zielen alle auf eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. Eine gesetzlich verpflichtende Mindestquote für den Frauenanteil muss eingeführt werden, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu gewährleisten. Es reicht jedoch nicht, lediglich die Aufsichtsräte zu quotieren. Wichtig ist es, auch die Vorstände sowie eine wirksame Sanktionierung in eine gesetzliche Regelung mit aufzunehmen.

Unterstützung für ihre Forderung nach einer gesetzlichen Quote erhielten SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke von mehreren Seiten. Eine gemeinsame öffentliche Expertenanhörung des Rechtsausschusses und des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des Deutschen Bundestages zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen kam im Mai 2011 zu dem Ergebnis, dass gesetzliche Quoten für Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen unverzichtbar sind, um den Frauenanteil tatsächlich zu erhöhen. Die Anhörung hat es bestätigt: Wir brauchen endlich eine verpflichtende Frauenquote in Deutschland! Die Mehrzahl der berufenen Sachverständigen war sich einig. Die freiwillige Vereinbarung der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft aus dem Jahre 2001 und der Corporate Governance Kodex haben sich als unwirksame Instrumente bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen erwiesen. Bemerkenswert war, dass selbst Expertinnen, die von der CDU/CSU-Fraktion benannt waren, sich für die Einführung einer gesetzlichen Quote aussprachen und keine verfassungsrechtlichen Bedenken sahen. Eine längst überfällige gesetzliche Quotenregelung ist der einzige Weg, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen!

Trotz aller wissenschaftlichen Studien, des Gebots der Gleichstellung und der ökonomischen Vernunft ignoriert Frauenministerin Kristina Schröder nach wie vor die Forderungen aus dem Deutschen Bundestag und von allen Seiten der Gesellschaft und damit die längst überfälligen Rechte für die Frauen in Deutschland. Frauen werden systematisch von Führungspositionen ferngehalten – ob mit oder ohne Kind. Es ist eben keine Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie viele Politikerinnen und Politiker immer wieder betonen. Anderenfalls wären die Vorstands- und Aufsichtsrats-etagen voll von kinderlosen Frauen.

Der von Frau Schröder entwickelte Stufenplan, nach dem bis 2013 börsennotierte Unternehmen selbstständig und ohne jeglichen gesetzlichen Zwang den Frauenanteil in ihren Spitzen erhöhen sollen, ist inakzeptabel, nicht ausreichend und kann eine gesetzlich verpflichtende Mindestquote für Frauen nicht ersetzen. Sofern eine Verdreifachung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen nicht gelingt, soll anstelle einer freiwilligen Selbstverpflichtung der DAX-Unternehmen eine gesetzliche Selbstverpflichtung treten. Diese sogenannte „FlexiQuote“ ist jedoch in der Realität völlig unbrauchbar. Sie betrifft nur Unternehmen ab einer bestimmten Größe und überlässt die Festlegung über die Höhe des Frauenanteils den Unternehmen selbst. So kann es nicht funktionieren. Eine erneute Selbstverpflichtung bleibt wirkungslos. Armut in Deutschland ist und bleibt damit weiblich.

Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen hingegen erkennt, dass die Unternehmen nur durch eine verpflichtende gesetzliche Quote effektive Maßnahmen ergreifen müssen und werden. Gemeinsam mit EU-Justizkommissarin Viviane Reding forderte von der Leyen kürzlich in einem Brief an den Bundesverband der Deutschen Industrie die Unternehmen in Deutschland endgültig auf, endlich mehr Frauen in Vorstände und Aufsichtsräte aufzunehmen. Falls die Unternehmen nicht selbstverpflichtend tätig werden und bis zum März 2012 nicht signifikante Fortschritte erzielt werden, drohen die beiden Spitzenpolitikerinnen mit der Einführung einer EU-weiten Quote. Auch Binnenmarktkommissar Michel Barnier brachte die Einführung einer Quote auf EU-Ebene ins Spiel. Mit der Vorlage eines Grünbuchs zur besseren Unternehmensführung (Europäischer Corporate-Governance-Rahmen) würdigt er die Bedeutung des geschlechtergerechten Gleichgewichts in der Unternehmensführung und kündigte Gesetzesinitiativen an. Dies sind wichtige Signale aus Europa. Bundeskanzlerin Angela Merkel, Frauenministerin Schröder und ihr liberaler Koalitionspartner könnten sich daran ein Beispiel nehmen. Bei dieser Frage brauchen wir mehr Europa – und vor allem mehr Frauen!

Und das europäische Ausland macht es uns vor. Andere Länder in Europa sind Vorreiter und zeigen uns, dass die Quotenregelung ein legitimes, gerechtes und effektives Instrument darstellt, um die seit Jahrzehnten bestehenden Ungleichgewichte endlich zu beenden. Norwegen hat bereits 2003 als erstes Land eine Geschlechterquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte eingeführt. Waren es vor der Einführung nur 7 Prozent, beträgt der Frauenanteil bei den norwegischen Aufsichtsräten jetzt 42 Prozent. Auch in den Niederlanden ist eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte und Vorstände geplant. Ähnliche gesetzliche Regelungen sind in Belgien, Frankreich oder auch Spanien vorgesehen. Die deutsche Regierung sollte sich an den anderen europäischen Ländern orientieren, statt weiterhin national zu blockieren.

Die Entwicklung hin zu einer gesetzlichen Förderung von Frauen in Führungspositionen ist unumkehrbar. Die ernüchternden Zahlen aus Deutschland, die systematische Unterrepräsentierung von Frauen in Wirtschaft und anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens und das hartnäckige Ignorieren der Bundesregierung müssen für uns Parlamentarierinnen und Parlamentarier einen Handlungsauftrag darstellen. Die Bundestagsfraktionen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke sehen in einer gesetzlich verpflichtenden Quote für Frauen in Führungspositionen eine Notwendigkeit, um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern herzustellen. Nach den Ausführungen der Sachverständigen in der Anhörung des Deutschen Bundestags bleibt nun zu hoffen, dass wir die Bundesregierung und die Fraktionen von CDU/CSU und FDP dazu bewegen, geschlossen für eine gesetzliche Quote für Frauen in Aufsichtsräten und auch Vorständen einzutreten. Die Anhörung hat abermals und eindrucksvoll bestätigt: Die Zeiten der Freiwilligkeit sind endgültig vorbei. Freiwillige Vereinbarungen haben keinerlei Auswirkungen erzielt. Es ist daher mehr als verwunderlich, dass sich Bundesfrauenministerin Schröder Ende März mit den Dax-30-Unternehmen auf eine erneute freiwillige Vereinbarung eingelassen hat.

Wir müssen nun fraktionsübergreifend einen Gesetzentwurf erarbeiten und gemeinsam eine gesetzliche Quote beschließen. Der Druck auf die Unternehmen muss deutlich steigen. Nur so wird es möglich sein, die „gläserne Decke“ für Frauen in den Unternehmen und anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zu durchbrechen. Entgeltunterschiede, Chancenungleichheit und schlechtere Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt und in den Führungssetzungen für Frauen müssen ein für allemal der Vergangenheit angehören. Der Deutsche Bundestag steht als Gesetzgeber in der Pflicht.

1.6 Junge Frauen und MINT-Berufe – Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen

Helga Lukoschat

Junge Menschen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge und Berufe zu interessieren, ist heute nicht nur ein zentrales Anliegen der Bildungs- und Hochschul-, sondern nicht zuletzt auch der Wirtschaftspolitik. Die intensive Debatte über die demografische Entwicklung und den sich abzeichnenden Fachkräftemangel – so wird sich ohne verstärkte Anstrengungen nicht einmal der Bedarf der aus Altersgründen ausscheidenden Ingenieure in den kommenden Jahren decken lassen – hat dazu in entscheidender Weise beigetragen.⁷⁸ Dabei ist auch ins Blickfeld gerückt, dass es vor allem darauf ankommen wird, mehr junge Frauen für ein Studium der Ingenieur- und Naturwissenschaften zu gewinnen. Denn sie stellen hier das wichtigste und größte Bildungs- und Begabungsreservoir dar.

78 OECD 2007, Education at a Glance, Paris.

Auch dass dies nur eine gemeinschaftliche Anstrengung sein kann, welche die Akteure aus Schule und Hochschule, der Wirtschaft und auch aus den Medien zusammenführt, beginnt sich als Erkenntnis durchzusetzen. Beispielhaft dafür steht der von der Bundesregierung 2007 ins Leben gerufene MINT-Pakt, in dem zahlreiche Initiativen und Projekte sich dafür engagieren, mehr Frauen für ein Studium oder einen Beruf im Bereich der sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu motivieren.

Im Bereich der Mathematik und in den Naturwissenschaften – mit Ausnahme der Physik – zeigen sich erste, erfreuliche Entwicklungen: So ist der Frauenanteil in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen und hat mittlerweile knapp 40 Prozent erreicht. Anders sieht es allerdings im Bereich der Ingenieurwissenschaften aus. Auch hier gibt es zwar leichte Aufwärtsbewegungen, doch nach wie vor liegt der Anteil der weiblichen Absolventinnen bei lediglich 22,6 Prozent und in zentralen Fächern wie dem Maschinenbau oder der Elektrotechnik bei lediglich 18 bzw. knapp 9 Prozent.

Bereits unter den Schülerinnen und Schülern zeigen sich die unterschiedlichen Interessenlagen: Eine Befragung der Deutschen Akademie für Technikwissenschaften (acatech) förderte zutage, dass lediglich 6 Prozent der Schülerinnen den Ingenieurberuf als gewünschtes Berufsfeld angeben, wohingegen 19 Prozent der Jungen später als Ingenieur arbeiten möchten. Die Ingenieur- und Technikberufe sind die beliebtesten Bereiche der Schüler, während bei den Schülerinnen die sozialen und pädagogischen Berufe das größte Interesse wecken.⁷⁹

Einigkeit besteht in der Fachwelt daher darüber, wie wichtig es ist, früh anzusetzen und bereits in der Grundschule, wenn nicht sogar bereits im Kindergarten, das Interesse der Mädchen zu wecken und sie in ihrem Vertrauen in ihre technischen Fähigkeiten zu bestärken. Die unterschiedliche Techniksozialisation von Mädchen und Jungen – im komplexen Zusammenspiel von Elternhaus und schulischem und gesellschaftlichem Umfeld – gilt als einer der entscheidenden Faktoren, warum sich in Deutschland vergleichsweise wenige Frauen für diese Berufe entscheiden.

Doch es geht auch darum, dass die Mädchen und jungen Frauen noch viel zu wenige Rollenvorbilder erleben – in den Medien wie im Berufsleben selbst. Nur wenn es sehr viel sichtbarer wird, dass Frauen heute so selbstverständlich als Ingenieurin wie als Ärztin oder Anwältin tätig sind und die gleichen beruflichen Chancen wie die jungen Männer besitzen, wird die notwendige, positive Aufwärtsbewegung und schließlich ein sich selbst verstärkender Kreislauf in Gang gesetzt werden können. Daher sind in der gegenwärtigen Situation nicht nur die Schulen und Hochschulen gefordert, sondern auch die Industrie wird eine Schlüsselrolle zu übernehmen haben, um die Weichen für eine positive Entwicklung zu stellen. In ihrem eigenen Interesse gilt es, das Augenmerk gezielt auf die Verbesserung der Einstiegs- und vor allem auch der Aufstiegschancen von Frauen zu lenken. Denn die Unterrepräsentanz von Frauen in den MINT-Fächern ist nicht nur ein Problem des Bildungssystems, sondern auch eines des Arbeitsmarkts.

Aktuell haben weibliche Ingenieure in der Regel deutlich schlechtere Karriereaussichten als ihre männlichen Kollegen. Absolventinnen benötigen längere Zeiträume für den Berufseinstieg und steigen auf niedrigerer Stufe als männliche Absolventen ein. Sie sind doppelt so häufig in unteren und mittleren Positionen eingesetzt und arbeiten sehr viel häufiger in berufsfernen Bereichen.⁸⁰ Nach

⁷⁹ Acatech/VDI (Hrsg.), *Nachwuchsbarometer Technikwissenschaften*, München/Düsseldorf, 2009.

⁸⁰ H. Solga/L. Pfahl, *Doing Gender im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich*, in: K. Milberg (Hrsg.), *Förderung des Nachwuchses in Technik und Naturwissenschaft, Beiträge zu den zentralen Handlungsfeldern*, Berlin/Heidelberg, 2009, S. 155–218.

dem Berufseinstieg gehen Frauen in technischen Berufen dem Arbeitsmarkt in dramatischer Weise wieder verloren. Nur die Hälfte der Absolventinnen übt zu einem späteren Zeitpunkt eine Tätigkeit als Ingenieurin aus.⁸¹ Der Volkswirtschaft insgesamt gehen hier wichtige Potenziale verloren. In der industriellen Forschung und Entwicklung, welche eine entscheidende Rolle für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen spielt, beträgt der Frauenanteil lediglich 12 Prozent und liegt damit an drittletzter Stelle im Vergleich der Europäischen Union.⁸²

Woher kommt dieser Drop-out der Frauen aus den technisch-naturwissenschaftlichen Tätigkeitsfeldern? Als eine Ursache ist anzusehen, dass in den technischen Berufen eine nach wie vor stark männlich geprägte Arbeitskultur und -organisation vorherrscht, die wenig Spielräume für reduzierte und/oder flexible Arbeitszeiten und passende Wiedereinstiegsbedingungen nach Phasen der Elternzeit und Kinderbetreuung bietet. Die Problemlagen, die generell die beruflichen Karrieren von Frauen beeinträchtigen – männlich geprägte Unternehmens- und Teamkulturen, starre Karrierewege und -muster, die kaum Unterbrechungen oder Seitwärtsbewegungen zulassen, hohe Mobilitätserwartungen, die sich am Modell des männlichen Alleinverdieners statt an den komplexen Erfordernissen von Doppelkarriere-Paaren orientieren, potenzieren sich sozusagen für technisch-naturwissenschaftliche Berufe.⁸³

Künftig stehen Unternehmen, die hoch qualifizierten technisch-naturwissenschaftlichen Nachwuchs suchen und auf die Potenziale von Frauen nicht verzichten wollen bzw. können, vor der Herausforderung, nicht nur einzelne MINT-Projekte zu fördern oder ihr Hochschulmarketing auf die Zielgruppe der weiblichen Absolventen auszurichten, vor allem müssen sich die Karrierewege und die Arbeits- und Organisationskultur in den Unternehmen selbst verändern.

Was junge, hoch qualifizierte Frauen von ihren künftigen Arbeitgebern erwarten, zeigen dabei eindrucksvoll die Ergebnisse der Befragungen der Absolventinnen der Femtec, eines Hochschulkarriere-zentrums für Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Bereits 2001 von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft und der Technischen Universität Berlin ins Leben gerufen, kooperieren heute im Netzwerk der Femtec mittlerweile zehn große technologieorientierte Unternehmen mit führenden technischen Hochschulen in einer gleichstellungspolitisch bundesweit einzigartigen Private Public Partnership. Ziel der Femtec ist es unter anderem, ausgewählte Studentinnen in einem studienbegleitenden Careerbuilding-Programm zu fördern und sie in Kooperation mit den Unternehmen bei ihrem beruflichen Einstieg und ihrem weiteren Werdegang zu unterstützen.

Noch handelt es sich bei den Femtec-Absolventinnen um eine zahlenmäßig vergleichsweise kleine Gruppe von mehreren hundert Frauen, dennoch stehen ihre Erfahrungen und Erwartungen unseres Erachtens nach prototypisch für eine ganze Generation selbstbewusster und hoch qualifizierter junger Frauen aus dem technisch-naturwissenschaftlichen Bereich.⁸⁴

81 Ebd.

82 Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.), FuE-Datenreport 2010. Analysen und Vergleiche, Essen, 2010; Europäische Kommission, She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science, Brussels, 2010.

83 H. Lukoschat/K. Mahler Walther, Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien der Zukunft entwickeln, Potenziale von Frauen nutzen, Berlin, 2011.

84 H. Lukoschat, Die Femtec. GmbH – Karriereförderung von Frauen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften, in: M. Schraudner (Hrsg.), Diversity im Innovationssystem, München, 2010, S. 101–121.

Die Absolventinnen erwarten in erster Linie von ihrem Arbeitgeber, dass er ihnen spannende und abwechslungsreiche Aufgaben bietet. Dieser Wunsch steht in den Befragungen der Absolventinnen – die jeweils nach einem, nach drei und nach fünf Jahren Berufstätigkeit erfolgen – konstant an erster Stelle. An zweiter Stelle steht der Wunsch nach einer guten Teamkultur, hinter dem sich nicht zuletzt die Erwartung verbirgt, in einem in der Regel männlich geprägten Umfeld die Chance zu haben, sich mit den eigenen Sichtweisen und Kompetenzen voll und ganz einbringen zu können. Mit zunehmenden Berufsjahren steigt der Wunsch nach Work-Life-Balance und nach der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Wunsch nach einem hohen Einkommen steigt zwar auch im Laufe der Berufsjahre – beim Einstieg steht dieser an letzter (!) Stelle –, doch bleibt er sekundär im Vergleich zu den anderen Faktoren. Im Unterschied zu den jungen Männern lassen sich Frauen also deutlich weniger über die Höhe des Gehalts attrahieren und an das Unternehmen binden. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang nicht zuletzt, dass, obwohl erst wenige der Femtec-Absolventinnen Kinder haben, doch 90 Prozent bereit wären, für bessere Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Arbeitgeber zu wechseln – 34 Prozent können sich dies sofort vorstellen, 57 für eine spätere Lebensphase. Über 80 Prozent der Absolventinnen wünschen sich Kinder, dabei bleibt ihre hohe Karriereorientierung weitgehend vorhanden: Über die Hälfte erklärt, sie wollten ihre Karriere nicht wegen der Kinder zurückstellen müssen.

Deutlich vermisst werden die weiblichen Vorbilder im Berufsleben. Während 70 Prozent der befragten Absolventinnen die Existenz von weiblichen Vorbildern für wichtig oder sehr wichtig erachten, geben nur 36 Prozent an, sich in ihrem eigenen beruflichen Umfeld an einem weiblichen Vorbild orientieren zu können.

Knapp die Hälfte geht davon aus, dass Frauen nach wie vor in technisch-naturwissenschaftlichem Umfeld benachteiligt sind und immerhin 38 Prozent geben an, dass sie bereits persönlich Schwierigkeiten als Frau erlebt hätten. Dazu gehören unter anderem Erfahrungen, dass im Team die Bilder der Praktikantinnen herumgereicht werden oder immer noch Kalender mit Pin-up-Girls ihr Unwesen treiben.

Unternehmen stehen also vor der Aufgabe, ihre Organisationskultur und ihre Karrierewege an die neue Situation anzupassen. Zum Beispiel das Thema Arbeitszeiten: Heute stellen überlange Arbeitszeiten in der Tat einen wichtigen Faktor für den Karriereerfolg dar. Aber muss das für immer so bleiben? Lassen sich nicht auch zeitlich befristete Reduktionen oder Modelle des Jobsharings organisieren? Oder warum nicht zeitweilige Seitwärtsbewegungen in die betrieblichen Aufstiegswege einbauen, zum Beispiel in einer Experten-Position, die mit weniger Personalverantwortung verbunden ist, wenn familiäre Pflichten besonders intensiv sind? Und wo ist bewiesen, dass die Arbeitszeit mit der Effektivität oder gar Kreativität einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters gleichzusetzen ist?

Für all diese Modelle gibt es in den Unternehmen mittlerweile gute Beispiele und Erfolgsgeschichten. Doch diese sind noch zu vereinzelt, bleiben auf den individuellen Fall bezogen und greifen auf die Personalpolitik und Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit über. Dabei geht es nicht nur um das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern auch darum, welche Entwicklungsmöglichkeiten die Unternehmen ihren weiblichen Nachwuchskräften bieten, wie ernst sie auch in ihren fachlichen Ansprüchen genommen werden, welche Chancen sie haben, ihre Potenziale tatsächlich einzubringen. Wie beschrieben, zählen Flexibilität und Freiräume in ihrer Arbeit und in ihren Aufgaben konstant zu den wichtigsten Werten der Femtec-Absolventinnen für ihr Arbeitsumfeld.

Über die positiven Effekte der bewussten Einbeziehung von Diversity-Aspekten in Forschung und Entwicklung ist in jüngster Zeit vielfach geforscht und diskutiert worden, aber Frauen können ihre möglicherweise neuen oder anderen Sichtweisen nur einbringen, wenn sie dazu auch ermutigt werden und wenn das Umfeld stimmt. Sie brauchen also Anerkennung und Wertschätzung, die sich selbstverständlich auch in den gleichen Gehaltschancen ausdrücken müssen, und sie benötigen sehr viel mehr weibliche Vorbilder. Vor Unternehmen und Organisationen liegen hier große Aufgaben, aber eben auch große Chancen.

1.7 Zur medialen Sichtbarkeit von wirtschaftlichen Spitzenkräften⁸⁵

Margreth Lünenborg und Tanja Maier

„Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“ Die viel zitierten Worte Niklas Luhmanns bringen im Zusammenhang mit der öffentlichen Wahrnehmung von Spitzenpersonal in der Wirtschaft die besondere Stellung von Medien auf den Punkt. Nur die wenigsten Menschen kennen sich in der Welt der Großunternehmen und der Finanzmärkte aus, selten haben sie eigene persönliche Kontakte mit Führungskräften in diesem Bereich. Für das Gros der Bevölkerung entstehen somit Vorstellungen von und über Spitzenpersonal in der Wirtschaft auf der Grundlage der medialen Repräsentationen, die ihnen täglich zur Verfügung stehen. Die Bilder von Führungskräften in der Wirtschaft, welche die journalistische Berichterstattung dem Publikum zur Verfügung stellt, greift oftmals auf geschlechtsgebundene Skripte zurück – das „Partygirl“⁸⁶ und die „blonde Cabrio-Fahrerin“⁸⁷ auf der einen Seite, der „Leitwolf im internationalen Banker-Ranking“⁸⁸ und das „Managerdenkmal“⁸⁹ auf der anderen Seite.

Die personalisierte Berichterstattung, die das berufliche und private Individuum fokussiert, wirft somit Fragen danach auf, wie die Medienbilder von wirtschaftlichen Persönlichkeiten geschlechtsgebunden konstruiert sind. Bisher weiß die kommunikations- und medienwissenschaftliche Forschung nur wenig über die mediale Präsenz von Frauen und Männern in der Wirtschaft und die Art und Weise, in der medialen Repräsentationen machtvoller Spitzenpersonen Geschlechterkonstruktionen eingeschrieben sind. Neue Einsichten liefert hier das Projekt ‚Spitzenfrauen im Fokus der Medien‘, welches im Rahmen des Programms ‚Frauen an die Spitze‘, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wurde.⁹⁰

85 Dies ist die leicht überarbeitete Fassung eines Beitrages gleichen Titels, in: „Fit für die Zukunft – Frauenkarrieren in Unternehmen“, Tagungsdokumentation; BMBF (Hrsg.), 2011.

86 „Tochter-Unternehmen“, in: manager magazin vom 01.08.2008, S. 58–63.

87 „Töchter dringen nicht so sehr auf die Macht“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.06.2008, S. 16.

88 „Logik der großen Zahlen“, in: Süddeutsche Zeitung vom 30.06.2008, S. 25.

89 „Pierer und Siemens: Im Prinzip gut“, in: Die Zeit vom 24.04.2008, S. 1.

90 Es handelt sich um ein Verbundprojekt der Freien Universität Berlin und der Leuphana Universität Lüneburg, welches die mediale Repräsentation von Spitzenkräften in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft vergleichend analysiert. Ihm liegt ein Projektdesign zugrunde, welches verschiedene Dimensionen der Medienkommunikation umfasst. Im Zentrum stehen quantitative und qualitative Text- und Bildanalysen sowie Kontextanalysen, die sich mit der Produktion und der Rezeption dieser Medieninhalte und -bilder beschäftigen; vgl. Jutta Röser/Kathrin F. Müller, Merkel als ‚einsame Spitze‘. Eine quantitative Inhaltsanalyse zur medialen Präsenz von Spitzenfrauen und -männern, in: Margreth Lünenborg/Jutta Röser (Hrsg.), Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, transcript, Bielefeld, 2011; weitere Informationen unter: www.spitzenfrauenindenmedien.de.

Die quantitative Inhaltsanalyse zeigt, dass das öffentliche Bild der Wirtschaft weiterhin von männlichen Spitzenkräften dominiert ist: Nur vier Prozent der Spitzenkräfte in der Wirtschaft, über die in der Presse und im Fernsehen berichtet wird, sind Frauen.⁹¹ Neben der Erfassung der quantitativen Differenz in der medialen Sichtbarkeit stellt sich auch die Frage nach der medialen Inszenierung weiblicher und männlicher Spitzenkräfte. Hierfür wurde die Berichterstattung in dreizehn Printmedien über einen Zeitraum von sechs Monaten, vom 1. April bis 30. September 2008, analysiert.⁹² Als Tageszeitungen decken *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Süddeutsche Zeitung* und *die tageszeitung* die überregionale Qualitätspresse ab. *Die Zeit* ist ergänzend als politische Wochenzeitung, *Bild* als Boulevardzeitung berücksichtigt. Der Zeitschriftenmarkt mit seiner speziellen Zielgruppenorientierung ist einbezogen durch die Nachrichtenmagazine *Der Spiegel* und *Focus*, die Wirtschaftsmagazine *Capital* und *manager magazin*, die Illustrierten *Stern*, *Bunte* und *SUPERillu* sowie die Frauenzeitschrift *Brigitte*. Aufbauend auf der quantitativen Analyse haben wir die spezifischen Strategien zur Repräsentation von Geschlecht in der Wirtschaft erfasst, systematisiert und bezogen auf ihre geschlechtsgebundenen Skripte sichtbar gemacht. Wie also, so die zentrale Frage, wird das Verhältnis von Macht und Geschlecht in der Wirtschaft medial verhandelt, strukturiert und gestaltet?

Die qualitative Textanalyse: Vorgehensweise

Die Textanalyse orientiert sich an Verfahren der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse und der qualitativen Sozialforschung.⁹³ Um die medialen Formen der Sichtbarmachung von weiblichen Spitzenkräften in Relation zu ihren männlichen Kollegen erfassen zu können, wurde die personenbezogene Berichterstattung in Printmedien analysiert (vor allem Reportagen, Porträts, Interviews, Kommentare, längere Berichte). Als Spitzenpersonal in der Wirtschaft gelten alle Personen, die in verantwortlichen Leitungspositionen auf der obersten Managementebene von Konzernen, Großunternehmen, mitgliederstarken Wirtschaftsverbänden und -organisationen tätig sind. Für die Textanalyse wurden die drei männlichen Spitzenkräfte ausgewählt, die laut quantitativer Inhaltsanalyse am häufigsten in der medialen Berichterstattung gezeigt wurden. Die Liste führt hier der ehemalige Siemens-Chef Heinrich von Pierer an, gefolgt vom Bahnchef Hartmut Mehdorn und dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Josef Ackermann.⁹⁴ Die Auswahl der weiblichen Spitzenkräfte wurde so weit als möglich personenorientiert getroffen, sie richtet sich nach der Verfügbarkeit der personenbezogenen Beiträge. Neben Maria-Elisabeth Schaeffler und Margret Suckale wurden weitere relevante Beiträge über Spitzenfrauen in der Wirtschaft wie zum Beispiel über Jette Joop, Madeleine Schickedanz und Ingrid Matthäus-Maier berücksichtigt. Im Bereich Wirtschaft wurden insgesamt 60 personenorientierte Beiträge analysiert.

In der empirischen Untersuchung haben uns verschiedene Dimensionen und Fragen bezogen auf die mediale Berichterstattung interessiert: Was ist der Anlass und das Hauptthema der Berichterstattung und welcher Handlungsrahmen spannt sich dadurch auf? Welche Aussagen zu Geschlechterthemen finden sich in der Berichterstattung? Spielen Körperkonstruktionen und persönliche bzw. private Details aus dem Leben von Spitzenfrauen eine andere Rolle als bei ihren männlichen Kollegen? Wie drücken sich Macht, Status und Geschlecht in den verwendeten Personenbezeichnungen

91 Vgl. Jutta Röser/Kathrin F. Müller, Merkel als ‚einsame Spitze‘. Eine quantitative Inhaltsanalyse zur medialen Präsenz von Spitzenfrauen und -männern, in: Margreth Lünenborg/Jutta Röser (Hrsg.), Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, transcript, Bielefeld, 2011.

92 Vgl. Tanja Maier/Margreth Lünenborg, „Kann der das überhaupt?“ Eine qualitative Textanalyse zum Wandel medialer Geschlechterrepräsentationen, in: Margreth Lünenborg/Jutta Röser (Hrsg.), Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, transcript, Bielefeld, 2011.

93 Vgl. insb. Reiner Keller, Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen, VS, Wiesbaden, 2007, sowie Anselm L. Strauss, Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Wilhelm Fink, München, 1998.

94 Vgl. Kathrin F. Müller/Jutta Röser, Managerinnen und Ministerinnen ohne Bühne. Die Medienpräsenz von Spitzenfrauen aus Wirtschaft und Politik, in: FrauenRat, Themenheft „Vielfältig gebrochen. Frauenbilder in den Medien“, Heft 6/2009, S. 2–5.

aus? Welche Metaphern finden sich in den Überschriften und Unterzeilen? Wie werden die Akteurinnen und Akteure medial charakterisiert? Wie werden Geschlechterkonstruktionen in Bezug auf die Thematisierung von Leistung und Erfolg wirksam?

Nachfolgend stellen wir für den Bereich Wirtschaft einige wichtige Befunde zusammenfassend und analytisch verdichtend dar.⁹⁵

Spannungsreiche Beziehungen. Macht und Geschlecht in der journalistischen Berichterstattung

Keine simple Trivialisierung von Spitzenfrauen in der Wirtschaft

Die Befunde der Textanalyse zeigen, dass die journalistische Berichterstattung Frauen auf der Führungsetage in der Wirtschaft ebenso wie Männer als kompetente, aktive, handlungsmächtige Personen sichtbar macht. Explizite Diskriminierungen, sexistische Abwertungen oder Verniedlichungen finden sich in der Berichterstattung allenfalls am Rande als seltene Ausnahmen.⁹⁶ Die Frauen erscheinen wie die Männer als wirtschaftliche Persönlichkeiten mit Zugang zu verschiedenen Ressourcen (etwa ökonomischem Kapital, politischem Einfluss, Bildung etc.). Dennoch greift das Medienbild von Führungskräften immer wieder auf geschlechtsgebundene Skripte zurück. Die Studie weist nach, dass Geschlechterzuschreibungen nach wie vor eine wichtige Rolle in der Berichterstattung spielen. Exemplarisch machen wir solches Vorgehen hier sichtbar. In einer maximalen Kontrastierung beschreiben wir im Folgenden zwei Personen, die sich in ihrer medialen Darstellung stark voneinander unterscheiden. Es handelt sich hierbei um den Manager Hartmut Mehdorn, der im Untersuchungszeitraum als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG tätig ist, und Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler, Eigentümerin und Beiratsvorsitzende des Familienunternehmens Schaeffler KG.

Die „platinblonde Firmenpatriarchin“ und der „robuste Manager“

Für die Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler finden sich zahlreiche Berufs- und Funktionsbezeichnungen, also Titulierungen, die auf ihren beruflichen Status verweisen: etwa „INA-Chefin“, „Unternehmerin“ und „Eigentümerin“⁹⁷. Sie gilt in der Berichterstattung etwa als „eine der mächtigsten Frauen Deutschlands“⁹⁸, andere küren sie zur „mächtigsten und verschwiegensten Unternehmerin Deutschlands“⁹⁹. Titulierungen als „Erbin“ und „Witwe“¹⁰⁰ reduzieren die Unternehmerin hingegen auf eine juristische Position als Ehefrau und blenden ihre eigenen beruflichen Erfolge aus. Es finden sich weiterhin Beschreibungen wie „charmante Dame“¹⁰¹, „Mama“ und „Königin“¹⁰² oder „platinblonde Firmenpatriarchin“¹⁰³. Die Bezeichnungen als ‚Mama‘ und ‚Firmenpatriarchin‘ zielen auf den beschützenden Charakter ihrer machtvollen Position bzw. ihres Führungsstils, sie weisen Schaeffler aber auch explizit als Frau aus, die in einer Männerdomäne ‚herrscht‘ und ‚an der Spitze‘ steht. Mit der Beschreibung als ‚Mutti‘ und als ‚Königin‘ eines Unternehmens greift die Berichterstattung auf bekannte Rollen zurück, in denen weibliche Macht denkbar ist.

95 Für eine systematische Auswertung entlang der einzelnen Dimensionen für die Bereiche Politik, Wirtschaft und Wissenschaft vgl. *Maier/Lünenborg*, 2011.

96 Z.B. „Weibliche Übernahme“, in: Stern vom 24.07.2008, S. 82–86.

97 „Die Überzeugungstäterin“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.2008, S. 13.

98 „Weibliche Übernahme“, in: Stern vom 24.07.2008, S. 82–86.

99 „Die listige Witwe“, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.08.2008, S. 22.

100 „Heißer Reifen“, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, S. 82–84.

101 „Charmante Dame ohne Schmusekurs“, in: die tageszeitung vom 16.07.2008, S. 2.

102 „Weibliche Übernahme“, in: Stern vom 24.07.2008, S. 82–86.

103 „Die listige Witwe“, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.08.2008, S. 22.

In der Berichterstattung ist es neben den Funktionsbezeichnungen vor allem die Bezeichnung als ‚listige Witwe‘, die immer wieder aufgegriffen wird.¹⁰⁴ Der Begriff setzt die Unternehmerin nicht nur unentwegt in Beziehung zu ihrem 1996 verstorbenen Ehemann, er bringt auch ihre Führungspersönlichkeit auf einen überschaubaren Ausdruck: Sie agiere listig, also clever und raffiniert. Auf diese Weise wird eine bis dahin medial wenig bekannte Unternehmerin dem Publikum nähergebracht; auch dadurch, dass das Wortspiel die Opernliebhaberin Schaeffler mit der Operette ‚Die lustige Witwe‘ von Franz Lehár verbindet. Deren Sujet handelt von einer selbstbewussten Millionenerbin, die sich in einer Männerwelt durchzusetzen vermag, wobei sie einen Trick anwendet, um an ihr Ziel zu kommen.

Hartmut Mehdorn wird als Manager und Vorstandsvorsitzender der Bahn in seiner Berufsrolle etwa als „Vorstandschef“, „Boss“¹⁰⁵, „Konzernlenker“¹⁰⁶ oder „robuster Manager“¹⁰⁷ titulierte. Es handelt sich hierbei um Beschreibungen einer leitenden Persönlichkeit eines Unternehmens, in denen der Status und die Macht des Bezeichneten zum Ausdruck kommen. In einigen tendenziell abwertenden Bezeichnungen wie „Buhmann der Nation“¹⁰⁸, „Bahn-Gebiets“¹⁰⁹ und „unumschränkter Alleinherrscher“¹¹⁰ drückt sich eine mediale Kritik an Mehdorns autoritärem Führungsstil aus. Die Bezeichnungen verweisen aber weiterhin auf seine hierarchische Position im Unternehmen, deren Legitimation nicht infrage steht. Nur in einem Fall wird seine hierarchische Position abgeschwächt, wenn er als „Opfer“¹¹¹ der Bahnreform bezeichnet wird. In Relation zu Schaeffler tritt die mediale Zuschreibung von Macht und Dominanz in den Personenbezeichnungen von Mehdorn allerdings meist deutlicher zutage. Es zeigt sich zudem, dass die verwendeten Personenbezeichnungen vor dem Hintergrund von verschiedenen Macht- und Geschlechterzuschreibungen entstehen.

Die charmante Dame und der hemdsärmelige Bahngewerkschafter

Fasst man die zentralen Charakterisierungen zusammen, dann wird Maria-Elisabeth Schaeffler in der Medienberichterstattung als rücksichtsvoll, gefühlvoll, kommunikativ, intuitiv, charmant, unnahbar, zurückhaltend, taktisch und führungsunwillig, aber auch als hart, durchsetzungsfähig und mutig beschrieben. In der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* wird Schaeffler zugeschrieben, dass sie eine „absolute Verantwortung für das Wohl der Firma“¹¹² verspüre. Der Beitrag zeichnet ein Bild von Schaeffler als ‚charmanter Dame‘, die hart im Geschäft ist. „Manche schwärmen in den höchsten Tönen von ihrem Wiener Charme, bewundern ihren klassischen Stil und die formvollendeten Auftritte. Andere nennen sie nur ‚die listige Witwe‘. Wahrscheinlich treffen auf die Opernfreundin Maria-Elisabeth Schaeffler [...] beide Etikette irgendwie zu“.¹¹³ In einem Satz stellt der Beitrag fest, sie sei eine „knallharte Unternehmerin“, die für Gewerkschafter ein rotes Tuch sei, weil sie Arbeitnehmerinteressen mit Füßen getreten habe. Im nächsten Satz wird die Frage gestellt: „Tut das eine Dame? Die Dame sieht das naturgemäß völlig anders, und das hat vor allem mit ihrer Herkunft zu tun“.¹¹⁴ In der *tageszeitung* erscheint Schaeffler ebenfalls als „charmante Dame ohne Schmusekurs“.¹¹⁵ Dem *Spiegel* gilt sie vor allem als fürsorgliche Unternehmerin. Sie „kümmert sich um die Seele des Unter-

104 „Die Überzeugungstäterin“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.2008, S. 13; „Weibliche Übernahme“, in: Stern vom 24.07.2008, S. 82–86; „Die listige Witwe“, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.08.2008, S. 22; „Charmante Dame ohne Schmusekurs“, in: die tageszeitung vom 16.07.2008, S. 2.

105 „Nächster Halt: Börse“, in: Capital vom 01.09.2008, S. 138–144.

106 „Mehdorns Regiment der Angst“, in: die tageszeitung vom 04.06.2008, S. 1.

107 „Gegen den Protestzug verloren“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.09.2008, S. 18.

108 „Ich werde nicht dafür bezahlt, dass ich beliebt bin“, in: Stern vom 25.09.2008, S. 148–154.

109 „Allmächtsallüren“, in: manager magazin vom 01.04.2008, S. 20.

110 „Im Namen der Minister“, in: Der Spiegel vom 19.05.2008, S. 92.

111 „Im Namen der Minister“, in: Der Spiegel vom 19.05.2008, S. 92.

112 „Die Überzeugungstäterin“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.2008, S. 13.

113 „Die Überzeugungstäterin“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.2008, S. 13.

114 „Die Überzeugungstäterin“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.2008, S. 13.

115 „Charmante Dame ohne Schmusekurs“, in: die tageszeitung vom 16.07.2008, S. 2.

nehmens, das die Brüder Georg und Wilhelm Schaeffler nach dem Krieg gegründet hatten“.¹¹⁶ Nach der feindlichen Übernahme der Kugelfischer AG versuche sie, der Belegschaft die „Furcht vor einem Ausschlachten ihres Unternehmens zu nehmen“ und sie „geht auch mal vor dem Werk auf demonstrierende Arbeiter zu, um zu diskutieren“.¹¹⁷ Im *Stern* erscheint die Unternehmerin als „Mama“: „So funktioniert das Matriarchat: Mama sorgt für ihre Kinder, aber sie mag es nicht, wenn man ihr reinredet. Sie bolzt nicht herum wie ihr oberster Manager Geißinger, das ist nicht ihr Stil. Maria-Elisabeth Schaeffler, die stille Königin von Herzogenaurach, droht nicht mit Abwanderung ihrer Produktion für den Fall, dass die Mitarbeiter aufbegehren oder weniger arbeiten wollen. Sie sagt nur leise und freundlich: ‚Ach, das wäre schade. Schade für Deutschland‘.“¹¹⁸

Bezogen auf Hartmut Mehdorn entwirft die Berichterstattung ein ganz anderes Bild. Fasst man die zentralen Charakterisierungen zusammen, dann wird der Manager als autoritär, kontrollierend, unerschütterlich, durchsetzungsfähig, aggressiv, arrogant, großspurig, kompromisslos, konkurrenz- und kampforientiert beschrieben. Mehdorn wird nicht in jedem Fall gelassen dargestellt, sondern mitunter auch emotional. Die beschriebenen Gefühlslagen beziehen sich aber auf starke Emotionen wie Aggressivität und Wut: „Die Erregung war Hartmut Mehdorn (65) deutlich anzumerken. Er polterte (‚Ob ihr wollt oder nicht – so wird es jetzt gemacht!‘), er ballte die Fäuste, er knüllte Papier und warf es in den Raum“.¹¹⁹ Seinen beruflichen Status hat er sich laut Berichterstattung nicht einfach nur hart erarbeitet, sondern in ständigen Auseinandersetzungen erkämpft. Mehdorn ist dabei mitunter so inszeniert, als machten ihm die Auseinandersetzung und der Wettkampf große Freude. So schreibt etwa der *Spiegel*, der „kauzige Bahn-Chef“ habe sich in der „ihm eigenen hemdsärmeligen Art“ immer wieder „hingebungsvoll mit den Berliner Politikern angelegt“.¹²⁰ Sein Führungsstil, der auf Disziplin und Kontrolle zielt und ein Klima von Angst und Bedrohung schafft, gerät in der Berichterstattung aber auch in die Kritik. So schreibt ihm das *manager magazin* in der Überschrift „Allmachtsallüren“¹²¹ zu, der *Spiegel* kritisiert seine „Allmachtsposition“¹²² bei der Bahn.

Heteronormative Paarbeziehungen

Mehdorn taucht in der Berichterstattung fast ausschließlich bezogen auf Sachthemen auf, wie den Börsengang der Bahn, die Übernahme der Logistiktochter Schenker, den Misserfolg beim Bedienungsschlag am Schalter sowie die Mitarbeiterbespitzelung bei der Bahn. Es finden sich nur wenige berufsferne Beschreibungen seiner Person, wie etwa der Hinweis, er mache jedes Jahr mit seiner Ehefrau in Frankreich Urlaub, wo er an seinem eigenen Haus in Montpellier Handwerksarbeiten erledige.¹²³ Mehdorn wird im beruflichen Kontext als eine Persönlichkeit beschrieben, die mit großer Macht ausgestattet sei. Laut Berichterstattung sei Mehdorn für seine Erfolge und Misserfolge selbst verantwortlich. Weder seinen beruflichen Aufstieg noch seine Macht und seinen Status verdanke er jemand anderem als sich selbst.

Anlass und Hauptthema der Berichterstattung, die im Untersuchungszeitraum im Zuge einer geplanten Übernahme der Continental AG, einem DAX-Unternehmen, verstärkt in den Fokus der Presse geraten ist, beziehen sich zwar auch bei Schaeffler auf Sachthemen. Bezogen auf Schaeffler thematisiert die Berichterstattung aber auch immer wieder private Details. Zentral sind dabei die Beziehung

116 „Heißer Reifen“, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, S. 82–84.

117 „Heißer Reifen“, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, S. 82–84.

118 „Weibliche Übernahme“, in: Stern vom 24.07.2008, S. 82–86.

119 „Allmachtsallüren“, in: manager magazin vom 01.04.2008, S. 20.

120 „Im Namen der Minister“, in: Der Spiegel vom 19.05.2008, S. 92.

121 „Allmachtsallüren“, in: manager magazin vom 01.04.2008, S. 20.

122 „Im Namen der Minister“, in: Der Spiegel vom 19.05.2008, S. 92.

123 „Nächster Halt: Börse“, in: Capital vom 01.09.2008, S. 138–144.

zu ihrem Ehemann und ihre familiären Verhältnisse. So schreibt der *Spiegel*: „Die in Prag geborene Österreicherin war erst 22 Jahre alt, als sie 1963 Georg Schaeffler heiratete. Sie brach ihr Medizinstudium in Wien ab und folgte ihrem 24 Jahre älteren Mann in die fränkische Provinz. 33 Jahre lang sei sie von ihm hervorragend ausgebildet worden, wird sie später sagen. Der langjährige Geschäftsführer des Unternehmens, Wolfgang Falck, erinnert sich etwas anders: Georg Schaeffler sei von früh bis nachts im Betrieb gewesen und habe ‚seine Frau eigentlich erst vom Krankenbett aus systematisch in die Firma eingeführt‘.“¹²⁴ Schaeffler scheint nicht aus sich heraus erfolgreich zu sein, vielmehr werden immer wieder familiäre Begründungen für ihren Erfolg, ihr ökonomisches Kapital und ihre berufliche Position gesucht und gefunden. So titelt die *Süddeutsche Zeitung*: „Das Vermögen der Witwe. Die fränkische Fabrikantin Maria-Elisabeth Schaeffler wird zu den hundert reichsten Menschen der Welt gezählt“.¹²⁵ Mitunter ist Schaeffler auch so dargestellt, als hätte sie es, mangels Fachwissens und Kompetenz, aus eigener Kraft erst gar nicht an die Spitze schaffen können. Sie wird als „Branchenfremde“¹²⁶ bezeichnet, auch wenn ihr „ein gewisses industrielles Gespür [...] von zu Hause aus mitgegeben“¹²⁷ sei. Der *Stern* schreibt: „Im Gespräch mit dem Stern vor einigen Monaten erzählte sie, wie sie einst bei Ingenieuren und Technikern ‚Nachhilfeunterricht‘ nahm, ‚um zu erfahren, was ein Flügelzellenversteller ist‘. Die Produkte ihres Mannes, Wälzlager, sind eben nicht einfach zu begreifen“.¹²⁸

Schaeffler wird in der Berichterstattung nicht nur durchgängig im Verhältnis zu ihrem verstorbenen Mann in Szene gesetzt und als ‚Witwe‘ oder ‚Erbin‘ titulierte, die ihren Reichtum nur ihrem Mann und nicht ihren eigenen Fähigkeiten verdanke. Sie wird auch im beruflichen Kontext immer wieder als Paar inszeniert. So erscheint sie bezogen auf den Geschäftsleiter der Schaeffler KG – den Manager Jürgen Geißinger – als Geschäftspaar, wobei diese Paarinszenierung geschlechterdifferente entsprechend dem Konzept des heteronormativen Paares erfolgt. Bezogen auf Schaeffler und Geißinger schreibt etwa die *Süddeutsche Zeitung*: „Die beiden könnten unterschiedlicher nicht sein. Einerseits die in ihren Formulierungen vorsichtige und von einem Hauch der Unnahbarkeit umwehte Eigentümerin. Eine sozial und kulturell engagierte Frau. Andererseits der forsche, in der Wortwahl wenig zimperliche und selbstsichere Manager. Doch die Gegensätze scheinen sich gut zu ergänzen“.¹²⁹

Ohne männliche Unterstützung – so sieht es der Großteil der Berichterstattung – ist Schaeffler nicht in der Lage, den Wettkampf gegen den DAX-Riesen Continental zu führen oder gar zu gewinnen. „Gegensätzlicher könnten die Protagonisten dieses Kampfes kaum sein: auf der einen Seite Wenner, Diplommathematiker, ein Zahlenmensch, der alles brutal auf Rendite trimmt. Auf der anderen Seite Schaeffler, eine in Prag geborene Österreicherin, die seit dem Tod ihres Mannes Georg 1996 den milliarden schweren Familienbetrieb führt, aber gerne im Verborgenen bleibt: Lieber schickt sie Geißinger vor“.¹³⁰ Bereits einige Wochen zuvor war im selben Magazin zu lesen: „Er [Geißinger] ist dabei zuständig fürs Grobe, für Übernahmen und die Gefechte mit Betriebsräten und Gewerkschaften [...]. Maria-Elisabeth Schaeffler dagegen kümmert sich um die Seele des Unternehmens“.¹³¹ Hier werden nicht nur klassische Zuschreibungen von kämpferischer Männlichkeit und umsorgender Weiblichkeit aufgerufen, die auf die Führung eines Unternehmens übertragen werden. In dem Konzept des heteronormativen Paares, auf welches in der Berichterstattung über Schaeffler immer wieder zurückgegriffen wird, dient ‚der Andere‘ dazu, die eigene Unvollständigkeit zu überwinden

124 „Heißer Reifen“, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, S. 82–84.

125 „Das Vermögen der Witwe“, in: Süddeutsche Zeitung vom 15.07.2008, S. 2.

126 „Charmante Dame ohne Schmusekurs“, in: die tageszeitung vom 16.07.2008, S. 2.

127 „Heißer Reifen“, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, S. 82–84.

128 „Weibliche Übernahme“, in: Stern vom 24.07.2008, S. 82–86.

129 „Das Vermögen der Witwe“, in: Süddeutsche Zeitung vom 15.07.2008, S. 2.

130 „Showdown am Telefon“, in: Der Spiegel vom 25.08.2008, S. 66–68.

131 „Heißer Reifen“, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, S. 82–84.

und zu vervollständigen. Nur zusammen mit dem Manager Geißinger, so stellt es sich in der journalistischen Berichterstattung dar, scheint sie eine ‚vollständige‘ und eben auch ‚erfolgreiche‘ Unternehmerin zu sein.

Die Ausnahmefrau im Hintergrund

In der medialen Berichterstattung fungiert die hegemoniale Männlichkeit eines Managers wie Mehdorn als unmarkierte Norm, sie wird wie selbstverständlich als Maßstab gesetzt. Der nicht markierte Ort wird auf diese Weise zum Schauplatz symbolischer Macht und Autorität.¹³² Hingegen wird Schaeffler wie anderen Frauen in der Wirtschaft immer wieder der Status des Besonderen und der Ausnahmefrau zugeschrieben. In der medialen Repräsentation verkörpert sie die Differenz gegenüber der männlich geprägten Wirtschaftswelt.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Blick auf die in den Überschriften verwendeten Metaphern interessant. Mittels des verwendeten metaphorischen Sprachgebrauchs weisen Teile der Berichterstattung der Unternehmerin eine Position am Rande zu. So wird im *Spiegel* eine Orientierungsmetapher verwendet, die Schaeffler eine Position im Hintergrund zuweist: „Heißer Reifen. Ausgerechnet der bislang unbekannte Provinz-Mittelständler Schaeffler versucht, den dreimal so großen Dax-Riesen Continental zu übernehmen. Wer ist *die Frau hinter dem Coup?*“.¹³³ Eine solche Orientierungsmetapher findet sich auch im *Stern*: „Weibliche Übernahme. Über sich selbst sagt die Milliardärin Maria-Elisabeth Schaeffler: ‚Ich musste Härte lernen, auch wenn’s wehtut.‘ Nun greift sie mit ihrem unauffälligen Familienunternehmen den Dax-Konzern *Continental aus dem Hinterhalt an*. Die Geschichte einer Frau, die neue Regeln setzt“.¹³⁴ Und auch die *Süddeutsche Zeitung* greift auf eine Orientierungsmetapher zurück: „Die listige Witwe. Maria-Elisabeth Schaeffler *zieht im Hintergrund die Fäden*“.¹³⁵ Vermittels des metaphorischen Sprachgebrauchs wird Schaeffler ein spezifischer Platz im Raum der Wirtschaft und ihrer Konflikte und Kämpfe zugewiesen, nämlich im Hintergrund und im Verborgenen. Damit werden zugleich Assoziationen über einen unauffälligen und ‚hinterhältigen‘ Führungsstil aufgerufen. Die Unternehmerin wird in der Berichterstattung somit aktiv und auch kämpferisch dargestellt, zugleich scheint sie aber an den Rändern bzw. im Hintergrund der männlich geprägten Welt der Wirtschaft zu agieren.

Fazit

Die Analyse der Medienberichterstattung von Spitzenpersonal der Wirtschaft liefert Indizien dafür, dass das Bild von Spitzenfrauen in den Medien im Wandel begriffen ist. Die journalistische Berichterstattung zeigt Frauen in der Wirtschaft ebenso wie Männer als aktive, machtvolle und erfolgreiche Personen. Die Studie macht aber auch sichtbar, dass die medienöffentliche Konstruktion der Geschlechterdifferenz auf hierarchische Positionierungsmuster zurückgreift. Tradierte Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit sind dabei nach wie vor die Folie, vor der aktuelle Bilder von Führungskräften journalistisch entworfen werden. Der Rückgriff auf tradierte und gesellschaftlich überholte Bilder und Metaphern von mütterlicher Weiblichkeit und kämpferischer Männlichkeit bietet dem Publikum schlichte, aber lebensweltlich vertraute Muster zur Interpretation fremder Welten. Die Geschlechterstrukturen im öffentlichen Raum sind zweifellos in Bewegung gekommen. Während Macht und Weiblichkeit als spannungsreiches Verhältnis dargestellt werden, bleiben Macht und Männlichkeit in der Berichterstattung über Führungskräfte als Normalität unangetastet.

132 Vgl. Robert W. Connell, *Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten*, Leske + Budrich, Opladen, 1999.

133 „Heißer Reifen“, in: *Der Spiegel* vom 21.07.2008, S. 82–84.

134 „Weibliche Übernahme“, in: *Stern* vom 24.07.2008, S. 82–86.

135 „Die listige Witwe“, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 22.08.2008, S. 22.

II. Auswertung Aktion 2011

2.1 Einleitung: Organisation und Projektdurchführung

Birgit Kersten

Wie 2010 hat der djb in diesem Jahr 75 Hauptversammlungen börsennotierter Unternehmen aus dem MDAX- und TecDax-Bereich besucht, darunter die aller DAX-30-Unternehmen.¹³⁶

Das Projekt zielt darauf ab, auf Hauptversammlungen kritische Fragen an Aufsichtsrat und Vorstand zu richten, damit Aufmerksamkeit zu erregen und Öffentlichkeit herzustellen, aber auch Informationen zu bekommen, die anders nicht zu erlangen sind.

Für die Teilnahme an einer Hauptversammlung ist der Besitz einer einzigen Aktie ausreichend; diese muss gemäß § 123 Abs. 3 S. 3 AktG allerdings zum Record Date, spätestens zu Beginn des 21. Tages vor der Hauptversammlung, im Depot sein.

Allein die Einladung zur Hauptversammlung berechtigt nicht zur Teilnahme: Voraussetzung ist die rechtzeitige Bestellung einer Eintrittskarte für die Aktionärin oder den Aktionär oder die Bevollmächtigte oder den Bevollmächtigten; Untervollmacht kann erteilt werden. Auch eine „Gastkarte“ kann bestellt werden, sie gibt allerdings kein Rederecht.

Dem djb stellten 47 Aktionärinnen und Aktionäre ihre Aktien zur Verfügung, es wurden 226 Eintrittskarten und neun Gastkarten bestellt, um 128 Teilnehmerinnen – djb-Mitgliedern und Frauen anderer Verbände – den Besuch von 75 Hauptversammlungen zu ermöglichen. Insgesamt 49 Frauen stellten sich für diese Besuche in ganz Deutschland zur Verfügung. Zwei Teilnehmerinnen reisten dafür sogar aus Brüssel an. Der deutsche Ingenieurinnenbund (dib) unterstützte den djb wieder besonders bei dem Besuch von Hauptversammlungen technikorientierter Unternehmen.

Die rechtliche Grundlage für das Fragerecht der Teilnehmerinnen bildet § 131 AktG:

„(1) Jedem Aktionär ist auf Verlangen in der Hauptversammlung vom Vorstand Auskunft über Angelegenheiten der Gesellschaft zu geben, soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich ist (...).“

Zur Beantwortung von Fragen außerhalb der Hauptversammlung sind Unternehmen nicht verpflichtet und deshalb auch nur ausnahmsweise bereit.

Vor dem Besuch einer Hauptversammlung durch den djb wurde allen 75 Unternehmen ein Fragenkatalog¹³⁷ übersandt mit der Bitte – zwecks zuverlässigerer Auswertung des Projekts – die Fragen zusätzlich schriftlich zu beantworten. Dieser Bitte folgten nur fünf Unternehmen, die Mehrzahl antwortete gar nicht, zwei Unternehmen lehnten die Bitte unter Hinweis auf das Aktienrecht ab. Selbst auf der

¹³⁶ Alle in 2011 besuchten Unternehmen: siehe Liste am Ende der Studie. Die 2010 besuchten Unternehmen: siehe „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2010, S. 212 f.

¹³⁷ Musterschreiben, sog. „6-Tage-Brief“, der sechs Tage vor der Hauptversammlung an alle Unternehmen verschickt wurde.

Hauptversammlung waren nicht alle Unternehmen auf Anhieb bereit, Auskunft zu geben – häufig war ein Nachhaken am Mikrophon oder bei der Notarvertreterin bzw. beim Notarvertreter erforderlich. Kommt der Vorstand seiner Auskunftspflicht nicht nach, kann dies allerdings Folgen haben. Der BGH hat mit Urteil vom 18. Oktober 2004¹³⁸ folgenden Leitsatz veröffentlicht:¹³⁹

„...b) Werden einem Aktionär in der Hauptversammlung Auskünfte vorenthalten, die aus der Sicht eines objektiv urteilenden Aktionärs in der Fragesituation zur sachgerechten Beurteilung im Sinne von § 131 Abs. 1 Satz 1 AktG des Beschlussgegenstandes ‚erforderlich‘ sind, so liegt darin zugleich ein ‚relevanter‘ Verstoß gegen das Teilnahme- und Mitwirkungsrecht des betreffenden Aktionärs bei der Beschlussfassung. Dieser Verstoß rechtfertigt die Anfechtbarkeit des Beschlusses, ohne dass es darauf ankommt, ob der tatsächliche Inhalt der in der Hauptversammlung verweigerten und später eventuell erst im Anfechtungsprozess erteilten Auskunft einen objektiv urteilenden Aktionär von der Zustimmung zu der Beschlussvorlage abgehalten hätte.“

Das OLG Frankfurt hat in einer aktuellen Entscheidung vom 5. Juli 2011 Beschlüsse über die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat aus mehreren Gründen für unwirksam gehalten, unter anderem deshalb, weil es Verletzungen gegen das Auskunftsrecht der Aktionäre in der Hauptversammlung gab: Mehrere Fragen einzelner Aktionärinnen bzw. Aktionäre bezüglich eines Tagesordnungspunktes seien nicht hinreichend beantwortet worden.¹⁴⁰ Anfechtungsklagen sind unangenehm und können das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Um dies zu vermeiden, werden Fragen in der Regel auf Nachfrage beantwortet.

Fragen auf einer Hauptversammlung zu stellen ist nicht mit dem Stellen von Fragen im Einzelgespräch vergleichbar. Die Hauptversammlung ist kein Ort für den Dialog – oft geht es turbulent zu: Die Antworten werden nicht in der Reihenfolge der Fragen erteilt, oft auch nicht im Block, sondern unterbrochen durch Antworten auf Fragen anderer Aktionärinnen und Aktionäre oder auch gar nicht – auch nicht auf Nachfrage – oder ungenau, unvollständig oder missverständlich; oder Fragen werden missverstanden.

Protokolle können nur so präzise oder unpräzise wie die erteilten Antworten sein. Dennoch werden Meinungen geäußert und Antworten erteilt, die so nur auf einer Hauptversammlung zu erlangen sind. Einzelgespräche oder Interviews mit Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden wären in diesem Umfang und in dem kurzen Zeitraum nicht möglich und ständen – im Gegensatz zur Teilnahme an der Hauptversammlung – in deren Ermessen. Schriftliche Anfragen bleiben in der Regel ohne Erfolg, s. o.

Die an das jeweilige Unternehmen angepassten Fragen¹⁴¹ der Teilnehmerinnen bezogen sich meist auf den Tagesordnungspunkt 1, den Lagebericht, zum Teil allerdings auch auf die Neuwahl von Aufsichtsratsmitgliedern.

Am Anfang standen die Fragen, die sich am neuen Corporate Governance Kodex (CGK)¹⁴² vom 26. Mai 2010 orientierten, das heißt die Frage nach konkreten Zielen und Zeitrahmen bezogen auf den Aufsichtsrat (Ziff. 5.4.1 CGK) bzw. Zielen in Bezug auf Vorstand (Ziff. 5.1.2 CGK) und Führungsposi-

138 II ZR 250/02.

139 DNotI Report 18/2005, Nr. 150.

140 OLG Frankfurt, Urteil vom 05.07.2011 – 5 U 104/10, ZIP 28/2011 Nr. 200.

141 Muster siehe Anhang, 5.3.

142 Siehe Anhang, 5.1.

tionen (4.1.5). Gefragt wurde nach Kriterien für die Angemessenheit der gesetzten Ziele, Eignungskriterien für Aufsichtsratsmitglieder, die Anknüpfung von Bonuszahlungen an Ziele und die Vertretung von Frauen in Besetzungsgremien.

Der zweite Teil der Fragen bezieht sich auf die Veröffentlichung von Daten im Lagebericht, den Frauenanteil an den Beschäftigten bzw. auf den vier Ebenen unterhalb des Vorstands, die Ausdehnung von Fördermaßnahmen, Maßnahmen zu Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf, Elternzeit, Entgeltgleichheit und Entgeltscreening.

Fragenkatalog, Anmeldebogen für die Fragen, Protokoll, Auszug aus dem Corporate Governance Kodex, Musterschreiben, sogenannter „6-Tage-Brief“, Informationen zum Unternehmen, Reisekostenrichtlinie und -antrag wurden an alle Teilnehmerinnen per E-Mail verschickt, dazu per Post Broschüren und Flugblätter für den jeweiligen Hauptversammlungsbesuch.

Begleitet wurde das Projekt durch Presseberichte, eigene Pressemitteilungen des djB, Interviews, die Besuche vieler Veranstaltungen zum Thema, die Präsentation des Projektes, aber auch 622 Briefe an alle Mitglieder des Bundestages und viele Gespräche mit anderen Verbänden und Politikerinnen und Politikern aller Parteien.

Das Projekt ist auf der Homepage des djBs unter http://www.djb.de/Projekt_HV/ dokumentiert.

2.2 Projektauswertung

Birgit Kersten

Die nachfolgende Darstellung ist wie folgt aufgebaut:

- I Auswertung der für die Teilnehmerinnen recherchierten Angaben in den Geschäftsberichten der Unternehmen und im Internet zu Aufsichtsrat, Vorstand, Tagesordnung, Corporate Governance Bericht, Entsprechenserklärung und Abdruck frauenspezifischer Daten (2.2.1);
- I Auswertung der Fragen anhand der Hauptversammlungs-Protokolle der Teilnehmerinnen; soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, ausschließlich beruhend auf Antworten und Angaben der Unternehmen am Tage der Hauptversammlung oder kurz danach in Briefform (2.2.2);
- I Bewertung der Recherchen und Antworten (2.2.3);
- I Ergebnisse (2.2.4);
- I „Extras“: Slogans – Unternehmen beim Wort genommen – (2.2.5) und Statistik (2.2.6).

Stichtag ist der jeweilige Tag der Hauptversammlung.¹⁴³

Bei der E.ON AG konnten keine Antworten von der Hauptversammlung berücksichtigt werden, bei Siemens ein Teil nicht und die Fielmann-Hauptversammlung konnte wegen akuter Erkrankung beider Teilnehmerinnen gar nicht besucht werden. Neu aufgenommen wurden 2011 die Nordex SE und die Bilfinger und Berger SE.

¹⁴³ Daten der Hauptversammlungen: siehe im Anhang in dieser Studie, 5.2.

2.2.1 Recherche von Unternehmensdaten

Diese Informationen wurden in den Geschäftsberichten der Unternehmen im Internet und auf der jeweiligen Homepage recherchiert, um sie den Teilnehmerinnen für die Besuche der Hauptversammlungen zur Verfügung zu stellen.¹⁴⁴

2.2.1.1 Entsprechenserklärung zu 5.4.1 CGK – Aufsichtsrat

5.4.1 CGK lautet:

„... Der *Aufsichtsrat* soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potentielle Interessenskonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen ...“

Die Unternehmen haben einmal im Jahr zu den Empfehlungen des Corporate Governance Kodex eine sogenannte Entsprechenserklärung abzugeben:

§ 161 AktG Erklärung zum Corporate Governance Kodex

„(1) Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht.“

Ziele für den Aufsichtsrat konnten im Corporate-Governance-Bericht recherchiert werden.

DAX-30-Unternehmen:

21 Unternehmen nannten als Ziel eine konkrete Zahl Frauen, die für den Aufsichtsrat vorgesehen sind, oder eine Quote. Zweimal wurden Ziele erstmalig auf der Hauptversammlung genannt, nachdem es im Corporate-Governance-Bericht noch geheißen hatte, die Erhöhung des Anteils von Frauen im Aufsichtsrat erfolge durch entsprechende Wahlvorschläge an die Hauptversammlung 2013 bzw. solle dem neuen Aufsichtsrat vorbehalten bleiben.¹⁴⁵

Genannt wurden bis 30 Prozent (sechsmal), 25 Prozent (zweimal), 20 Prozent (dreimal), 16 Prozent (einmal), 12,5 Prozent (einmal), drei Frauen (dreimal), zwei Frauen (viermal), eine Frau (einmal).

Fünf Unternehmen erklärten explizit eine Abweichung von 5.4.1 CGK. Als Gründe dafür wurden genannt:

- I Der Aufsichtsrat werde sich bei seinen Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen infrage kommender Personen leiten lassen;¹⁴⁶
- I feste Diversity-Quoten und Altersgrenzen schränkten die Auswahl geeigneter Kandidaten pauschal ein;¹⁴⁷

¹⁴⁴ Der größte Teil der Recherchen vor den Hauptversammlungen stammt von Rechtsanwältin Kivilcim Simsek, Berlin.

¹⁴⁵ Commerzbank AG, Corporate-Governance-Bericht 2010, Seite 47, und RWE Entsprechenserklärung vom 22.02.2011.

¹⁴⁶ Deutsche Lufthansa AG, Entsprechenserklärung vom 06.12.2010.

¹⁴⁷ Fresenius Medical Care AG, Entsprechenserklärung Dezember 2010.

- I die Zusammensetzung der Gremien würde am Unternehmensinteresse ausgerichtet;¹⁴⁸
- I der Aufsichtsrat sehe Qualifikation als entscheidendes Kriterium und lasse sich in seinem Auswahlermessen nicht durch konkrete Zielvorgaben oder Quoten einengen.¹⁴⁹

Ein Unternehmen benannte ein konkretes Ziel in der Hauptversammlung, nachdem zuvor noch eine Abweichung erklärt worden war (RWE, Erhöhung im Aufsichtsrat von zwei auf drei Frauen).¹⁵⁰

Fünf weitere Unternehmen gaben zwar die Entsprechenserklärungen in Bezug auf Diversity ohne Einschränkung ab, gaben im Corporate-Governance-Bericht dennoch keine konkreten Ziele in Form von Zahlen oder Prozentangaben an; stattdessen hieß es dort:

- I Bei der Nominierung zur Wahl solle geprüft werden, ob erhöht werden könne¹⁵¹, und
- I viermal hieß es, die Anzahl solle zumindest gewahrt, wenn möglich erhöht werden.¹⁵²

Eine Gegenüberstellung der Ziele mit den aktuell in den Unternehmen bestellten Aufsichtsratsmitgliedern ergab zudem, dass Unternehmen Ziele nannten, die bereits mit der Hauptversammlung oder zuvor erreicht waren. Diese Ziele im Corporate-Governance-Bericht stellten also eine Wahrung des „Ist-Zustandes“ dar.¹⁵³

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

23 Unternehmen nannten Ziele: 30 Prozent (zweimal; einmal: ein Drittel), 25 Prozent (einmal), 20 Prozent (dreimal), eine Frau (sechsmal), zwei Frauen (achtmal), vier Frauen (zweimal) – siebenmal war das Ziel allerdings bereits (Wahrung des „Ist-Zustandes“) oder wurde auf der Hauptversammlung erreicht.

Weitere sechs Unternehmen erklärten zwar keine Abweichung, nannten dennoch keine Ziele, weil

- I der neue Aufsichtsrat sich damit befassen solle oder erst im nächsten Jahr Ziele genannt würden oder
- I das gar nicht vom Kodex gefordert sei, wenn keine Wahlen anstünden, oder
- I mehr nicht gewollt sei.

Bei einem Unternehmen war bereits eine paritätische Besetzung erreicht (Douglas).

17 Unternehmen erklärten eine Abweichung in der Entsprechenserklärung – darunter zwei Unternehmen, die mündlich auf der Hauptversammlung dann bereits Ziele formulierten; diese sind in den o. g. 23 Unternehmen bereits enthalten.

148 Fresenius SE, Entsprechenserklärung 11.03.2011.

149 Heidelberger Cement AG, Entsprechenserklärung 10.02.2011.

150 RWE, Entsprechenserklärung vom 22.02.2011.

151 Merck KG aA, Geschäftsbericht 2010, Seite 132, http://merck.online-report.eu/2010/gb/serviceseiten/downloads/files/gesamt_merck_gb10.pdf (Zugriff: 17.08.2011).

152 Deutsche Bank, Geschäftsbericht 2010, S. 383, http://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2010_gesamt.pdf (Zugriff: 17.08.2011); Henkel, <http://geschaeftsbericht.henkel.de/das-unternehmen/corporate-governance/bericht-zur-corporate-governance-unternehmensfuehrung/zielsetzung-des-aufsichtsrats-hinsichtlich-seiner-zusammensetzung.html> (Zugriff: 17.08.2011); Siemens, Corporate-Governance-Bericht, S. 24, http://www.siemens.com/annual/10/_pdf/Siemens_GB2010_CorpGovBericht.pdf (Zugriff: 17.08.2011); BASF SE, Corporate-Governance-Bericht, S. 118, http://bericht.basf.com/2010/de/serviceseiten/downloads/files/BASF_Bericht_2010.pdf (Zugriff: 17.08.2011).

153 Siemens a. a. O., MAN, Geschäftsbericht, S. 18, http://www.man.de/MAN-Downloadgalleries/All/3Investor_Relations/Geschaeftsbericht/2010/gb_2010_online_d_s.pdf (Zugriff: 17.08.2011); Volkswagen, Geschäftsbericht, S. 130, http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2011/03/Volkswagen_AG_Geschaeftsbericht_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/GB_2010_d.pdf (Zugriff: 17.8.2011); Infineon, <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/investor/corporate-governance/> (Zugriff: 17.08.2011); Beiersdorf, Geschäftsbericht, S. 45, http://www.beiersdorf.de/Investor_Relations/Finanzberichte/Gesch%3a4ftsberichte.html (Zugriff: 17.08.2011); Henkel a. a. O.

2.2.1.2 Entsprechenserklärung zu 5.1.2 CGK – Vorstand

5.1.2 CGK lautet:

„Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern sowie der Behandlung der Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung Ausschüssen übertragen.“

Ziele für den Vorstand und für Führungspositionen waren im Corporate-Governance-Bericht nicht aufgeführt, sondern wurden auf den Hauptversammlungen erfragt. Die Ergebnisse dazu finden sich bei der Auswertung der Protokolle.

DAX-30-Unternehmen:

Nur die Telekom formuliert ein Ziel (30 Prozent).

Zwei Unternehmen erklärten in Bezug auf diese Empfehlungen des Corporate Governance Kodexes eine Abweichung (RWE und Fresenius SE; 28 DAX-30-Unternehmen gaben die Entsprechenserklärung ab).

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Zwei Unternehmen formulierten Ziele: dazu siehe Auswertung der Protokolle.

Neun der übrigen 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen erklärten eine Abweichung.

2.2.1.3 Entsprechenserklärung zu 4.1.5 CGK – Führungspositionen

4.1.5 CGK lautet:

„Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.“

DAX-30-Unternehmen:

13 Unternehmen benannten konkrete Ziele. Dazu siehe Auswertung der Protokolle.

Zwei Unternehmen erklärten eine Abweichung in der Entsprechenserklärung.

45 TecDax- und MDAX-Unternehmen:

Sechs Unternehmen formulierten konkrete Ziele – dazu siehe Auswertung der Protokolle.

Vier Unternehmen erklärten in Bezug auf Führungspositionen eine Abweichung.

2.2.1.4 Neuwahlen im Aufsichtsrat von Anteilseignerseite und Neubestellungen im Vorstand¹⁵⁴

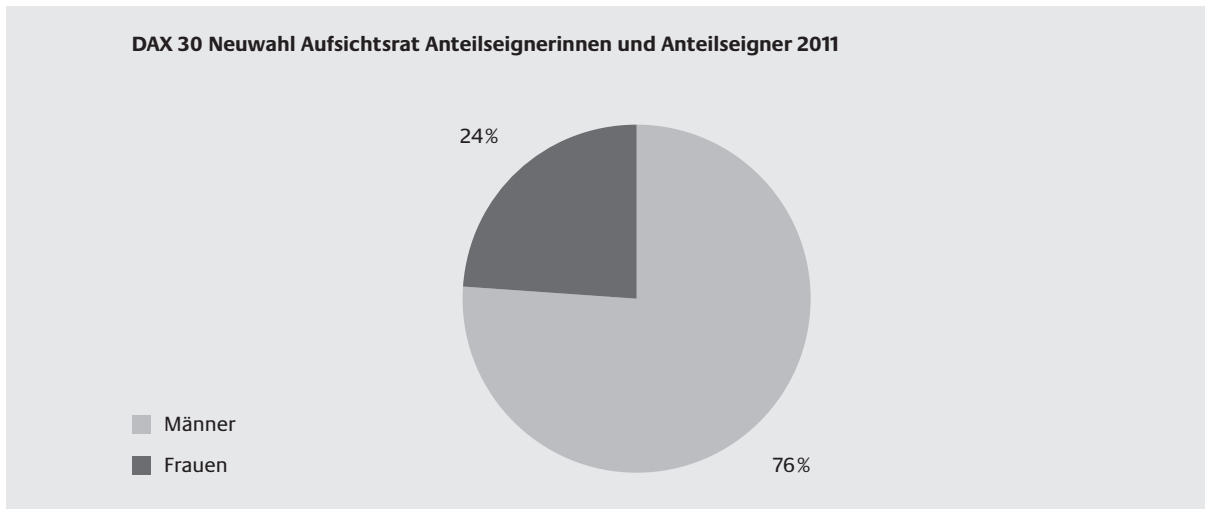
2.2.1.4.1 DAX-30-Unternehmen – Neuwahlen Aufsichtsrat

37 Aufsichtsratspositionen wurden seit der letzten Hauptversammlung des jeweiligen Unternehmens mit Männern neu besetzt, zwölf mit einer Frau:

Anke Schäferkordt, BASF; Beatrice Dreyfuß, Beiersdorf; Petraea Heynike, Daimler; Katherine Garrett-Fox, Deutsche Bank; Katja Windt, Deutsche Post; Baroness Denise Kingsmill, E.ON; Ann Kristin Achleitner, Linde und Metro; Angelika Pohlenz, MAN; Annika Falkengren, Münchner Rück und Volkswagen; Dagmar Mühlenfeld, RWE.

¹⁵⁴ Von der Hauptversammlung 2010 bis zur Hauptversammlung 2011.

Damit wurden 24 Prozent der neu besetzten Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt, 76 Prozent mit Männern.

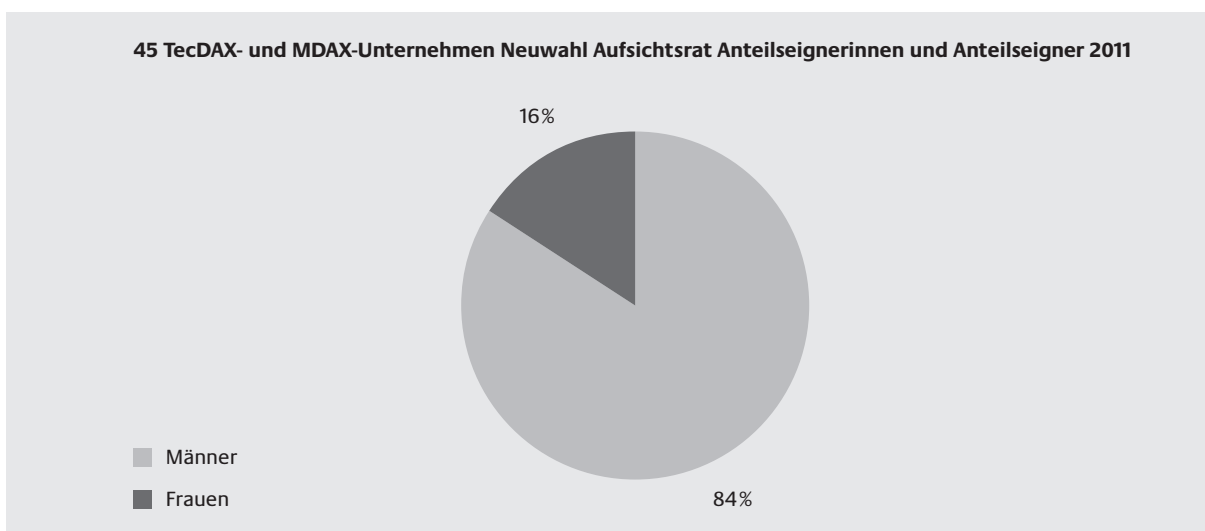


2.2.1.4.2 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen – Neuwahlen Aufsichtsrat

74 Aufsichtsratspositionen wurden seit der letzten Hauptversammlung des jeweiligen Unternehmens mit Männern besetzt, 14 mit einer Frau:

Petra Denk, Aixtron; Elisabeth Teschemacher, Bauer; Stefanie Heberling, Deutsche Postbank; Karen Heumann, Douglas; Margarete Haase, Elring Klinger; Margarete Haase und Jutta Ebeling, Fraport; Jean Spence, Gea Group; Andrea Pollak, Hannover Rück; Lone Fønss Schrøder, Heidelberger Druckmaschinen; Hauke Stars, Klöckner & Co.; Carmen Riu Güell, TUI; Lone Fønss Schrøder, Bilfinger und Berger.

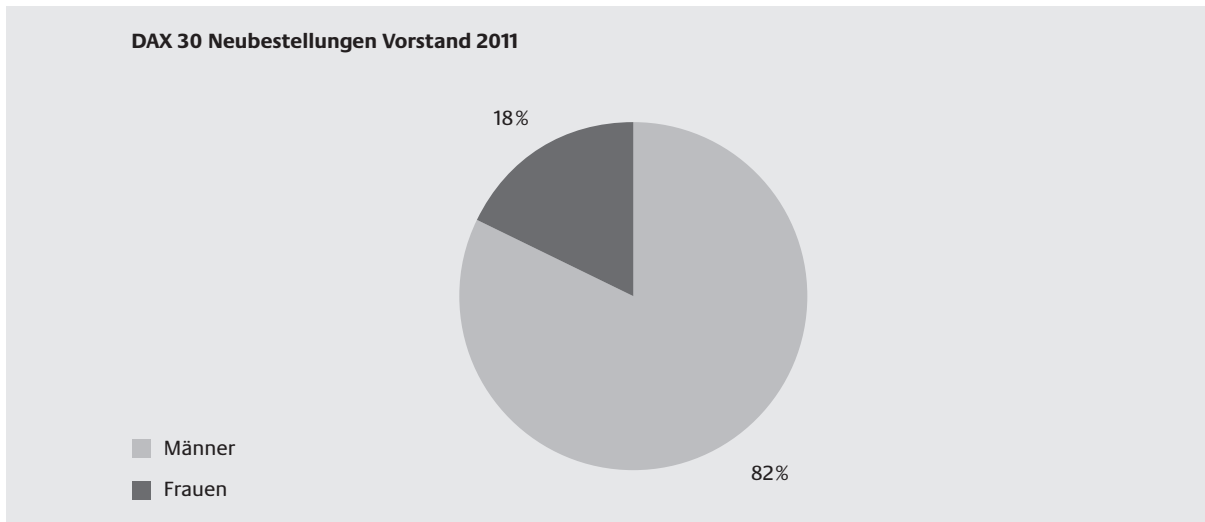
Damit wurden 16 Prozent der neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt und 84 mit Männern.



2.2.1.4.3 DAX-30-Unternehmen: Neubestellungen Vorstand

18 Besetzungen im Vorstand – auch: Verlängerung der Vorstandsverträge, jeweils erfasst von der letzten Hauptversammlung – erfolgten mit Männern, vier Neubesetzungen mit Frauen: Margarete Suckale, BASF; Christine Hohmann-Dennardt, Daimler; Regine Stachelhaus, E.ON, und Brigitte Ederer, Siemens – Angelika Dammann wurde nicht mit erfasst, sie stand bei der letzten Hauptversammlung von SAP bereits fest.

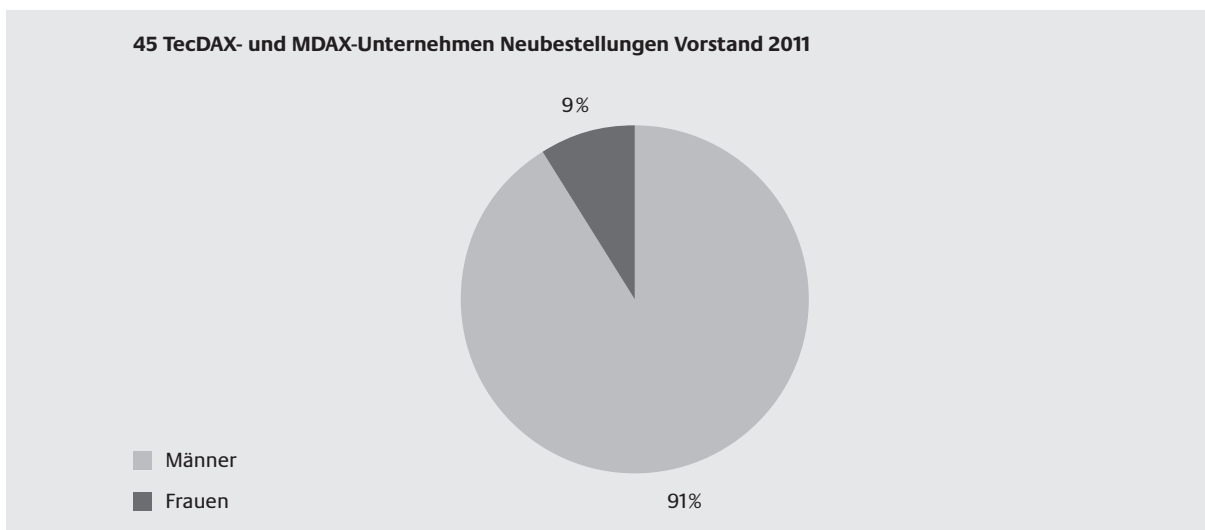
Damit wurden 18 Prozent der neu zu besetzenden Vorstandspositionen mit Frauen besetzt und 82 Prozent mit Männern.



2.2.1.4.4 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen: Neubestellungen Vorstand

21 Besetzungen im Vorstand – jeweils erfasst seit der letzten Hauptversammlung – erfolgten mit Männern, zwei Neubesetzungen mit einer Frau: Karin Dahnke bei Gildemeister und Colette Rückert-Hennen bei SolarWorld, die zwar erst am 1. Juli 2011 die Vorstandsposition übernehmen sollte, hier aber schon mit berücksichtigt werden soll – abweichend vom Stichtag Hauptversammlung.

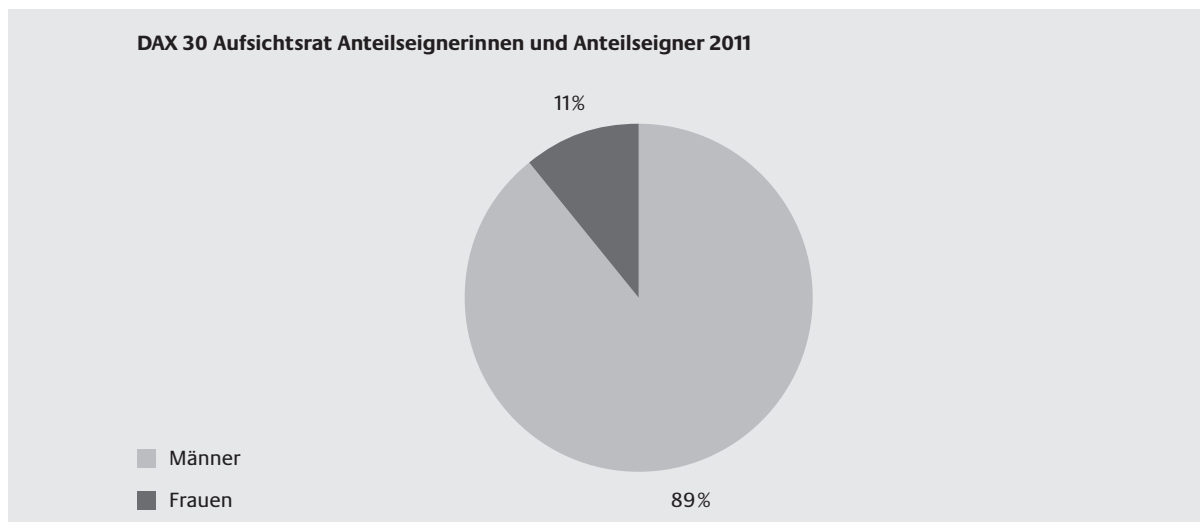
Damit wurden 9 Prozent der neu zu besetzenden Vorstandspositionen mit Frauen besetzt, 94 Prozent mit Männern (ohne Rückert-Hennen wären es nur 5 Prozent).



2.2.1.4.5 Aufsichtsratspositionen Anteilseignerseite 2011

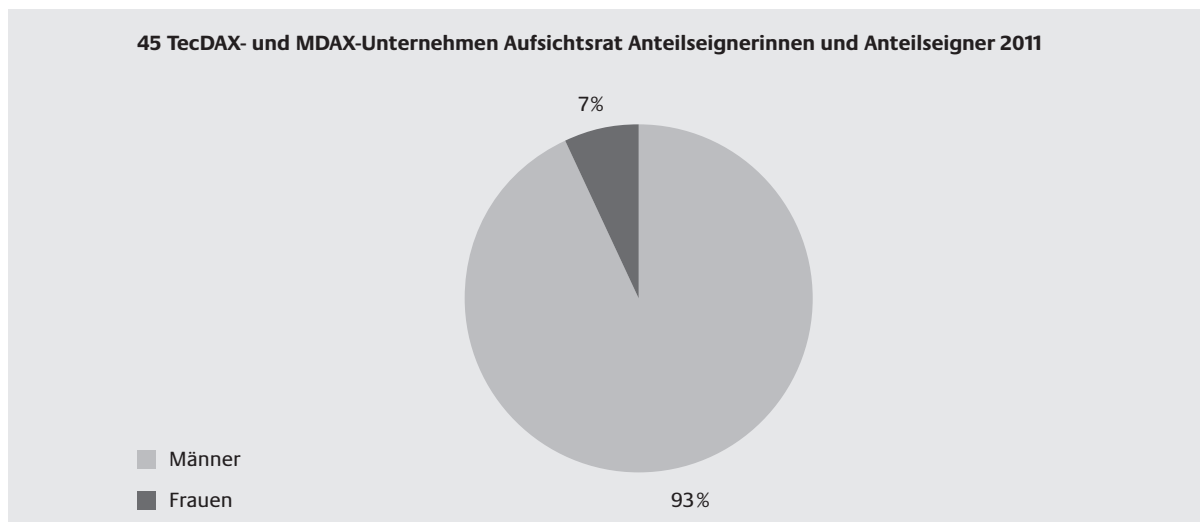
DAX-30-Unternehmen: Aufsichtsrat Anteilseignerseite 2011

Für 2011 ergibt sich für die DAX-30-Unternehmen eine Verteilung auf der Anteilseignerseite von 11 Prozent Frauen und 89 Prozent Männern – 28 Frauen und 226 Männer (2010: 7,42 Prozent Frauen und 92,58 Prozent Männer; 2009: 6,54 Prozent Frauen und 93,46 Prozent Männer¹⁵⁵).



45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen: Aufsichtsrat Anteilseignerseite 2011

Für 2011 ergibt sich für die 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen eine Verteilung auf der Anteilseignerseite von 7 Prozent Frauen und 93 Prozent Männern, 20 Frauen und 271 Männer.



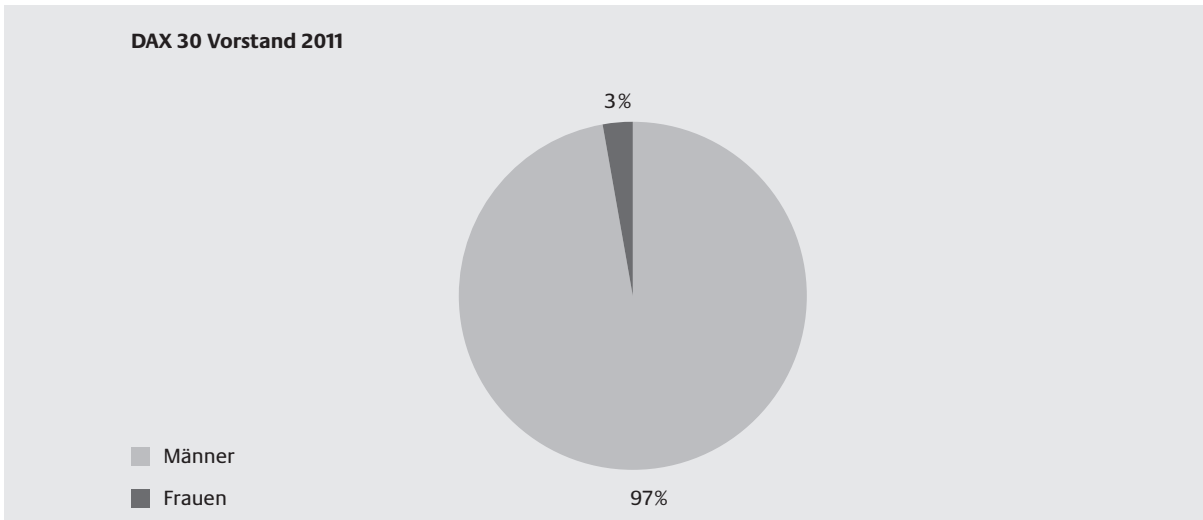
2.2.1.4.6 Vorstand 2011

DAX-30-Unternehmen: Vorstand 2011

Für den Vorstand ergibt sich eine Verteilung von 3 Prozent Frauen und 97 Prozent Männern (2010: 2,16 Prozent Frauen und 97,84 Prozent Männer; 2009: 0,55 Prozent Frauen und 99,45 Prozent Männer¹⁵⁶).

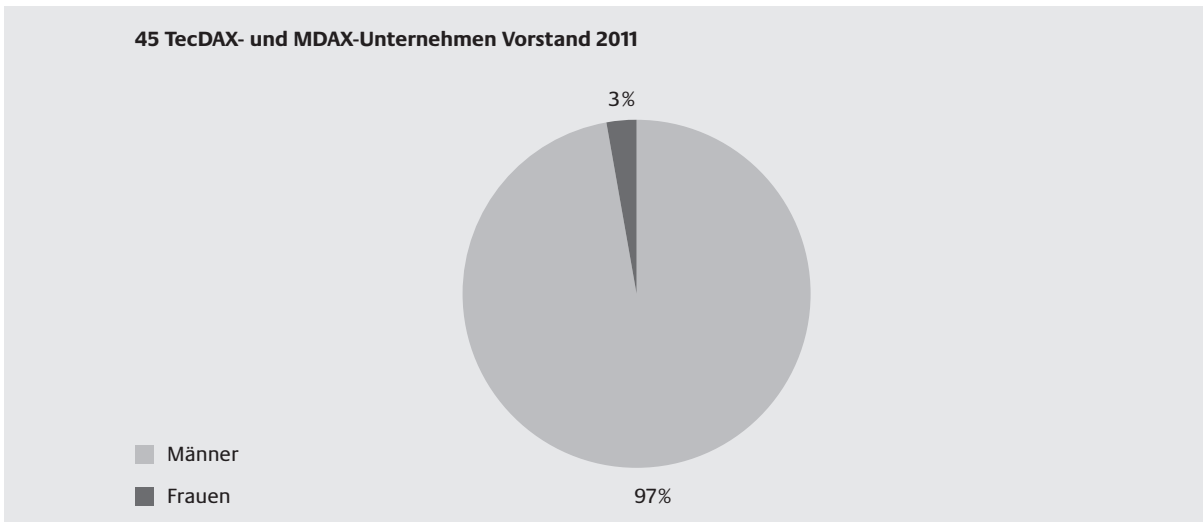
155 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin 2010, S. 50.

156 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin 2010, S. 49.



45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen: Vorstand 2011

Gezählt wurden hier 180 Männer und sechs Frauen (bereits einschließlich Colette Rückert-Hennen, die am 01.07.2011 bei SolarWorld in den Vorstand eintreten sollte). Die prozentuale Verteilung entspricht damit der bei den DAX-30-Unternehmen.



2.2.1.5 Frauenspezifische Daten im Lagebericht und an anderen Stellen

Die Unternehmen veröffentlichen Daten im Lagebericht, in Nachhaltigkeitsberichten, die allerdings nicht unbedingt jährlich erscheinen, in separaten Personalberichten oder im „Bericht gesellschaftliche Verantwortung“ o.Ä. Es werden Zahlen veröffentlicht zur Anzahl der weiblichen Beschäftigten, zum Anteil der Frauen in Führungspositionen; so gut wie nie erfolgt aber eine komplette Veröffentlichung der auf allen Führungsebenen erhobenen Daten, oft werden auch mehrere oder alle Führungsebenen zu einer Zahl zusammengezogen oder nur Zahlen für das Ausland veröffentlicht o.Ä.

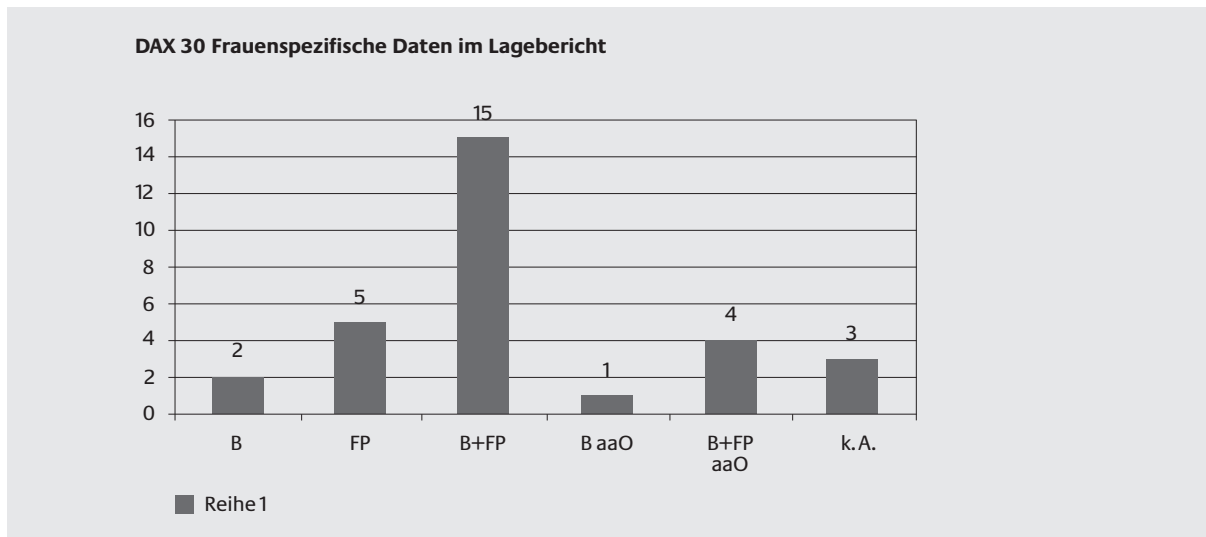
Auf Nachfrage stehen die Daten allerdings meist zur Verfügung.

DAX-30-Unternehmen:

Gar keine Daten veröffentlichten im letzten Jahr 13 Unternehmen, dieses Jahr nur drei.

Fünf Unternehmen veröffentlichten in diesem Jahr nicht wie im letzten Jahr nur eine Zahl, sondern mehrere. Fünf derjenigen Unternehmen, die im letzten Jahr gar keine Zahl veröffentlichten, veröffentlichten in diesem Jahr gleich zwei.

Zwei Unternehmen veröffentlichten die Anzahl der weiblichen Beschäftigten im Lagebericht (B), fünf Unternehmen veröffentlichten Zahlen zu Frauen in Führungspositionen (FP), 15 Unternehmen sowohl die Anzahl der weiblichen Beschäftigten im Unternehmen als auch die der Frauen in Führungspositionen (B + FP), ein Unternehmen die Zahl der Beschäftigten an einem anderen Ort und vier Unternehmen sowohl die Anzahl der weiblichen Beschäftigten als auch der Frauen in Führungspositionen. Drei Unternehmen veröffentlichten in ihrem Lagebericht gar keine frauenspezifischen Daten (k. A.).



45 TecDax- und MDAX-Unternehmen:

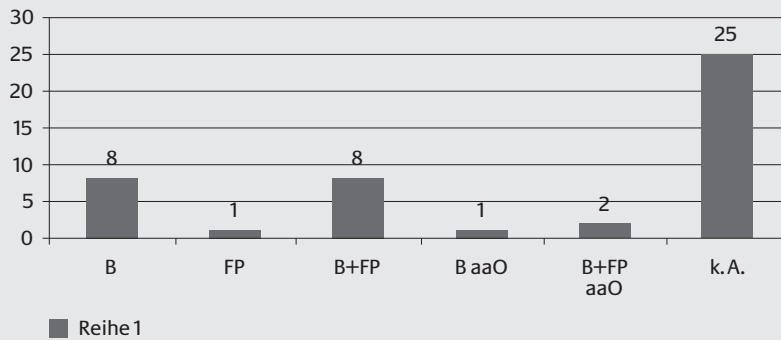
Im letzten Jahr veröffentlichten 38 Unternehmen gar keine Daten, sieben davon in diesem Jahr gleich zwei Zahlen. In diesem Jahr veröffentlichten insgesamt nur 25 Unternehmen Zahlen, drei davon – anders als letztes Jahr – gleich mehrere.

Acht Unternehmen veröffentlichten nur die Anzahl der weiblichen Mitarbeiter in der Belegschaft im Lagebericht (B), ein Unternehmen Zahlen zu Frauen in Führungspositionen (FP), acht Unternehmen Zahlen sowohl zum Anteil der Frauen in der Belegschaft als auch in Führungspositionen (B + FP).

An anderer Stelle außerhalb des Lageberichts, sei es im Geschäftsbericht oder im Nachhaltigkeitsbericht, veröffentlichte ein weiteres Unternehmen nur die Zahl der weiblichen Beschäftigten (B aaO) und weitere zwei Unternehmen im Geschäftsbericht sowohl die Anzahl der Frauen insgesamt als auch in Führungspositionen (B+FP aaO).

25 Unternehmen veröffentlichten gar keine frauenspezifischen Daten (k. A.).

**45 TecDax- und MDAX-Unternehmen –
Frauenspezifische Daten im Lagebericht und an anderer Stelle**



2.2.2 Auswertung der Protokolle

2.2.2.1 Aufsichtsrat

Frage:

Welchen Grund gibt es dafür, dass Ihr Ziel für die angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat bei nur Frauen liegt und damit weit unter der vom djb geforderten 40-Prozent-Quote? Was sind Ihre Kriterien für die Angemessenheit?¹⁵⁷

Antworten:

DAX-30-Unternehmen:

- | 40 Prozent seien nicht realistisch, nicht in absehbarer Zeit zu erreichen – trotz aller Bemühungen (viermal);
- | 30 Prozent seien in der Branche nicht darstellbar;
- | es gebe zu wenig Ingenieurinnen (dreimal);
- | 25 Prozent seien eine ganze Menge, der externe Markt sei sehr eng mangels unternehmerischer Erfahrungen;
- | ein derzeitiger Anteil von 25 Prozent werde als angemessen betrachtet;
- | sie nehmen nur die Besten, davon gebe es nur wenige, besonders unter Frauen;
- | der Anteil der Frauen an der Belegschaft sei gering (zweimal);
- | es solle niemand entlassen werden (zweimal);
- | der Aufsichtsrat sei schon heute gut besetzt mit Frauen, es bestehe kein weiterer Bedarf;
- | der Frauenanteil im Aufsichtsrat werde eher weniger, der „Ist-Zustand“ könne nur mit viel Anstrengung und Glück gehalten werden;
- | „später“, der *neue* Aufsichtsrat solle sich damit befassen bzw. erst 2014 (zweimal) und
- | die Forderung sei populistisch.

Neunmal wurde keine Antwort erteilt.

¹⁵⁷ Kein Unternehmen hat sich das Ziel gesetzt, 40 Prozent Frauen in den Aufsichtsrat zu wählen. Wie viele Unternehmen in der Entsprechenserklärung eine Abweichung erklärten und damit die Nennung von Zielen nicht erwartet werden konnte, siehe oben unter 2.2.1: Recherche von Unternehmensdaten.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

- | Das Problem sei die Qualifikation (elfmal);
- | es gebe zu wenige weibliche Absolventen der MINT-Fächer bzw. Ingenieurinnen (elfmal);
- | die Gesamtbeschäftigtenzahl solle widerspiegelt werden (zweimal);
- | es seien keine willkürlichen Änderungen in den Gremien gewollt, keine Quote (!), auch für die Frauen wäre die Quote nur schlecht;
- | er sei kein Befürworter der Quote, verstehe aber, dass sich ohne Druck nichts ändere, und hege also durchaus Sympathie, denn 50 Prozent des Potenzials der Bevölkerung bleibe sonst ungenutzt;
- | ihr Ziel liege im Bereich dessen, was politisch besprochen wurde;
- | eine der Bedeutung der Thematik angemessene Behandlung im Aufsichtsrat sei noch nicht möglich gewesen und ähnlich: der *neue* Aufsichtsrat solle sich damit befassen;
- | es müsse sich entwickeln und brauche Zeit (dreimal);
- | es müssen keine Ziele genannt werden bzw. sei nicht sachgerecht, wenn keine Wahl anstehe (dreimal);
- | 30 Prozent sei bei ihnen keine Ober-, sondern Untergrenze.

Zitate:

„Wir würden auch zu 100 Prozent besetzen; Problem ist das knappe Angebot in Form qualifizierter Damen; außerdem sind wir auch so erfolgreich.“

„Es ist unwürdig, Menschen in Quoten einzuteilen.“

Ein Redner: „Wenn Sie einen Frauenanteil von 0 Prozent haben, provozieren Sie eine gesetzliche Quote.“

Anmerkung:

Bei Douglas ist der mit 16 Personen besetzte Aufsichtsrat bereits paritätisch, das heißt zu 50 Prozent, mit Frauen besetzt. Sieben der acht Frauen werden allerdings von Arbeitnehmerseite gestellt, nur eine Frau von den Anteilseignerinnen und Anteilseignern, Karen Heumann.

Elfmal wurde keine Antwort erteilt oder waren Angaben/Beiträge nicht verwertbar.

Frage:

Welche Eignungskriterien hat der Nominierungsausschuss für die Aufsichtsratsposition?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen und 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

- | die Besten;
- | Qualifikation, Kenntnisse, Kompetenz (siebzehnmal);
- | Eignung/Anforderungen gerecht werden, Fähigkeiten, Potenzial, Leistung (elfmal);
- | sonstige Eignung, wie soziale Fragen, persönliche Eignung, Lebenslauf (siebenmal);
- | Erfahrung, z. B. kaufmännische (zweimal), Fachkenntnisse in der Branche (siebzehnmal);
- | Führungserfahrung (sechsmal) in Managementfunktionen, im Topmanagement/in großem Unternehmen;

- ! unternehmerische Erfahrung in angemessen großem Umfang und angemessen langem Zeitraum (zweimal);
- ! Spezialkenntnisse: Erfahrungen in der Rechnungslegung (zweimal), internen Kontrollverfahren (dreimal), Marketing, Immobilienmanagement, Bank, Kapitalmarkt (CGB) (zweimal), Compliance, Diagnostik, Antikörperentwicklung, Versicherungs- und Finanzanlagebereich, Finance & Accounting (mehrfach), Risikomanagement, Industrie (mehrfach) und Wissenschaft, Technologie, Gesundheitswesen, Naturwissenschaften; Entwicklungsexpertise, Kenntnisse skandinavischer Markt;
- ! 20/40 Jahre Berufserfahrung (Technik und Pharmazie), 20 Jahre operative Führungserfahrung seien Voraussetzung für Aufsichtsratsposten;
- ! internationale Erfahrung (achtmal);
- ! Unabhängigkeit, keine Interessenkonflikte (zweimal);
- ! Vernetzung;
- ! zeitliche Verfügbarkeit (dreimal); nicht zu viele Mandate (einmal);
- ! gesetzliche Vorgaben (zweimal); Kodex (viermal);
- ! Urteilsvermögen (und wirtschaftlicher Hintergrund) von großer Bedeutung, damit im Aufsichtsrat Diskussion stattfinden kann (viermal);
- ! Verständnis für Berichte, Geschäftsentscheidungen beurteilen, Jahresabschluss bewerten, Erfahrungsschatz;
- ! Blick in die Zukunft;
- ! stringente Karriere;
- ! komplementäre Kompetenz zum Rest des Aufsichtsrats (dreimal).

DAX-30-Unternehmen: Zehnmal wurden keine oder keine verwertbaren Antworten erteilt.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen: 13-mal keine Angaben.

Ein sehr ausführliches Anforderungsprofil hat die Commerzbank ins Internet gestellt, das Auskunft gibt über fachliche und persönliche Anforderungen.¹⁵⁸

Zitat:

Ein Redner: Das Argument, es gebe keine qualifizierten Frauen, sei peinlich.

Frage:

Welche Überlegungen liegen den zeitlichen Vorgaben zugrunde?¹⁵⁹

Antworten:

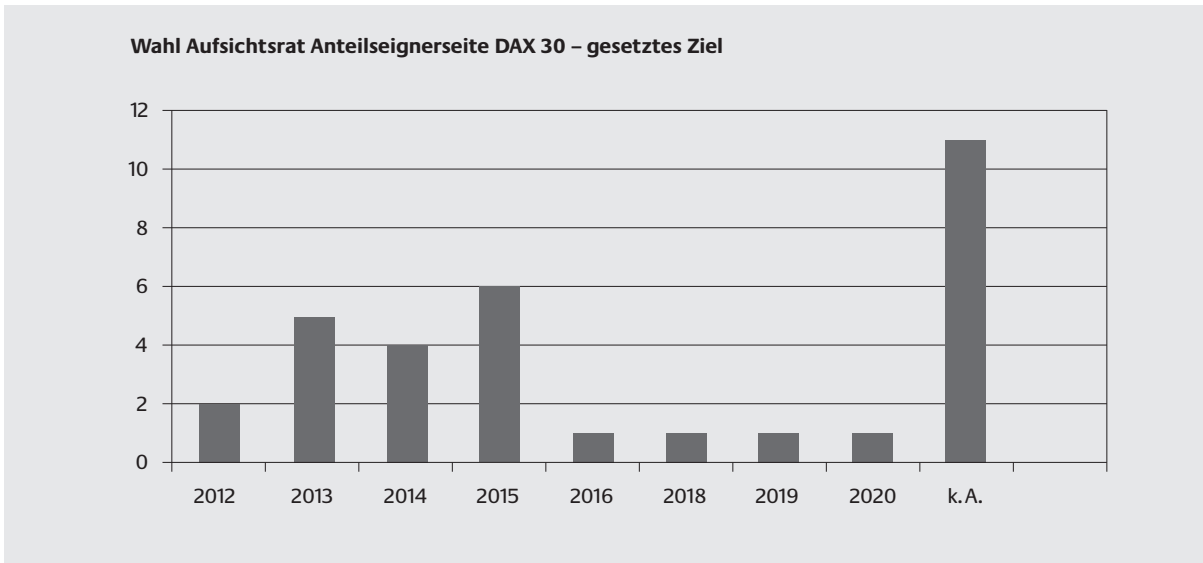
DAX-30-Unternehmen:

Die meisten der 19 erteilten Antworten bezogen sich auf die nächsten und übernächsten Wahlen: 2012 (zweimal), 2013 (fünfmal), 2014 (viermal), 2015 (sechsmal), 2016 (einmal – das Ziel war allerdings bereits erreicht), 2018 (einmal), 2019 (einmal) und 2020 (einmal). Das Ziel sei bereits erreicht (zweimal); zwei Unternehmen nannten mehrere Jahreszahlen, da sie auch Zwischenziele nannten. Elf Unternehmen erteilten keine Antworten.

¹⁵⁸ https://www.commerzbank.de/media/konzern/konzerninfo/aufsicht/Anforderungsprofil_AR.pdf (Zugriff: 17.08.2011), siehe auch SAP-Geschäftsbericht 2010, S. 24, http://www.sap.com/corporate-de/investors/pdf/GB2010_DE.pdf (Zugriff: 17.08.2011).

¹⁵⁹ Wie viele Unternehmen in den Entsprechenserklärungen Abweichungen erklärten, siehe unter 2.2.1.

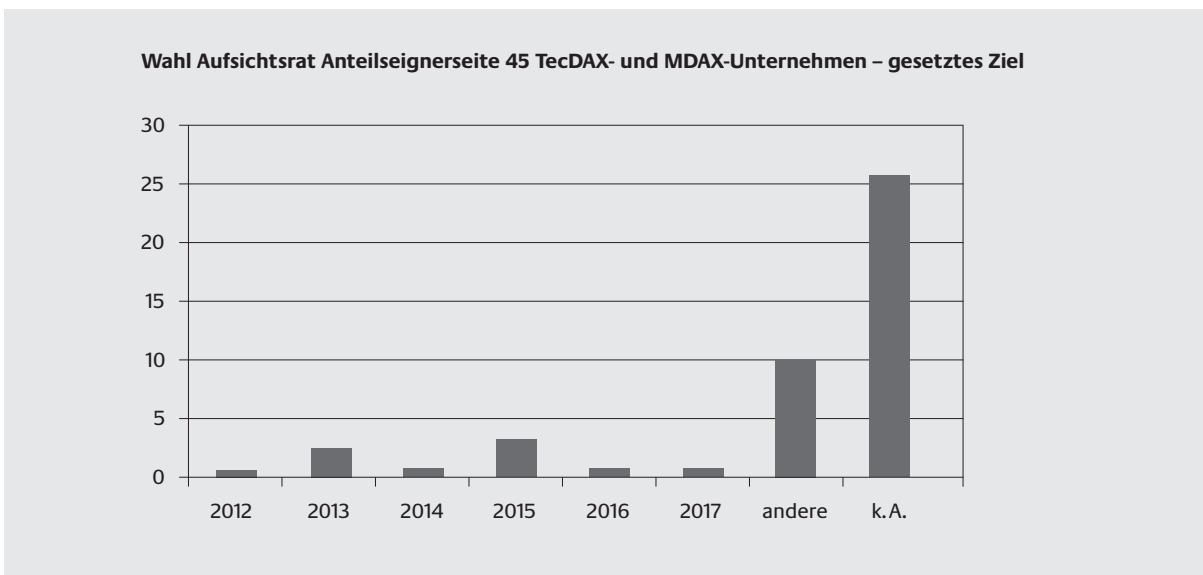
Die Grafik bildet ab, welche zeitlichen Ziele sich die Unternehmen gesetzt haben; auf der vertikalen Achse: Anzahl der Unternehmen, die eine Jahreszahl gewählt haben:



45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

19 Antworten wurden erteilt: 2012 (einmal), 2013 (zweimal), 2014 (einmal), 2015 (dreimal), 2016 (einmal), 2017 (einmal), ein oder zwei Wahlperioden (dreimal), „mittelfristig“ oder „auf mittlere Sicht“, „langfristig“, „braucht Zeit“ oder „bald, muss sich entwickeln“ oder „der neue Aufsichtsrat soll sich damit befassen“; der Corporate Governance Kodex erfordere keine Zeitangaben. Ansonsten wurden Abweichungen erklärt¹⁶⁰ oder nicht geantwortet.

Die Grafik bildet ab, welche zeitlichen Ziele sich die Unternehmen gesetzt haben; auf der vertikalen Achse: Anzahl der Unternehmen, die eine Jahreszahl gewählt haben:



¹⁶⁰ Siehe unter 2.2.1: Recherche von Unternehmensdaten.

2.2.2.2 Vorstand: 5.1.2. Corporate Governance Kodex

Die nächsten Fragen beziehen sich auf die Beteiligung von Frauen in Vorstand und Führungspositionen im Unternehmen, also nicht mehr auf die Besetzung von Aufsichtsratspositionen.

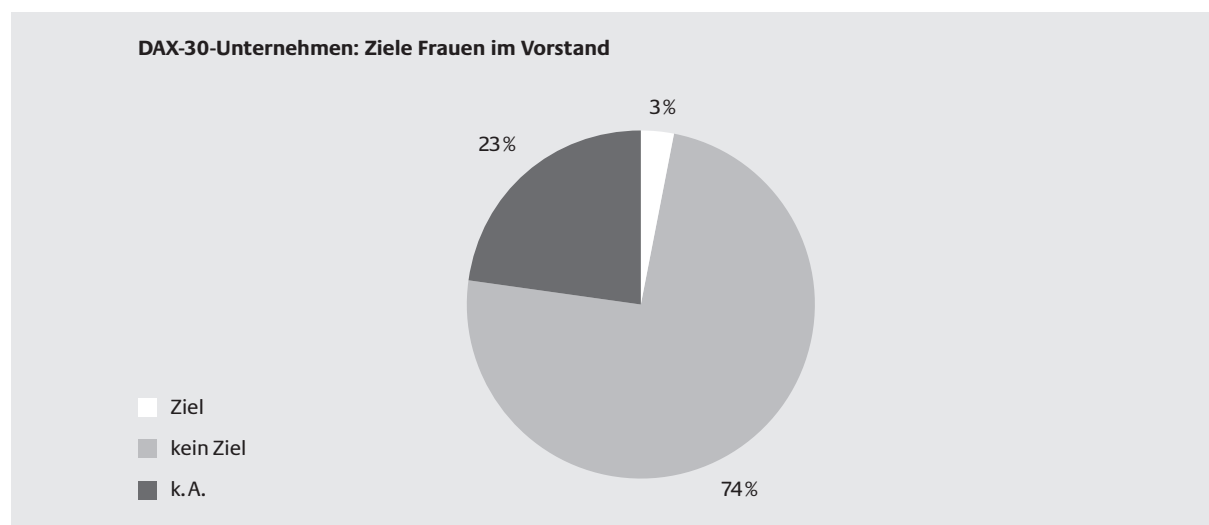
Frage:

Sie haben eine uneingeschränkte Entsprechenserklärung abgegeben. Wie werden Sie diese Empfehlung umsetzen? Welche quantitativen Vorgaben haben Sie für den **Vorstand** gewählt?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen:

In aggregierter Form lassen sich die Antworten der Unternehmen, ob sie sich ein Ziel gesetzt haben oder nicht, folgendermaßen darstellen:



Quantitative Angaben für den Vorstand gibt es nur von der Telekom: 30 Prozent.¹⁶¹

Die übrigen Unternehmen antworteten:

- | Sie hätten schon eine Frau im Vorstand gehabt und seien positiv geprägt. Sie würden sicher bald wieder eine haben und suchten nach einer qualifizierten Persönlichkeit;
- | erwartet werde zukünftig auf jeder Vorschlagsliste eine Frau (zweimal);
- | eine Frau im Vorstand sei nicht ausgeschlossen;
- | es stünden keine Neubesetzungen an;
- | sie seien bisher „auch so gut gefahren“;
- | der Corporate Governance Kodex verlange keine Angaben;
- | der Aufbau dauere zehn bis 15 Jahre, die Quote sei populistisch; 70 Prozent der infrage kommenden Frauen wollten in Teilzeit arbeiten, also kämen nur 30 Prozent infrage;
- | feste Quoten lehnten sie ab, diese seien nicht zielführend (sechsmal);
- | Spitzenpositionen seien Einzelauswahl, Bestenauswahl (zweimal);
- | strategisch stehe die bestmögliche Unternehmensführung im Vordergrund;
- | der Kulturkampf in den Medien sei mehr Show; wenn die Politik eine Quote festlege, solle sie zunächst selbst mit gutem Beispiel vorangehen;
- | es solle nicht den Unternehmen alles aufgebürdet werden; die Chancen, das über die Politik zu erreichen, seien deutlich höher;
- | im Vorstand seien keine Frauen geplant.

¹⁶¹ Zwei Unternehmen erklärten für den Vorstand eine Abweichung für 5.1.2 CGK – Fresenius SE und RWE – siehe unter 2.2.1: Recherche von Unternehmensdaten.

Zitat:

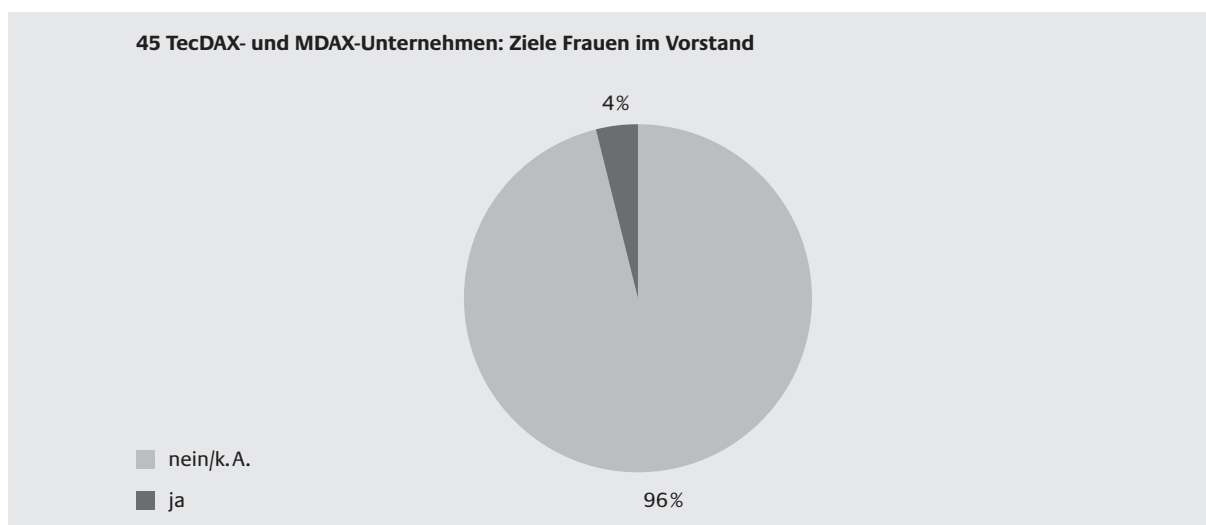
„Wir sind alle noch so jung, es soll niemand gefeuert werden, aber wir wollen auch den Vorstand nicht erweitern; bei kommenden Ersetzungen werden wir hoffentlich geeignete Frauen finden.“

Ein Aktionär: „Ist der Vorstand vorbereitet, wenn das Gesetz mit der Quote doch kommt? Dann sind die guten Frauen schon weg, wenn der Vorstand nicht aufpasst.“

Keine Angaben machten sieben Unternehmen.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

In aggregierter Form lassen sich die Antworten der Unternehmen, ob sie sich ein Ziel gesetzt haben oder nicht, folgendermaßen darstellen:



Zwei Unternehmen nannten konkrete Ziele:¹⁶² SolarWorld: eine Frau bis 2012; Fraport: 25–35 Prozent mittelfristig (d. h. in 5–7/8 Jahren, der Vorstand sei erst 2017 wieder offen). SolarWorld teilte auf der Hauptversammlung bereits mit, dass Colette Rückert-Hennen in den Vorstand aufgenommen würde.

Im Übrigen wurden die Entsprechenserklärungen uneingeschränkt abgegeben, dennoch mündlich keine Ziele benannt:

- | Es bestehe erst 2013 Handlungsbedarf, deshalb werde niemandem gekündigt;
- | das sei auch nicht Formulierung des Kodex (dreimal);
- | es sei auch nicht möglich, die Kriterien (40 Prozent) zu erfüllen; in den nächsten drei bis vier Jahren werde man das nicht erreichen, es brauche Zeit, bis kompetente Frauen hochkämen;
- | Qualifikation sei maßgebend (dreimal);
- | kein Anlass, Zusammensetzung zu ändern, da sehr gute Zusammenarbeit (zweimal);
- | zu wenige Frauen in MINT-Fächern;
- | erst, wenn eine Position frei werde (dreimal);
- | es habe eine Absage einer Frau wegen *Kindern* gegeben;
- | Ziele sollten noch dieses Jahr formuliert werden;
- | es müsse immer zum Besten der Firma entschieden werden, deshalb seien sie gegen eine Quote;
- | Erweiterung im Vorstand wäre Nachteil für Aktionärinnen und Aktionäre, da weitere Vergütung zu zahlen wäre.

¹⁶² Neun Entsprechenserklärungen enthielten eine Abweichung für 5.1.2 CGK, siehe 2.2.1: Recherche von Unternehmensdaten.

Zitat:

Ein Aktionär beklagte sich darüber, dass in so schweren Zeiten so profan nach der Beteiligung von Frauen gefragt werde.

2.2.2.3 Frauen in Führungspositionen: 4.1.5 Corporate Governance Kodex

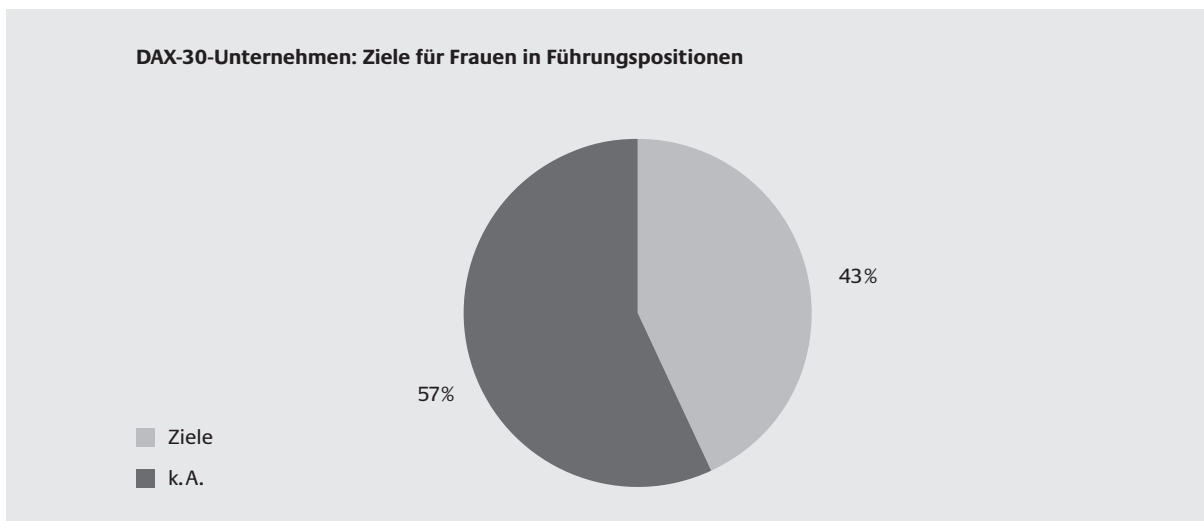
Frage:

Sie haben eine uneingeschränkte Entsprechenserklärung abgegeben. Wie werden Sie diese Empfehlung umsetzen? Welche quantitativen Vorgaben haben Sie für weitere Führungspositionen gewählt?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen:

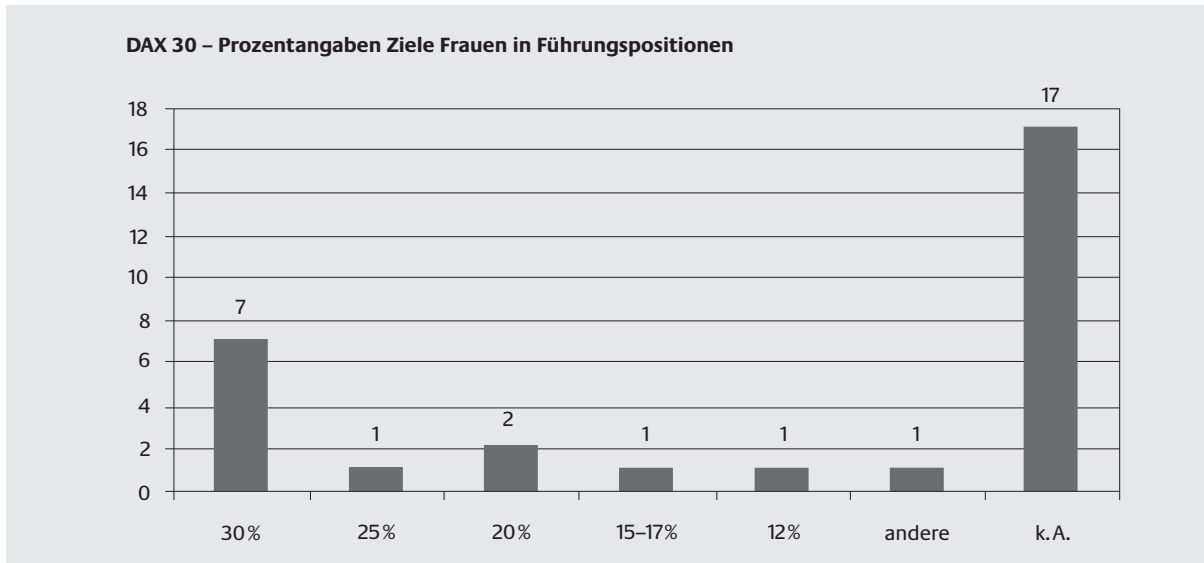
Die Grafik bildet ab, wie viele Unternehmen angaben, sich Ziele für Frauen in Führungspositionen gesetzt zu haben.



13 Unternehmen benannten konkrete Ziele.¹⁶³ 17 Unternehmen nannten keine Ziele.

¹⁶³ Zwei Unternehmen erklärten eine Abweichung von 4.1.5 CGK – Fresenius SE und RWE, siehe 2.2.1. Recherche von Unternehmensdaten.

Die nächste Grafik bildet ab, wie viel Prozent Frauen in Führungspositionen sich die Unternehmen als Ziel gesetzt haben – vertikal: Anzahl der Unternehmen:



Bis 30 Prozent (siebenmal), 25 Prozent (einmal), 20 Prozent (zweimal), 15 bis 17 Prozent (einmal), 12 Prozent (einmal), „alle wichtigen Stellen unterhalb des Vorstands sollen mit mindestens zwei Diversity-Stellen besetzt werden“ (einmal).

Weitere Antworten, die sich nicht auf konkrete Ziele bezogen, lauteten:

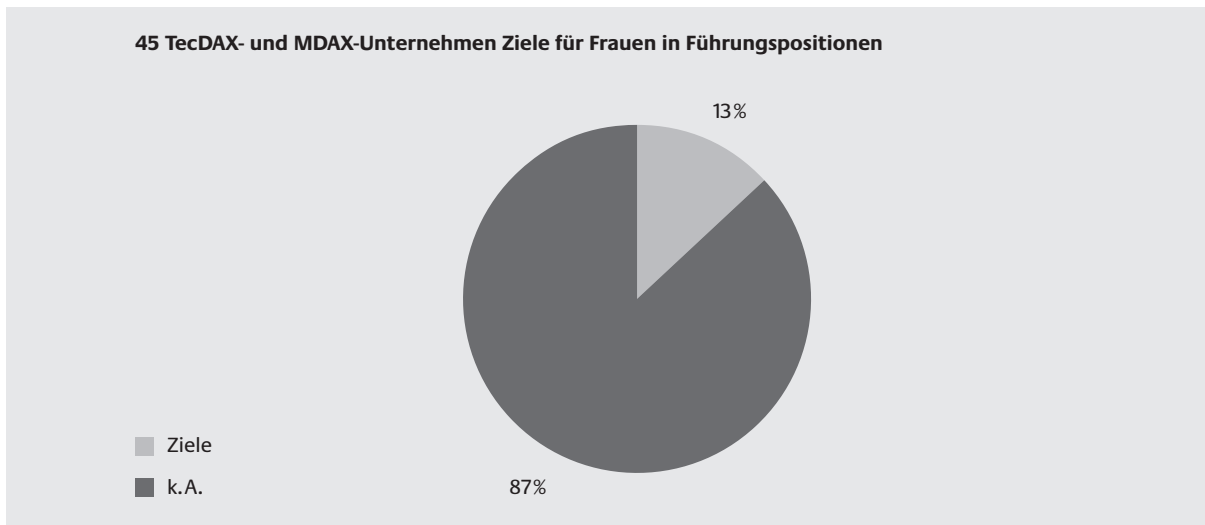
- ! Der Frauenanteil solle weiter gesteigert werden;
- ! Frauen hätten in den nächsten Jahren die Möglichkeit, in Ebene zwei und drei vorzurücken;
- ! auf Bereichsebene gebe es Zielvereinbarungen; bei Einstellungen solle die Quote der der Studienabgänger entsprechen;
- ! bis Ende dieses Jahres würden einheitliche Zielwerte bekannt gegeben;
- ! auch so seien sie immer gut gefahren; schon 30 Prozent seien in der Branche nicht darstellbar; das Interesse von Frauen nicht gegeben;
- ! es solle so bleiben, wie es ist; sie wollten die Besten, „Qualität vor Quote“; sie bekämen nicht genügend qualifizierte Frauen im technischen Bereich, obwohl sie sich über jede freuen würden;
- ! man fordere Qualifikation und wolle auch Vielfalt, aber ohne Diskriminierung;
- ! Spitzenpositionen seien Einzelauswahl, Bestenauswahl; jüngere Frauen müssten sich schnell qualifizieren;
- ! die Quote sei populistisch;
- ! die Quote sei nicht zielführend, da sie der Situation auf den verschiedenen Ebenen nicht gerecht werde (viermal).

Zitat:

„Konkrete Angaben zu Zielen und Zeit machen wir nicht, damit das Unternehmen nicht unter zeitlichen Druck gerät.“

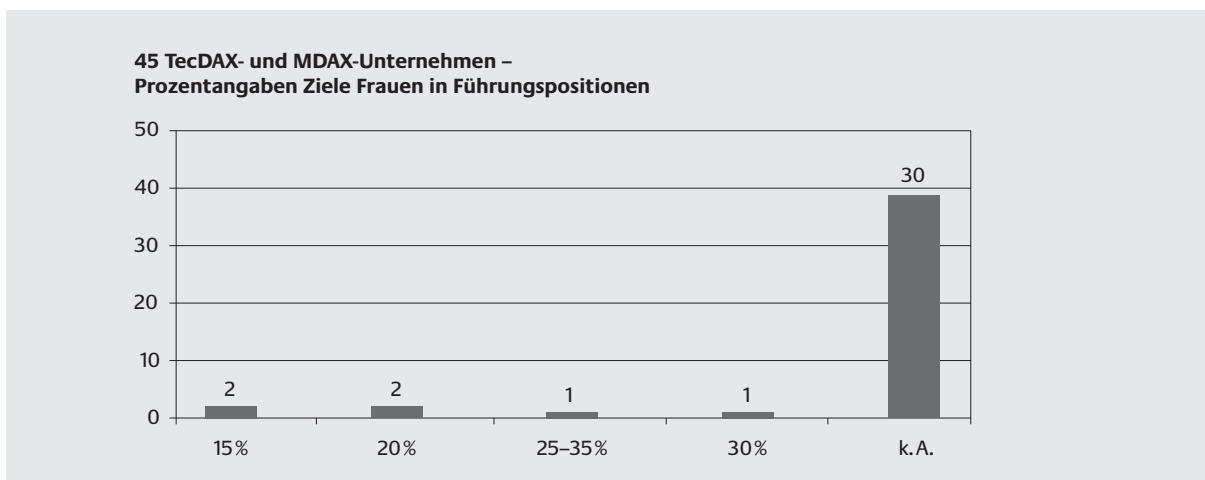
45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Die Grafik bildet ab, wie viele Unternehmen angaben, sich Ziele für Frauen in Führungspositionen gesetzt zu haben:



Sechs von 45 Unternehmen benannten konkrete Ziele¹⁶⁴, die übrigen machten keine Angaben.

Die nächste Grafik bildet ab, wie viel Prozent Frauen in Führungspositionen sich die Unternehmen als Ziel gesetzt haben – vertikal: Anzahl der Unternehmen:



Genannt wurden 15 Prozent (zweimal), 20 Prozent (zweimal), 25–35 Prozent, 30 Prozent.

Begründungen für fehlende Ziele:

- ! Das sei bereits Routine, Frauen seien angemessen repräsentiert (Douglas);
- ! Ziele sollten noch dieses Jahr formuliert werden, aber keine 40 Prozent;
- ! es brauche Zeit, bis kompetente Frauen hochkämen;
- ! man bemühe sich zukünftig Frauen „von unten nach oben zu entwickeln“;
- ! der Markt für Frauen in Führungspositionen sei „leergefegt“;
- ! Qualifikation sei entscheidend (vielfach);
- ! die Quote sei kontraproduktiv;

164 Vier Unternehmen erklärten Abweichungen von 4.1.5 CGK, siehe 2.2.1: Recherche von Unternehmensdaten.

- man wolle sich nichts vorschreiben lassen vom Gesetzgeber, man sei ja keine Behörde; es gebe zu wenige weibliche Absolventen der MINT-Fächer, um bei Vorstand und Führung auf 30 Prozent beharren zu können;
- es sei vom Kodex nicht gefordert.

Zitat:

Der Teilnehmerin wurde aus dem Publikum ein Sticker überreicht. Aufdruck: „Ja zu Gleichberechtigung – deshalb nein zur Frauenquote“

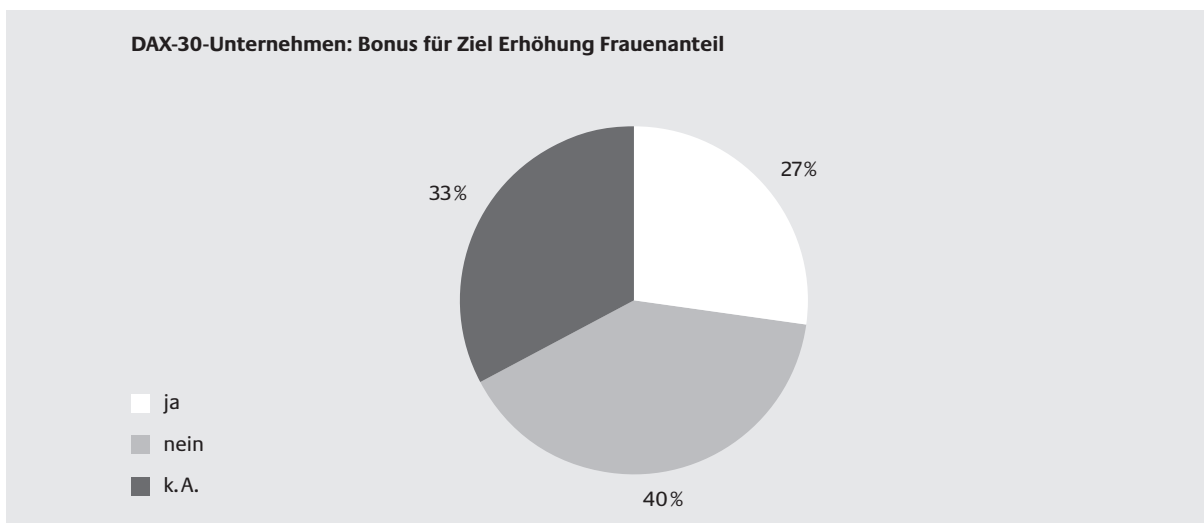
2.2.2.4 Bonuszahlungen und Besetzungsgremien

Frage:

Ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein Bestandteil der Zielvereinbarung für die Vorstandsvergütung im Rahmen der Bonuszahlung?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen:



Acht Unternehmen antworteten hierauf mit Ja; zwölf Unternehmen mit Nein, Begründung dafür:

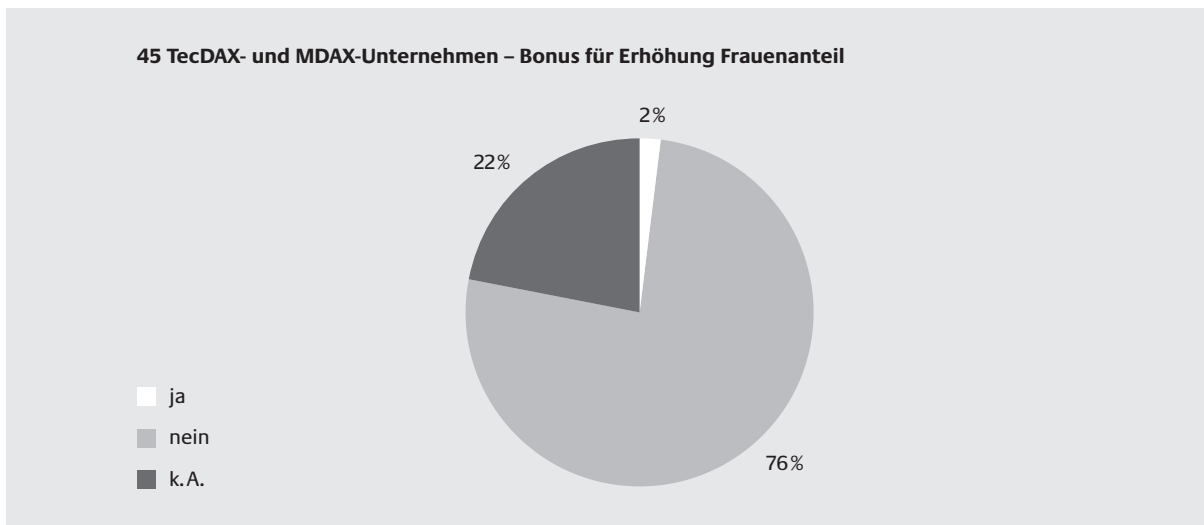
- Dies entspreche nicht dem Unternehmensinteresse;
- sie hielten dies auch nicht für angebracht und

Zitat:

„Der Bonus orientiert sich am Cashflow und nicht an der Aufsichtsratsbesetzung.“

Ein Unternehmen wollte die Anregung aufnehmen, im Übrigen keine oder keine verwertbaren Antworten.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:



Ein Unternehmen antwortete mit Ja, 34 mit Nein, sechsmal keine Antwort, die übrigen Antworten waren nicht verwertbar.

Begründungen:

- ! Jede Frau, die über die Quote komme, sei stigmatisiert;
- ! vereinbarte Jahresziele seien relevant; Ergebnis nach Kapitaleinsatz, Cashflow, Zielrendite und individuellen Zielen.

Zitat:

„Das ist eine besonders wilde Frage, wir halten das für unmoralisch. Wir finden die Idee schon irgendwie interessant, mit so etwas wie einer Kopfprämie für die Besetzung von Frauen, aber das ist nicht sinnvoll und diskriminierend.“

Frage:

Wie haben Sie sichergestellt, dass in den Besetzungsgremien auch Frauen vertreten sind?

Antworten:

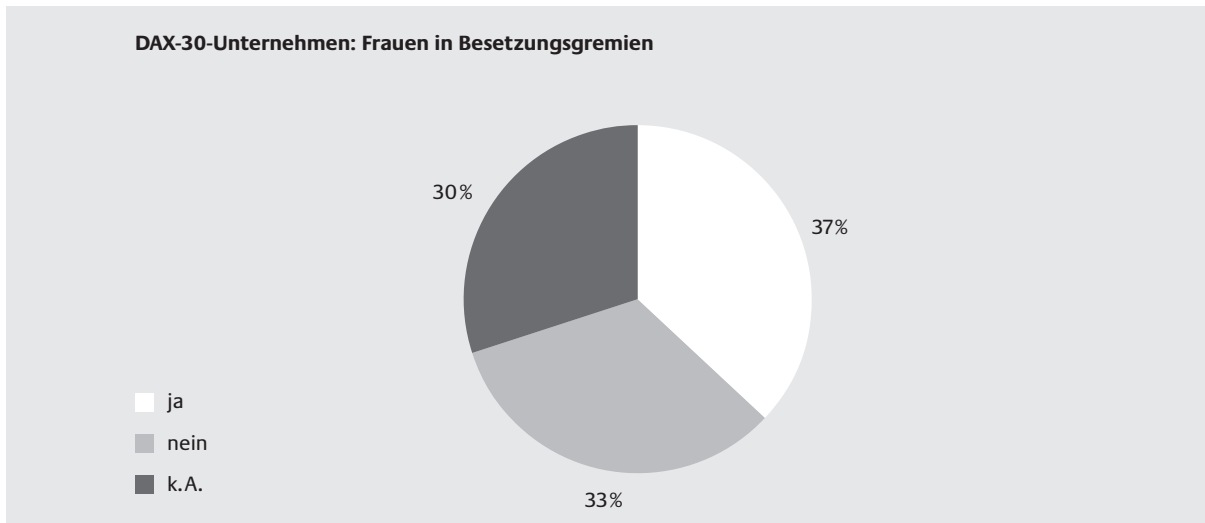
DAX-30-Unternehmen:

Elf Unternehmen antworteten darauf, Frauen seien in den Besetzungsgremien vertreten:

- ! Im Nominierungsausschuss sei eine Frau (viermal; davon dreimal: eine Frau aus dem Aufsichtsrat);
- ! Personalkommission/-gremien: Dort seien auch Frauen vertreten (je einmal: 20 und 50 Prozent); die Personalchefin für Führungskräfte sei weiblich;
- ! bei der Auswahl habe die Leiterin Diversity ein Vetorecht;
- ! Ressortleiter seien bei aktuellen Entscheidungen eingebunden, dazu gehörten auch Frauen.

Aus zehn Antworten ergab sich, dass dies nicht sichergestellt ist. Neunmal keine oder keine verwertbare Antwort.

Grafisch stellt sich der Anteil der Unternehmen, bei denen Frauen in Besetzungsgremien vertreten sind oder nicht oder die keine Angaben machten, wie folgt dar:



45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Dreizehn Unternehmen antworteten, Frauen seien in den Besetzungsgremien vertreten:

- ! weibliches Aufsichtsratsmitglied in Nominierungs-/Personalausschuss (dreimal);
- ! Personalchef sei eine Frau/Personalbereich sei mit Frauen besetzt (achtmal);
- ! strukturiertes Auswahlverfahren, mindestens eine Frau dabei.

Eine Antwort ergab, dass dies *teilweise* sichergestellt ist:

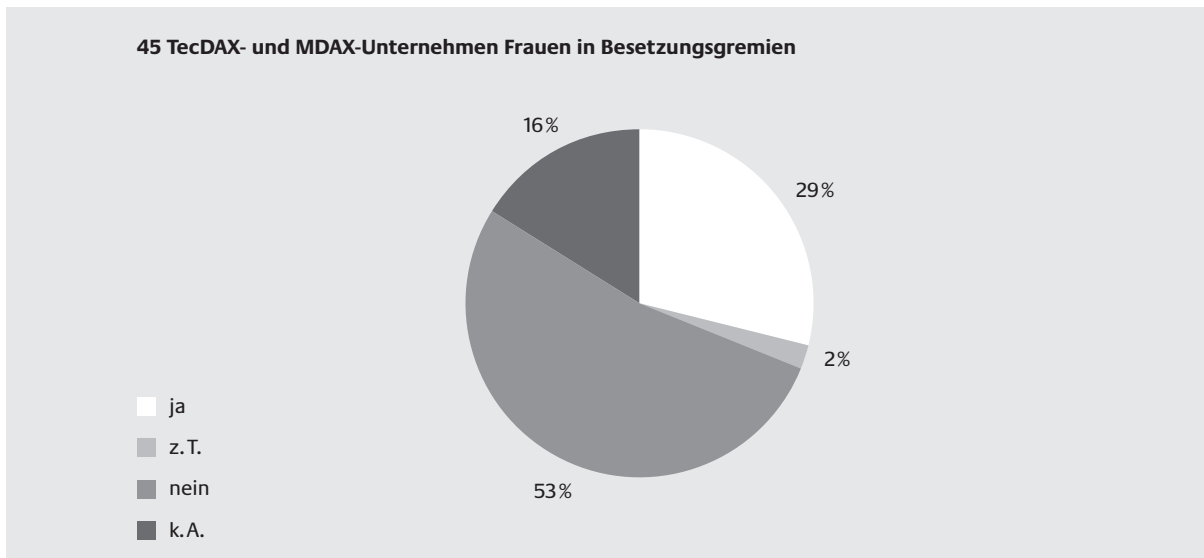
- ! Erst unterhalb der obersten Führungsetage werde die Auswahl jeweils durch weibliche und männliche Führungskräfte getroffen.

Weitere Antworten waren mit Nein zu bewerten, insgesamt 24, z. B.:

- ! demnächst, langfristig (viermal);
- ! Frauen könnten Entscheidungen „mitverfolgen“.

Siebenmal wurde keine Antwort erteilt.

Grafisch stellt sich der Anteil der Unternehmen, bei denen Frauen in Besetzungsgremien vertreten sind oder nicht oder die keine Angaben machten, wie folgt dar:



2.2.2.5 Frauenspezifische Daten und deren Veröffentlichung

Der folgenden Frage ging eine Recherche des Geschäftsberichts im Internet voraus, sie wurde gegebenenfalls angepasst.¹⁶⁵

Frage:

Warum haben Sie diese (frauenspezifischen) Daten nicht im Lagebericht veröffentlicht?
Werden diese Daten gar nicht erhoben?
Wie können Sie die Entwicklung in Ihrem Unternehmen hin zu einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen beim beruflichen Aufstieg dann überhaupt beurteilen und fördern?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen:

Acht Unternehmen veröffentlichten keine frauenspezifischen Daten im Lagebericht¹⁶⁶, Begründungen:

- l Das sei nicht Gesetz;
- l das Unternehmen werde nicht aus Deutschland geführt/der größte Teil des Umsatzes erfolge weltweit, es mache keinen Sinn für Deutschland Zahlen zu nennen (zweimal);
- l der Geschäftsbericht dürfe nicht zu dick und zu schwer werden, evtl. nur Veröffentlichung im Internet;
- l dazu sehen sie keinen Anlass, wollten sich aber Gedanken machen;
- l dies werde in Zukunft geschehen.

Zitat:

„Wir werden das auch zukünftig nicht veröffentlichen, das geht niemanden etwas an, das lehnen wir ab, bei uns entscheidet nur Qualität.“

¹⁶⁵ Details zu frauenspezifischen Daten im Lagebericht siehe unter 2.2.1.5: Recherche von Unternehmensdaten.

¹⁶⁶ Details zur Veröffentlichung von Daten im Lagebericht und an anderer Stelle siehe unter Recherche 2.2.1.5.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

25 Unternehmen veröffentlichten keine frauenspezifischen Daten im Lagebericht.¹⁶⁷

Begründungen:

- | Sie würden sich nach dem Gesetz § 289 HGB richten (viermal);
- | die Angaben hätten nichts mit dem wirtschaftlichen Erfolg zu tun (zweimal);
- | der Lagebericht diene der Information von Finanzinvestoren: Diese seien an Zahlen zur Personalstruktur nicht interessiert;
- | der Lagebericht sei schon fast zu lang, deshalb Konzentration auf verpflichtende Angaben;
- | sie würden Anregung aufnehmen und zukünftig Daten veröffentlichen oder erwägen es (sechsmal);
- | die Zahlen würden erhoben, aber nicht eingestellt (fast immer);
- | es werde kein Nutzen in einer externen Darstellung gesehen (dreimal).

Zitat:

„Jede Seite schadet dem Bayerischen Wald.“

Frage:

Wie hoch war der Frauenanteil bei den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in Deutschland 2010?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen:

Sämtliche Unternehmen erteilten dazu Auskunft, zum Teil bereits im Lagebericht.¹⁶⁸ Der niedrigste Frauenanteil lag bei 9 Prozent, der höchste bei 61 Prozent.

Ein Unternehmen unter 10 Prozent, sechs Unternehmen beschäftigten zwischen 10 und 20 Prozent Frauen, sechs Unternehmen von 20 bis 30 Prozent, sechs von 30 bis 40 Prozent, sechs Unternehmen von 40 bis 50 Prozent, vier von 50 Prozent, einmal über 60 Prozent.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Nur zwei Unternehmen erteilten dazu keine Auskunft. Der niedrigste Frauenanteil lag bei 8,8 Prozent (Aurubis), der höchste bei 90 Prozent (Douglas).

Ein Unternehmen unter 10 Prozent, 15 Unternehmen beschäftigten zwischen 10 und 20 Prozent Frauen, neun Unternehmen von 20 bis 30 Prozent, fünf von 30 bis 40 Prozent, drei Unternehmen von 40 bis 50 Prozent, vier von 50 bis 60 Prozent, viermal von 60 bis 70 Prozent, einmal 75 Prozent, einmal 90 Prozent.

¹⁶⁷ S.o.

¹⁶⁸ S.o. unter 2.2.1.5: Recherche von Unternehmensdaten.

Frage:

Wie hoch war der Frauenanteil auf den einzelnen Führungsebenen unter dem Vorstand in Deutschland 2010?

Antworten:

Im Folgenden wurden nur Zahlen berücksichtigt, die für einzelne Ebenen ausgewiesen wurden, nicht jedoch Zahlen, die für mehrere Ebenen zusammen genannt wurden.

DAX-30-Unternehmen:

Sieben Unternehmen gaben Zahlen für alle vier Führungsebenen an, zehn Unternehmen für drei Führungsebenen, drei Unternehmen gaben nur jeweils zwei Zahlen bekannt, neun Unternehmen differenzierten nicht, das heißt, gaben nur eine Zahl für alle Führungsebenen an.

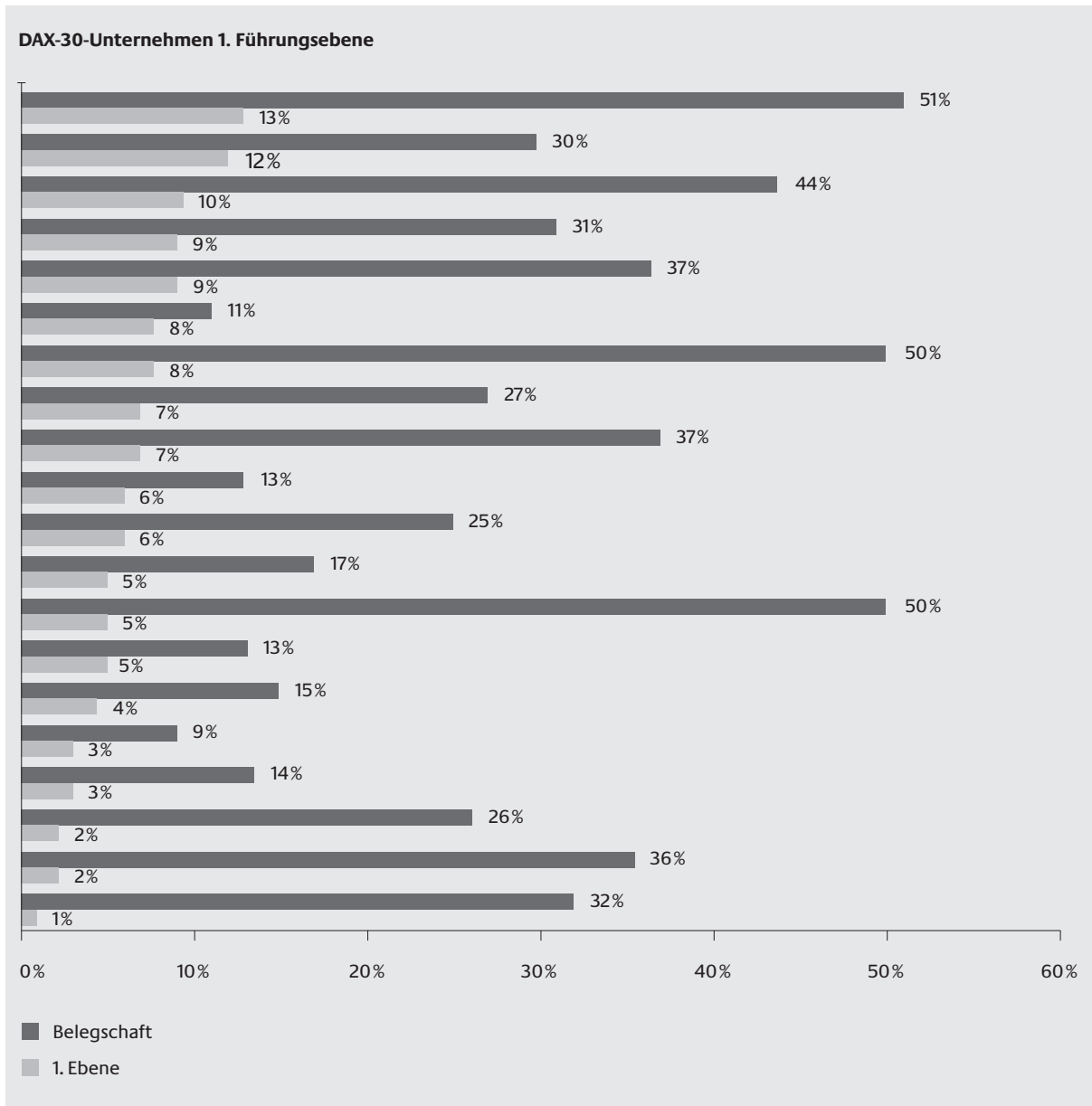
Gegenübergestellt wird dem Anteil der Frauen in den einzelnen Führungsebenen der Anteil der Frauen an den Beschäftigten im Unternehmen, um darzustellen, inwieweit der Anteil der Frauen an den Beschäftigten sich auf den einzelnen Führungsebenen abbildet.

Sortiert wurden aufsteigend von unten nach oben die Prozentangaben bei den Führungsebenen und diesen Zahlen der Anteil der Frauen an den Beschäftigten in dem Unternehmen zugeordnet.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Mit ausdrücklichem Dank an Katharina Fee Kersten, B.Sc. BWL Hamburg, die mich bei der grafischen Darstellung der Führungsebenen unterstützt und beraten hat.

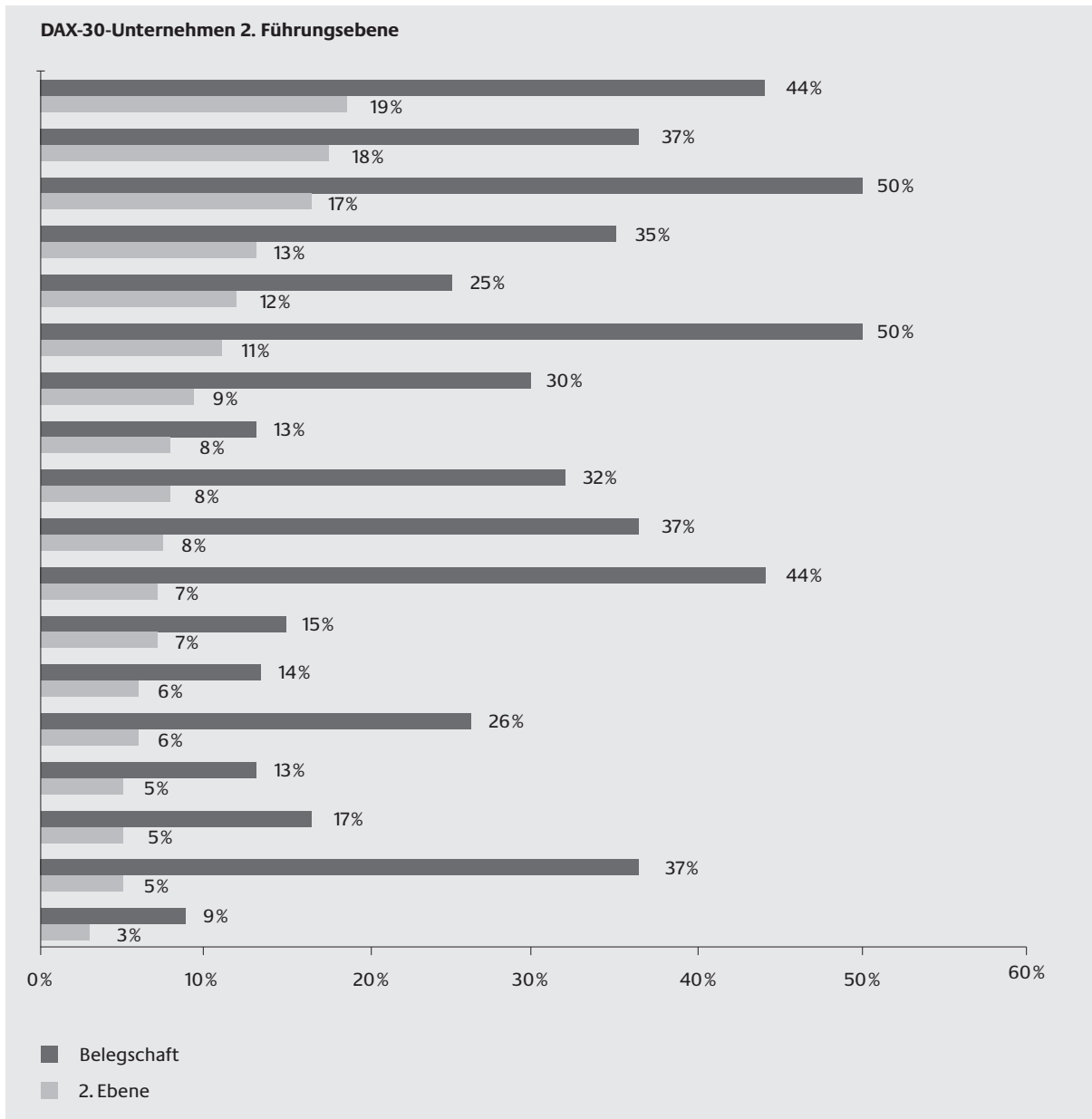
Führungsebene 1:

Angaben zwischen 1 und 13 Prozent; 1 bis 10 Prozent: 17-mal, 10 bis 20 Prozent: dreimal.



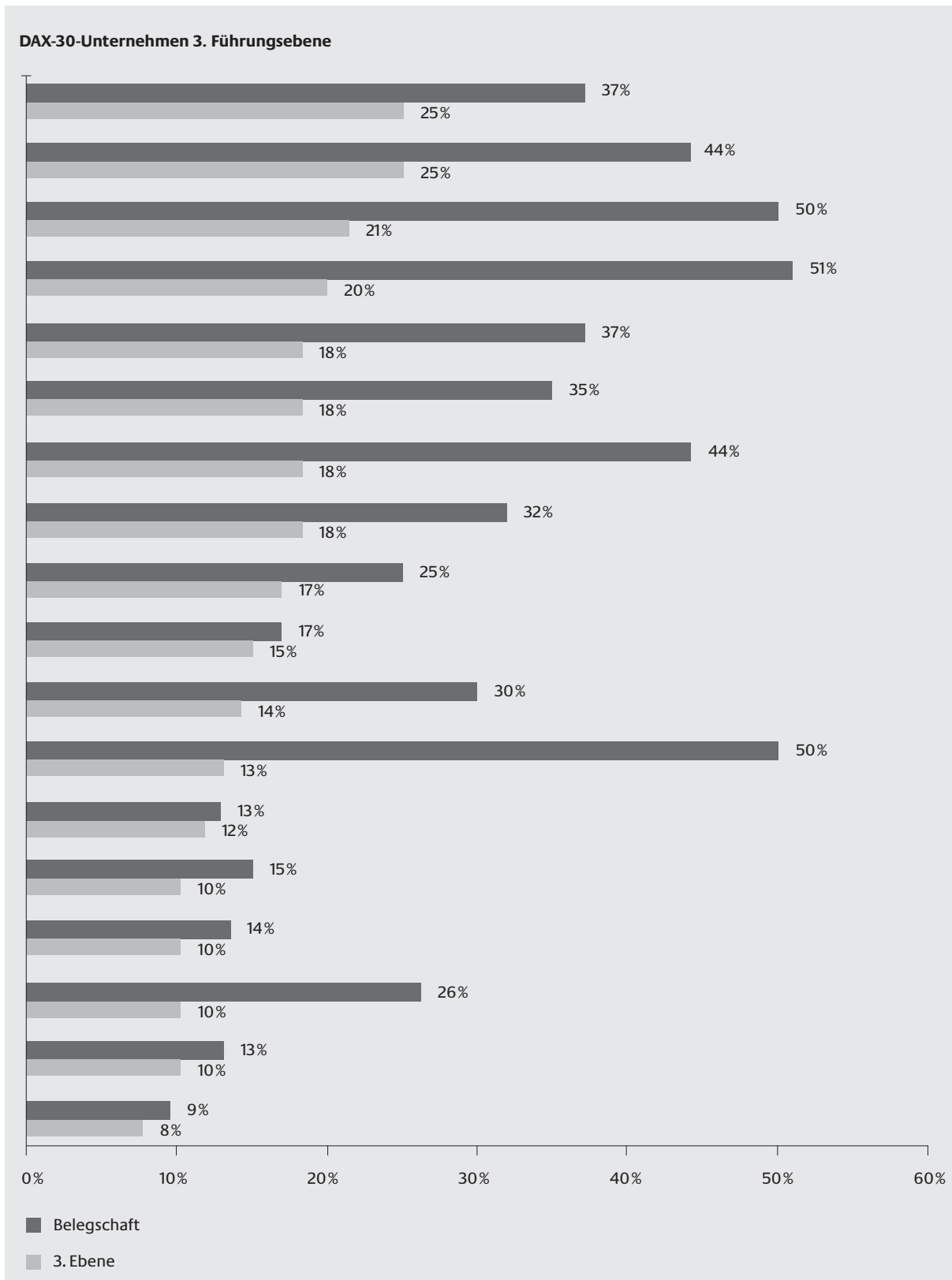
Führungsebene 2:

Angaben zwischen 3 und 18,7 Prozent; 1 bis 10 Prozent: zwölfmal; 10 bis 20 Prozent: sechsmal.



Führungsebene 3:

Angaben zwischen 8 und 24,7 Prozent; 1 bis 10 Prozent: einmal, 10 bis 20 Prozent: 13-mal, über 20 Prozent: viermal.

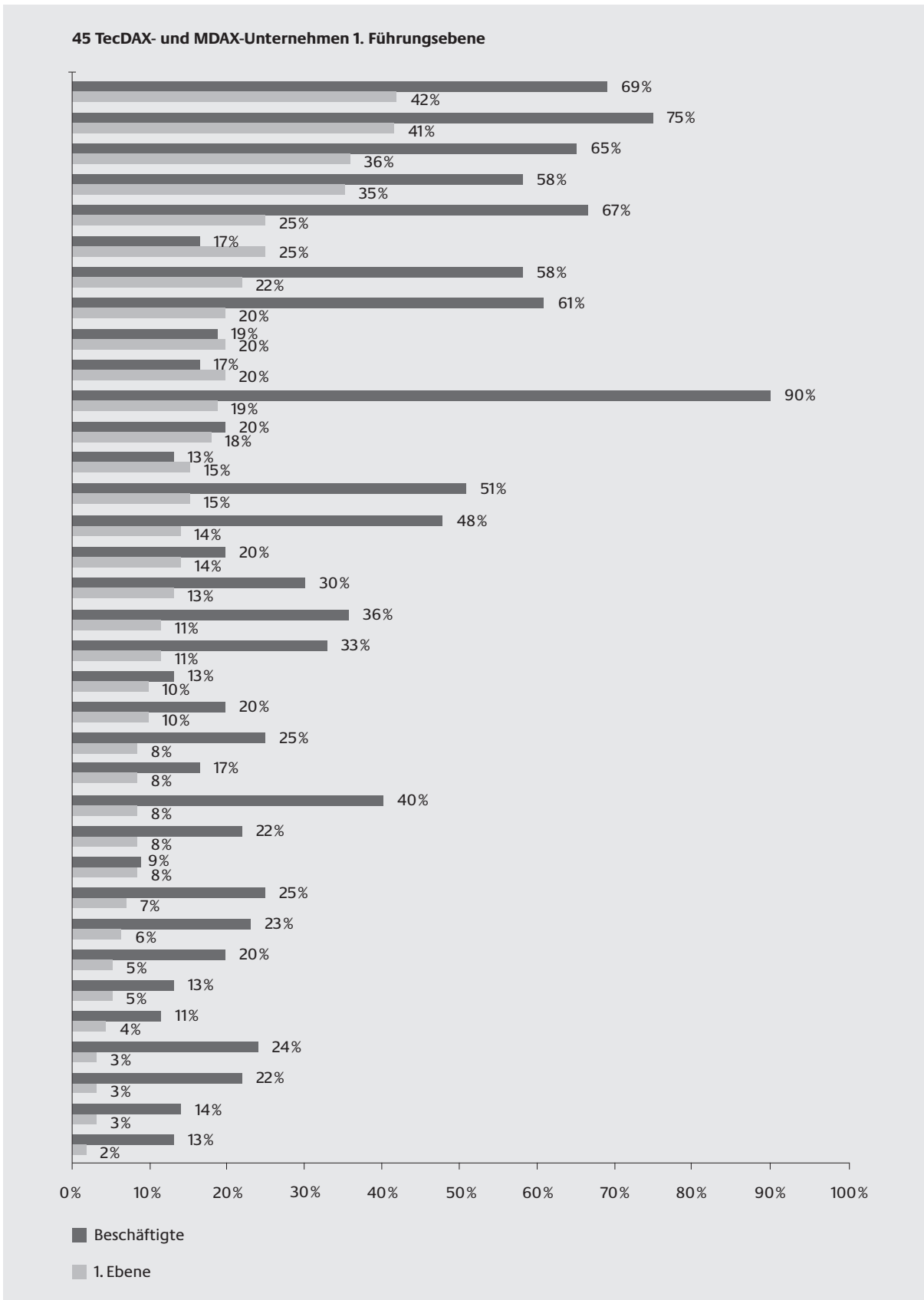


Führungsebene 4:

Angaben von 12,4 bis 37 Prozent; zwischen 10 und 20 Prozent: dreimal, zweimal 29 Prozent, einmal 29,7 Prozent, einmal 37 Prozent. Ein Unternehmen erteilte keine Antwort.

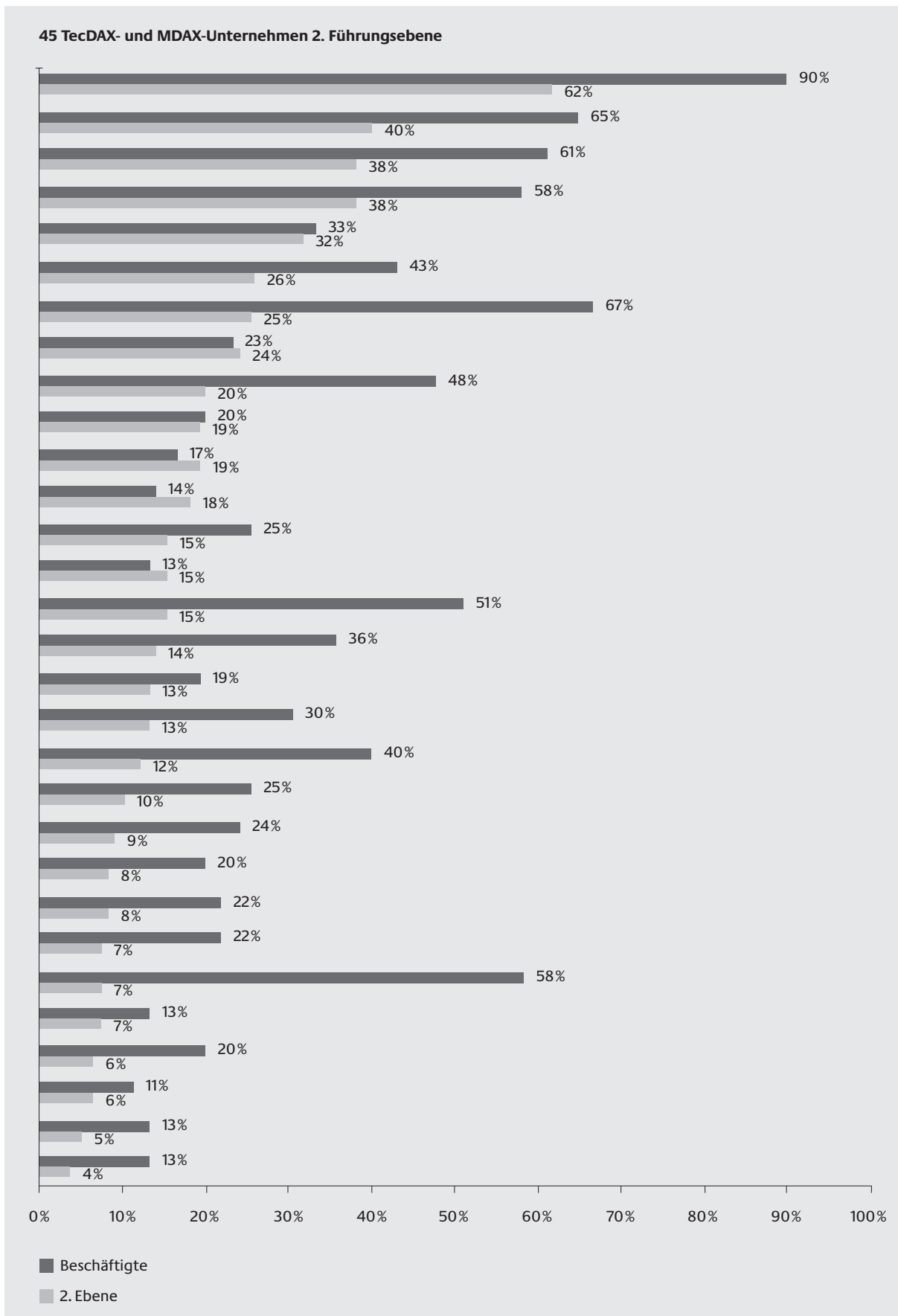
45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Sieben Unternehmen gaben Zahlen für alle vier Führungsebenen an, elf Unternehmen für drei Führungsebenen, elf für zwei Führungsebenen, elfmal wurde eine Zahl genannt, viermal keine Angaben.



Führungsebene 1:

Angaben von 0 bis 35 Prozent; zwischen 0 und 10 Prozent 14-mal, zwischen 10 und 20 Prozent elfmal, zwischen 20 und 30 Prozent sechsmal, zwischen 30 und 40 Prozent und 40 und 50 Prozent je zweimal.



Führungsebene 2:

Angaben zwischen 5 und 62 Prozent; zwischen 0 und 10 Prozent zehnmal, zwischen 10 und 20 Prozent elfmal, zwischen 20 und 30 Prozent viermal, zwischen 30 und 40 Prozent dreimal, darüber: zweimal.

Führungsebene 3:

Angaben zwischen 5,1 und 88 Prozent; zwischen 0 und 10 Prozent sechsmal, zwischen 10 und 20 Prozent siebenmal, zwischen 20 und 30 Prozent zweimal, zwischen 30 und 40 Prozent einmal, zwischen 40 und 50 Prozent einmal, zwischen 50 und 60 Prozent einmal und darüber: einmal 88 Prozent (Douglas).

Führungsebene 4:

Angaben zwischen 8,08 und 37 Prozent; zwischen 0 und 10 Prozent einmal, zwischen 10 und 20 Prozent fünfmal, darüber: einmal 31 Prozent und einmal 37 Prozent.

Zwei Unternehmen gaben an, dass sie über die vierte Führungsebene hinaus noch weitere Führungsebenen haben.

Zitat:

Ein Aktionär empört sich darüber, dass gleich so hohe Positionen gefordert würden und nicht mehr Frauen im mittleren Management – oder mehr Kitaplätze.

2.2.2.6 Frauenförderprogramme**Frage:**

Haben Sie im letzten Jahr neue Frauenförderprogramme eingeführt oder bestehende ausgeweitet? Gibt es spezielle Frauenförderprogramme für weibliche Führungskräfte?

Die Unternehmen nannten generell Programme wie Mentoring und Coaching oder namentlich firmenspezifische oder externe Programme, an denen sie sich beteiligen. Oft war bei den Antworten nicht klar, ob sie sich allgemein auf Frauenförderung oder speziell auf Frauen in Führungspositionen bezogen. Unklar blieb auch bei den meisten Antworten, ob sie sich tatsächlich auf die *Einführung* neuer oder Ausweitung bestehender Maßnahmen aus dem Jahr 2010 bezogen. Nur vier Antworten war durch die Nennung der Jahreszahl eindeutig zu entnehmen, dass es sich um neue Maßnahmen aus dem Jahr 2010 handelte.

Mentoring, Coaching und Netzwerke wurden hier bei der Frauenförderung allgemein ausgewertet.

Antworten:**DAX-30-Unternehmen:***Förderprogramme allgemein*

18 Unternehmen gaben an, neue Frauenförderprogramme eingeführt oder ausgeweitet zu haben, zwölf Unternehmen antworteten entweder, sie hätten gar keine Frauenförderprogramme oder gaben keine Antwort. Als Förderprogramme wurden genannt – Mehrfachnennungen möglich –:

- ! Mentoring-Programme (sechsmal);
- ! Coaching-Programme (viermal);

- ┃ Netzwerke (dreimal);
- ┃ Veränderung von Unternehmenskulturen (Projekt BMFSFJ), Femtec, Work-Life-Inclusion, Diversity-Logbuch, Female Technical Talent, Awareness Campaign.

Ohne Programm:

- ┃ Sie würden bei Bedarf welche aufbauen;
- ┃ sie betrachten dies eher als Ausgrenzung, es diene nicht der Teambildung.

Förderung von Frauen in Führungspositionen

16 Antworten bezogen sich auf Programme für Frauen in Führungspositionen:

- ┃ Nennung verschiedener Programme, u. a. „Fast Track“, Teilzeitführungskräfte, „Women Global Leaders Program“, „Shadowingprogramm“, Frauen in Führungspositionen in der Bayerischen Elektroindustrie, Beteiligung am EU-Projekt INNOVATIV.

Neunmal wurde explizit geantwortet, es gebe kein spezielles Programm für Frauen in Führungspositionen, aber:

- ┃ es gebe Führungskräfte trainings für Frauen und Männer (sechsmal).

Fünfmal gab es keine Antwort.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Förderprogramme allgemein

Siebenmal wurde die Frage nach Förderprogrammen bejaht, z. B. mit:

- ┃ Training, Beratung;
- ┃ Mentoring-Programm und weiteren Programmen ohne nähere Angaben (viermal).

37-mal war die Antwort, es gebe keine neuen Förderprogramme.

- ┃ Meistens: Es gebe überhaupt keine Frauenprogramme, Programme ständen Frauen und Männern gleichermaßen offen (dreiundzwanzigmal);
- ┃ letztes Jahr nicht, wegen finanziellen Engpasses, aber dieses Jahr wieder Budget dafür;
- ┃ kein Bedarf, keine Notwendigkeit, nicht zielführend, werden sie auch nicht machen, Frauen in ihrem Unternehmen wollten sich auch nicht absetzen;
- ┃ man entwickle derzeit verschiedene Maßnahmen (zweimal).

Einmal keine Antwort.

Förderung von Frauen in Führungspositionen

Fünfmal wurde die Frage nach Förderung von Frauen in Führungspositionen bejaht:

- ┃ Erstmals in der Firmengeschichte Workshop für weibliche Führungskräfte und
- ┃ Nennung von Programmen.

Zukünftig:

- ┃ in Planung (zweimal).

Einmal wurde keine Antwort gegeben.

2.2.2.7 Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf sowie Elternzeit von Führungskräften

Frage:

Haben Sie flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf gegenüber dem Vorjahr ausgeweitet/verändert? Wenn ja, wie?

Generell stellten die Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen vor. Ob es sich überall auch um eine *Ausweitung* handelte, nach der gefragt wurde, blieb zumeist unklar.

Antworten:

DAX-30-Unternehmen und 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

25 der *DAX-30-Unternehmen* beantworteten die Frage, fünf Unternehmen machten unklare Ausführungen. *Ausdrücklich wurde von einer Erweiterung in 2010 nur zehnmal gesprochen*, einmal, es habe keine Ausweitung gegenüber dem Vorjahr gegeben, dreimal von einer geplanten Erweiterung in 2011.

39 der *45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen* beantworteten die Frage, vier machten unklare Antworten, zweimal wurde keine Antwort gegeben. Bei acht Unternehmen war ausdrücklich von einer Erweiterung in 2010 die Rede, unverändert war es bei drei Unternehmen, fünf Unternehmen gaben an, es habe eine Ausweitung der Programme 2010 nicht gegeben, einmal wurde die Frage nach Maßnahmen verneint.

Folgende Antworten bezogen sich auf *Arbeitszeit und -ort*:

- | Teilzeit (27-mal) – mehrfach: „maßgeschneidert“, zweimal auch für Führungskräfte;
- | Gleitzeit (viermal);
- | individuelle Schichtpläne;
- | flexible Arbeitszeitmodelle (17-mal);
- | Heimarbeit (13-mal) – einmal für die Bereiche Controlling, Finanzen; zehnmal Telearbeit;
- | Vier-Tage-Woche;
- | Vertrauensarbeitszeit;
- | Führungskräfte sollen Vollzeit arbeiten, flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsplätze – auch von außen;
- | Jahresarbeitszeitmodell oder Langzeitarbeitskonten oder Zeitwertkonten (zweimal) und Langzeitarbeitskonten für Pflegende (dreimal);
- | Rückkehrgarantie auf alten Arbeitsplatz (zweimal, einmal mit Teilzeitmöglichkeit);
- | mobiles Arbeiten (zweimal);
- | Sabbatical (zweimal);
- | Work-Life-Balance und

auf *Kinderbetreuung* bezogen sich:

- | verschiedene Kinderprojekte;
- | Babysitterdienst;
- | Krippenplätze (siebenmal) – auch Kooperation;
- | Hortplätze;
- | Betriebskindergarten (dreimal);

- ┃ KITA (20-mal) – mehrfach auch Kooperation, (einmal: 100, einmal weitere 200 Plätze);
- ┃ Kinderbetreuungsplätze (einmal: 400, einmal Erhöhung von 500 auf 800 Plätze; einmal: 670 Plätze für 0–3 Jahre, 3 Betreuerinnen bzw. Betreuer für 8 Kinder, zweisprachig) (neunmal);
- ┃ Ganztagschulen;
- ┃ nachschulische Betreuung;
- ┃ Vermittlungsservice für Kinderbetreuung (viermal);
- ┃ Möglichkeit, Kind mitzubringen, Eltern-Kind-Zimmer soll eingerichtet werden in 2011;
- ┃ Ferienprogramm (siebenmal);
- ┃ Familienservice – auch Kooperation (einmal mit 450 Anfragen p. a., u. a. für Vermittlung von Kinderkrippen- oder Kindergartenplätzen oder Tagesmüttern (15-mal);
- ┃ Haushaltsbetreuung;
- ┃ zentrale Elternhotline;
- ┃ Notfallservice (siebenmal);
- ┃ finanzielle Unterstützung (achtmal);
- ┃ einzelfallabhängig, individuelle Beratung (viermal);
- ┃ Frauennetzwerke;
- ┃ Vermittlung haushaltsnaher Dienstleistungen;
- ┃ häusliche Pflege bei Krankheit, Unfall; pflegebedürftige Angehörige (dreimal).

Zitat:

Zum Thema KITA: Nicht sie seien, sondern die Politik sei dafür zuständig.

Frage:

Wie viele Frauen und wie viele Männer in Führungspositionen haben 2010 Elternzeit genommen? Wie viele Monate durchschnittlich?

Antworten:

DAX-30-Unternehmen und 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Elternzeit für Frauen

19 DAX-30- und 23 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, dass bei ihnen Frauen in Führungspositionen in Elternzeit waren. Einmal wurde von den DAX-30-Unternehmen und neunmal von den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen die Antwort gegeben, keine Frau in Führungspositionen habe Elternzeit genommen. Im Übrigen wurden keine Angaben gemacht.

Bei der Elternzeit für Frauen reichten die Angaben von einer bis zu 1.081 Frauen bei den DAX-30-Unternehmen, bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen lag die höchste Zahl bei 475, darunter höchste Zahl: 46. Dies dürften nicht alle Frauen *in Führungspositionen* gewesen sein. Klarstellend erfolgte bei den DAX-30-Unternehmen die Angabe zu der Zahl 453, es handele sich um außertarifliche Mitarbeiterinnen, die Zahl 1.081 erscheint allerdings sehr hoch. Zu Veränderungen gegenüber dem Vorjahr wurden keine Angaben gemacht.

Elternzeit für Männer

21 DAX-30- und 27 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, dass bei ihnen Männer in Führungspositionen in Elternzeit waren.

Bei den 45 TecDax- und MDAX-Unternehmen hieß es sechsmal, kein Mann in Führungspositionen habe Elternzeit genommen. Im Übrigen wurden keine Angaben gemacht.

Bei der Elternzeit für Männer wurden Angaben von einem bis 151 Männer gemacht. Bei einer Antwort (141) erfolgte der Zusatz, es handele sich um außertarifliche Mitarbeiter. Bei anderen hohen Zahlen war unklar, ob es sich immer um Führungspositionen handelte (1.200). Die höchste Angabe lag bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen bei 134, die Zahl darunter bei 34. Nur dreimal wurden Angaben zu Veränderungen im Vorjahr gemacht: Tendenz steigend.

Durchschnittliche Dauer der Elternzeit – Frauen

Von einem Monat bis drei Jahre wurde alles genannt; häufiger um sechs Monate, ein Jahr und drei Monate herum; zweimal hieß es, die Dauer der Elternzeit sei rückläufig. Ein Unternehmen bietet eine Arbeitsplatzgarantie an, wenn die Dauer der Elternzeit unter einem Jahr liegt. Der Schnitt liegt jetzt bei elf Monaten, bei Männern in demselben Unternehmen bei 3,6 Monaten.

– Männer

Fast ausschließlich zwei Monate, zweimal drei Monate und einmal 3,6 Monate.

2.2.2.8 Entgelt Differenz und Entgeltscreening

Frage:

Wie hoch ist die Entgeltdifferenz zwischen Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen? Haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits einmal ein Entgeltscreening, d. h. eine Untersuchung zur Entgeltdifferenz durchgeführt?

Antworten:

Entgeltdifferenz

DAX-30-Unternehmen:

18 Unternehmen antworteten, es gebe keine, ein Unternehmen: annähernd keine Entgeltdifferenz:

- ! Global Management System stelle sicher, dass es das nicht gebe;
- ! ausgeschlossen, Eingruppierung erfolge nach Stellenbewertung, die abstrakt und losgelöst von Person sei;
- ! es sei keine Differenz festgestellt worden, gleiches Geld für gleiche Arbeit; mehr Männer in Führungspositionen – deshalb würden Männer im Schnitt mehr verdienen als Frauen;
- ! eine systematische Benachteiligung von Frauen können sie nicht feststellen, Entgelt sei funktions-, qualifikations- und unternehmensabhängig;
- ! annähernd identisch.

Fünf Unternehmen gaben an, es gebe eine Entgelt Differenz:

- | im AT-Bereich bei Männern „etwas höher“ – es gebe aber keine Daten;
- | Ebenen drei und vier: Unterschied 5 Prozent; Ebenen eins und zwei nahezu gleich;
- | nicht nennenswert im außertariflichen Bereich; im tariflichen ohnehin nicht;
- | auf erster Ebene verdienen Frauen mehr als Männer, auf zweiter und dritter Ebene verdienen Frauen circa 2–4 Prozent weniger.

Zitate:

„Wir wollen keine systematische Schlechterstellung von Frauen; es gibt sogar Frauen, die mehr verdienen als Männer.“

Keine Angaben machten sechs Unternehmen.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

30 Unternehmen gaben an, es gebe keine Entgelt Differenz:

- | Das verbiete sich schon nach dem Gesetz;
- | sie seien tarifgebunden, da gebe es keine Differenzen zwischen Frauen und Männern (fünfmal);
- | nur nach Qualifikation (mehrfach);
- | Gehalt positions- und leistungsbezogen, nicht zensiert nach Geschlecht;
- | für alle gelten die gleichen Entgeltregeln, Betriebsvereinbarungen, interne Regelungen hinsichtlich Einstellung und beruflicher Entwicklung.

Sechs unklare Antworten wie:

- | Es werde vergleichbar gezahlt für vergleichbare Arbeiten; Unterschied liege eher in den Beförderungsbedingungen für Männer;
- | Entgelt nach Stellung der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Jahresergebnis.
- | Das Vergütungssystem sei sehr komplex; es richte sich nach Anforderungen, akademischer Qualifikation; keine Unterscheidung nach Geschlecht.

Vier Unternehmen bejahten eine Entgelt Differenz:

- | 160 € zugunsten der Männer;
- | auf Assistenzebene 10 Prozent;
- | marginal, nur bei leitenden Angestellten;
- | Gehaltsdifferenzen beruhten auf unterschiedlicher Qualifikation und Verantwortung im jeweiligen Tätigkeitsbereich.

Fünf Unternehmen machten keine Angaben.

Entgeltscreening

DAX-30-Unternehmen:

Ein Entgeltscreening haben neun Unternehmen durchgeführt – im Einzelnen:

- | Dies werde seit 2008 regelmäßig getan;
- | dies geschehe jährlich;
- | es werde „laufend“ überprüft;
- | einmal hieß es, sie hätten einen externen Vergütungsberater.

Fünfmal wurde die Frage explizit verneint, es hieß:

- Ein Entgeltscreening mache keinen Sinn, dabei werde nichts über die konkret geforderten Qualifikationen für eine bestimmte Stelle ausgesagt, die die Höhe der Vergütung bestimmen. Im Übrigen seien die Führungsebenen in den unterschiedlichen Ländern unterschiedlich ausgestaltet, daher sei kein Vergleich möglich;
- sie wollten der Frage künftig nachgehen.

16 Unternehmen machten keine Angaben.

45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen:

Sieben Unternehmen hatten bereits einmal ein Entgeltscreening durchgeführt – ein Unternehmen lediglich mit dem Ziel festzustellen, ob die gezahlten Gehälter dem Branchendurchschnitt entsprechen. 21 Unternehmen verneinten ein Entgeltscreening, drei Ausführungen stellten keine Antwort auf die Frage dar, 14 Unternehmen machten keine Angaben.

2.2.3 Bewertung der Recherchen und Antworten

2.2.3.1 Frauen im Aufsichtsrat 5.4.1 CGK

Die Mehrheit der Unternehmen formuliert Ziele, um den Anteil der Frauen im Aufsichtsrat zu erhöhen – bis maximal 30 Prozent.¹⁷⁰ Die Zeitschiene reicht bis zur übernächsten Aufsichtsratswahl – einmal bis 2020.

Fünf der DAX-30-Unternehmen und 17 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen erklären eine Abweichung von der Entsprechenserklärung in Bezug auf 5.4.1 CGK, d. h. formulieren keine Ziele.

Bewertung:

Eine genauere Betrachtung der Entsprechenserklärungen und der Corporate-Governance-Berichte der Unternehmen ergibt, dass sowohl DAX-30-Unternehmen als auch 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen weder eine Zahl noch eine Quote nennen, obwohl eine Abweichung nicht erklärt wird. Darüber hinaus werden sowohl bei den DAX-30-Unternehmen als auch den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen Ziele genannt, die entweder bereits erreicht waren („Ist-Zustand“) oder spätestens auf der Hauptversammlung erreicht wurden.

Hier wäre eine genauere Untersuchung der Entsprechenserklärungen der Unternehmen interessant.

Die Unternehmen halten einen Frauenanteil von 40 Prozent im Aufsichtsrat nicht für realistisch und begründen dies mit den bekannten Argumenten: der fehlenden Qualifikation von Frauen – insbesondere fehlenden Erfahrungen –, der geringen Anzahl von Frauen in MINT-Fächern, den Besonderheiten der Branche oder der geringen Beschäftigtenzahl von Frauen in der Belegschaft oder: Sie bräuchten noch Zeit.

¹⁷⁰ Einzige Ausnahme: Douglas; dort ist eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates bereits erreicht mit sieben Frauen auf Arbeitnehmerseite und einer Frau auf Anteilseignerseite.

Bewertung:

Hier kann auf die Untersuchung des djb vom letzten Jahr verwiesen werden: Technische Berufe rangieren bei den Aufsichtsratsmitgliedern nicht an erster Stelle.¹⁷¹ In Norwegen konnten 40 Prozent der Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt werden – nichts spricht dagegen, dass dies nicht auch in Deutschland möglich ist.

Das Argument, es sei noch Zeit erforderlich, ist nach zehn Jahren intensiver Diskussion dieses Themas nach der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ unverständlich und nicht mehr zu akzeptieren.

Als Eignungskriterien nennen die Unternehmen für den Aufsichtsrat Qualifikation, Erfahrungen im Allgemeinen, internationale, unternehmerische und Führungserfahrung sowie Erfahrungen auf speziellen Gebieten und Branchenkenntnisse.

Seit den letzten Hauptversammlungen wurden bei den DAX-30-Unternehmen 37 Männer auf Anteilseignerseite in den Aufsichtsrat gewählt und zwölf Frauen (24 Prozent). Damit ergibt sich ein Frauenanteil auf Anteilseignerseite von 11 Prozent (zum Vergleich: 2010: 7,42 Prozent; 2009: 6,54 Prozent) – siehe Schaubilder.

Bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen wurden auf Anteilseignerseite 74 Männer und 14 Frauen (16 Prozent) seit den letzten Hauptversammlungen in den Aufsichtsrat gewählt. Dies ergibt einen Frauenanteil auf Anteilseignerseite von 7 Prozent – siehe Schaubilder.

Bewertung:

Bei den DAX-30-Unternehmen scheint die Umsetzung schneller zu erfolgen als bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen.

Zwar haben die meisten Wahlen zum Aufsichtsrat noch nicht stattgefunden, einzelne Positionen müssen aber neu besetzt werden, sobald ein Aufsichtsratsmitglied vorzeitig ausscheidet.

Bewertung:

Zu beobachten bleibt, ob die Umsetzung der Ziele zeitgerecht und im angekündigten Umfang gelingt.

2.2.3.2 Frauen im Vorstand 5.1.2 CGK

Bei den DAX-30-Unternehmen hat nur die Telekom für den Vorstand ein Ziel formuliert: Sie will 30 Prozent bis 2015 erreichen. Bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen waren es zwei Unternehmen. Zwei Entsprechenserklärungen der DAX-30-Unternehmen enthielten eine Abweichung nach 5.1.2 CGK, neun bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen.

¹⁷¹ djb, „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2010, S. 52.

Bewertung:

Auch hier ist zu beobachten, dass die Abgabe der Entsprechenserklärung nicht immer mit der Formulierung von Zielen – hier: mündlich auf Nachfrage – einhergeht: Die Unternehmen erklären einerseits keine Abweichung vom Kodex, andererseits können oder wollen sie auch auf Nachfrage keine Ziele benennen.

Der Kodex fordert zwar keine Veröffentlichung dieser Ziele, verlangt aber eine angemessene Berücksichtigung, d. h. auch Beschäftigung mit dem Thema. Aus den Antworten muss geschlossen werden, dass es hieran noch immer fehlt.

18 Männer wurden neu in den Vorstand von DAX-30-Unternehmen bestellt und vier Frauen (18 Prozent). Bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gab es seit der letzten Hauptversammlung Neubestellungen von 21 Männern und zwei Frauen (9 Prozent). Sowohl bei den DAX-30- als auch bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen wird damit ein Frauenanteil im Vorstand von jeweils 3 Prozent erreicht (Vergleich: Vorjahr bei DAX-30-Unternehmen: 2,16 Prozent) – siehe Schaubilder.

Bewertung:

An der Formulierung von Zielen fehlt es somit für den Vorstand fast völlig – in der Unternehmensleitung sind Frauen nicht vorgesehen bzw. nur im unteren einstelligen Bereich – von Ausnahmen einmal abgesehen. Dies wird allerdings nur selten nach außen hin durch eine Abweichung in der Entsprechenserklärung dokumentiert.

2.2.3.3 Frauen in Führungspositionen 4.1.5 CGK

43 Prozent der DAX-30- und 13 Prozent der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen geben Ziele an. Für Frauen in Führungspositionen erklärten zwei DAX-30- und vier der übrigen 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen eine Abweichung von 4.1.5 CGK.

2010 gaben noch 73 Prozent der DAX-30-Unternehmen an, keine Kennziffern zu haben, wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden soll.¹⁷²

Bewertung:

Im Vergleich zur Besetzung von Vorstandspositionen zeigen die DAX-30-Unternehmen hier mehr Bereitschaft, Ziele für Frauen in Führungspositionen zu formulieren. Gegenüber dem Vorjahr liegt eine deutliche Verbesserung vor. Maximal werden als Ziel 30 Prozent Frauen in Führungspositionen genannt.

Bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen scheint eine Verschlechterung gegenüber dem Vorjahr vorzuliegen: 2010 gaben noch 79 Prozent an, keine Ziele zu haben¹⁷³, die Auswertung 2011 ergibt, dass 87 Prozent keine Ziele formulieren.

¹⁷² djb, „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2010, S. 46.

¹⁷³ djb, „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2010, S. 46.

2.2.3.4 Bonuszahlungen und Besetzungsgremien

Die Frage nach Bonuszahlungen für die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen als Zielvereinbarung in Vorstandsvergütungen wurde bei acht DAX-30- und bei einem der übrigen 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen mit Ja beantwortet.

Bonuszahlungen werden zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen somit zu 27 Prozent von den DAX-30-, aber nur zu 2 Prozent von den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen genutzt.

Bewertung:

Die Empfehlung aus der Broschüre des letzten Jahres von Professorin Marlene Schmidt lautete, diese Bonuszahlungen ließen sich effektiv unterhalb der Vorstandsebene zur Erhöhung des Frauenanteils nutzen.¹⁷⁴ Eine Umsetzung ist durch die Unternehmen noch gar nicht bis unzulänglich erfolgt.

Bei elf DAX-30- und 13 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen sind Frauen in Besetzungsgremien vertreten. Mit 37 Prozent bei den DAX-30- und 29 Prozent bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen ist dies noch ein viel zu geringer Anteil.

Bewertung:

Es ist noch zu selten sichergestellt, dass Frauen verlässlich in Besetzungsgremien vertreten sind. Das Problembewusstsein scheint dafür auch noch nicht überall vorhanden zu sein.

2.2.3.5 Frauenspezifische Daten und deren Veröffentlichung

22 DAX-30-Unternehmen und 17 der übrigen 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen veröffentlichten frauenspezifische Daten im Lagebericht, weitere Unternehmen veröffentlichen Daten z. T. im Personalbericht, Nachhaltigkeitsbericht oder Bericht zur gesellschaftlichen Verantwortung.¹⁷⁵ Veröffentlicht werden allerdings so gut wie nie alle erhobenen Daten, oft nur eine Zahl oder mehrere, Zahlen werden zusammengezogen für mehrere oder alle Führungsebenen, es werden nur konzernweite Zahlen, nicht aber für Deutschland veröffentlicht oder einzelne Zahlen aus dem Ausland etc.

Bewertung:

Gegenüber dem Vorjahr veröffentlichen mehr Unternehmen mehr frauenspezifische Daten im Lagebericht.¹⁷⁶

Fast alle Unternehmen erheben frauenspezifische Daten. Auch wenn diese nicht veröffentlicht werden, stehen sie auf Nachfrage auf den Hauptversammlungen zur Verfügung. Auf schriftliche Anfragen sind diese Angaben dagegen nicht zu erlangen: Nur sechs von 75 Unternehmen beantworteten die schriftlichen Anfragen. Transparenz kann aber erst durch eine nachhaltige und vollständige Veröffentlichung erreicht werden. Nur dann können Veränderungen überprüft werden.

¹⁷⁴ Marlene Schmidt, Zielvereinbarungen für Vorstandsmitglieder – Der Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen?, in: djB, „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2010, S. 107 ff.

¹⁷⁵ Siehe oben unter 2.2.1.5: Recherche von Unternehmensdaten.

¹⁷⁶ djB, „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2010, S. 47.

Der Anteil von Frauen an den Beschäftigten variiert stark, von 8,8 Prozent (Aurubis) bis 90 Prozent (Douglas).

Von den DAX-30-Unternehmen, die Zahlen angaben, bewegen sich auf der ersten Führungsebene 17 im einstelligen Bereich, drei darüber, auf der zweiten Ebene zwölf im einstelligen Bereich, sechs darüber, auf der dritten Ebene ein Unternehmen im einstelligen Bereich, 13 bis 20 Prozent, viermal darüber. Es finden nur auf der dritten Ebene zwei Annäherungen statt.¹⁷⁷

Bei den übrigen 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen – soweit Zahlen angegeben wurden – bewegen sich auf der ersten Ebene 14 im einstelligen Bereich und 21 darüber. Auf der zweiten Ebene zehn im einstelligen Bereich, 21 darüber. Bei sechs Unternehmen näherte sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene der Anzahl der weiblichen Beschäftigten in der gesamten Belegschaft an, bei fünf auf der zweiten Ebene, bei vier Unternehmen – jeweils auf der ersten und zweiten Ebene – überstieg der Frauenanteil in den Führungsebenen sogar den Anteil der weiblichen Beschäftigten.

Bewertung:

Die Anzahl der Beschäftigten bildet sich auch 2011 bei den DAX30-Unternehmen nicht in den Führungsebenen ab. Die Differenz ist nach wie vor sehr groß. Die Mehrzahl der Prozentangaben bewegt sich im einstelligen Bereich, erst in der dritten Führungsebene steigt der Anteil an und bewegt sich überwiegend im zweistelligen Bereich. Wenige Annäherungen gibt es erst auf der dritten Ebene.

Auch bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen bildet sich die Anzahl der Beschäftigten nur ganz selten auf den Führungsebenen ab. Teilweise gibt es Annäherungen zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und dem Anteil von Frauen bei den Beschäftigten, vereinzelt kommt es sogar zu einer Überschreitung. Auf der zweiten Ebene bewegen sich die Zahlen etwa zu einem Drittel im einstelligen Bereich, zu einem Drittel zwischen 10 und 20 Prozent und zu einem weiteren Drittel darüber.

2.2.3.6 Frauenförderprogramme

Gefragt wurde nach der Einführung neuer bzw. der Ausweitung bestehender Frauenförderprogramme. Nur vier der 75 Unternehmen beantworteten diese Frage so, dass eindeutig auf eine *Ausweitung oder Neueinführung* in 2010 geschlossen werden konnte.

18 DAX-30-Unternehmen sowie sieben der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen bejahten die Frage nach Frauenförderprogrammen allgemein.

16 DAX-30- und fünf der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen haben spezielle Programme für *Frauen in Führungspositionen*. Genannt wurde Mentoring, Coaching, Netzwerke u. a.

Soweit die Frage nach Frauenförderprogrammen verneint wurde, hieß es zumeist: Ihre Programme stünden Frauen und Männern gleichermaßen offen – bei DAX-30-Unternehmen sechsmal, bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen 23-mal.

¹⁷⁷ Siehe dazu die entsprechenden Schaubilder.

Bewertung:

Spezielle Frauenförderprogramme fehlen noch bei 40 Prozent der DAX-30-Unternehmen und bei 85 Prozent der übrigen untersuchten TecDAX- und MDAX-Unternehmen – diese Unternehmen halten eine besondere Förderung von Frauen auch nicht für erforderlich. Angesichts der bekannten Daten ist dies nicht verständlich.

Welchen genauen Inhalt derartige Programme haben, bliebe zu untersuchen.

2.2.3.7 Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf

Auch diese Frage war so gestellt, dass nach einer *Ausweitung* gefragt wurde. DAX-30-Unternehmen beantworteten dies zehnmal eindeutig mit Ja, achtmal die 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen – bei allen übrigen Antworten war ungewiss, ob es sich nur um eine Aufzählung aller Maßnahmen handelte oder tatsächlich auf die Frage nach *Erweiterung* geantwortet wurde.

Bewertung:

Die Frage nach flankierenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf wurde von 25 DAX-30- und 39 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen bejaht. Genannt wurden alle Arten von Arbeitszeit/Arbeitsort-Modellen – dreimal auch im Zusammenhang mit der Pflege von Angehörigen – sowie Kinderbetreuung in ganzer Bandbreite.

Diese oftmals schon sehr lange bestehenden Fördermaßnahmen sind alle ein gutes Fundament und *Conditio sine qua non* – haben allerdings offensichtlich bisher nicht dazu geführt, dass Frauen auch in angemessenem Umfang in Führungspositionen ankommen.

2.2.3.8 Elternzeit von Frauen und Männern in Führungspositionen

19 DAX-30-Unternehmen gaben an, dass Frauen in Führungspositionen Elternzeit nahmen und 23 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen.

21 DAX-30-Unternehmen hatten Männer in Führungspositionen, die Elternzeit nahmen, und 27 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen.

Die durchschnittliche Dauer der Elternzeit beträgt für Männer fast ausschließlich zwei Monate (bei wenigen Varianten von einem bis vier Monate), für Frauen von einem Monat, meistens jedoch ab drei Monaten bis zu drei Jahren.

Bewertung:

Die Elternzeit für Männer orientiert sich an den Minimalanforderungen für die Zahlung von zwei zusätzlichen Monaten: Zwei zusätzliche Monate, also insgesamt 14 Monate, fließt der Zuschuss vom Staat, wenn nicht nur ein Partner, sondern beide für die Kinderbetreuung Elternzeit beantragen. Wie die Eltern diese Zeit untereinander aufteilen, bleibt ihnen überlassen, faktisch beschränkt sich die Zeit für die Väter allerdings auf ein Minimum von nur zwei Monaten.

2.2.3.9 Entgelt Differenz und Entgeltscreening

18 DAX-30-Unternehmen und 30 der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, es gebe keine Entgelt Differenz. Neun der DAX-30- und sieben der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen haben ein Entgeltscreening durchgeführt.

Bewertung:

Die für 2010 festgestellte Entgelt Differenz zwischen Frauen und Männern von 23 Prozent gibt es nach Auffassung der Mehrheit der befragten Unternehmen bei ihnen nicht. Allerdings basieren die Antworten zu selten auf Untersuchungen, sodass eine Grundlage für diese Antworten nicht erkennbar ist.

2.2.4 Ergebnisse

1. Die Mehrheit der Unternehmen formuliert Ziele für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat – bis 30 Prozent und überwiegend innerhalb der nächsten beiden Wahlperioden. Soweit die Unternehmen keine Ziele formulieren, wird dies in der Entsprechenserklärung nach außen nicht immer sichtbar, da teilweise keine Abweichung erklärt wird. Der Anteil von Frauen steigt auf Anteilseignerseite bei den DAX-30-Unternehmen von 2009: 6,54 Prozent und 2010: 7,42 Prozent in 2011 auf 11 Prozent, bei den 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen auf 7 Prozent.
2. Für den Vorstand werden auch auf Nachfrage mündlich kaum Ziele formuliert. Eine Bereitschaft dazu wird auch nicht signalisiert. Nach außen hin ist dies nicht sichtbar: Fast alle Unternehmen geben uneingeschränkte Entsprechenserklärungen ab. Der Anteil von Frauen stagniert bei 3 Prozent für alle untersuchten Unternehmen.
3. 43 Prozent der DAX-30- und 13 Prozent der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen formulieren Ziele für den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Auch wenn auf Nachfrage keine Ziele angegeben werden, werden dennoch Entsprechenserklärungen abgegeben.
4. Der Anteil von Frauen in der Belegschaft bildet sich bei den DAX-30-Unternehmen auf den Führungsebenen nicht ab, nach wie vor klafft eine erhebliche Lücke zwischen dem Anteil von Frauen auf den einzelnen Führungsebenen und dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten. Insbesondere auf der ersten Führungsebene bewegt sich der Anteil von Frauen überwiegend im einstelligen Bereich – von wenigen Ausnahmen abgesehen.
5. Auch bei den meisten 45 TecDax- und MDAX-Unternehmen bildet sich der Anteil von Frauen in der Belegschaft nicht auf den Führungsebenen ab – die Differenz ist überwiegend groß. Teilweise kommt es zu Annäherungen des Anteils von Frauen in Führungspositionen und dem Anteil von Frauen bei den Beschäftigten, vereinzelt auch zu einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen gegenüber dem Anteil von Frauen bei den Beschäftigten.
6. Frauenspezifische Daten werden von den Unternehmen fast immer erhoben, aber nur teilweise im Lagebericht oder an anderer Stelle veröffentlicht. 73 Prozent der DAX-30- und 37 Prozent der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen veröffentlichen Daten im Lagebericht, nur selten aber vollständige Daten. Gegenüber dem Vorjahr veröffentlichen mehr Unternehmen mehr Daten im

Lagebericht. Nicht veröffentlichte Daten werden auf Nachfrage auf den Hauptversammlungen bekannt gegeben. Auf schriftliche Anfragen antworten die Unternehmen äußerst selten (sechs von 75). Vollständige Daten sind somit nur auf Nachfrage auf den Hauptversammlungen zu erlangen. Erst eine nachhaltige, vollständige und einheitliche Veröffentlichung schafft Transparenz, die noch nicht gegeben ist.

7. 60 Prozent der DAX-30-, aber nur 15 Prozent der 45 TecDAX- und MDAX-Unternehmen bieten Frauenförderprogramme an – die übrigen halten dies unter Hinweis auf gleiche Entwicklungschancen von Frauen und Männern überwiegend auch nicht für erforderlich.
8. Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf werden von fast allen Unternehmen angeboten, in ganzer Bandbreite hinsichtlich Arbeitszeit und -ort, Kinderbetreuung, aber auch vereinzelt für pflegebedürftige Angehörige – Tendenz: Ausweitung.
9. Boni werden bei den DAX-30-Unternehmen zu etwa einem Viertel, bei den übrigen Unternehmen so gut wie gar nicht als Anreiz zur Erhöhung des Frauenanteils eingesetzt.
10. Bei etwa einem Drittel der Unternehmen ist sichergestellt, dass Frauen in Besetzungsgremien vertreten sind.
11. Elternzeit wird von Männern in Führungspositionen i. d. R. nur bis zu zwei Monaten genommen, bei Frauen liegt sie zwischen drei Monaten und drei Jahren.
12. Die Unternehmen geben zu etwa zwei Dritteln an, eine Entgeltdifferenz gebe es nicht, gesichert durch Entgeltscreenings ist dies allerdings nur in wenigen Fällen.

Fazit:

Bei allen Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils, sei es auf Unternehmensebene, im Corporate Governance Kodex oder bei Gesetzesvorhaben, darf nicht vergessen werden, dass die geringe Beteiligung von Frauen in Führungspositionen ein kulturpolitisches Problem ist, wie in dem Beitrag von Thomas Sattelberger ausgeführt und auch im Beitrag von Chiara Martuscelli aus Italien anschaulich dargestellt wird.

Es geht darum, die gläserne Decke zu durchbrechen und geschlossene Systeme für Frauen zu öffnen. Hier ist Transparenz erforderlich, die noch nicht zufriedenstellend durch die Veröffentlichung von Daten hergestellt wird. Es geht aber auch um die Beteiligung von Männern, um eine Umverteilung von Familienarbeit: Die im Verhältnis zu den Frauen geringe Elternzeit bei Männern zeigt, dass diese Umverteilung noch nicht sehr weit fortgeschritten ist.

Veränderungen kommen nicht von allein. Erfahrungen aus Norwegen zeigen, dass zur Beschleunigung dieses Prozesses ordnungspolitische Maßnahmen gut sind und die Beteiligung von Frauen mehrheitlich positiv gesehen wird. Gesetze beschleunigen den Prozess, Frauen tatsächlich in Führungspositionen zu bringen, und vor allen Dingen auch ein Umdenken und lassen es zur Selbstverständlichkeit werden, dass Frauen „teilhaben“.

Verfassungsrechtliche Bedenken bestehen nicht, wie in unserer Broschüre von 2010 von Professorin Silke Laskowski für die Aufsichtsräte und von diesem Jahr von Professorin Ulrike Lembke für eine Quotenregelung im Vorstand aufgezeigt wird. Zu diesem Fazit ist auch die Arbeitsgruppe der Justizministerinnen und Justizminister gekommen.

Damit erforderliche Veränderungen nicht weiter hinausgezögert werden, bedarf es jetzt einer Beschleunigung durch ordnungspolitische Maßnahmen – andere europäische Länder sind uns in diesem Jahr bereits vorausgegangen.

2.2.5 Slogans – Unternehmen beim Wort genommen

- I „Ihr Slogan ist: **Fit for the Future** – wie machen Sie sich in Bezug auf Frauen fit für die Zukunft, um Engpässe zu vermeiden?“
- I „In Ihrem Vorstand sind bisher nur Männer. Sollen diese Positionen Männern vorbehalten bleiben? Was im Aufsichtsrat möglich ist, muss doch auch im Vorstand machbar sein. Als Slogan auf der Homepage findet sich u. a. **Always one Step ahead**, immer einen Schritt voraus. Das kann ich hier nicht finden – da sind andere Unternehmen weiter.“
- I „Welchen Grund gibt es, dass Ihr Ziel für die angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat bei nur 20 Prozent liegt? Sollten Sie da Ihre Ziele nicht etwas ehrgeiziger stecken, damit Sie auch in Bezug auf Frauen mit Ihrem Slogan **Operativ auf Kurs** werben können?“
- I „Ihre Slogans auf der Homepage sind: **Number one, Premium setzt innovative Maßstäbe. Premium ist ein Anspruch. Premium verpflichtet.** Ich wünschte mir diesen Ehrgeiz auch in Bezug auf Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand – auf dem WOB-Index von FidAR sind Sie nur auf Position 52. Wollen Sie da bleiben?“
- I „In Ihrem Geschäftsbericht findet sich der Slogan **Wegweisend** und als Bild zwei Männer mit einer Frau in der Mitte. Wollen Sie das nicht auch auf Ihren Vorstand anwenden und eine Frau in Ihrer Mitte aufnehmen?“
- I „Ihr Slogan auf der Homepage ist **Vertrauen bewegt** – ich wünschte mir, Sie würden Vertrauen in die Kompetenz von Frauen fassen, dann könnte sich etwas im Vorstand und Aufsichtsrat bewegen. Andere Unternehmen machen es vor.“
- I „Ein Slogan auf Ihrer Homepage lautet: **Vielfalt ist unser Wettbewerbsvorteil.** In Ihrem Video heißt es: **Wo Pioniergeist selbstverständlich ist, hat man den Mut Neues zu wagen. Wir leben Innovation. Unsere Ingenieure sind Vordenker. Verlässlich setzen wir mit unseren Ideen weiterhin die Standards von morgen. Mit Begeisterung und Disziplin lernen wir dazu jeden Tag – seit 125 Jahren.** Ich wünschte mir, dass Sie diese Botschaften auch dafür einsetzen, Frauen in noch größerem Umfang einzubeziehen und zu beteiligen.“
- I „In Ihrem Vorstand befindet sich noch keine Frau. Ihr Slogan im Geschäftsbericht lautet: **Herausforderungen meistern.** In einer Ihrer Broschüren heißt es: **Wir leben den Rollenwandel – Zukunft braucht Flexibilität.** Ich frage Sie: Wann kommt die Zukunft, wann kommen die Frauen im Vorstand an?“
- I „Ihr Slogan auf der Homepage lautet: **Unsere Zukunft: Sie! Viele Unternehmen suchen die Besten. Wir wollen die Richtigen.** Kommen Frauen auch in der Zukunft bei Ihnen nicht vor? Sind ‚die Richtigen‘ immer nur die Männer? Wollen Sie auch die Positionen im Vorstand exklusiv Männern vorbehalten?“
- I „Sie werben mit den Slogans **for people like us, global player** und **Stay tuned** – übersetzt: ‚Bleiben Sie dran‘ – damit endet ihr Werbefilm. Das wünschen wir uns für die Frauenfrage bei Ihnen: Eine Erhöhung des derzeitigen Frauenanteils von jeweils 0 Prozent Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand erscheint dringend angebracht.“
- I „Mir gefällt Ihr Slogan im diesjährigen Geschäftsbericht: **Kooperation stärkt Innovation** sowie **Herausforderungen meistern. Zukunft sichern!** Meinen Sie nicht, dass eine Kooperation im Aufsichtsrat mit Frauen innovativ wirken würde und Sie damit Herausforderungen in Zukunft noch besser meistern könnten?“

- I „Auf Ihrer Homepage verbreiten Sie unter ‚Geschichte‘ den Slogan **Aufbruch in neue Dimensionen** – meinen Sie nicht, dass es in Bezug auf Frauen in Führungspositionen Zeit dafür wäre?“
- I „Sie werben im Geschäftsbericht mit dem Slogan **Dynamische Strukturen** und setzen dann auf Zahlen. Wie sieht es mit der Dynamik und den Zahlen für Frauen in Ihrem Unternehmen aus?“
- I „Sie werben auch mit dem Slogan **Best in Class**. Halten Sie die Besetzung eines Vorstandspostens mit einer Frau für denkbar? Dann könnten Sie sofort damit werben, in Ihrem Vorstand einen Frauenanteil von 50 Prozent zu haben. Damit wären Sie sicherlich anderen Unternehmen einen Schritt voraus!“
- I „Ihr Slogan ist **Zum Handeln geschaffen. Beschleunigen!** Wollen Sie diesen Slogan nicht einmal auf das Frauenthema anwenden?“
- I „Ihr Slogan lautet **Weiter denken** – ich wünschte, Sie würden ihn auch in Bezug auf Frauen berücksichtigen und umsetzen.“
- I „Ihr Slogan ist **We’ve got the power** – glauben Sie nicht daran, dass Frauen auch Power haben?“
- I „Sie haben Slogans wie **Eine Idee verändert die Welt, Probieren geht über Studieren, Jetzt ist alles anders, Es beginnt eine neue Zeitrechnung** – ich wünschte mir, dass Sie diese Slogans auch auf Frauen anwenden würden.“
- I „In Ihrem Imagefilm werben Sie mit dem Slogan **One Step ahead** – in Bezug auf die Frauenfrage liegen Sie gegenüber anderen Unternehmen allerdings ganz weit hinten.“
- I „Ihren Slogan **Vorweg gehen heißt Klartext reden** scheinen Sie in Bezug auf die Einbeziehung von Frauen völlig außer Acht zu lassen. Hier gehen Sie nicht vorweg, sondern hinken der Entwicklung hinterher und es verschlägt Ihnen dazu sogar die Sprache. Ich wünschte mir, Sie würden Ihren Slogan auch insoweit ernst nehmen und ihn umsetzen.“
- I „Wollen Sie Ihren Slogan **Mehr erreichen** hier im Aufsichtsrat nicht auch auf Frauen anwenden? Oder sollen die übrigen 14 Aufsichtsratspositionen für Männer gewahrt bleiben?“
- I „Ich wünschte mir, Sie würden Ihren Slogan **Sie suchen eine neue Herausforderung? Innovationsgeist, Kompetenz und Leidenschaft machen unseren Erfolg aus. Entdecken Sie Ihre Möglichkeiten!** auch auf das Thema Frauen anwenden. Bei nur einer Frau unter zwölf Aufsichtsratsmitgliedern und keiner Frau im Vorstand gibt es noch sehr viele Möglichkeiten zu entdecken.“
- I „Ihr Slogan heißt **Klartext – warum reden Sie hier nicht Klartext?** Wollen Sie alle zwölf Aufsichtsratspositionen Männern vorbehalten? Wir fordern Sie auf, Klartext zu reden.“
- I „Wollen Sie keine Frau im Aufsichtsrat? Ihr Slogan auf der Homepage im Bereich Karriere lautete: **Werden Sie Teil unseres Teams** – zu sehen sind eine Frau und ein Mann. Wäre die Wahl heute nicht eine Gelegenheit gewesen, auch eine Frau zu nominieren?“

2.2.6 Statistik

117.490	anwesende Aktionärinnen und Aktionäre bei Hauptversammlungen
1.996	vom djb verschickte/überreichte Broschüren „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ BMFSFJ 2010
622	Briefe an alle Mitglieder des Bundestages
226	für das Projekt bestellte Eintrittskarten
128	Teilnahmen von djb-Mitgliedern und Mitgliedern anderer Verbände an den Hauptversammlungen
74	(insgesamt) besuchte Hauptversammlungen
49	Mitglieder des djb und anderer Verbände, die an den Hauptversammlungen teilnahmen
47	Aktionärinnen/Aktionäre, die ihre Aktien(pakete) zur Verfügung stellten
37	Medienberichte über das djb-Projekt 2011
13	djb-Pressemitteilungen zum Projekt 2011
9	Gastkarten

III. Ausland

3.1 A quota for women on Belgian boards of directors

Myriam van Varenbergh

Introduction

Inspired by the Norwegian example, Belgium passed a law in the summer of 2011 imposing a quota of „one-third: women“ on boards of directors of public and certain state-owned companies.

This article will first look at the current status of the law, then provide some background as to the position of women in Belgian corporate and political life and subsequently look at initiatives already undertaken. Finally it will provide a detailed review of the provisions of the new law and conclude by offering a short evaluation and conclusion.

Current status

The draft law, first introduced September 24th, 2010, was amended and approved by the parliamentary commission for Economic Law of the Chamber of Representatives (the lower house) on June 16th, 2011 and approved by the plenary of the Senate (upper house) June 30th, 2011.¹⁷⁸

The law was passed with the support of Christian-democrats, socialists and greens. The liberals, Flemish nationalists and populist rights either voted against it or abstained from voting.

The current analysis is based on the draft law awaiting approval by the plenary of the Chamber of Representatives. Barring any unforeseen circumstances, this draft shall become a law, after which it will be published in the official gazette.

General background

Corporate world

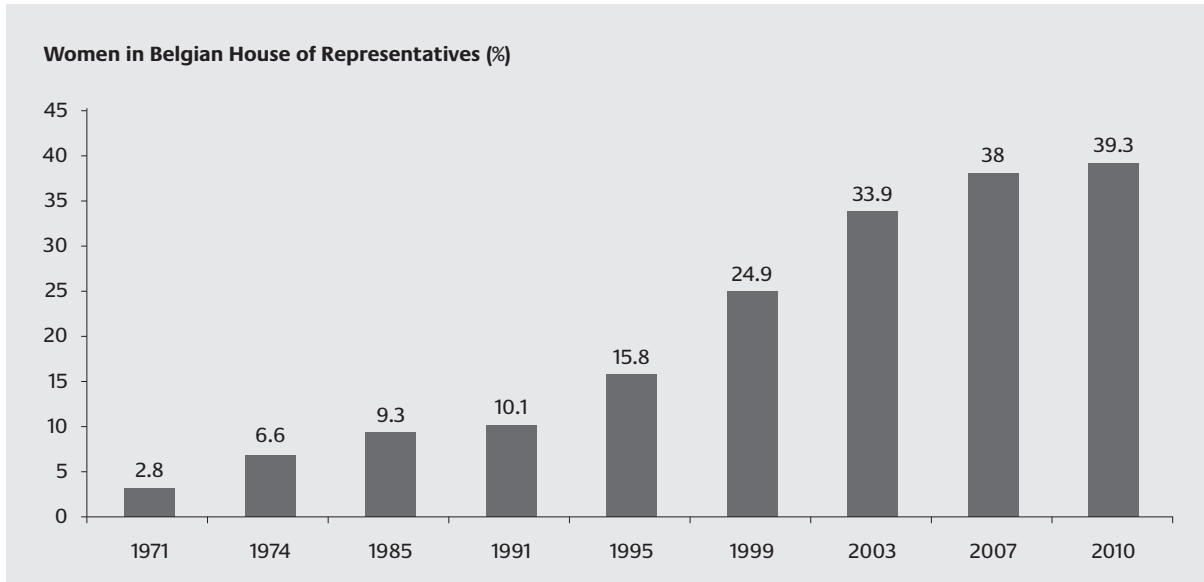
Historically, the representation of women at top corporate level in Belgium has been dismal. In 2008, the boardrooms of publicly listed Belgian corporations comprised only 7 percent of women (compared to a European average of 10 percent). On that count, Belgium was one of the weakest performers in Europe, on a par with Spain and Greece with only Italy and Portugal performing even worse. Moreover, 57 percent of the 20 benchmarked companies on the stock exchange of Euronext Brussels (Bel20), did not have a single woman sitting on their boards.

At senior management level, the proportion is even more skewed. While women are becoming well established in middle management positions, the „glass ceiling“ still appears as strong as ever, with women accounting for only 6 percent of all senior managers and 4 percent of all CEOs of public companies.

¹⁷⁸ The full official name of the draft law is: « Projet de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et de la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale »

Political world

The dismal picture in the corporate world is in stark contrast to the political world. The awareness of the need for a higher participation of women in political life began much earlier and the evolution has steadily improved. For instance, the proportion of women in the Federal Parliament has shot up, for the House of Representatives, from 10 percent in 1991 to 39 percent in 2010 (see graph).



Some of the gaps in numbers, especially of the mid-1990s, are probably due to a number of laws introducing quotas,¹⁷⁹ the first in 1994, stipulating at least one-third of all candidates on the electoral list be women.

While this boosted the representation of women at all levels, in practice women were often still assigned unelectable places down on the list. This led to a second wave of laws in 2002, the 'parity-laws', imposing an equal number of women and men on the electoral lists. In addition, one of the first two places on the list must be allocated to a woman.

These quotas have led to a significant increase in the participation of women in the political life in Belgium, providing an inspiration for the measure being discussed in this article.

Previous initiatives

Code of Corporate Governance

To cure this lack of representation of women in the upper echelons of corporate life, a number of initiatives have been undertaken, most noticeably the Belgian Code of Corporate Governance, first published in 2004 and reviewed in 2009, calling for an increased diversity (including gender diversity) in boardrooms. However, since this Code was non-binding, it has been widely seen as ineffectual in achieving real change.

¹⁷⁹ See following study for a detailed analysis of the consequences of the introduction of quota in politics: S. SLIWA, "La représentation politique des femmes à l'issue des élections du 7 juin 2009; Un bilan objectif des quotas", http://igvm-iefh.belgium.be/fr/binaries/GK_quota_FR_LR_HR_v2_tcm337-101836.pdf (Zugriff: 17.8.2011).

In 2010, the Belgian Parliament enshrined the Belgian Code of Corporate Governance in law, requiring companies to explain any divergence between their actual corporate governance and the ideals laid out in the Code (including gender diversity). Following this route of “comply or explain” it was hoped the diversification at board level would improve. However, most pressure groups and some political players believed this did not lead to any real progress either.

Other laws

In 2006, a law was passed instituting a one-third women’s quota for board positions at the government-controlled holding company of the railways (SNCB-Holding).¹⁸⁰ In 2004, two Royal decrees instituted the same quota for the two other government-controlled railway companies: SNCB and Infrabel.¹⁸¹ In 2006, another Royal decree instituted a quota of one-third for the board of the government-controlled Federal Holding and Investment Company.¹⁸²

The new provisions

This new law institutes a quota for public companies and certain state-owned companies by inserting amendments into the Companies Act of 1999, the Act on the reform of certain government-owned companies of 1991 and the National Lottery Act of 2002.

Scope of application

Public companies

According to the law „public companies“ are Belgian companies whose securities are traded on the stock exchange – in essence, those Belgian companies appealing to the public for finance as it applies to the trading of all securities, be it shares or bonds, traded on any stock exchange in the European Economic Area (including all 27 EU member states as well as Norway, Iceland and Liechtenstein, but not Switzerland).¹⁸³

State-owned companies

The law does not apply to all state-owned companies but only to the ones enumerated by the law of March 21st, 1991 as well as to the National Lottery.

The law of March 21st, 1991 applies to six enumerated autonomous companies controlled by the central government: Belgacom (communications utility), SNCB, SNCB Holding and Infrabel (three interdependent companies controlling the national railway system), Bpost (postal service) and Belgocontrol (air traffic control). Given the three railway companies were already obliged to have at least one-third of their board positions filled by women, and Belgacom being a publicly listed company, the impact of this category is limited. Apart from the national lottery, it is meaningful only to two other state-owned companies: Bpost and Belgocontrol.

The law instituting gender diversity in boardrooms therefore neither applies to any of the other companies owned or controlled by the Belgian state, nor to companies owned or controlled by the federated units (regions and communities) or the decentralized units (provinces and municipalities). Given the structure of the Belgian state, the scope of this category is in fact quite limited. The vast majority

¹⁸⁰ Art. 162bis of the law of March 21, 1991 on the reform of some government-controlled companies.

¹⁸¹ Royal decrees of June 14, 2004 and October 18, 2004.

¹⁸² Royal decree of September 28, 2006.

¹⁸³ See art. 2, 3^o Loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers.

of government-owned or controlled companies, such as Regional Investment Companies or municipal utilities, are excluded from this law and do not have any legal obligation to diversify their boards.

The new rules and their sanctions

Public companies

Public companies will need to satisfy the quota of having one-third of their entire board of a different sex than the majority of board members.

The quota is calculated by dividing the number of board members by three and rounding up or down to the closest number. This means the minimum number of women on a board composed of eight members is three, giving a representation of 37.5 percent. However, the minimum number on a board of ten is also three, giving a representation of 30 percent. For four board members the representation goes down to 25 percent as only one woman needs to sit on the board.

If the quota is not satisfied, the following General Assembly should appoint a board satisfying the quota. Should the General Assembly not comply with this rule, board members would lose the right to all compensation, financial or otherwise, relating to the exercise of their function. Moreover, if the quota is not satisfied or the board composition threatens to go below the quota, each subsequent board appointment should be of a person of the minority sex. If this rule is violated, the appointment becomes null and void. In addition, the law imposes on the companies to present in their annual accounts efforts undertaken as to a board composition satisfying the quota.

State-owned companies and the national lottery

Here the quota does not apply to the composition of the entire board, only to the appointees of the Belgian state. Therefore, if the Belgian state (or a state-controlled company) is entitled to appoint six of the eleven board members, two of the six appointees will have to be of a different sex than the majority, so only two of the eleven board members would be of a different sex (18.2 percent of the board).

If the number of Belgian-government board appointees does not satisfy this quota, the subsequent board appointment by the Belgian government will have to be of a person of the underrepresented sex. Should the government fail to comply with this rule, the appointment will be null and void. In this case, however, there is no loss of compensation for the board members.

When will it apply?

Public companies

Public companies must achieve the required gender diversity six years after publication of the law in the official gazette. The sanction regarding the nullity of the subsequent appointments also kicks in after six years, the one regarding loss of compensation of board members after seven years.

The transitional period for small and medium-sized companies is two years longer, meaning eight (for the composition and the nullity of appointments) and nine years (for the loss of compensation). The threshold for a longer transitional period is for companies with less than 50 percent tradable shares, or those satisfying at least two of the following three conditions:

- ! less than 250 salaried employees;
- ! a balance of 43 million Euros or less;
- ! a net turnover of 50 million Euros or less.

The provision regarding the report in the yearly accounts on efforts to diversify the board kicks in the “financial year” following publication in the official gazette.

State-owned companies

The law does not specify any time-frame for the applicability to state-owned companies, presumably meaning this aspect of the law enters into force immediately (or precisely, ten days after publication in the official gazette). One needs to keep in mind, however, that this aspect of the law only applies to appointments and not to composition of the entire board.

Evaluation and conclusion

Overall, the community of women activists is happy with the law, though a number of remarks could be made.

First, as pointed out by a number of opponents of the law, it is ironic the law is in fact more sweeping for publicly-listed companies from the private sector than for government-controlled companies, applying only to two or three of the latter, whereas to all of the former. In addition, the quota applies to the entire board of public companies, whereas only to government appointees of the government-companies. Lastly, the sanction mechanism is less rigorous for government-controlled companies, as there is no potential loss of benefits for existing board members.

Second, the law is unclear as to what happens with legal persons that hold board positions. These legal persons send a delegate to the board meeting, which could be either male or female, and it is not clear how board composition is then calculated.

Third, some campaigners hoped for a quota of 40 percent. Moreover, given the calculation of the quota, a public company could comply with the law with a representation of mere 25 percent.

Nonetheless, the passing of this law marks the end of years of lobbying by women’s rights groups and represents a watershed for the representation of women in the male-dominated life of Belgian corporations. The representation of women in the upper echelons of Belgian corporate life is bound to increase significantly, thereby literally changing the face of corporate Belgium.

3.2 Promoting Board Diversity in Finland

Leena Linnainmaa

Promoting women’s participation in boards of companies requires a multitude of measures. Finland is among the highest-ranking countries concerning women’s board memberships. Until recently, the boards were mostly male. This has changed dramatically over the last few years in Finland. The world record is held by Norway with its quota legislation.

The Finnish strategies for promoting women board members

Several strategies for promoting women in decision-making positions, particularly on company boards, have been put into practice in Finland. These active measures include studies, governmental action, corporate governance codes, and media attention.

Higher profits with women leaders

The dramatic change in board compositions in Finland has its background in changing attitudes towards women executives. There are many reasons for the change, but one catalyst may have been the study *Female Leadership and Firm Profitability* published by the Finnish Business and Policy Forum EVA (www.eva.fi) in September 2007.

According to the study, firms led by women are from slightly over 10 to well over 20 percent more profitable than businesses led by men. This study is an analysis of 14,020 Finnish companies, probably the largest study on this subject in the world. After the study was published by the nationally well-known and respected EVA, it has become difficult to state that women are not successful business leaders.

Even already before the results of the EVA study were published, the most important businessman in Finland, Mr. Jorma Ollila, Chairman of both Nokia and Shell, and also of EVA, stated publicly that we need more women directors and that resources are wasted if women are not chosen to the top decision-making positions. After this it has been increasingly difficult for other businessmen to belittle the issue at least in public.

An earlier study on the same subject was published in July 2005 by Suomen Asiakastieto, the largest provider of business and credit information in Finland (www.asiakastieto.fi). The study covered the top 500 Finnish companies and found 28 women CEOs, 19 chair-women and seven companies where both the CEO and chair-person was a woman. According to the study, company profits were considerably higher in companies led by women compared to male-led companies.

Governmental action promoting women in decision-making positions

In order to reduce stereotyping and a male-dominated corporate culture, governments should take an active role in promoting women's board membership. Such measures may include policy decisions, equality programs and legislation.

In Finland, the gender equality program of the government for 1997–1999 included a target of increasing women's number to 30 percent on state-owned company boards. Since the government of Ms. Anneli Jäätteenmäki, Prime Minister of Finland in 2003, the Finnish government programs have included ambitious and detailed targets for women's number on state-owned and partially owned company boards.

In 2004 the Finnish government set a target of 40 percent women board members in state-owned companies.¹⁸⁴ This target was reached already in spring 2006. This has been an important factor in promoting women on company boards because partially state-owned companies include several important and well-known listed companies in Finland. The ambitious and detailed target-setting is also included in the gender equality program for 2008–2011 by the present government.

In 2010, women's number on the boards of state-owned companies is 45 percent and the number is 39 percent on the boards of listed companies with state majority ownership. Unlisted state majority-owned companies have 27 percent women on their boards.

¹⁸⁴ Equality Program of the Government (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma) 2004-2007, Publication of the Ministry of Health and Social Affairs (*Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja*), 2005, 1.

In companies with smaller ownership by the state, women's number on the boards is smaller. Non-listed companies with state minority ownership have 17 percent women on their boards. In listed companies with state minority ownership women's number on boards is 29 percent.¹⁸⁵

These numbers show that the targets set by the government have been reached but the problem remains that other major owners often still propose only male candidates.

In August 2006, Mr. Matti Vanhanen, the Prime Minister of Finland, and Ms. Tuula Haatainen, the Minister for Social Affairs and Health, sent a letter to some 100 of the largest listed companies encouraging business leaders to join the debate on finding new measures to incorporate the expertise and competence of women in economic decision-making. The letter expressed the view that the expertise and experience of women will contribute new strengths enabling Finnish companies to achieve success.

During the preparation of the Corporate Governance Code of 2008, the strong encouragement to promote women's board memberships in the Code given by Ms. Mari Kiviniemi, at that time Minister of Public Administration and Local Government, was an important factor in persuading the corporate sector to accept a stronger approach in the Corporate Governance Code. The corporate sector wished to avoid quota legislation and thus the strong gender recommendation in the Corporate Governance Code of 2008 was created.

Corporate Governance Code

The Finnish Corporate Governance Recommendation of 2003 was the first national code in the world to mention the sex of board members: "It is imperative for the board's work and its effective functioning that the board is composed of directors with versatile and mutually complementary capabilities and skills. The age mix and the proportions of both sexes can also be taken into account in the composition of the board."¹⁸⁶ Of course, this was not a strong approach but it was the beginning and helped to pave way for a stronger approach later.

In 2008, an updated Finnish Corporate Governance Code was issued. Following public discussion and special emphasis announced by Ms. Mari Kiviniemi, at that time Minister of Public Administration and Local Government, a much stronger approach was adopted. Recommendation nine of the Finnish Corporate Governance Code for Listed Companies now states as follows: Both genders shall be represented on the board. This recommendation has been applicable from the first annual general meeting held after January 1st 2010. The recommendation was kept unchanged in the updated Corporate Governance Code issued in June 2010.

If a company does not comply with the recommendation, it must account for and explain the departure from the Code. Actually, although some other national codes include diversity on the boards, the Finnish Code is the only one requiring an explanation if there are not both genders on the board of a company. This requirement makes it the strongest of the corporate governance codes in this respect.

The general experience in the Finnish market is that most companies are reluctant to depart from the Code due to the publicity of the departure. So there was confidence that a recommendation requiring an explanation if not complied with will have an effect. This confidence was not unfounded.

¹⁸⁵ Government Report on Gender Equality, VNS 7/2010 vp.

¹⁸⁶ The Finnish Corporate Governance Recommendation of 2003, Recommendation 15.

In 2008, when the Code was issued, only 51 percent of Finnish listed companies had a female board member while 49 percent of the companies had all-male boards. After the recommendation was given, the ratio soon started to change. In 2009, already 59 percent of the companies had at least one female board member even though the recommendation had not yet entered into force.

In the spring of 2010, the number of companies with at least one woman board member rose to 74 percent of all listed companies. This can be seen as a success as the change from 51 to 74 percent has happened in two years and without much controversy. In the spring of 2011, the number rose to 80 percent. Listed companies with no women board members are mostly very small. Naturally, in the future the figure will have to be still higher in order to be a continuing success story.

Almost all Finnish listed companies with all-male boards are small companies. All large cap companies comply with the Code. It must be admitted, however, that an important factor in the growing number of women on the boards is the Finnish Government's decision to require 40 percent of both sexes on the boards of state-owned companies (see below for more information). Before that decision very few board members of listed companies were women.

The Finnish business sector mostly opposes quota legislation but has gradually learnt to accept alternative ways to accelerate change because it was widely acknowledged that women's number in decision-making positions was not satisfactory compared to women's high education and number in the work-force.

The Corporate Governance Code is binding for listed companies according to the Stock Exchange Rules. The Helsinki Stock Exchange actively monitors the compliance of the Code by listed companies.

The explanations for not complying with the recommendation vary to some extent but the most popular one is that a suitable women candidate has not been found. Some companies have added, however, that it is their long-run goal to find a woman board member. As it seems somewhat difficult to find a credible explanation for the lack of women members, some companies have failed to give any. This is naturally a breach of the Code.

The role of the media

Media attention is crucial in achieving new attitudes. Whilst typical "women's magazines" are often rather conservative and ignore this issue, financial newspapers and magazines are somewhat less conservative with some of them systematically highlighting the importance of having women directors. For example, the Finnish weekly magazine *Talouselämä* (Financial Life) publishes an annual special issue on women directors and organises an annual gala for women directors.

During the spring of 2010 and 2011, the Finnish media followed the growing number of women on the boards with a lot of positive publicity. It was certainly one of the factors behind the success of the Corporate Governance Code. The media has also published negative examples, featuring companies with all-male boards. Companies wish to avoid negative publicity, so the role of the media must be recognised.

Conclusion

The Finnish experience of using studies, corporate governance codes, governmental action and media attention in promoting women in decision-making and in particular women's participation on the boards of listed companies could serve as an example in other countries. Change can be achieved in a relatively short time without introducing quota legislation if the government shows real interest in the subject, sets concrete targets and gives signals to the corporate sector. The corporate sector should then assume its responsibility and find ways to introduce more women to executive positions and company boards. After all, the old practise of having all-male executive management and boards can be interpreted to be a hidden male quota system.

The Finnish experience shows also that Corporate Governance Codes can be used as a powerful tool in promoting women's number on corporate boards. The experience could be beneficial for creating proactive measures in other countries, e. g. in Germany.

3.3 Vive la France!? Die französische Regelung einer gesetzlichen Frauenquote für den Verwaltungs- und Aufsichtsrat¹⁸⁷

Viktorija Koch-Rust

In Frankreich wurde im Januar 2011¹⁸⁸ eine gesetzliche Frauenquote¹⁸⁹ für den Verwaltungs- und Aufsichtsrat eingeführt durch das „Gesetz zur ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in den Verwaltungsräten und Aufsichtsräten und zur Gleichstellung im Berufsleben“.¹⁹⁰

Im Folgenden werden der wesentliche Inhalt der Neuregelung kurz dargestellt, sodann die wirtschaftlichen und politischen Hintergründe der gesetzlichen Regelung und das Gesetzgebungsverfahren aufgezeigt und zum Abschluss skizziert, inwiefern die Regelung in Frankreich Vorbild für eine Quotenregelung in Deutschland sein könnte.

3.3.1 Inhalt der Neuregelung

Für welche Unternehmen gilt das Gesetz?¹⁹¹

- I Aktiengesellschaften¹⁹² und Kommanditgesellschaften auf Aktien, deren Aktien zum Handel an einem regulierten Markt zugelassen sind und
- I Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Netto-Umsatz oder einem Gesamtbilanzgewinn von mindestens 50 Mio. Euro, sofern diese beiden Kriterien im dritten Geschäftsjahr in Folge erfüllt sind.
- I Das Gesetz gilt für private und öffentliche Unternehmen.

187 Beitrag Prof. Dr. Viktorija Koch-Rust; für die kritische Durchsicht des Manuskripts dankt sie Frau RAin Evelyne Vaslin.

188 Der Gesetzentwurf wurde am 13.01.2011 im Parlament beschlossen, das Gesetz am 27.01.2011 verkündet und am 28.01.2011 veröffentlicht.

189 Das Gesetz spricht nicht von Frauenquote, sondern von „Verhältnis der Mitglieder eines jeden Geschlechts“. Da tatsächlich aber die Frauen in den Organen unterrepräsentiert sind, wird im Folgenden von „Frauenquote“ gesprochen.

190 Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, siehe <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662&dateTexte=#> (Zugriff: 17.08.2011).

191 Vgl. zu den Neuregelungen im Einzelnen: François-Poncet/Deilmann/Otte, Frauenquote in französischen Aufsichts- und Verwaltungsräten – ist eine Quote auch in Deutschland zulässig?, in: NZG 2011, 450 ff.

192 Das Pendant zur deutschen Aktiengesellschaft ist die Société Anonyme (SA); das französische Recht unterscheidet drei Typen von Aktiengesellschaften, die „einfache SA“, die „SA faisant publiquement appel à l'épargne“ (SA, die öffentlich Wertpapiere anbietet) und seit 1994 die Société par Actions Simplifiée (SAS), für die viel weniger zwingende Vorschriften gelten und deren Aktien nicht zum Handel an der Börse zugelassen sind; die Quotenregelung gilt nicht für die SAS.

Für welche Organe gilt die Quotenregelung?

Die Regelung gilt nur für den Verwaltungs- bzw. den Aufsichtsrat. Sie gilt nicht für Vorstände.¹⁹³ Die französische Aktiengesellschaft (Société Anonyme, SA) kann eine dualistische oder eine monistische Struktur haben. Bei der dualistischen Struktur wird wie bei der deutschen Aktiengesellschaft klar zwischen der Leitungs- und der Überwachungsfunktion getrennt. Die Leitung obliegt dem Vorstand¹⁹⁴ und die Überwachung dem Aufsichtsrat.¹⁹⁵ Bei der monistischen SA beschließt der Verwaltungsrat die allgemeine Geschäftsstrategie und er kontrolliert deren Umsetzung.¹⁹⁶ Die eigentliche Geschäftsführung erfolgt durch den Generaldirektor. Allerdings kann der Generaldirektor auch gleichzeitig der Verwaltungsratspräsident¹⁹⁷ sein, sodass Leitung und Überwachung nicht klar getrennt sind.

Welche Quote gilt?

Die Quote wird in zwei Etappen eingeführt:

- ▮ Ab 1. Januar 2014 muss der Anteil der Mitglieder im Verwaltungs- und Aufsichtsrat für jedes Geschlecht mindestens 20 Prozent betragen. Falls dies nicht erreicht wird, muss auf der nächsten ordentlichen Hauptversammlung, die die Bestellung der Mitglieder neu beschließt, das nicht ausreichend vertretene Geschlecht ernannt werden.¹⁹⁸
- ▮ Ab 1. Januar 2017 muss der Anteil der Mitglieder im Verwaltungs- und Aufsichtsrat für jedes Geschlecht mindestens 40 Prozent betragen.¹⁹⁹

Hinzu kommt, dass

- ▮ in Unternehmen, in deren Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat bis 27. Juli 2011 keine Frau vertreten ist, mindestens eine Frau bei der ersten Verlängerung eines Mandats ernannt werden muss.²⁰⁰
- ▮ Für die Wahl der Arbeitnehmervertreterinnen bzw. -vertreter im Verwaltungs- und Aufsichtsrat muss die Bewerberliste einen Wechsel zwischen weiblichen und männlichen Kandidaten enthalten.²⁰¹

Was ist die Rechtsfolge bei Verstoß gegen die Quotenregelung?

- ▮ Die Bestellung eines männlichen Verwaltungsrats- bzw. Aufsichtsratsmitglieds ist unwirksam, wenn die Quotenvorgabe dadurch verletzt wird. Allerdings führt die Unwirksamkeit der Bestellung nicht zur Nichtigkeit oder Unwirksamkeit der Beschlüsse des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrats.²⁰²
- ▮ Solange die Zusammensetzung des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrats nicht der gesetzlichen Vorgabe entspricht, wird die Auszahlung von Sitzungsgeldern für alle Mitglieder ausgesetzt.

193 So auch *François-Poncet/Deilmann/Otte*, Frauenquote in französischen Aufsichts- und Verwaltungsräten – ist eine Quote auch in Deutschland zulässig?, in: NZG 2011, 450 ff. (453).

194 Man spricht dann vom Directoire.

195 Der Aufsichtsrat in der dualistischen SA ist der „conseil de surveillance“.

196 Vgl. hierzu Björn *Moßdorf*, Spezielles Gesellschaftsrecht für börsennotierte Aktiengesellschaften in den EG-Mitgliedsstaaten, 2009, S. 81 ff.

197 Wenn der Generaldirektor (directeur général) und der Verwaltungsratspräsident identische Personen sind, spricht man von président directeur général (PDG).

198 Artikel 5 II des Gesetzes.

199 Nach Artikel 1 II wird diese Regelung wie folgt ergänzt: „Setzt sich der Verwaltungsrat aus mehr als acht Mitgliedern zusammen, darf der Unterschied zwischen der Zahl der Verwaltungsratsmitglieder eines jeden Geschlechts bei höchstens zwei liegen.“

200 Artikel 1 VIII und Artikel 5 II des Gesetzes.

201 Artikel 1 VI des Gesetzes.

202 Artikel 2 III ergänzt Art. L 225-69 durch Art. L 225-69-1 des Code Commercial wie folgt: „Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part le membre du conseil irrégulièrement nommé.“ Übersetzt: „Die aufgrund einer Verletzung des voranstehenden Absatzes erfolgten Ernennungen sind nichtig, mit Ausnahme der Ernennung von Mitgliedern, die dem unterrepräsentierten Geschlecht innerhalb des Aufsichtsrates angehören. Diese Nichtigkeit führt nicht zur Nichtigkeit von Entscheidungen des Rates.“

3.3.2 Wirtschaftliche und politische Hintergründe der Quotenregelung in Frankreich

Frankreich gilt als das Land, in dem für Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vergleich zu Deutschland wesentlich einfacher ist.²⁰³ Dies wird mit folgenden Zahlen belegt: Bei einer vergleichbaren Frauenerwerbsquote in beiden Ländern von über 60 Prozent hat Frankreich eine Geburtenrate von 2,1 und Deutschland von 1,4. Gravierende Unterschiede gibt es auch bei dem Verhältnis zwischen Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätigkeit: In Frankreich arbeiten nur 29,8 Prozent der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit, in Deutschland dagegen 45,3 Prozent. Unter den erwerbstätigen Müttern mit Kindern im Alter bis 14 Jahren ist der Unterschied noch krasser, wie nachfolgende Übersicht zeigt.²⁰⁴

	Deutschland	Frankreich
Geburtenrate (14–49 Jahre)	1,4	2,1
Frauenerwerbsquote (15–64 Jahre)	66,2	60,1
Frauenerwerbsquote (25–54 Jahre)	74%	76,14
Frauteilzeitquote	45,3	29,8
Mütterteilzeitquote (Kinder im Alter von 0–5 Jahren)	46,2	22,2
Mütterteilzeitquote (Kinder im Alter von 6–14 Jahren)	59,3	27,9

Als Grund dafür, dass in Frankreich Beruf und Familie offensichtlich einfacher zu vereinbaren sind als in Deutschland, werden an erster Stelle die besseren Kinderbetreuungsangebote genannt. Neben der starken Rolle, die der französische Staat bei der Kinderbetreuung und -erziehung spielt, sind es aber auch Unterschiede in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik: Frankreich fördert die Vollzeiterwerbstätigkeit von Frauen, Deutschland setzt dagegen eher auf Transferleistungen an die Familie.²⁰⁵ Hinzu kommen kulturelle Unterschiede zum Beispiel im Hinblick auf das Selbstverständnis der Frauen²⁰⁶ und die Einschätzung der Frage, ob sich Kinder in den ersten Lebensjahren besser in einem familiären oder kollektiven Umfeld entwickeln sollten.²⁰⁷

Diese Zahlen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern auch in Frankreich längst nicht gelungen ist: Denn die Differenz zwischen dem Arbeitsentgelt von Frauen und Männern liegt immer noch über 20 Prozent. Unter den Beschäftigten, die den Mindestlohn SMIC bekommen, sind Frauen fast doppelt so häufig vertreten (fast 20 Prozent) als Männer (11 Prozent).

Und auch in den Entscheidungs- und Überwachungsgremien der Unternehmen sind Frauen nach wie vor stark unterrepräsentiert.

203 Vgl. hierzu Angela *Luci*, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich. Warum es Französisinnen gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), März 2011.

204 Zahlen wurden entnommen der Übersichtstabelle von Angela *Luci*, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich. Warum es Französisinnen gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), März 2011, S. 4.

205 Angela *Luci*, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich. Warum es Französisinnen gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), März 2011, S. 19.

206 In Frankreich werden Mütter, die keiner Berufstätigkeit nachgehen und sich nur um die Familie kümmern, abschätzig „*mère poule*“ genannt. Eine Entsprechung für den deutschen Begriff „Rabenmutter“ (*raven mère*) ist dagegen weit weniger verbreitet.

207 Dazu im Einzelnen Angela *Luci*, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich. Warum es Französisinnen gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), März 2011, S. 11–16.

Der Frauenanteil in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten lag 2010 bei 11,9 Prozent. Er ist damit etwas höher als im europäischen Vergleich (11,7 Prozent) und deutlich höher als in Deutschland (8,5 Prozent).²⁰⁸ Wenn man aber bedenkt, dass bei den 500 größten Unternehmen Frankreichs der Frauenanteil unter den höheren Angestellten bei 41 Prozent²⁰⁹ liegt, aber nur acht Prozent Frauen in den Aufsichtsgremien dieser Unternehmen vertreten sind, wird deutlich, dass es auch in französischen Unternehmen Mechanismen wie „die gläserne Decke“²¹⁰ gibt, die einen Aufstieg von Frauen in die Aufsichts- und Verwaltungsräte verhindern.

3.3.3 Hintergründe des Gesetzgebungsverfahrens

Damit mehr Frauen an die Schaltstellen der großen Unternehmen kommen, wurde 2010 die Forderung nach einer Frauenquote in den französischen Kodex zur Unternehmensführung²¹¹ aufgenommen: Binnen sechs Jahren ab Veröffentlichung der Empfehlung bzw. ab Zulassung der Gesellschaft zum Handel am regulierten Markt sollte der Frauenanteil in Verwaltungs- und Aufsichtsrat mindestens 40 Prozent betragen.²¹² Der Kodex, der wie in Deutschland auch nur für börsennotierte Gesellschaften verbindlich ist, wird in Frankreich von zwei Unternehmerverbänden²¹³ herausgegeben. Die Rechtsfolgen bei Verstoß gegen die Regelungen im Kodex sind ähnlich wie in Deutschland: Der Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat muss lediglich eine Abweichung von der Kodex-Empfehlung im Bericht zur Unternehmensführung²¹⁴ offenlegen, das heißt hinreichend erklären, warum er der Empfehlung nicht gefolgt ist. Die beiden Unternehmerverbände kontrollieren bei den 120 Gesellschaften des französischen Aktienindex SBF²¹⁵, inwieweit die Begründung der Nichteinhaltung der Empfehlung nachvollziehbar ist, und veröffentlichen einen jährlichen Bericht über die Einhaltung der Empfehlungen.²¹⁶

Zuvor hatte der französische Gesetzgeber schon mehrfach versucht, eine „Frauenquote“ einzuführen. Diese Gesetze, die im Zeitraum zwischen 1982 und 2006 zu einer Gleichstellung zwischen den Geschlechtern bei politischen Ämtern und in den Aufsichtsgremien der Unternehmen beitragen sollten²¹⁷, wurden vom Verfassungsrat für verfassungswidrig erklärt.²¹⁸ Um eine gesetzliche Quotenregelung verfassungskonform zu gestalten, wurde 2008 deshalb Art. 1 II der französischen Verfassung neu gefasst.²¹⁹ Der Weg war somit frei für den Gesetzentwurf zur Frauenquote in Verwaltungs-

208 Vgl. hierzu *François-Poncet/Deilmann/Otte*, Frauenquote in französischen Aufsichts- und Verwaltungsräten – ist eine Quote auch in Deutschland zulässig?, in: NZG 2011, 450 ff. (450) mit dem Hinweis auf die Untersuchung Board Women Monitor, European Professional Woman's Network, 2010.

209 *Luci* nennt unter Berufung auf Daten von Eurostat einen Frauenanteil von 36,6 Prozent unter Managern; vgl. hierzu Angela *Luci*, Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich. Warum es Französisinnen gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), März 2011, S. 4.

210 „Un plafond de verre opaque“.

211 <http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/categorie/economie-1/back/110/article/code-de-gouvernement-dentreprise-des-societes-cotees.html> (Zugriff: 17.08.2011).

212 Der Kodex wurde am 19.04.2010 um die Empfehlung „Verstärkung von Frauen in Verwaltungsräten“ ergänzt und Art. 6.3 des Kodexes wie folgt gefasst: Remplacent comme suit le § 6.3 du code consolidé de décembre 2008: 6.3 «Chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. Pour parvenir à cet équilibre, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 pourcent de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 pourcent de femmes dans un délai de six ans, à compter de la publication de la présente recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages, mais non les administrateurs élus par les salariés. Lorsque le conseil est composé de moins de 9 membres, l'écart au terme des six ans entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. En outre, les conseils qui ne comprennent à ce jour aucune femme doivent proposer la nomination d'un administrateur de sexe féminin au plus tard lors de la deuxième assemblée suivant la publication de la recommandation, soit par la désignation d'un nouvel administrateur, soit par le remplacement d'un administrateur dont le mandat vient à échéance.“

213 Association Française des Entreprises Privées (AFEP) und Mouvement des Entreprises de France (MEDEF).

214 Art. L 225-37 und Art. L 225-68 Code de commerce.

215 Der französische Aktienindex SBF enthält neben den 40 Unternehmen, die im Index CAC geführt werden, weitere große börsennotierte Gesellschaften.

216 Vgl. hierzu im Einzelnen *François-Poncet/Deilmann/Otte*, Frauenquote in französischen Aufsichts- und Verwaltungsräten – ist eine Quote auch in Deutschland zulässig?, in: NZG 2011, 450 ff. (451).

217 Vgl. hierzu die Zusammenstellung der Gesetze bei: <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/les-decisions/acces-par-date/decisions-depuis-1959/1982/82-146-dc/decision-n-82-146-dc-du-18-novembre-1982.8008.html> (Zugriff: 17.08.2011).

218 Vgl. hierzu *Joop*, Die „Frauenquote“ in der französischen Verfassungsrechtsprechung – Anmerkungen zur Entscheidung N° 2006-533 DC des Verfassungsrates vom 16.03.2006, in: ZaöRV 2006, 949 mit ausführlicher Besprechung der Quotenregelungsentscheidungen.

219 Verfassungsgesetz Nr. 2008-724 vom 23.07.2008, Artikel 1 II lautet: „Loi constitutionnelle n. 2008-724 du 23 juillet 2008. La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.“

und Aufsichtsräten, der von mehreren Abgeordneten 2009 in der Nationalversammlung eingebracht wurde, am 27. Oktober 2010 vom Senat verabschiedet und am 13. Januar 2011 von der Nationalversammlung in zweiter Lesung beschlossen wurde.²²⁰

Betroffen von dieser gesetzlichen Regelung sind ca. 2.000 Unternehmen, von denen ca. 650 börsennotierte Gesellschaften sind. Circa 1.350 Frauen werden in den nächsten Jahren Verwaltungs- und Aufsichtsratspositionen in Frankreich neu besetzen, wenn eine Frau zwei Mandate hat.

3.3.4 Das französische Gesetz zur Regelung einer Frauenquote in den Aufsichtsgremien – ein Vorbild für den deutschen Gesetzgeber?

Der französische Gesetzgeber hat nicht auf die freiwillige Selbstverpflichtung im Kodex vertraut, obwohl diese erst 2010 in den Kodex aufgenommen wurde, sondern will die Präsenz von Frauen durch eine gesetzliche Regelung nachhaltig und schnell erhöhen.

Abzuwarten bleibt, ob die Regelung tatsächlich die erhoffte Wirkung zeigt. Denn anders als zum Beispiel in Norwegen, wo die Missachtung der gesetzlichen Regelung zur Auflösung der Gesellschaft führen kann²²¹, sind die Rechtsfolgen in Frankreich weit weniger streng. Zwar sind Ernennungen unter Verletzung der gesetzlichen Quote nichtig. Die Beschlüsse eines fehlerhaft besetzten Verwaltungs- oder Aufsichtsrats sind aber nicht nichtig oder unwirksam.

Auch bezieht sich die Regelung nur auf Verwaltungs- und Aufsichtsräte, also auf die Kontrollorgane und nicht auf den Vorstand, der für die Geschäftsführung zuständig ist und in erster Linie auch die Unternehmenskultur beeinflusst.

Wer „Ja“ sagt zur gesetzlichen Frauenquote in Unternehmen, muss diese für Vorstand²²² und Aufsichtsrat einführen und bei Nichtbeachtung der Quote eine Rechtsfolge wählen, die tatsächlich die Unternehmen auch zur Einhaltung zwingt.²²³

Offen bleibt, welchen Weg der deutsche Gesetzgeber einschlagen wird, um das Ziel Erhöhung des Frauenanteils in Kontroll- und Führungsgremien zu erreichen: Setzt er weiterhin auf die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen oder wählt er die gesetzliche Quote, um das Ziel schneller zu erreichen?

220 Das Gesetz spricht nicht von Frauenquote, sondern von „Verhältnis der Mitglieder eines jeden Geschlechts“. Da tatsächlich aber die Frauen in den Organen unterrepräsentiert sind, wird im Folgenden von „Frauenquote“ gesprochen.

221 Vgl. hierzu Sybille Raasch, ZfRV 2009, 216 ff.

222 Die Niederlande haben eine gesetzliche Frauenquote für Vorstand und Aufsichtsrat in Höhe von 30 Prozent bis 2016 bereits 2009 beschlossen.

223 Die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen hat in dem Entwurf eines Gesetzes zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten als Rechtsfolge bei Verstoß gegen die geschlechtergerechte Verteilung von Aufsichtsratsmandaten die Nichtigkeit des Beschlusses vorgeschlagen. Vgl. hierzu Bundestagsdrucksache 17/3296 vom 13.10.2010, Artikel 1 Zweiter Abschnitt.

3.4 Women on Boards of Companies – Italy

Chiara Martuscelli

„No Country for Women“ – Unfortunately this phrase is being repeated more and more frequently in Italy, paraphrasing the title of a successful American movie.

Among the huge number of statistics supporting this assertion, it is sufficient to mention only two: In 2010 the rate of female employment in Italy was 46.1 percent, 12 percent below the EU average, and the gap to other EU countries is increasing in time (in 2005 the gap was 11 percent); the only European country with a lower female employment rate is Malta. Italy also has the sixth lowest fertility rate in the EU, with an average of 1.42 children per woman – compared to 2 kids per woman in France, 1.96 in the UK and 1.94 in Sweden.

In such a context, it is not surprising that Italy, according to European Commission data, has some of the lowest rates of women on boards of listed companies: 5 percent,²²⁴ compared to a European average of 12 percent.

A 2009 study²²⁵ analyzes the presence of women in every corporation, partially finding better data on boards of corporations with a turnover exceeding 10 million euros (under 30,000 companies), where women account for 14 percent. As for activities, boards of directors with a higher presence of women are those of companies operating in the field of education, health care and social services (30 percent), in textiles and clothing (19 percent) and production of furniture and wood industry (18 percent).

By and large, the growth of firm size corresponds to a decrease in the number of women on boards: in smaller companies with a turnover between 10 and 50 million euros the presence of women is 15 percent, whereas only 11 percent in companies with revenues between 50 and 200 million and in those exceeding 200 million euros it is only 8.2 percent. In addition, there are no women on boards of the top 10 companies.

Another study, conducted on a global scale²²⁶, has demonstrated women and men have different qualities, attitudes and behaviours, and the presence of both genders has a positive impact on efficiency. Based on the data collected, Italian companies, listed and unlisted, with at least 20 percent women in the top management had a better return on equity (ROE) in 2007–2009 than companies with less women in those positions.

An important signal in the sense of a future reversal of this trend is the recent approval of a law imposing an obligation to guarantee at least one third of seats on boards of listed companies and public corporations to the respective underrepresented gender.²²⁷

For listed companies, the legislation is directly applicable. In case of its non-observance, there is a formal notice by the Commissione nazionale per la società e la borsa (CONSOB), the public authority responsible for regulating the Italian securities market; in case of failure to comply with the notice

224 I. e. the same as Portugal, followed only by Cyprus, Luxembourg and Malta.

225 *Cerved – Business information*, Le donne al comando delle imprese: il fattore D, 2009.

226 *McKinsey & Co.*, Women at the top of Corporations: Making it Happen, 2010.

227 Law No. 120, July 12th, 2011.

within four months, a fine between 100,000 and 1,000,000 euros will be imposed and there is a new notice. In case of further non-compliance within three months, the members will lose their office.

A similar obligation to reserve one third of the seats to the less represented gender is imposed for supervisory boards of listed companies.

The provisions are temporary and gradual. They apply for three consecutive mandates, with the first renewal after one year from the law entering into force; for the first mandate, the quota to be reserved for the less represented gender is at least one fifth.

For non-listed public companies, the rules for the enforcement of the law are referred to a government regulation.

With this law, Italy falls into line with the experience of other European countries, Norway, in the first place, but also France and Spain. But we must consider that a law alone can not be enough. The barriers for women are in fact mainly cultural and social. These barriers are due to organizational factors and are attributable, first, to the organization of society as a whole. In society, a family model where the burden of family work is borne mostly – and often exclusively – by women is widespread and there is a distinct lack of services for treatment and care of children and the elderly. Secondly, the obstacles are in the organization of companies. It's not just the absence of effective instruments for reconciling work and life and for supporting women's career paths. Businesses and companies have always been governed by men and are therefore steeped in a male culture that is reflected in the behaviors, attitudes, decisions and, inevitably, in the hierarchies of power. Significant in this regard is the answer the – male – Norwegian Minister who promoted the quota law on the boards gave to those who accused him of making an attempt on the freedom of the market: "In most of the boards, members are appointed by men who met at university or playing golf. Is this free market?"²²⁸

To make a change, a law is not enough. Necessary is a real change of mentality, a real recognition of the importance of the crucial value of gender equality. It is no coincidence that in Norway, a country always at the forefront in promoting gender equality, the quota law on the boards has led to an increase in the percentage of women from 25 to 42 percent in five years; at the same time, in Spain, the law allowed a respective growth from 4 to only 10 percent.

Without a cultural change, the law on quotas on boards may not reach its aim, a real improvement in gender equality, just like the several rules on equal opportunities of the Italian legal system, which are essentially not being applied.

Finally one thing once again calls for a comparison with Norway. In the Nordic country, the quota law on boards was strongly supported by a minister of economic matters, male and conservative. In Italy the law has been promoted and supported by female MPs of all parties and had a lukewarm reception by the male MPs – showing once more, in our country, women continue to support their interests themselves.

3.5 Frauenrepräsentanz in Führungspositionen der Wirtschaft – Lettischer Erfahrungsbericht

Dace Liga Luters-Thümmel

Gesamtsituation

In der öffentlichen Diskussion findet eine Thematisierung der Frauenrepräsentanz in Führungspositionen der Wirtschaft nicht statt. Die Alltagsdiskussion wird vielmehr bestimmt von der Wirtschaftskrise des Landes, von der sich Lettland allmählich erholt, den einschneidenden staatlichen Sparmaßnahmen und von der anhaltenden Abwanderung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in das EU-Ausland. Da in diesem Jahr die letzten übergangsweisen Beschränkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit aufgehoben wurden, begeben sich nach wie vor immer noch größere Bevölkerungsteile in Nachbarländer mit höherem Lohnniveau.

Generell wird die Gleichstellung der Frau im Berufsleben von der Allgemeinheit nicht als eine defizitäre Situation empfunden. Diese Haltung erklärt sich aus der sowjetischen Vorgeschichte des Landes – wie auch des früheren Ostblocks im Allgemeinen. Von jeder Bürgerin oder jedem Bürger – ob Frau oder Mann – wurde Berufstätigkeit erwartet. Auch heute noch ist eine nichtberufstätige Frau eher die Ausnahme und entweder durch Arbeitslosigkeit oder Zugehörigkeit zur sehr wohlhabenden Schicht bedingt. Die Frauenberufstätigkeit ist geprägt von einer zügigen Rückkehr in den Beruf nach einer Entbindung trotz eines sehr klassischen Rollenverständnisses in der Familienarbeit. Da die Sowjetunion aber wie die DDR eine Erziehungsdiktatur war und Kinder früh vom Staatssystem in sozialistischen Grundüberzeugungen geschult werden sollten, standen traditionell schon früh und zahlenmäßig größere öffentliche Betreuungsangebote zur Verfügung. Zu diesem quantitativen öffentlichen Angebot kommen heutzutage für diejenigen, die es sich leisten können, noch private Betreuungseinrichtungen hinzu. Natürlich wird auch hier die Großelterngeneration ebenfalls für die Betreuungsarbeit hinzugezogen, die manchmal aber wegen der ganz geringen Rente auch noch in betagtem Alter selbst weiterarbeiten bzw. sich etwas hinzuverdienen muss.

Reflektiert wird diese Selbstverständlichkeit der Berufstätigkeit auch in der Scheidungspraxis²²⁹, die in der Regel von der Eigenvorsorge der Frauen ausgeht. Für manche nichtarbeitenden Ehefrauen kann das bei einer Scheidung zu einer sehr drastischen Änderung der Lebensverhältnisse führen. Die Scheidungsrate war schon immer hoch, die Geburtenzahl eher niedrig. In Sowjetzeiten wurden mangels Verhütungsmöglichkeiten viele Schwangerschaften abgebrochen. Auch in Zeiten der wirtschaftlichen Unsicherheit – wie derzeit – sinkt die Geburtenzahl markant, wenn die Menschen nicht gleich ins Ausland abwandern.

Für die Betreuung von Minderjährigen erhält die Erziehungsperson steuerliche Erleichterungen und kann einen Freibetrag von 70 LVL geltend machen.²³⁰

Statistiken

Laut Auskunft des lettischen Sozialministeriums sind die statistischen Grunddaten im europaweiten Vergleich überdurchschnittlich. So wurde Bildung – auch und gerade Frauenbildung – in Lettland schon seit der Gründung der Universität Lettlands immer großgeschrieben. Die jüngsten Zahlen

²²⁹ S. dazu auch Dace L. Luters-Thümmel, Lettland, Rn. 17, in: Jürgen Rieck (Hrsg.), *Ausländisches Familienrecht*, 7. Ergänzungslieferung, München, 2011.

²³⁰ Dies entspricht ca. 98 Euro.

belegen, dass 70 Prozent der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen weiblich sind. Dies spiegelt sich auch in einer hohen Beschäftigungsquote der Frauen wider. Für das Jahr 2010 wird im Hinblick auf die Führungsrepräsentanz von Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen (d. h. Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Leitung von kleinen Unternehmen) ein Frauenanteil von 36 Prozent angegeben (2005 und 2006 lag er sogar bei 43 Prozent). Seit der statistischen EU-weiten Erfassung war Lettland stets über dem EU-Durchschnitt und immer unter den fünf Mitgliedstaaten mit den höchsten Ergebnissen. Bei den 33 börsennotierten Unternehmen lag der Frauenanteil an Führungspositionen 2010 bei 23 Prozent (Schweden und Finnland bei 26 Prozent bei einem EU-weiten Durchschnitt von 12 Prozent). Insgesamt ist die Tendenz des Frauenanteils hier kontinuierlich steigend, ausgehend von 17 Prozent im Jahre 2007.

Rechtliche Grundlagen

Eine Diskussion über die Einführung von Frauenquoten wird zurzeit nicht geführt. Das Handels- und Gesellschaftsrecht, dessen wesentliche Regelungen dem Handelsgesetzbuch (Komerclikums)²³¹ zu entnehmen sind, geht inhaltlich nicht auf die Thematik einer Diversifizierung von Leitungsgremien ein. Eine zahlenmäßige Mandatsbeschränkung, die eine weitere Öffnung für Frauen bewirken könnte, ist nicht vorgesehen. Einen Corporate Governance Kodex gibt es zurzeit noch nicht.

Bewertung – Ausblick

Auf Regierungsebene wird die Einführung einer Quote für Frauen nicht in Erwägung gezogen und auch nicht erörtert, da diesbezüglich kein Handlungsbedarf wahrgenommen wird. Im EU-weiten Vergleich steht Lettland bei der Frauenrepräsentanz auf Führungsebene bereits gut da. Dies ist Folge des hohen Erwerbstätigkeitsanteils von Frauen und des hohen Ausbildungsabschlusses. Auch unter Frauen selbst wird kein gesetzgeberischer Handlungsbedarf empfunden. Soziologisch gesehen könnte die Situation der Frauen in Lettland mit der der Frauen in den neuen Bundesländern vergleichbar sein. Es gibt prominente Frauen, die es beispielsweise nach einer Ausbildung in Skandinavien bis an die Spitze einer der größten Banken des Landes geschafft haben. Die (geistige) Nähe Skandinaviens könnte ein weiteres Indiz dafür sein, dass Frauen sich trotz ihres gelebten sehr weiblichen Selbstverständnisses beruflich nicht zurückgesetzt fühlen.

3.6 Gender Diversity in the Netherlands – A pragmatic and effective approach

Sybilla Dekker

In this article we will argue that the Dutch experience could provide useful lessons for other European countries wondering how to address the issue of gender diversity in top management. We will describe the approach of the national initiative “Talent to the Top”, review progress as well as the lessons learned since its inception in 2007, identify the developing priorities to ensure that women in both private and public sectors have the opportunity to participate fully in top management and lastly draw broad conclusions that could be relevant for other countries.

231 Interessanterweise wurde das seit 01.01.2002 in Kraft getretene lettische Handelsgesetzbuch während seiner Entstehungsgeschichte stark an das deutsche Handelsgesetzbuch angelehnt.

“Talent to the Top”

In common with other European countries, leaders in the public and private sector in the Netherlands have recognised that greater gender diversity is an imperative. And while the European opinion remains divided about the potential impact of legislated quotas, the Dutch have developed an approach that focuses primarily on voluntary commitment to self-defined targets. True, the Dutch Upper Chamber recently passed legislation covering corporate governance that includes a 30 percent target for women in Executive and Non-Executive Boards by 2016. The law does not envisage penalties for non-compliance, rather an obligation to “comply or explain”. This still places the onus on companies and other employers to create their own path to greater gender diversity and to integrate their diversity policy with their corporate strategy.

Since 2007 the main national gender diversity initiative has been the so-called “Talent to the Top”. At the core of the approach is the idea that gender diversity will only become an accepted norm if the business case is clearly understood and articulated, and if this “enlightened self-interest” is reinforced by a voluntary but real commitment to growing participation levels for women in top management. Organisations that sign up for the “Charter” of the “Talent to the Top Foundation” formulate and commit to their own targets for representation of women in senior management and at board level, as well as a timetable for implementation. At the same time, they lay out the policies and actions needed to achieve these goals. Then, on an annual basis they submit a detailed report on progress to the “Talent to the Top Monitoring Commission” which in turn compiles and presents a report on overall progress, as well as providing individual feedback to each signatory organisation.

The overall report is formally addressed to the two government ministries that, up to the end of 2011, have provided the seed financing for the “Talent to the Top” initiative, specifically the Ministry of Education, Culture and Science and the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation. These two ministries committed in 2007 to fund the basic operations of the Foundation for a three-year period, and in 2010 this was extended to the end of 2011. The subsidy consists of the costs for overhead (housing, bureau equipment, website etc.), plus the salary for a very limited number of staff. In addition, there is a subsidy to organise special events and to fund the monitoring of the effects of its work through the Monitoring Commission. Despite the funding connection, this latter body operates at arm’s length from the Foundation, with a separate chairman, board and processes.

Thus for a relatively modest outlay over a four year period, the Dutch government has been able to set in motion a powerful new initiative, that will have very broad and far reaching positive social and economic impact. Moreover it is envisaged that from 2012 onwards the public funding for the Foundation will be reduced, with the balance to be made up by subscription and sponsorship from Charter signatories and other sources. Government support for the Monitoring Commission will however remain for the foreseeable future, to ensure that the original commitment to independent measurement of progress remains in place.

This initiative has – from its inception in 2007 and formal start in 2008 – received high profile support from leaders in government, business and civil society. This year for example the Minister President Mark Rutte addressed the annual meeting of the Monitoring Commission, as Princess Máxima of the Netherlands did the year before. The chairpersons of the Foundation and Monitoring Commission, respectively ex-minister Mrs. Sybilla Dekker and Mr. Aad Veenman (ex-chairman of the Dutch National Railways), are highly respected leaders. Moreover, a senior Task Force also supports the initiative, whilst the list of signatories to the Charter reads as a “Who’s Who” of Dutch national business

and government. If the largest multinationals in the Netherlands are under-represented for the time being, this is only because of the national focus of the initiative, and there is now a clear intention to connect more closely to their international agenda.

Progress and lessons learned

Since the introduction of the “Talent to the Top” initiative, growth in the share of women in top management amongst the Charter signatories has grown year-on-year. Some 187 organisations, covering a workforce of approximately 650,000 employees, have signed the Charter since 2008. In 2010 the share of women in senior positions at organisations that had signed the Charter in 2008 and 2009 grew by 7.5 percent, and the total percentage of women in senior management positions was 17.2 percent (compared to 16 percent in 2009). The vast majority of the signatories (72 percent) have seen growth, whilst 13 percent stayed level and 15 percent recorded a fall. If the growth recorded in 2010 continues, then these organisations will be on track to achieve their average target level of 21.4 percent by 2013. Moreover, women account for 26 percent of the middle management positions at these Charter signatories, meaning that there will be sufficient women to progress to senior management in coming years. More recent signatories were already in a higher starting position in 2010, with women accounting for 23 percent of senior management positions and 29 percent of middle management positions. Their goal is to achieve an average of 26 percent over the next few years.

If this progress seems modest in relation to an arbitrary overall target of 30 percent for large Dutch companies by 2016, it also reinforces the importance of a tailored individual approach at each organisation. Depending on the start position and the nature of the company’s activities, 30 percent can be wildly unrealistic or relatively reserved. For example, in professions such as law where the intake at junior level is roughly 50 percent male and 50 percent female, a 30 percent target for women in the partnership by 2016 does not seem over-ambitious (although worldwide experience indicates that law firms are often bastions of male dominance). On the other hand in industry, energy and construction companies, where a technical training is often a prerequisite for entry, let alone for top management, it is not surprising that the current figure for women in senior management at Charter signatories is a mere 8 percent. To raise this to 30 percent within five years, without resorting to hollow statistical manipulation through the promotion of “token” women, is neither realistic nor in the interests of either the organisations or their female employees. One of the most valuable lessons learned, therefore, through the hard data and experience compiled by this initiative is that a rigid “one size fits all” approach to gender diversity is more likely to lead to counter-productive behaviour than to the desired result.

The experience of “Talent to the Top” shows that increasing the number of women at the top requires each individual organisation to develop a corporate strategy in which the role of diversity is clearly articulated, as well as the appropriate measures to ensure that the strategy is successful.

The first pre-requisite for this is an understanding of the strategic business case. Here there is room for much confusion, since many of the efforts to promote gender diversity in the past have been driven more by moral and ethical arguments than by a convincing business case and a clear understanding of the strategic value for an individual organization. Seminal articles such as “Women Matter” (McKinsey 2007) and “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards” (Catalyst 2007), show convincingly that public companies with more women representatives enjoy better returns than those with fewer or no women on their boards. It is not clear, however, whether this is directly because of the presence of women on these boards, or because the type of com-

panies open to more diverse board representation will be more likely to excel on many dimensions. So each company needs to establish its own individual business case for diversity and ensure that the commitment of top management is based on hard strategic self-interest.

Second, this objective must be translated into targets for the lower echelons of the organisation, so that managers at all levels feel responsible for the achievement of the objectives. In this way, the imperative of gender diversity becomes embedded in the line organisation.

Third, the commitment must be translated into specific measures and tools to foster the intake and career progression of women, such as flexible working, recruitment and selection mechanisms, careers policy and planning, assignment of mentors and coaches and the active encouragement of role models.

Fourth, there must be regular communication about the diversity policy and measures, as well as regular evaluation.

These lessons learned may sound simple, but experience shows that their application is essential to achieving meaningful progress towards diversity targets. Moreover, in practice it is the extent to which they meet the first pre-condition, of establishing the individual business case, that distinguishes between those organisations that “go through the motions” and those that are truly successful in embedding diversity into their strategy and line management. Neither legislating quotas nor setting arbitrary targets will work sustainably unless founded on a real and internalised understanding of the hard economic arguments.

Developing Priorities

The progress made to date by “Talent to the Top” and the insights gained through the three years of experience point to a clear development path for the initiative. On the one hand, efforts will continue to have more organisations sign the Charter; here the focus will be on including the largest multinationals by making the Charter more internationally relevant to them, and on ensuring that there is a representative mix across all sectors. In addition, the Foundation will further develop its supporting role for Charter signatories to ensure that the most relevant knowledge and expertise are made available and shared between them. In extending this knowledge centre role, the wealth of data gathered by the Monitoring Commission provides a unique source of insight in terms of relevant benchmarking and best practices. While the Monitoring Commission itself will guard its independence in its primary function, there is every reason to share data with the Foundation as a support for further improvement by the charter signatories. Moreover, as the value of the business case for gender diversity starts to be realised, it is only logical that the Charter signatories themselves should become the primary funding source for the initiative, with the incentive of progressively greater knowledge and support to their diversity efforts.

Conclusion

The positive experience of the “Talent to the Top” initiative in the Netherlands provides an excellent example for other countries wondering how to address the issue of gender diversity in top management. In summary, the approach rests on the idea of “enlightened self-interest”, whereby signatories to the Charter make a voluntary but binding commitment to targets together with a timetable for implementation and the adoption of measures to achieve these goals. It is our contention that when this is based on a good understanding of the economic arguments for gender diversity, this will pro-

vide a basis for real and sustainable progress. It is vital that the initiative should be supported by the government, led by high profile figures and monitored by an independent body. That there is now “soft” legislation in the Netherlands to introduce a 30 percent target in 2016 will certainly help to raise the profile and momentum of gender diversity, but in itself is not sufficient. For the overall initiative, as for participating organisations, the key lies in a voluntary but real commitment, in the development of the appropriate supporting mechanisms, in objective monitoring of results and in active communications.

3.7.1 Erfahrungen aus Norwegen – Nutzbar für Deutschland?

Morten Huse und Katrin Hansen

2010 rangierte Norwegen an der Spitze des genderbezogenen Entwicklungsindex der Vereinten Nationen, auf dem Deutschland nur den Rang zehn erreichte.²³² In der aktuellen Diskussion wird vor allem durch die Politik das Beispiel Norwegen immer wieder als Best Practice für eine effektive Steigerung der Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten und Top-Management-Positionen herangezogen. Dies spiegelt sich auch in der deutschen Wirtschaftspresse wider²³³: Bereits 2009 findet sich zum Beispiel in der „Zeit Online“ die Schlagzeile „Erfolgsmodell Norwegen“.²³⁴ „Bullerbü starke Frauen“ titelt die F. A. Z. im Januar 2011 in der Rubrik „Beruf und Chance“. In diesem Artikel wird festgestellt: „Kein um Frauenförderung bemühter Personalprofi vergisst zu erwähnen, dass es in Norwegen ein Gesetz zum Geschlechtergleichgewicht in Aufsichtsräten gibt und Verstöße seitens der Unternehmen seit 2008 zum Teil empfindlich bestraft werden können – es dazu aber bislang keinen Anlass gegeben hat, weil alle brav ihre Quoten erfüllen.“²³⁵

Gleichzeitig aber werden auch kritische Stimmen laut: Das „Erfolgsmodell“ wird auf den Prüfstand gestellt. Im bereits zitierten F. A. Z.- Artikel wird auch vom „Bullerbü-Syndrom“ gesprochen, das skandinavische Verhältnisse mystifiziert, und in einem späteren Artikel warnt die F. A. Z. sogar vor „norwegischen Verhältnissen“.²³⁶ Es wird diskutiert, inwieweit die norwegische Quotenregelung nicht nur zu einer scheinbar stärkeren Diversität führt und das Phänomen der sogenannten „Goldröcke“ in Norwegen geradezu als Fehlentwicklung angesehen werden muss.

Vor dem Hintergrund dieser Debatte möchten wir zwei Aspekte näher beleuchten:

1. Welche Effekte der gesetzlichen Quotenregelung können wir begründet vermuten oder sogar belegen?
2. Was verbirgt sich hinter dem Phänomen der „Goldröcke“?

Effekte in Norwegen

Nach lang anhaltender politischer Diskussion und einer ganzen Reihe vorgesezter Initiativen verabschiedete das norwegische Parlament 2003 ein Gesetz, das Geschlechterquoten für alle Allgemeinen Aktiengesellschaften (ASA) und für andere Aktiengesellschaften (AS) einführt, die sich

232 http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Table4_reprint.pdf (Zugriff: 17.08.2011).

233 Katrin Hansen, Andrea D. Bührmann & Vibecke Heidenreich, Women on Boards: Wie kann Deutschland von Norwegen lernen?, in: G. Krell/K. Reiche/D. Rastetter (Hrsg.), Geschlecht – Karriere – Organisation (Arbeitstitel), edition sigma, Berlin, 2011.

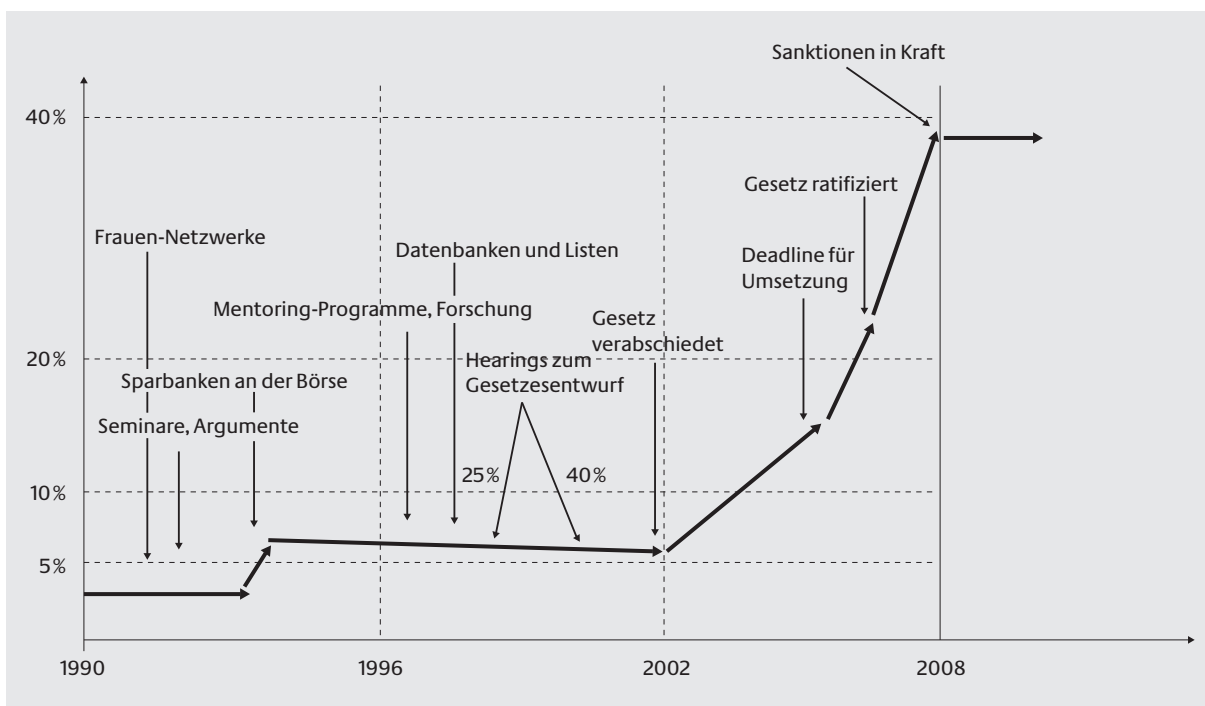
234 Thomas Borchert, Erfolgsmodell Norwegen, in: Zeit Online vom 7. Oktober 2009; <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2009-10/frauen-aufsichtsrate-norwegen> (Zugriff: 17.08.2011).

235 Sebastian Balzter, Bullerbü starke Frauen, in: F. A. Z. Nr. 12 vom 15./16. Januar 2011, C1.

236 Sebastian Balzter, Goldröcke und Großmütter an die Macht, in: F. A. Z. Nr. 38 vom 15. Februar 2011, 18.

mehrheitlich in Besitz des Staates oder der Kommunen befanden. Dies war für staatliche Unternehmen und für Unternehmen im Besitz der Kommunen ab dem 1. Januar 2004 verpflichtend. Die börsennotierten Unternehmen erhielten eine Schonfrist von zwei Jahren, um eine ausbalancierte Gender-Zusammensetzung in den Aufsichtsräten zu erreichen. Gleichzeitig wurde eine Deadline angekündigt (Juli 2005), nach deren Verstreichen die Regierung eine verpflichtende Gesetzgebung zu Geschlechterquoten für neue ASA mit dem Stichtag 1. Januar 2006 und für bereits bestehende ASA mit Stichtag 1. Januar 2008 beschließen sollte. Hiermit war ein hohes Drohpotenzial verbunden: Unternehmen, deren Aufsichtsräte nicht den gesetzlichen Vorgaben entsprechen, können in Norwegen aufgelöst werden.

Abbildung 1: Entwicklung des Anteils von „Women on Boards“ in Norwegen: Effekte des Gesetzes und anderer Programme:



Die quantitative Durchschlagskraft dieses Vorgehens können wir in Abbildung 1 klar erkennen. Deutlich wird aber auch, in welches komplexe Maßnahmengefüge diese Quotenregelung eingebunden war. Sie stellt keine isolierte Einzelmaßnahme dar, sondern wurde durch eine breite Debatte und viele andere Aktivitäten getragen. Gesetzliche Quotenregelungen haben eine gute und weitgehend akzeptierte Tradition in Norwegen. Und die Argumentation wurde durchaus auch von wirtschaftlichen Argumenten getragen²³⁷, was nicht zuletzt dadurch symbolisiert wird, dass der damalige konservative Wirtschaftsminister sich zum Vorreiter der norwegischen Quotenregelung gemacht hat.

²³⁷ Morten Huse, *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007; Morten Huse, *Women directors and the "black box" of board behaviour*, in: Vinnicombe, Singh, Burke, Billimoria and Huse, *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, E. Elgar, Cheltenham, 2008, S. 140-151.

Allerdings hat sich der Aufwärtstrend in der Teilhabe von Frauen an Aufsichtsratsmandaten nach 2008 nicht fortgesetzt. Die norwegischen Unternehmen haben die Quote gesetzestreu erfüllt, aber es damit dann auch gut sein lassen. Die Anzahl von Board-Positionen in ASA-Unternehmen wurde reduziert, denn Finanzunternehmen können seit 2007 von dieser Betriebsform abweichen, die vorher verpflichtend war, und eine Reihe von Unternehmen tat dies auch. Waren in 2007 noch 1.061 Positionen von Frauen (33,9 Prozent) und 2.067 von Männern besetzt, sanken diese Zahlen in 2008 auf 1.044 (38,3 Prozent) und 1.684, dann weiter auf 915 (37,8 Prozent) und 1.501 in 2009, und in 2010 waren nur noch 906 Positionen von Frauen (39 Prozent) und 1.419 von Männern besetzt.²³⁸ Offensichtlich hat sich dabei die Quote auf einen Wert knapp unter 40 Prozent eingependelt und dabei haben mehr Männer als Frauen ihre Aufsichtsratsposition eingebüßt.

Die Anzahl der Personen, die diese Positionen innehaben, liegt aber deutlich unter den genannten Mandatszahlen. Aus Abbildung 2 wird deutlich, dass in Norwegen sowohl Frauen als auch Männer vielfach Mehrfachmandate wahrnehmen.

Abbildung 2: ASA-Mehrfachmandate 2007, 2008, 2009 und 2010 (Summe über 4 Jahre)

Anzahl der Mandate über 4 Jahre	Frauen	Männer
Über 16 (durchschnittlich über 4 pro Jahr)	8 Frauen	2 Männer
13–16 Positionen	13 Frauen	7 Männer
9–12 Positionen	27 Frauen	39 Männer
5–8 Positionen	107 Frauen	111 Männer

Hinsichtlich der Mehrfachmandate hat es eine Verschiebung von den Männern hin zu den Frauen gegeben: Die „Goldröcke“ haben die „old boys’ networks“ teilweise ersetzt. Interessant ist hierbei, dass diese Frauen sich in besonderem Maße in wichtigen Ausschüssen betätigen: In Prüfungs- und Nominierungsausschüssen und Vergütungs-Komitees haben diese Frauen in Norwegens ASA-Unternehmen die Mehrheit.²³⁹ Dennoch finden sich weiterhin viele Männer mit Mehrfachmandaten, die wir angesichts der Tatsache, dass sie vor allem Investoren vertreten, spiegelbildlich zu den eher unabhängigen „Goldröcken“ als „Geldsäcke“ bezeichnen können.

Wer sind nun die „Goldröcke“?

Unter den 21 Frauen mit über vier Jahre hinweg mehr als 13 Mandaten²⁴⁰ (vgl. Abbildung 2) befinden sich drei Frauen mit enger Bindung an das Unternehmen (Eigentum an diesem oder am Mutterunternehmen) bzw. an Investoren. Die anderen 18 Frauen können als unabhängig angesehen werden. Ihre formalen Qualifikationen sind beeindruckend, sowohl was die Ausbildung angeht als auch ihre praktischen Erfahrungen. Sie bilden aber keine homogene Gruppe, sondern unterscheiden sich ganz deutlich hinsichtlich (a) ihrer Erfahrung als Aufsichtsrätin oder in anderen Führungspositionen und (b) in ihrer Herangehensweise an die Aufgabe. Dies ist in Abbildung 3 dargestellt.

²³⁸ Quelle: Offizielles Norwegisches Geschäftsregister (Brønnøysundregistrene) Oktober 2010.

²³⁹ Morten Huse, *The Golden Skirts: Lessons from Norway about Women on Corporate Boards*, unpublished manuscript, presented at Essec Business School, Paris, April 2011.

²⁴⁰ Morten Huse & Pernille Dysthe haben alle diese Frauen interviewt. Die folgende Analyse bezieht sich auf die Ergebnisse der Interviews, die voraussichtlich in 2012 veröffentlicht werden.

Abbildung 3: Die „Goldröcke“

	Prinzipien- und faktenorientiert	Pragmatisch Business-orientiert
Angehende „Golden skirts“	I. „Die jungen, smarten, cleveren Frauen – analysestark und unterstützt von Mentorinnen und Mentoren“ (um die 40 Jahre)	II. „Die ehrgeizigen und pragmatischen Frauen – sie wissen die Chance der Quote zu nutzen“ (50+ Jahre)
Erfahrene „Golden skirts“	III. „Die erfahrenen Kämpferinnen – setzen ihre Erfahrungen aus politischen Top-Positionen ein“ (50+ Jahre)	IV. „Die erfahrenen Führungsfrauen aus der Wirtschaft – waren schon vor dem Gesetz dabei“ (55+ Jahre)

In dieser Matrix lassen sich 16 der 18 Frauen in einem der Quadranten verorten. Zwei befinden sich im Übergangsprozess von einem Typ zu einem anderen. Die Frauen aus Gruppe I sind etwas jünger als die anderen und setzen sowohl auf analytische Fähigkeiten und Kompetenzen, die für Top-Unternehmensberatungen typisch sind, wie auf professionelle Netzwerke und die Unterstützung ihrer Partner. Sie sehen sich als diejenigen, die Wissen und Fakten in die Arbeit im Aufsichtsrat einbringen. Diese Frauen wurden durch Mentorinnen und Mentoren gefördert und ihre Anzahl hat in 2010 zugenommen.

Gruppe II verfügt über die meisten Mandate. Diese Frauen haben ganz unterschiedliche Ausbildungen (z. B. Ingenieurinnen, Juristinnen) und eher begrenzte berufliche Erfahrungen als Führungskraft in der Wirtschaft. Sie erkannten das Quotengesetz als Chance, eine Karriere als Aufsichtsrätin zu starten, die sie bewusst und gezielt in Gang setzten.

Norwegen hat eine lange Tradition erfolgreicher Top-Politikerinnen. Hieraus rekrutiert sich die Gruppe III der „erfahrenen Kämpferinnen“, die zuvor Ministerinnen oder Leitungspersonen von Parteien in sehr mächtigen Positionen waren. Sie qualifizieren sich aber nicht so sehr durch ihren Status, sondern vielmehr durch ihre Fähigkeit, ihre Kompetenzen auch in der Wirtschaft effektiv zu nutzen. Sie kennen das politische System und wissen Machttechniken innerhalb und außerhalb der Aufsichtsräte gekonnt einzusetzen. Und sie verfügen über große und mächtige Netzwerke, die Beziehungen zu Politikerinnen, Top-Managerinnen und Verwaltungen abdecken.

Gruppe IV setzt sich aus den Frauen zusammen, die schon vor dem Gesetz Aufsichtsrätinnen waren und mit dem Gesetz weitere Mandate erhielten. Sie verfügen über besonders beeindruckende Erfahrungen und Kompetenzen und ihre Motivation beziehen sie aus dem spürbaren positiven Einfluss, den sie in ihrer Position auf die Unternehmen und deren Erfolg ausüben können.

Die meisten der „Goldröcke“ finden, dass ihre Aufgabe als Aufsichtsrätin sehr gut zu ihrer Lebenssituation passt. Insbesondere betonen sie, dass dies einfacher mit ihrer Lebensplanung zu vereinbaren ist als eine Top-Position im Linienmanagement von Unternehmen. Denn die Aufsichtsratsaufgaben sind ihrer Erfahrung nach vorhersehbarer, sie lassen sich zeitlich besser planen und mit den Anforderungen des Familienlebens besser verbinden.

Und was lernen wir daraus?

Norwegen zieht insgesamt ein vorsichtig positives Fazit aus seinem Vorgehen.²⁴¹ Das Quotengesetz hat dort einen deutlichen Schub für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen mit Frauen gebracht. Es wäre aber verkürzt, diesen Erfolg ausschließlich auf eine gesetzliche Quotenregelung zurückzuführen. Wie wir gezeigt haben, wurde es durch ein ganzes Bündel anderer Maßnahmen und eine breite gesellschaftliche Diskussion vorbereitet und begleitet.

241 Morten Huse, The Golden Skirts: Lessons from Norway about Women on Corporate Boards, unpublished manuscript, presented at Essec Business School, Paris, April 2011.

Mittlerweile finden sich immer mehr Frauen in Aufsichtsratspositionen von Unternehmen, die nicht durch das Gesetz abgedeckt sind. Hierfür können zwei Gründe angeführt werden. Zum einen wird in Norwegen sichtbar, dass Frauen sehr gut geeignet sind, die Arbeit in Aufsichtsräten zu erfüllen und sogar voranzutreiben.²⁴² Es gibt dort ein ausreichendes Potenzial qualifizierter Frauen, die nun die Chance haben, nachweisbare und vorzeigbare Erfahrungen zu sammeln. Dieses Potenzial wollen sich auch andere Unternehmen sichern. Als Zweites lässt sich also ein Nachahmungseffekt erkennen, der auch Konsequenzen haben kann für Unternehmen in anderen Ländern. Und nicht zuletzt hat das Beispiel Norwegen auch die Diskussion in Deutschland befruchtet. Ein solches Beispiel fordert nicht auf, es zu imitieren, sondern klug daraus zu lernen und einen eigenen Weg zu definieren.

Dabei gilt es, die Situation in Deutschland zu berücksichtigen. Hier übt der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ insbesondere in seiner Version von Mai 2010 als „soft law“ eine Funktion des kulturellen Wandels hin zu mehr Diversity über die Forderung „Comply or explain!“ aus, die es in Norwegen so nicht gab. Gleichzeitig verhindert dieser Kodex eine extreme Ausprägung von „Goldröcken“ und „Geldsäcken“ durch die Betonung der Unabhängigkeit und die Begrenzung der Mehrfachmandate (DCGK 5.4.5). Die in Norwegen aufgefundenen Gruppen von sehr erfolgreichen Aufsichtsrätinnen finden wir auch in Deutschland, seien es nun die „Cleveren und Analysestarken“, die mit einem betriebswirtschaftlichen oder juristischen Background in Top-Beratungen und Wirtschaftsprüfungen tätig sind oder bereits Top-Positionen unterhalb der Vorstandsebene erreicht haben, seien es die „erfahrenen Kämpferinnen“ aus Politik und Justiz, Wissenschaft, Wohlfahrtsorganisationen oder anderen NGOs. Dass diese Potenziale mit Erfolg für die Frauen, die Unternehmen und die Gesellschaft zu erschließen sind, das können wir von Norwegen lernen.

3.7.2 The Norwegian Quota Reform – Seen from Board Members’ View

Aagoth Storvik

Introduction

As the first country worldwide, Norway passed a new regulation requiring at least 40 percent of each gender on company boards in December 2003 – to create more gender equality and increase companies’ profitability. The law went into force in the beginning of 2008, leading to major changes in the gender composition of corporate boards. In 2002, only about 4 percent of board members were women, in 2009: 40 percent.²⁴³ The law’s successful implementation is due to its tough sanctions for noncompliance: After several warnings, legal authorities may dissolve firms not following the rules – which has not happened so far.

Based on a survey sent to all board members of public limited companies in 2009,²⁴⁴ it will be examined how board members have experienced the quota law, if the new board women are being perceived as competent and if board work has changed since the introduction of the law.

242 Mariateresa Torchia, Andrea Calabro, Morten Huse and Marina Brogi, Critical mass theory and women directors’ contribution to board strategic tasks, in: *International Journal of Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 6 (3), 2011, 42–51; Sabina Nielsen & Morten Huse, The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface, in: *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2), 2010a, 136–148; Sabina Nielsen & Morten Huse, Women Directors’ Contribution to Board Decision-making and Strategic Performance: The Role of Equality Perceptions, in: *European Management Review* 7, 2010b, 16–29.

243 Statistics Norway.

244 Response rate: 62 percent.

Background

While Norway is one of the countries with the highest rate of working women and women in politics, the representation of women in powerful positions in work organisations is still one of the lowest in the Western world. This has been labelled the “Norwegian paradox”²⁴⁵ and still persists. In 2002 about 4 percent top managers in the most influential companies were women²⁴⁶ while parallel statistics show the United States had 14 percent, United Kingdom 17 percent and Germany 8 percent at the time.²⁴⁷ The new quota regulation partly appears as a reaction to the low stable level of female managers. While it appeared nearly impossible for the government to increase the number of female managers in the private sector via the law, it was possible to increase female representation on company boards.²⁴⁸

The government passed the new quota regulation as an amendment to the Companies Act. It requires that both genders are represented according to the following principles:

1. Where there are only two or three board members, both genders should be represented.
2. Where there are four or five board members, both genders should be represented by at least two members each.
3. Where there are six to eight board members, both genders should be represented by at least three members each.
4. Where there are nine or more board members, each gender should be represented by at least 40 percent each.
5. Rules 1 to 4 also apply to the election of deputy board members.

The quota regulation applies to all publicly owned companies and public limited companies in the private sector, thereby targeting central parts of the Norwegian economy. In a public limited company none of the members are personally liable for the company’s debts, a type which usually has many shareholders and rather strict rules regarding the composition of the board and the amount of the share capital applies. To be listed on the Oslo Stock Exchange, the law requires a company be registered as a public limited company. These companies, approximately 450, are the elite of the Norwegian economy. The government has not yet proposed a quota regulation for the 164,000 privately owned limited liability companies, most of which are small family enterprises with few owners who themselves are members of the boards. Less strict legal rules apply to this type of company. In 2005, Norwegian public limited companies averaged 136 million EUR in sales, while private limited companies averaged 2 million EUR in sales.²⁴⁹

245 E. *Kvande*, Paradoxes of Gender and organisations, Dr. polit. avhandling, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Norges teknisk –naturvitenskapelige Universitet, Trondheim, 1998.

246 H. *Skjeie* and M. *Teigen*, Menn i mellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk, Makt- og demokratiutredningen, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo, 2003, S. 57.

247 Breaking through the glass ceiling. Women in management, in: International Labour Office, Geneva, 2004, S. 21.

248 M. *Teigen*, Norwegian quota policies, paper presented at the Nineteenth Meeting of the Helsinki Group on Women and Science, Brussels, 4–5 November 2008, ISF-paper 12.

249 V. *Heidenreich*, ‘Kjønn og makt i norsk næringsliv’, in: K. Niskanen and A. Nyberg (eds.), *Kön och makt i Norden*, del I landsrapport, Tema Nord 569, Nordisk ministerråd, København, 2009, 219–249 (222).

The quota regulation applies to the elsewhere-termed ‘supervisory board’. In contrast to companies in central Europe, Norwegian companies have only a supervisory board, consisting of owners’ representatives and employee-elected representatives, a one-tier system.²⁵⁰ There is no executive board of managers, but only one general manager (CEO), appointed by the board of directors and responsible for day-to-day management of the company’s activities. The board still has final responsibility for the management of the company, and the general manager must follow guidelines and orders issued by the board of directors – which shall ensure business activities are soundly organised, must keep itself informed about the company’s financial position and ensure its activities, accounts and asset management are subject to adequate control.

Upon introduction, the quota rule was unique; no other country had implemented similar regulations. Since then a diffusion process seems to take place, as the Norwegian corporate boards’ quota rule has sparked debates about the persistent male dominance in economic decision-making and the possibility and feasibility of adopting similar quota arrangements all over Europe.²⁵¹ The Spanish government has committed to achieve board representation of at least 40 percent for each gender by 2015. Iceland has recently followed and will require companies with more than 50 employees to have board representation of at least 40 percent for each gender from 2013.²⁵² Similar policies are either being implemented or intensely debated in many countries including the Netherlands,²⁵³ France²⁵⁴, Sweden, Belgium and Germany.

Data and Methods

In 2008’s official registry there are 2,393 board memberships in public limited companies,²⁵⁵ capturing the whole board member population with some minor exceptions. Directors with addresses in foreign countries, 291 in total, were removed from the list as well as board members without private addresses (44 in total) and those in companies that were dissolved, transformed or taken over by other companies – reducing the number of board memberships in the study group to 1,959.²⁵⁶

As only directors living in Norway were contacted, the study cannot tell anything about experiences of members living abroad; it is likely many of these are foreigners from countries where quotas are viewed more negatively than in Norway²⁵⁷ and might view the quota reform more critically than the rest of the board members.

The exclusion of the small number of board members listed without private addresses is not likely to induce any bias in the sample. This type of error occurs randomly, according to register officials. Neither is it probable the exclusion of directors in companies dissolved or taken over introduces a biased

250 I. M. *Hagen*, Det mektige mindretallet Ansattes representasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations, in: Fafo-rapport 02/2010, 67.

251 Z. B. *The Economist*, 13.3.2010.

252 <http://www.nikk.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1054> (Zugriff: 17.8.2011).

253 In December 2009, the government of the Netherlands decided that all companies with more than 250 employees should have at least 30 percent of their board members as women. If the goal is not reached by 2016, the company must prepare a plan to reach the goal. Whether this will be achieved/implemented is not confirmed.

254 <http://www.toutpourlesfemmes.com/conseil/IMG/pdf/egalite-hommes-femmes.pdf> (Zugriff: 17.8.2011).

255 The Brønnøysund Register Centre.

256 The plan was to contact all respondents through email. Therefore, all firms which had not listed the board members’ e-mail addresses were contacted. Many firms were very reluctant to supply e-mail addresses; therefore, the strategy had to be dropped. The contact with the firms provided, however, useful information about which firms were about to change registration form, or were in the process of being dissolved or taken over by other companies, or about board members who could not speak Norwegian.

257 According to M. *Teigen*, Norwegian quota policies, paper presented at the Nineteenth Meeting of the Helsinki Group on Women and Science, Brussels, November 4th–5th, 2008, ISF-paper 12, gender quotas are part of the Norwegian political tradition and therefore especially accepted here.

sample. These processes cannot be connected to the introduction of the quota law, as the regulation had only been in effect for a very short time. Change of registration form might be more problematic, which is addressed later in this section.

Many board members in public limited companies are members of several boards. To avoid contacting the same person several times, the list was rearranged such as no name occurred more than once, leading to a considerable reduction to 1411 directorships. In the questionnaire, board members were asked about their number of board memberships in public listed companies. The figures show that women generally have the same number of plc-directorships as men.

All board members received a questionnaire by e-mail – or post, if impossible to find their e-mail addresses. Respondents were told participation was voluntary and full anonymity guaranteed. Board members serving on multiple boards were asked to respond only concerning the company with the most employees. A representative's experiences might vary between different boards, and it was considered most important to capture experiences from the most influential companies. So experiences from less influential companies might be lacking in the study. However, in several analyses I use the distinction between listed and non-listed companies as a means of control, should the quota reform have hit less influential companies differently than more influential ones.

A small number of respondents, replaced since the start of 2008 and no longer board members, were asked to answer the questionnaire regarding the last board they served – applying to about 10 percent of the respondents. In all, 880 people replied, for an overall response rate of 62 percent. Since not all respondents have answered all questions and some errors occurred in the coding of answers, **N** varies somewhat in the different analyses.

The respondents appear in central ways as representatives of the population of directors in public limited companies. Female directors make up 40 percent of the respondents, which is in perfect harmony with their ratio in the quota-regulated population, according to Statistics Norway,²⁵⁸ meaning also male and female directors have the same reply-rate. Compared to men, women in the study are younger. Figures from Statistics Norway (2008) show this to be in accordance with the director population.²⁵⁹ Further respondents appear to represent the population in many other significant ways.²⁶⁰

During the 18 months prior to the law's going into force, more companies than usual changed registration form from public limited companies to private limited companies, which might appear as a reaction to the new law. As part of the research project, telephone interviews with CEOs or chairs for these companies were conducted.²⁶¹ Only twelve companies mentioned it had been difficult to find women joining the board as one or the only reason for changing registration form, so of the 500 companies existing before 2006, only two percent changed registration form because they could not find competent women. It is also possible that some companies both prior to this time span and even after this period changed registration form because of the quota law, but probably a very small number.

258 StatBank Norway, table 07249, board members roles in public limited companies based on gender, sector, type of role and number of employees, accessed 25 November 2010.

259 <http://www.ssb.no/vis/emner/10/01/ner/arkiv/art-2008-01-14-01.html> (Zugriff: 17.8.2011).

260 Aa. Storvik, Women on board – experiences from the Norwegian quota reform, in: *Journal for Institutional Comparisons*, CESifo Dice Report, 9 (1), 2011, 35-41.

261 Ebenda.

Board members' experiences with the reform

First, we shall look at how board members think the new women have influenced board work. We asked all board members if they had experienced any change in the board performance after the quota reform. The expectation was more profound changes in director's competence would also lead to changes in board performance.

Table 1: The quota reform has led to a considerable increase in the number of women on boards.
Have you experienced changes in the boards' work after the reform?

	Men	Women	All
a positive change	12%	20%	16%
NO noticeable change	60%	33%	48%
board work has become more difficult	11%	1%	6%
the reform has not targeted us	8%	10%	9%
else	2%	3%	2%
do not know	7%	34%	19%
total	100%	100%	100%
N	500	366	872

Notes: The difference between the group of people who experienced a positive change and those who experienced a more negative change is significant at the level of one percent. The difference between men and women who experienced a positive change is significant at the level of one percent.

As Table 1 shows, 48 percent, a clear majority, say they have not experienced any noticeable change in the boards' work after the reform. In total, 16 percent have experienced a positive change and 6 percent a negative change – we find the positive experiences outweigh the more negative ones. Based on board members' own experiences, the reform has had a slightly positive effect on the board's work overall. As mentioned, one could expect people either clearly positive or clearly negative to be overrepresented in this study, meaning in the board member population a higher percentage might not have experienced any noticeable change. As we see, more women than men have experienced a positive effect.

Directors who stated they experienced a positive change were asked what kind of positive change this was (Table 2). Most mentioned the introduction of new perspectives and that more discussion is taking place. Somewhat fewer mention the new female directors have important competence which the board had been lacking earlier, and even fewer mention board work has become more pleasant. The two most seldom mentioned alternatives are the reform has increased the weight put on knowledge and analysis, and the new female board members are particularly clever. Clearly, the main positive effects of the reform are the introduction of new perspectives and that more discussion is taking place.

Among the few directors who stated board work had become more difficult, nearly all say the new female board members lack important competence and insight (Table 3). Nearly no one says more disagreement occurs, or less weight is placed on knowledge or analysis. Very few directors mention more discussions or more misunderstandings as a negative consequence, showing to a large extent directors agree as to the negative consequences of the reform.

Table 2: How do you think the board’s work has improved after the reform? Multiple answers possible:

	Men	Women	All
more pleasant atmosphere	39%	26%	32%
the new female board members are particularly clever	36%	19%	27%
the new female board members have important board competence earlier missing	48%	37%	42% (N = 57)
more weight is placed on knowledge and analysis	16%	37%	27%
more discussion takes place	62%	71%	67%
new perspectives are introduced	77%	78%	78% (N = 105)
N	61	73	135

Note: For reply categories two and four, the difference between men and women is significant at the level of 5 percent.

Table 3: How do you think the board’s work has become more difficult after the reform? Multiple answers possible:

	Men	Women	All
new female board members lack important competence and insight	96%	100%	100%
less weight is put on knowledge and analysis	15%	0%	15%
more disagreement	2%	100%	12%
more misunderstandings	24%	16%	24% (N = 24)
too much discussion	30%	3%	33% (N = 19)
N	52	6	58

Notes: For categories three and five, the difference between men and women is significant at a 1 percent level. The percentage who answers the board’s work has become worse after the reform differs somewhat in Tables 8 and 5, as some respondents did not skip this question as they were instructed to.

Summary: almost exactly the same number of respondents saying the new female board members lack important competence and insight say they have important board competence which was previously lacking (see whole figures in brackets in Tables 2 and 3). So looking at individual competence the reform appears as a “zero sum game”. When respondents say the new women have important board competence earlier lacking, they probably have both formal and informal competence in mind. When they say the new female board members lack important knowledge and insight they probably have more informal types of occupational experiences in mind, as their educational competences are in order.²⁶²

Looking at the board as a team, the new women appear to have increased the boards’ competence. The most frequently mentioned development at this collective level is new perspectives and more discussions occur. On the negative side, very few mention too much discussion or more misunderstandings. Huse, Nielsen and Hagen found women on boards only contributed to creative board discussions when they had different educational and occupational backgrounds than men.²⁶³ Women

262 Aa. *Storvik*, Women on board – experiences from the Norwegian quota reform, in: *Journal for Institutional Comparisons*, CESifo Dice Report, 9 (1), 2011, 35–41.

263 M. *Huse*, S. T. *Nielsen* and I. M. *Hagen*, Women and Employee-Elected Board Members and their Contributions to Board Control Tasks, in: *Journal of Business Ethics*, 89, 2009, 581–597.

in the study presented here are similar to men in these respects. Possibly their higher level of education²⁶⁴ enables women to produce alternative views or experiences at a personal level have the same effect.

Conclusion

We have looked at board members' experiences with the quota reform, showing most directors have not experienced any change in board work after all. Among the minority of those who experienced change, more report positive developments. Nearly the same percentage of respondents saying the new female directors lack important competence and insight say the new female directors have important competence previously lacking on the board. Looking at the board's competence as a team, we find the new women have made a positive contribution. More board members have noticed a positive rather than negative development in the board's work as a group. The difference is small, but significant. The most mentioned positive effects of the reform are the introduction of new perspectives and that more discussion takes place.

Earlier studies such as Heilman (et al.) and Krook find women who get their positions as a result of quotas are often seen as incompetent, regardless of their formal education and experiences.²⁶⁵ As we have seen here, the Norwegian quota reform has not had this effect, in spite of the fact many board members were in opposition to the new reform. A study from Econ in 2003 showed a majority of board members in public limited companies were against the reform.²⁶⁶ However, the mood now appears to have changed and very few critical voices are heard in the public debate.

3.7.3 Frauen in Führungspositionen in Norwegen – Vorbild im Kampf gegen Geschlechterdiskriminierung und gläserne Decke?

Melanie Regine Hack und Hedvig Bugge Reiersen

Auch in Norwegen diskutiert man seit den 1990er Jahren die ‚gläserne Decke‘.²⁶⁷ Inwieweit hat die neue Quotenregelung²⁶⁸ zur Reduzierung der Geschlechterdiskriminierung bei der Rekrutierung und Besetzung von Führungspositionen beigetragen? Ist Norwegen tatsächlich Vorreiter in Sachen Gleichberechtigung?²⁶⁹

I. Der Kampf gegen die gläserne Decke aus diskriminierungsrechtlicher Perspektive

Die dem öffentlichen Recht entstammende *ASA-Quotenreform* ist die gesellschaftsrechtliche Antwort auf Erfahrungen mit Quotenregelungen im staatlichen und kommunalen Sektor.²⁷⁰ Zuvor war norwe-

264 Aa. *Storvik*, Women on board – experiences from the Norwegian quota reform, in: *Journal for Institutional Comparisons*, CESifo Dice Report, 9 (1), 2011, 35–41.

265 M. E. *Heilman*, C. F. *Block* and P. *Stathatos*, The affirmative action stigma of incompetence: Effects of performance information ambiguity, in: *Academy of Management Journal* 40 (3), 1997, 603–625; M. L. *Krook*, Quota Laws for Women in Politics: Implications for Feminist Practice, in: *Social Politics* 15(3), 2008, 345–368.

266 *Econ*, Kvinner og menn med styreverv, in: *Econ-rapport 11/2003*, Oslo.

267 *Siri Øyslebø Sørensen*, Statsfeminismens møte med næringslivet, in: *Tidsskrift for kjønnsforskning*, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 102–119.

268 'styret' (engl. ‚board‘): in Norwegen alleiniges Geschäftsleitungsorgan, übt Kontroll- wie exekutive Funktion aus [s. §§ 6–12, 6–13 *allmen-naksjeloven (asal) – Public Limited Liability Companies Act 13 June 1997* nr. 45]; laut Aagoth *Storvik*/Mari *Teigen*, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. m. w. N., <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011) bedeutet styret ‚Verwaltungsrat‘ („Aufsichtsrat“ dagegen: *bedriftsforsamling*); daneben: „*daglig leder*“ (Geschäftsführer) (asal § 6–14, 6–15), verantwortlich für laufende Geschäftsleitung; norwegische Gesetze: www.lovdato.no.

269 Ähnl. *Vibeke Heidenreich*, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: *Kirsti Niskanen/Anita Nyberg* (Hrsg.), *Kön og makt i Norden*, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (220).

270 S. auch *Siri Øyslebø Sørensen*, Statsfeminismens møte med næringslivet, in: *Tidsskrift for kjønnsforskning*, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 102–119 (98, 107 ff.).

gische Gleichstellungspolitik auf den öffentlichen Sektor begrenzt²⁷¹, wo sich im Laufe der letzten drei Jahrzehnte ein umfassendes System unterschiedlichster Quotenregelungen entwickelte, von denen aktiv Gebrauch gemacht wurde²⁷², 1979 gab es das *likestillingslov* (likestl – Gleichstellungsgesetz)²⁷³, welches 1981 um § 21 mit dem Erfordernis einer Vertretung beider Geschlechter in öffentlichen Ausschüssen, Räten und Gremien im Sinne einer ‚Balance‘, 1988 mit „mindestens 40 Prozent“ (bei mehr als neun Mitgliedern), erweitert wurde.

Die Revision des *likestillingsloven* 2002 führte zur Ausweitung der Aktivitätspflicht in Gleichstellungsfragen auch auf Parteien des Arbeitslebens: Arbeitgeber müssen nun gemäß likestl § 1a II aktiv, zielgerichtet und planvoll an der Förderung der Gleichstellung der Geschlechter in ihren Betrieben mitwirken; parallel dazu gab es 2003 die Quotenreform auf gesellschaftsrechtlicher Ebene – beides Ausdruck zunehmender Verschiebung der Verantwortung für Gleichstellung von der öffentlichen Sphäre zu den Akteuren des Wirtschaftslebens.²⁷⁴ Im Zuge einer ‚Liberalisierungswelle‘ wurden viele vormals staatliche Unternehmen in Aktiengesellschaften umgewandelt und teilweise privatisiert²⁷⁵, auf welche likestl § 21 nicht anwendbar ist²⁷⁶, was mit der Erweiterung des likestl § 21 um die Aktivitätspflicht für die Parteien des Arbeitslebens und der Quotenregelung im Gesellschaftsrecht korrigiert werden sollte.²⁷⁷ Ist diese Ausweitung des Gleichstellungserfordernisses in die styret des Wirtschaftslebens Ausdruck eines Spillover-Effektes bislang geltender Gleichstellungspolitik mit ihren Quotenregeln?²⁷⁸

II. ... und aus gesellschaftsrechtlicher Perspektive

Zentrale Bestimmung der im *allmennaksjeloven – Public Limited Liability Companies Act*²⁷⁹ – verankerten Quotenregelung ist § 6–11a: Im *styret der public limited liability companies* muss eine bestimmte Mindestanzahl beider Geschlechter vertreten sein, was alle norwegischen *allmennaksjeselskaper* (ASA) und an der norwegischen Börse notierte Gesellschaften betrifft, nach asal § 20–6 auch statsaksjeselskaper, in denen der Staat alle Aktien hält;²⁸⁰ nicht hingegen *aksjeselskaper* (AS).

Trotz des geschlechtsneutralen Wortlauts des § 6–11a soll hierdurch die männliche Dominanz in norwegischen *boardrooms der Public Limited Liability Companies* aufgebrochen bzw. verändert werden.²⁸¹ Nach § 6–11a I hängt die minimale Anzahl jedes Geschlechts von der totalen Anzahl der Mitglieder des *styret* ab: Hat dieses zwei oder drei Mitglieder, müssen beide Geschlechter, bei vier oder fünf Mitgliedern jedes der Geschlechter mit mindestens zwei, bei sechs bis acht Mitgliedern beide Geschlechter mit mindestens drei, bei neun Mitgliedern mit mindestens vier Personen und bei mehr als neun Mitgliedern jedes Geschlecht mit mindestens 40 Prozent vertreten sein.

271 Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4, <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011). Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringsekspanjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (86 ff.); zum Überblick über den politischen Prozess und die öffentlichen Debatten zur Verabschiedung der Quotenregelung: asal § 6–11a, S. 90 ff.; Fredrik Engelstad, Kan kjønnskvoltering i næringslivet forsvares? En normativ analyse, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 120–140 (121).

272 Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringsekspanjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (87 ff.).

273 Lov om likestilling mellom kjønnene av 9. juni 1978 nr. 45.

274 Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringsekspanjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (86, 90).

275 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (222).

276 Ebenda.

277 Ebenda.

278 Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringsekspanjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (87).

279 Das Lov om aksjeselskaper (Private Limited Liability Companies Act 13 june 1997 nr 44 aksjeloven – asl) regelt *private limited liability companies* (aksjeselskap (AS), mit deutscher GmbH vergleichbar), das *allmennaksjelov* die *public limited liability companies* (Allmennaksjeselskap (ASA), mit deutscher AG vergleichbar), Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f., <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011).

280 Bsp. für *statsaksjeselskaper*: Statoil, NRK und Telenor, St.meld. nr. 40 (1997–98), Eierskap i næringslivet, Kap. 8.3.3, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/19971998/stmeld-nr-40-1998-8/3/3.html?id=316956> (Zugriff: 17.08.2011).

281 s. Ot.prp.nr.97 (2002–2003), S. 6.

Wird ein Mitglied des *styret* hingegen von Angestellten eines Unternehmens gewählt, gelten nach asal § 6–11a II besondere Anforderungen:²⁸² Bei der Wahl zweier oder mehr Mitglieder sollen beide Geschlechter repräsentiert sein. Diese Sonderregel findet jedoch keine Anwendung, wenn eines der Geschlechter zum Wahlzeitpunkt weniger als 20 Prozent der Gesamtbelegschaft ausmacht.²⁸³

Über die Einhaltung des asal § 6–11a wacht das norwegische Unternehmensregister. Handelt ein Unternehmen dagegen, hat es die Verweigerung der Registrierung im Unternehmensregister zu befürchten, mit eventuell schwerwiegenden Konsequenzen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens; dramatischste Form der Sanktionierung ist die Auflösung des bestehenden Unternehmens.²⁸⁴

Das gesetzgeberische Ziel: ‚Gender equality‘ und ‚good corporate governance‘

Übergeordnetes Ziel des asal § 6–11a ist *gender equality*²⁸⁵. Laut der Gesetzesvorarbeiten führe Gleichberechtigung im Kontext des Gesellschaftsrechts zu guter *corporate governance* und erhöhter Performance der Gesellschaft²⁸⁶, würde daher nicht primär zum Wohle des unterrepräsentierten weiblichen Geschlechts, sondern um der Erhaltung der unternehmerischen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit willen eingeführt.²⁸⁷ Ohne gesetzliche Regeln würden kompetente und für *board rooms* der norwegischen *public limited liability companies* prinzipiell wählbare Frauen letztlich aufgrund der von Männern dominierten Unternehmenskultur nicht gewählt und stießen damit an die ‚gläserne Decke‘. Da Männer oft Männer als *corporate directors* wählten, charakterisierte die norwegische Diskussion board rooms fast schon reißerisch als ‚*boys' clubs*‘; in den Gesetzesvorarbeiten zu asal § 6–11a wird implizit auf diese Männerdominanz hingewiesen:²⁸⁸ Aufgrund der ‚*boys' clubs*‘-Mentalität würden weniger kompetente Männer in boards gewählt und kompetenteren Frauen der Zugang zu diesen verwehrt.²⁸⁹ Die Dominanz der Männer führte zum Absinken der Kompetenz in den board rooms – einer *good corporate governance* widersprechend.

Vor Inkrafttreten des asal § 6–11a führte der norwegische Gesetzgeber eine ‚*soft law*‘-Maßnahme zur freiwilligen Erhöhung des Frauenanteils in den boards der Unternehmen ein – wenig erfolgreich; da kein Frauenanteil von 40 Prozent erzielbar war, trat mit Wirkung zum 1. Januar 2008 die obligatorische 40-Prozent-Regel in Kraft.²⁹⁰

III. Hält die norwegische Quotenregelung auch de facto, was sie verspricht?

Zum 1. Januar 2008 mussten norwegische öffentliche Unternehmen verpflichtend die Quotenregelung umgesetzt haben; unmittelbar nach Einführung war laut Unternehmensregister kein Unternehmen aufgrund Verstoßes gegen die Quotenregelung zu sanktionieren;²⁹¹ sie hatte offensicht-

282 asal § 6–11a II i. V. m. §§ 6–4, 6–371.

283 asal § 6–11a II 3.

284 Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. (9 f.), <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011); Anne Chatrine Sundby, Nye norske regler om representasjon av begge kjønn i allmennaksjeselskapers styre, Nordisk Tidsskrift for Selskabsrett nr. 2, 2004, S. 173–181 (179).

285 Odelstingproposisjon, Ot.prp.nr.97 (2002–2003), S. 6, Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.), <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/otprp/20022003/otprp-nr-97-2002-2003-.html?id=127203> (Zugriff: 17.08.2011).

286 Krit. Fredrik Engelstad, Kan kjønnskotering i næringslivet forsvares? En normativ analyse, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 120–140 (133); Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. (11 f.), <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011) m. w. N.

287 Ebenda; Fredrik Engelstad, Kan kjønnskotering i næringslivet forsvares? En normativ analyse, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 120–140 (126 ff.).

288 Z. B. Odelstingproposisjon nr.97 (2002–2003), S. 6, 10, Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.), <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/otprp/20022003/otprp-nr-97-2002-2003-.html?id=127203> (Zugriff: 17.08.2011).

289 European Commission, The Gender Balance in Business Leadership, Staff working paper (SEC(2011) 246 final, S. 6).

290 Ebenda, S. 6, 11; Mari Teigen, Kvoteringsstradisjon og styringsekspanasjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (92); Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. (6), <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011).

291 Hedvig Bugge Reiersen/Beate Sjøfjell, Report from Norway on the quota rule in S. 6–11a, European Company Law, Volume 5, Issue 4 2008, S. 191–195 (193).

lich den Frauenanteil in den *boards* der *public limited companies* erhöht.²⁹² Laut diverser Studien wurde Frauen auch häufiger gleicher Zugang zu Entscheidungsträgerpositionen in der Wirtschaft gewährt.²⁹³ Es gibt mehr weibliche Vorbilder und für Positionen des Top-Managements wählbare Frauen;²⁹⁴ die Zusammensetzung der *boards* beeinflusst wesentlich die Führungskultur der Firmen und eine Diversität der Mitgliederprofile verleiht dem board eine Vielfalt von Werten, Ansichten und unterschiedlichsten Kompetenzen.²⁹⁵

Die Einführung der Quotenregelung hat großen Einfluss auf die Rekrutierung von Frauen für Positionen im *styret* der ASA-Gesellschaften:²⁹⁶ Waren 2002 nur sechs Prozent der *styret*-Mitglieder Frauen, stieg ihr Anteil in den Folgejahren kontinuierlich an, bis auf 40 Prozent in 2009.²⁹⁷ Die Geschlechterhierarchie innerhalb des *styret* hat sich jedoch nur wenig verändert und dessen Vorsitz, der *styrelde*, wird fast immer von einem Mann eingenommen.²⁹⁸

Ferner sind in – nicht von der Quotenregelung erfassten – AS-Gesellschaften seit fast zehn Jahren unverändert nur circa 17 Prozent der Mitglieder des *styret* Frauen²⁹⁹; die ASA-Quotenregel hatte also kaum einen Spillover-Effekt.³⁰⁰

In Top-Führungspositionen, wo ebenfalls keine Quotenregelungen gelten, ist die gläserne Decke noch besonders spürbar:³⁰¹ Nur durchschnittlich zwei Prozent der Geschäftsführer und etwa 13 Prozent anderer Positionen des Topmanagements sind von Frauen besetzt.³⁰² Die Quotenregelung hat nicht automatisch auch hier die ‚gender-balance‘ verbessert, betrifft damit *de facto* einen weitaus geringeren Teil des Privatsektors/Wirtschaftslebens, als es auf den ersten Blick scheint.

Dies kompensiert, dass die „sichtbarsten“ Betriebe wiederum umfasst und ASA-Gesellschaften Unternehmen mit dem durchschnittlich höchsten Umsatz sind.³⁰³ Dennoch ist der Arbeitsmarkt in Norwegen vertikal stark nach Geschlechtern segregiert, Frauen haben es noch immer schwerer, Führungspositionen zu erhalten, etwa als CEOs oder im Topmanagement.³⁰⁴

292 Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringseksjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (94, Figur 2).

293 European Commission, The Gender Balance in Business Leadership, Staff working paper (SEC(2011) 246 final, S. 10 m. w. N.; Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. (12 m. w. N.), <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011); Trude Langvasbråten, Kjønn og makt i norsk politikk, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 2009:59, S. 183–216 (183 ff.), <http://www.norden.org/da/publikationer/publikationer/2009-569> (Zugriff: 17.08.2011).

294 Ebenda.

295 Grünbuch der Europäischen Kommission, „Green Paper on The EU corporate governance framework“.

296 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (240).

297 Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. (9, insbes. Abb. 1 und 2), <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011); Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringseksjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (94 m. w. N.).

298 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (230).

299 http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/likestilling_en/ (Zugriff: 17.08.2011); Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (241); Fredrik Engelstad, Kan kjønnskvalitet i næringslivet forsvares? En normativ analyse, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 120–140 (121).

300 Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringseksjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (94 m. w. N.); krit. Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (236, 241).

301 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (226 f. Tab. 1–3; 241).

302 Ebenda, S. 228, 235; Mari Teigen, Kvoteringstradisjon og styringseksjon, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 84–101 (94); Aagoth Storvik/Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2010, S. 4 f. (9, 12), <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> (Zugriff: 17.08.2011).

303 Fredrik Engelstad, Kan kjønnskvalitet i næringslivet forsvares? En normativ analyse, in: Tidsskrift for kjønnsforskning, årgang 35, Nr. 2, 2011, S. 120–140 (121); Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (222 m. w. N.).

304 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (222 m. w. N.).

Im norwegischen Arbeitsleben sind Frauen in vielen Bereichen noch nicht gleichberechtigt;³⁰⁵ wie das norwegische Ausbildungssystem ist auch dieses horizontal stark nach traditionellen Geschlechterrollen segregiert;³⁰⁶ Frauen bilden sich öfter im Pflege- und Pädagogiksektor aus, was den Weg in klassisch weiblich dominierte Berufe ebnet, während Männer eher technisch-naturwissenschaftliche Bereiche wählen, die sie in männlich dominierte Branchen führen.³⁰⁷ Norwegens Arbeitsmarkt ist einer der am meisten nach Geschlechtern getrennten in Europa.³⁰⁸ Ferner arbeiten etwa 40 Prozent der erwerbstätigen Frauen – nur 14 Prozent der Männer – in Teilzeit.³⁰⁹ Auch gibt es in Norwegen – wenn auch branchenspezifisch unterschiedlich – noch immer eine ‚gender pay gap‘: 2008 betrug der durchschnittliche Monatslohn von Frauen 85 Prozent dessen, was Männer durchschnittlich im Monat verdienen.³¹⁰

IV. Resümee

Auf den ersten Blick führte die Quotenregelung des § 6–11a in den betroffenen Unternehmen zu einer deutlichen Erhöhung des Frauenanteils; diese Frauen fungieren als ‚role model‘ und tragen nachhaltig dazu bei, dass sich peu à peu auch im Wirtschaftsleben das Gesicht bzw. das Bild der Führungsetagen ändert.

Dennoch erzielte die ursprünglich von Seiten des Gesetzgebers intendierte freiwillige Selbstverpflichtung zur Einführung einer Quote kaum Erfolge. Der Anteil von 40 Prozent Frauen im *styret* konnte letztlich nur aufgrund zwingender gesetzlicher Quotenregelung realisiert werden, die bei Nichteinhaltung mit zum Teil drastischen Sanktionen bis hin zur Auflösung der Gesellschaft belegt ist. Ferner muss auch der in Sachen Gleichberechtigung viel gepriesene Pionier Norwegen in einigen Bereichen des ‚Gesellschaftslebens‘ noch seine Hausaufgaben machen, um von Männern dominierte Unternehmenskulturen aufzubrechen und die gläserne Decke zu durchstoßen, um auch Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen. Die gläserne Decke ist trotz Rissen auch in Norwegen noch nicht gänzlich zerborsten.

3.8 Geschlechterquotierung in Schweden

Helena Onn

Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein Grundpfeiler der schwedischen Gesellschaft. Das bedeutet, dass Frauen und Männer in allen Lebensbereichen die gleichen Chancen, Rechte und Pflichten haben. Sie können also einer Erwerbstätigkeit nachgehen und so für den eigenen Unterhalt sorgen und Karriere und Familie trotzdem unter einen Hut bringen; weder Frau noch Mann müssen in der Partnerschaft befürchten, Ausbeutung oder Gewalt ausgesetzt zu werden.

305 http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/likestilling_en/ (Zugriff: 17.08.2011).

306 Ebenda.

307 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (221); http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/likestilling_en/ (Zugriff: 17.08.2011).

308 Vibeke Heidenreich, Kjønn og makt i norsk næringsliv, in: Kirsti Niskanen/Anita Nyberg (Hrsg.), Køn og makt i Norden, Del I Landsrapporter, TemaNord, Band nr. 59/2009, S. 220–243 (221); Norges Offentlige Utredninger, NOU 2008:6 Kjønn og lønn, <http://www.regjeringen.no/pages/2052468/PDFS/NOU200820080006000DDDPDFS.pdf> (Zugriff: 17.08.2011).

309 http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/likestilling_en/ (Zugriff: 17.08.2011).

310 Ebenda.

Aber trotzdem Schweden bei verschiedenen internationalen Vergleichen oft einen Spitzenplatz erreicht, gibt es noch Bereiche, in denen die Gleichstellung zu wünschen übrig lässt; Frauen in Unternehmensvorständen sind hier ein konkretes Beispiel, ein Thema, das seit Langem in Schweden diskutiert wird.

Geschlechterquotierung für Unternehmensvorstände

Die Frage der Geschlechterquotierung wird in Schweden bereits seit Langem diskutiert. Inhalt der Debatte ist, ob eine Frauenquote für die überwiegend stark von Männern dominierten Vorstände festgeschrieben werden sollte. Geschlechterquotierung findet beispielsweise oft bei Konferenzen und Meetings sowie in von Männern dominierten Vorständen Anwendung, um Frauen die Möglichkeit zu geben, sich in diesen Gremien Platz und Gehör zu verschaffen.

Sämtliche im schwedischen Parlament vertretenen Parteien sind sich darüber einig, dass ein höherer Frauenanteil in den Unternehmensvorständen eine erstrebenswerte Zielstellung ist. Dagegen haben die Parteien unterschiedliche Auffassungen dazu, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Die einen unterstützen die Quote, während die andere Seite dagegen argumentiert. Die Fürsprecher sind der Meinung, dass die Quote als Mittel dringend notwendig sei, um eine wirkliche Veränderung zu erreichen, während die Gegner behaupten, dass die Quotenregelung als solche gegen das Eigentumsrecht verstoße sowie die Anerkennung der Leistungen und relevanten Kompetenzen des Individuums herabsetze.

Im Juni 2006 präsentierte die Untersuchungskommission der schwedischen Regierung einen Gesetzesvorschlag zur Geschlechterquotierung in Unternehmensvorständen. Der Vorschlag enthielt die Forderung, dass 40 Prozent der Vorstandsmitglieder einem der beiden Geschlechter zugehörig sein müssen. Dieser Vorschlag fand die Unterstützung der damaligen sozialdemokratischen Regierung, wird jedoch von der jetzigen bürgerlichen Regierung abgelehnt und hat daher keine Rechtskraft erlangt.

Die gegenwärtigen Oppositionsparteien mit den Sozialdemokraten an der Spitze hatten während des Wahlkampfes 2010 mit dem Wahlversprechen geworben, dass sie im Falle ihres Wahlerfolgs die Geschlechterquotierung in Unternehmensvorständen durchsetzen würden. Dies wurde nicht erreicht und die jetzige Regierung machte deutlich, dass man die Geschlechterquotierung nicht als geeignete Methode zur Verbesserung der Gleichstellung in der Wirtschaft erachtet. Es ist eine Frage der Wahlmöglichkeit und der Eigentümer, die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Kompetenzen von Frauen als auch Männern gleichermaßen Beachtung finden.

Wie stellt sich nun die Situation in Bezug auf den Frauenanteil in schwedischen Unternehmensführungen dar? In der Privatwirtschaft liegt der Frauenanteil bei Vorstandsmitgliedern bei 19 Prozent, während der Anteil bei Vorstandsvorsitzenden vier Prozent beträgt. In den staatlichen Unternehmen wurde dagegen eine fast ausgeglichene Geschlechterverteilung erreicht, hier sind gegenwärtig 48 Prozent der Vorstandsmitglieder Frauen und 52 Prozent Männer. Im Zeitraum von 2006 bis 2010 stieg in den staatlichen Unternehmen der Anteil weiblicher Vorstandsvorsitzender von 23 auf 35 Prozent.

Auf der Grundlage der positiven Entwicklung in den staatlichen Unternehmen befürwortet die schwedische Regierung das Prinzip der Freiwilligkeit, bei der jedoch zielgerichtete Maßnahmen und deutliche Meinungsbildung dazu beitragen sollen, dass auch in der Privatwirtschaft ein höherer

Frauenanteil in der Unternehmensführung erreicht wird. Außer durch ihren grundsätzlichen Wert ist man der Ansicht, dass Gleichstellung durch die Nutzung und Förderung sowohl weiblicher als auch männlicher Kompetenzen und Schaffenskraft zum Wirtschaftswachstum beiträgt.

Seit 2007 hat die Regierung jährlich 100 Mio. Schwedische Kronen in die Stärkung weiblichen Unternehmertums investiert. 2009 wurde ein nationales Vorstandsprogramm für Frauen ins Leben gerufen, das darauf abzielt, die Aufmerksamkeit auf kompetente Frauen zu lenken und diese als potenzielle Kandidatinnen für Unternehmensvorstände zu präsentieren. Das Programm möchte positive Beispiele besonders hervorheben und eine Debatte zur Bedeutung eines höheren Frauenanteils in Führungspositionen mit Fokus auf das Wirtschaftswachstum anregen.

Auch wenn in Schweden keine bindenden Vorschriften zur Quotenregelung für Unternehmensvorstände vorliegen, so existiert doch ein freiwilliger Governance Kodex, der besagt, dass es Aufgabe der Vorstände ist, für eine gerechtere Geschlechteraufteilung zu wirken. Es ist jedoch verbindlich festgelegt, dass die Geschlechterverteilung im Unternehmen fester Bestandteil des Jahresabschlusses ist, um somit die Gleichstellungsfrage in der Wirtschaft hervorzuheben.

Am 3. März 2011 stimmte Schwedens Reichstag gegen eine Quotenregelung in Unternehmensführungen.

Mit anderen Worten ausgedrückt ist man sich in Schweden über die Bedeutung eines höheren Frauenanteils in den Chefetagen der Wirtschaft einig, es herrschen jedoch unterschiedliche Auffassungen darüber, wie dies umzusetzen ist.

Die Frage der Quotenregelung ist ein seit Langem diskutierter Bestandteil schwedischer Gleichstellungspolitik, deren wichtigste Zielsetzungen im Folgenden dargestellt werden.

Gleichstellungspolitik in Schweden

Das Ziel der schwedischen Gleichstellungspolitik besteht darin, Frauen und Männern die gleichen Möglichkeiten zu schaffen, die Gesellschaft und ihr eigenes Leben zu gestalten. Die Politik strebt einerseits die Bekämpfung und Veränderung von Systemen an, die die Verteilung von Macht und Ressourcen zwischen den Geschlechtern innerhalb der Gesellschaft konservieren, zum anderen will sie für Frauen und Männer Voraussetzungen schaffen, die ihnen die gleiche Macht und Möglichkeiten garantieren, ihre Lebenssituation zu beeinflussen. Die Ambition besteht darin, dass wenn Macht und Einfluss in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens von Frauen und Männern geteilt werden, dies zu einer gerechteren und demokratischeren Gesellschaft führt sowie durch die Förderung der Kompetenz und Schaffenskraft der Menschen zum Wirtschaftswachstum beiträgt.

Folgende Punkte fassen diese Politik zusammen:

- ▮ Gleichwertige Verteilung von Macht und Einfluss. Frauen und Männer haben gleiche Rechte und Möglichkeiten, als aktive Staatsbürgerinnen und Staatsbürger zu wirken und die Bedingungen für Entscheidungsprozesse zu gestalten.
- ▮ Wirtschaftliche Gleichstellung. Frauen und Männer haben gleiche Möglichkeiten und Bedingungen in Bezug auf Bildung und bezahlte Arbeit, was eine lebenslange wirtschaftliche Selbstständigkeit garantiert.

- ▮ Gleiche Verteilung der unbezahlten Arbeit im Haushalt und bei der Kindererziehung und Pflege. Frauen und Männer übernehmen die gleiche Verantwortung für Arbeiten in Familie und Haushalt und können auf der Grundlage gleicher Bedingungen Betreuung übernehmen oder erhalten.
- ▮ Gewalt von Männern gegen Frauen wird nicht toleriert. Frauen und Männer, Mädchen und Jungen haben gleiche Rechte auf und Möglichkeiten für körperliche Integrität.

Das Thema Gleichstellung hat in Schweden eine lange Geschichte. Die wichtigsten Reformen auf dem Gebiet der Gleichstellung wurden jedoch in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts eingeführt. In Schweden waren Eheleute bis 1971 steuerlich gemeinsam veranlagt, was dann zum Vorteil der Individualbesteuerung abgeschafft wurde. Die Elternversicherung, die Eltern das Recht auf Freistellung bei Geburt eines Kindes garantiert, wurde 1974 eingeführt. 1980 wurde das Gesetz gegen Geschlechterdiskriminierung am Arbeitsplatz rechtskräftig, wenige Jahre später wurde der zwischen Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften ausgehandelte und auch für staatliche Unternehmen gültige Gleichstellungsvertrag angenommen. 1992 wurde das Gleichstellungsgesetz eingeführt, das 1998 zum Thema sexuelle Belästigung und 2001 betreffs Gehaltsanalyse unter dem Aspekt der Gleichstellung verschärft wurde.

Das Gleichstellungsgesetz wurde am 1. Januar 2009 durch ein weitaus breiter gefasstes Antidiskriminierungsgesetz ersetzt.

Die in den letzten Jahren in die schwedische Gleichstellungspolitik investierten umfangreichen Mittel richteten die Aufmerksamkeit vor allem auf folgende Themengebiete: Gewalt von Männern gegen Frauen, Handlungsplan gegen Prostitution und Menschenhandel, Forschung zur Frauengesundheit, Gleichstellungsintegration in Unternehmen des öffentlichen Sektors sowie im Schulbereich.

Gleichstellung in Zahlen

- ▮ Anteil der Beschäftigten im Alter von 20–64 Jahren (2007): Frauen 81 Prozent, Männer 87 Prozent.
- ▮ 50 Prozent aller Frauen waren 2007 im öffentlichen Sektor beschäftigt, 50 Prozent in der Privatwirtschaft. Bei den Männern arbeiteten 18 Prozent im öffentlichen Sektor, 82 Prozent waren im privaten Sektor tätig.
- ▮ 2006 erhielten Frauen für die gleiche Tätigkeit durchschnittlich 16 Prozent weniger Gehalt als Männer.
- ▮ Die Elternversicherung umfasst 480 Tage Freistellung pro Kind, davon werden für 390 Tage 80 Prozent des Nettogehalts, jedoch maximal 90 Euro pro Tag, gezahlt. Zwei Monate der Elternversicherung sind für die Mutter, zwei Monate ausschließlich für den Vater reserviert. Die restliche Elternzeit kann wahlweise von Mutter oder Vater in Anspruch genommen werden, 21 Prozent der Elternzeittage werden von Männern genutzt.
- ▮ 2007 besuchten 86 Prozent aller Kinder zwischen einem bis sechs Jahren eine kommunale Kinderbetreuungseinrichtung.
- ▮ 45 Prozent der Abgeordneten des Schwedischen Reichstages sind Frauen.

Quelle: Statistiska centralbyrån 2011

3.9.1 Erfahrungen mit dem Gleichstellungsgesetz in Spanien

María del Pilar Herrero Lerma

Am 22. März 2007 trat in Spanien das Gesetz zur effektiven Gleichstellung von Frauen und Männern („Gleichstellungsgesetz“)³¹¹ in Kraft. Spanien verfolgt mit diesem Gesetz das Ziel, die trotz der verfassungsrechtlich geschützten Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter in der Praxis vorhandene Diskriminierung der weiblichen Bevölkerung u. a. in inhaltlicher Hinsicht, die Unterrepräsentierung der Frauen in den Gremien der Politik und Privatwirtschaft sowie die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu beenden und eine effektive und reale Gleichstellung in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft durchzusetzen. Anfang 2008 wurde das Ministerium für Gleichstellung (Ministerio de Igualdad) errichtet, um die mit dem Gleichstellungsgesetz verfolgten Ziele umzusetzen.

Im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft sieht das Gleichstellungsgesetz vor, dass in allen staatlichen und privaten Kapitalgesellschaften, die den strengen Rechnungslegungsanforderungen³¹² unterliegen, ab Inkrafttreten des Gesetzes die frei werdenden Positionen im Verwaltungsrat – in Spanien ist dies das oberste Leitungsorgan einer Gesellschaft – mit der notwendigen Anzahl von Frauen besetzt werden, damit dieses Gremium nach acht Jahren, das heißt bis März 2015, einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent und höchstens 60 Prozent aufweist.³¹³ Bislang handelt es sich bei dieser Bestimmung um eine sanktionsfreie Soll-Vorschrift mit empfehlendem Charakter. An dieser Stelle sei zur Klarstellung angemerkt, dass spanische Kapitalgesellschaften nach dem monoistischen System strukturiert sind, das bedeutet, ihre Verwaltung und Vertretung obliegen einem einzigen Organ, dem Verwaltungsrat (consejo de administración); dieses Organ vereint faktisch Vorstand und Aufsichtsrat in einem. Im Verwaltungsrat können vertreten sein: exekutive Mitglieder (vergleichbar mit einem Vorstand nach deutschem Verständnis) sowie Mitglieder ohne Geschäftsbereich/exekutive Funktion wie zum Beispiel unabhängige Vertreter der Aktionärinnen und Aktionäre, sonstige unabhängige und externe Mitglieder.

Einer groß angelegten Untersuchung von Informa D&B³¹⁴ zufolge, an der sich knapp 1,5 Mio. spanische Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung unterschiedlicher Größe beteiligten³¹⁵, habe das Gleichstellungsgesetz in den ersten dreieinhalb Jahren zu spürbaren Verbesserungen geführt. Jedoch sei das Hauptziel des Gesetzes, die Geschlechterparität im obersten Leitungsgremium herbeizuführen, in Anbetracht des bisherigen Fortschrittempos nicht bis 2015 zu erreichen.³¹⁶

Obwohl der Frauenanteil bei den Studentinnen und Studenten ca. 54 Prozent und derjenige bei den Forscherinnen bzw. Forschern und aktiven Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern ca. 40 Prozent betrage³¹⁷, verfügten nach Aussage von Informa D&B im Jahr 2010 circa 69 Prozent der unter-

311 Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, 22 de marzo 2007.

312 Kriterien: Aktiva > 11.400.000 €, Umsatz > 22.800.000 €, Mitarbeiter > 250.

313 Siehe Art. 75 des Gleichstellungsgesetzes i. V. m. der ersten Zusatzbestimmung.

314 Informa D&B, Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas 2009/2010, S. 2 ff., <http://www.objetivo15.net/informes.html> (Zugriff: 17.08.2011).

315 Unter den untersuchten Gesellschaften sind solche, die unter das Gleichstellungsgesetz fallen, als auch solche, die nicht unter das Gesetz fallen.

316 Add *Talentia*, La paridad, cada vez más lejos, S. 6, Oktober 2010, <http://www.objetivo15.net/informes.html> (Zugriff: 17.08.2011).

317 Lavanguardia.com, Crece la presencia femenina en órganos de decisión aunque lejos de los objetivos de la Ley de Igualdad, 22/03/2010, <http://www.lavanguardia.com/ciudadanos/noticias/20100322/53898907181/crece-la-presencia-femenina-en-organos-de-decision-aunque-lejos-de-los-objetivos-de-la-ley-de-igualdad.html> (Zugriff: 17.08.2011).

suchten spanischen Gesellschaften³¹⁸ über eine geringe oder keinerlei weibliche Präsenz in ihrem obersten Leitungsgremium. Dabei sei eine leichte Steigung der Frauenquote um circa 1 Prozent jährlich festgestellt worden, zumal in 2008 der Anteil der Gesellschaften ohne weibliche Beteiligung sogar 71 Prozent³¹⁹ betragen habe. Auch seien Unterschiede unter den Gesellschaftsformen beobachtet worden. So falle die weibliche Präsenz in Aktiengesellschaften höher aus als in Gesellschaften mit beschränkter Haftung; in 43 Prozent der erstgenannten Gesellschaften sei mindestens eine Frau im Verwaltungsrat vertreten, wohingegen nur in ca. 30 Prozent der GmbHs eine Frau in der Geschäftsführung zu finden sei.³²⁰

Vorteilhafter habe sich die Frauenquote bei den Gesellschaften entwickelt, die dem Gleichstellungsgesetz unterliegen. In dieser Gruppe sei der Anteil der Gesellschaften, die mindestens ein weibliches Mitglied im Verwaltungsrat hatten, von 36 Prozent in 2008 auf 56 Prozent in 2010³²¹ gestiegen. Nach Gesellschaftsformen unterteilt ergebe sich folgendes Bild: In 59,9 Prozent der Aktiengesellschaften sei in 2010 mindestens eine Frau im Verwaltungsrat vertreten gewesen (gegenüber 58,22 Prozent in 2009); bei den GmbHs läge die Quote bei 51 Prozent in 2010 (gegenüber 49,11 Prozent in 2009).³²²

Zudem wurde in 2010 von Informa D&B nicht nur die Quantität, sondern erstmals auch die Qualität der mit Frauen besetzten Verwaltungsratsposten analysiert. Es galt herauszufinden, wie stark Frauen in bedeutenden Funktionspositionen vertreten sind. Als Funktionspositionen wurden folgende mächtige Schlüsselfunktionen definiert: Generaldirektor, Geschäftsführer, Chefs der Ressorts Finanzen, Personal, Produktion, Marketing, Einkauf, Export, Import, Qualitätssicherung, Informationstechnologie, Werbung, Operations, EDV, Forschung und Entwicklung. Die Untersuchung kam zum Ergebnis, dass in 73 Prozent der untersuchten Gesellschaften keine einzige Frau eine dieser Schlüsselpositionen innehatte; demgegenüber war nur in 9,96 Prozent der Gesellschaften kein Mann in einer entsprechenden Schlüsselfunktion vertreten.³²³

Ferner würden laut Informa D&B von den untersuchten Kapitalgesellschaften, die dem Gleichstellungsgesetz unterliegen, in 2010 lediglich 9,33 Prozent die für 2015 angestrebte gesetzliche Vorgabe von mindestens 40 Prozent weiblicher Beteiligung im Verwaltungsrat erfüllen. Bei Betrachtung der Gesamtgruppe aller analysierten knapp 1,5 Mio. Gesellschaften (das heißt auch derjenigen, die dem Gleichstellungsgesetz nicht unterliegen) habe man festgestellt, dass 26 Prozent aller analysierten 1,5 Mio. Gesellschaften die für 2015 angestrebte Frauenquote von mindestens 40 Prozent im obersten Leitungsorgan bereits 2010 erfüllen.³²⁴

Positiv falle die Entwicklung der Frauenquote bei den Kapitalgesellschaften mit staatlicher Beteiligung aus. Dort sei der Frauenanteil von 25,3 Prozent in 2008 auf 28,14 Prozent in 2010 geklettert.³²⁵ Aufmunternd sei auch die Lage im Sparkassensektor: Obwohl im Jahr 2009 fast 70 Prozent der Banken über keine Frau im obersten Leitungsgremium verfügten³²⁶, scheinen die spanischen Sparkassen (cajas de ahorros) eine positive Vorreiterrolle in Sachen Gleichstellung der Geschlechter übernommen

318 Darin sind auch Gesellschaften enthalten, die nicht dem Gleichstellungsgesetz unterliegen.

319 Informa D&B, Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas 2009/2010, S. 3, <http://www.objetivo15.net/informes.html> (Zugriff: 17.08.2011).

320 Ebenda.

321 Informa D&B, Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas 2009/2010, S. 4.

322 Ebenda.

323 Informa D&B, Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas 2009/2010, S. 8.

324 Informa D&B, Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas 2009/2010, S. 4.

325 Informa D&B, Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas 2009/2010, S. 9.

326 Add *Talentia*, La paridad, cada vez más lejos, S. 7, Oktober 2010, <http://www.objetivo15.net/informes.html> (Zugriff: 17.08.2011).

zu haben. Nach Auskunft des spanischen Sparkassenverbandes betrug in 2010 die weibliche Präsenz in den Generalversammlungen (*asambleas generales*), dem obersten Leitungsgremium der Sparkassen, 26 Prozent und in den Verwaltungsräten 20,2 Prozent.³²⁷

Erfreulich erscheint auch die quantitative Erhöhung der weiblichen Verwaltungsräte in den im spanischen Börsenindex IBEX 35 gelisteten Gesellschaften, nämlich von 2,58 Prozent in 2004 auf 10,13 Prozent in 2011.³²⁸ Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Frauenanteil seit 2009 um 10 Prozent stagniert. Qualitativ ist zudem anzumerken, dass nur circa 4 Prozent der Verwaltungsrätinnen eine Schlüssel- bzw. Funktionsposition innehaben, sodass die große Masse der Verwaltungsrätinnen nur Mitglied ohne exekutive Funktion sei.³²⁹ Um die qualitative und quantitative Situation der Frauen im obersten Leitungsorgan zu verbessern, sei es nach Ansicht von Add Talentia vonnöten, dass die Minderheitengruppe der Frauen die 15-prozentige Mindestschwelle in den Verwaltungsräten erreiche. Denn erfahrungsgemäß seien mindestens 15 Prozent der Stimmen im Gremium erforderlich, um eine Minderheitengruppe in die Lage zu versetzen, sich selbst zu behaupten und auf die Entscheidungen des Gremiums, etwa im Hinblick auf Strukturveränderungen und Steuerung, Einfluss zu nehmen.³³⁰

Als große Hürde für den Zugang von Frauen in Schlüsselpositionen der Wirtschaft erweise sich nach Ansicht von Add Talentia³³¹ die fehlende Erfahrung auf solchen Positionen. Zudem würde die Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern nach dem traditionellen System des „Umhorens unter Kollegen“ getroffen und dabei falle selten ein weiblicher Name. Weitere Gründe seien die ablehnende Haltung – auch von Frauen in Leitungspositionen – gegenüber Frauenquoten, die übermäßigen Egos und nicht zuletzt das unter Frauen wenig ausgeprägte Networking.

Add Talentia schätzt, dass nach dem gegenwärtigen Rhythmus die mit dem Gleichstellungsgesetz angestrebte Gleichstellung der Geschlechter in den Verwaltungsräten im Jahre 2015 nicht erreicht werde; viel eher dürfte der Frauenanteil in 2015 bei circa 18 Prozent liegen³³². In Kenntnis dieser Aussichten und der Klagen der Wirtschaftsbesitzer über den Mangel an qualifizierten Kandidatinnen für anspruchsvolle Verwaltungsratspositionen hat das Ministerium für Gleichstellung gemeinsam mit dem Verband „Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos“ im März 2010 die Initiative „Objetivo 15, equilibrio en los Consejos de Administración“³³³ ins Leben gerufen. Deren ausschließliches Ziel ist es, den Frauenanteil in den Verwaltungsräten der börsennotierten Gesellschaften drastisch zu erhöhen. Eine der ersten Handlungen dieser Initiative war die Einrichtung einer Datenbank mit den Namen von vielen hoch qualifizierten Frauen, die als „potenzielle Verwaltungsrätinnen“ infrage kommen. Dieser Frauenpool steht den börsennotierten Unternehmen und Headhuntern zur Verfügung. Ob diese Initiative „der große Wurf“ ist, bleibt abzuwarten.

327 Salvador *Molina*, *Mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35*, <http://ecofin.es/?p=141>, 22.12.2010 (Zugriff: 17.08.2011).

328 Statistische Daten des Ministeriums für Gleichstellung, http://www.inmujer.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1264005678222&language=cas_ES&pagename=InstitutoMujer%2FPagina%2FIMUJ_Estadisticas (Zugriff: 17.08.2011).

329 Add *Talentia*, *La paridad, cada vez más lejos*, S. 18, Oktober 2010.

330 Ebenda.

331 Pilar *Blázquez*, *El poder de la mujer en la cúpula empresarial se estanca*, 07.03.2011, www.publico.es/dinero/364838/el-poder-de-la-mujer-en-la-cupula-empresarial-se-estanca (Zugriff: 17.08.2011).

332 Add *Talentia*, *La paridad, cada vez más lejos*, S. 20, Oktober 2010.

333 Wörtliche Übersetzung: „Ziel 15, Gleichgewicht in den Verwaltungsräten“.

3.9.2 Die Situation der Frauen in den Aufsichtsräten in Spanien

Maria Ángeles Martínez Minguenza und Luis Simó Moreno

Das Organgesetz³³⁴ 3/2007 vom 22. März, das die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern bezweckt, enthält in Abschnitt VII „Die Gleichstellung in der sozialen Verantwortung der Unternehmen“ in Zusammenhang mit der körperschaftlichen sozialen Verantwortung und als Maßnahme, deren Verwirklichung nicht verpflichtend ist, die Förderung der ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in den Aufsichtsräten der Handelsgesellschaften.

Dementsprechend legt Artikel 75 des o.g. Organgesetzes für die Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsräten der Handelsgesellschaften fest:

Gesellschaften, die zu einer vollständigen Offenlegung ihrer Verluste und Gewinne verpflichtet sind, tragen dafür Sorge, dass in ihren Verwaltungsräten Frauen zahlenmäßig so vertreten sind, dass innerhalb von acht Jahren ab Inkrafttreten dieses Gesetzes eine ausgewogene Präsenz von Frauen und Männern gegeben ist.

Diese im vorangegangenen Absatz enthaltene Zielsetzung ist bei Ernennungen zu berücksichtigen, die infolge von auslaufenden Mandaten der vor Inkrafttreten dieses Gesetzes eingesetzten Aufsichtsräte vollzogen werden.

Im begründenden Text des Gesetzes für Gleichstellung aus dem Jahr 2007 wird festgelegt, dass der Zweck dieser Maßnahme darin besteht, die besondere Fähigkeit und berufliche Leistung zum Hauptkriterium für die Einsetzung von Aufsichtsräten zu erheben, da die Einhaltung der Unparteilichkeit bei den Ernennungen es verbietet, dass das Geschlecht Hinderungsgrund für die Wahl sein kann.

Außerdem fordert der Kodex für Verantwortungsvolle Unternehmensführung der Nationalen Kommission für den Wertpapiermarkt (CNMV) aus dem Jahr 2006 in seinem der Verschiedenheit der Geschlechter gewidmeten Epigraff Folgendes: „zu erreichen, dass eine angemessene Mischung in den Aufsichtsräten nicht nur unter ethischen, politischen und sozialwirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Herausforderung bedeutet, sondern in ihr ein Ziel gesehen wird, an dem die börsennotierten Unternehmen – zumindest mittelfristig – ihre Leistungsfähigkeit werden ablesen können.“

Unter Berücksichtigung dieses Umstands ruft der Kodex in seiner Empfehlung Nr. 15 die Gesellschaften mit geringer Frauenbeteiligung in den Aufsichtsräten dazu auf, eine ernsthafte Anstrengung zu unternehmen, um mögliche Kandidatinnen zu finden, sooft ein Posten in einem Aufsichtsrat frei wird, insbesondere bei den unabhängigen Posten:

Wenn es nur wenige oder keine weiblichen Mitglieder des Aufsichtsrats gibt, hat der Rat die Gründe und unternommenen Initiativen darzulegen, um die Situation auszugleichen. Insbesondere hat die Berufungskommission darüber zu wachen, dass bei neuen frei werdenden Stellen: das Auswahlverfahren nicht insgeheim die Auswahl von weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern hintertreibt; das Unternehmen mit Vorbedacht nach Frauen Ausschau hält, die den beruflichen Anforderungen entsprechen, und es diese auf die Liste der möglichen Kandidaten setzt.

³³⁴ Gesetz mit Verfassungsrang [a. d. Ü].

Zusammengefasst haben also die spanischen börsennotierten Unternehmen eine Frist bis 2015, um eine paritätische Vertretung der Geschlechter zwischen 40 und 60 Prozent in ihren Aufsichtsräten zu gewährleisten.

Seit der Verabschiedung des Organgesetzes für tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern hat sich das zu Ungunsten der Frauen bestehende Ungleichgewicht in den Aufsichtsräten verringert, wie aus dem nachfolgenden Schaubild hervorgeht. Die Frauenbeteiligung stieg von 3,4 Prozent im April 2004 auf fast 11 Prozent im Jahr 2010, was zwar ein Fortschritt ist, jedoch noch nicht genügt.

Frauen in den Aufsichtsräten der IBEX-35-Unternehmen

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zahl der Frauen in den Aufsichtsräten	18	17	26	30	44	50	54
% der Frauen in den Aufsichtsräten	3,4	3,3	5,1	6,0	8,7	10,2	10,8
Zahl der Gesellschaften mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern	11	12	19	21	26	27	29
% der Gesellschaften mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern	31,4	34,3	54,3	60,0	74,3	79,4	83
Gesamtzahl der Aufsichtsräte (Frauen und Männer)	525	508	505	502	507	490	502

(Quelle: Bericht der Beratungsgesellschaft Add Talentia, Februar 2011)

Andererseits sieht Artikel 54 (Designierung von Vertreterinnen und Vertretern der Staatsverwaltung) des Gesetzes für Gleichstellung aus dem Jahr 2007 im Hinblick auf die Aufsichtsratsmitglieder von Unternehmen, an deren Kapital die Staatsverwaltung beteiligt ist, vor, dass die Staatsverwaltung und die an ihr beteiligten oder von ihr abhängigen öffentlichen Behörden bei den Ernennungen, die ihnen zustehen im Hinblick auf die Besetzung von Aufsichtsratsposten der Unternehmen, an denen sie beteiligt sind, das Prinzip einer ausgewogenen Vertretung (zwischen 40 und 60 Prozent Frauen bzw. Männer) beachten.

Für den öffentlichen Sektor zeigen die verfügbaren Daten eine deutlichere Verbesserung der Situation als im privaten Sektor, obgleich auch hier noch ein breiter Spielraum für Verbesserungen verbleibt:

Gruppe	2004	2009
	% Frauen in Aufsichtsräten	% Frauen in Aufsichtsräten
SEPI2 ³³⁵	21%	24,8%
Staatsbesitz	20,6%	26,1%
Andere staatliche Körperschaften	15,9%	21,8%
Private Unternehmen mit staatlicher Beteiligung	5,3%	9,2%

(Quelle: Eigene Berechnungen des Staatssekretariats für Gleichstellung)

Die Regelung wurde durch verschiedene vom früheren Ministerium für Gleichstellung (jetzt: Gesundheit, Sozialpolitik und Gleichstellung) entwickelte Maßnahmen flankiert, um die Unternehmen dazu zu bewegen, freiwillig das Potenzial der Frauen in ihre Aufsichtsräte besser einzubeziehen.

³³⁵ Staatsgesellschaft für Industriebeteiligungen.

So wurden mit verschiedenen Körperschaften wie zum Beispiel der Fachhochschule Industrie (EOI) oder dem Berufsförderwerk der Staatsgesellschaft für Industriebeteiligungen (SEPI) – beides öffentliche Körperschaften – Kooperationsvereinbarungen getroffen, in denen Programme ins Leben gerufen wurden, die die Förderung von Frauen in mittleren und höheren Führungspositionen sowohl für private als auch für staatliche Unternehmen zum Ziel haben, um so ein ausreichendes Kontingent von Frauen zu gewährleisten, das in die Aufsichtsräte aufrücken könnte.

In diesem Sinn wurde im Jahr 2010 das Abkommen mit der Vereinigung der Wissenschafts- und Technologieparks in Spanien (APTE) begründet, um den Zugang von qualifizierten Frauen unter den Angestellten der Zentren und Unternehmen der genannten Sektoren zu gewährleisten. Die 80 Parks der APTE beherbergen ein erhebliches Potenzial an Führungsbegabungen, setzen sie sich doch aus fast 4.600 Unternehmen zusammen, die über 127.000 Menschen beschäftigen. In diesen Unternehmen konzentriert sich ein enormes Entwicklungs- und Forschungspotenzial, das auf diesem Gebiet allein 19.000 Arbeitsplätze umfasst und die Aktivitäten in den führenden und nachhaltigen Wirtschaftsbereichen unterstützt, die für den Wechsel des spanischen Produktionsmodells wegweisend sind.

Das Staatssekretariat für Gleichstellung hat außerdem die Durchführung von Sensibilisierungs- und Weiterbildungstagungen unterstützt, darunter die am 19. November 2009 abgehaltene Tagung zum Thema „Frauen, Unternehmen und Führung. Unternehmerische Ergebnisse der Beteiligung von Frauen an den Führungsgremien“. Zweck dieser Tagung war es, die Vorteile offenzulegen, die sich für die unternehmerischen Ergebnisse durch die Berücksichtigung der Chancengleichheit innerhalb der Unternehmen für Frauen ergeben, insbesondere hinsichtlich der Ergebnisse bei einer Beteiligung der Frauen an den Leitungsgremien und in den Aufsichtsräten.

Schlussendlich ist hervorzuheben, dass in Anwendung des Artikels 50 des Gesetzes für Gleichstellung durch eine weitere Maßnahme, die das Staatssekretariat für Gleichstellung ins Leben gerufen und entwickelt hat, die „Auszeichnung für Gleichstellung im Unternehmen“, jene Unternehmen, die sich für die Gleichstellung engagieren und sich durch die Umsetzung der Gleichstellungspolitik hinsichtlich der Behandlung und der Chancengleichheit von Frauen und Männern besonders hervortun, einschließlich einer ausgewogenen Beteiligung von Frauen in Führungspositionen, unterstützt und belobigt werden. Die erste Ausschreibung dieser Auszeichnung, die im Jahr 2010 stattfand, führte zu einer Auszeichnung von 39 der 599 Unternehmen, die sich beworben hatten.

Mit Blick auf die Zukunft wird das Staatssekretariat für Gleichstellung eine ausgewogene Vertretung von Frauen in den Aufsichtsräten weiter befördern und zu diesem Zweck an der Ausrichtung von Fortbildungsmaßnahmen für Frauen und anderen Maßnahmen gemeinsam mit den Unternehmen weiterhin mitarbeiten, wobei das Hauptaugenmerk – unter Berücksichtigung ihres Vorbildcharakters – den öffentlichen Unternehmen gilt.

3.10 Die „Bosporus-Brücke“ für weibliche Führungskräfte

Kivilcim Simsek

Istanbul ist die größte Stadt der Türkei und die einzige Stadt der Welt, die auf zwei Kontinenten liegt. Eine Stadt der Widersprüche und der sozialen Gegensätze. Nirgendwo sonst ist der Bruch zwischen Tradition und Moderne so sichtbar wie hier. Auch die Situation der Frauen in der Türkei ist sehr unterschiedlich – je nachdem, wo und unter welchen ökonomischen und sozialen Bedingungen sie leben: Sie variiert sehr zwischen Westen und Osten, zwischen Groß- und Kleinstädten sowie innerhalb der Großstädte zwischen Frauen aus bürgerlichen Schichten, Immigrantinnen und Frauen in den Stadtrandgebieten.

Seit der Gründung der türkischen Republik im Jahr 1923 wurde die rechtliche Stellung der Frau durch grundsätzliche Rechtsreformen gestärkt. Die türkische Frau erhielt bereits 1930 das aktive und 1934 das passive Wahlrecht. Schon im Juni 1993 wurde in der Türkei zum ersten Mal eine Frau als Ministerpräsidentin gewählt. Mit Rechtsreformen verbesserte sich die rechtliche Stellung der Frau immer mehr und stärkte die geschlechtliche Gleichstellung. Das neue türkische Bürgerliche Gesetzbuch, das am 1. Januar 2002 in Kraft trat, schaffte den Status des Familienoberhauptes ab und bestimmt nunmehr, dass beide Ehepartner gemeinsam die Ehe führen und die Familie repräsentieren. Das neue Gesetz sieht zudem vor, dass bei der Wahl des Berufes oder Arbeitsplatzes der betreffende Ehepartner nicht den jeweils anderen Ehepartner um Erlaubnis fragen muss. Das neue türkische Bürgerliche Gesetzbuch sieht ferner die Errungenschaftsbeteiligung als ordentlichen gesetzlichen Güterstand vor und hat hiermit eine der wichtigsten Änderungen unter Berücksichtigung der Gleichberechtigung von Frau und Mann vorgenommen. Die jahrzehntelange Anwendung der Gütertrennung und die Nichtberücksichtigung der Arbeit der Frau im Haushalt nach Auflösung der Ehe benachteiligten Frauen in erheblicher Weise.³³⁶ Die Arbeit der Frau im Haushalt wird nunmehr unabhängig davon, ob sie berufstätig ist oder nicht, nach Auflösung der Ehe bewertet. Das neue Arbeitsgesetz, das am 10. Juni 2003 in Kraft trat, bestimmt, dass Arbeitgeber keine Unterscheidung zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bezüglich des Geschlechts machen dürfen, die den grundlegenden Menschenrechten widerspricht. Damit wurde die gesetzliche Grundlage zur Erreichung einer geschlechtlichen Gleichstellung geschaffen.

Nach Angabe des Amtes für Statistik liegt die Zahl der weiblichen Beschäftigten 2010 bei nur 24 Prozent gegenüber 62,7 Prozent der männlichen Beschäftigten.³³⁷ Von 25 Millionen berufsfähigen Frauen in der türkischen Bevölkerung sind nur knapp sechs Millionen Frauen berufstätig; die Zahl der weiblichen Beschäftigten lag 2010 bei 6.425.000; nur 189.000 Frauen davon waren in gehobenen Positionen tätig. Hierzu zählen unter anderem Berufe als Geschäftsführerin, Managerin und Berufe der oberen Verwaltung; 2.093.000 davon waren Fachkräfte der Forst- und Landwirtschaft.³³⁸ Bemerkenswert ist, dass die Zahl der weiblichen Beschäftigten 2009 noch bei 26 Prozent³³⁹ und 1988 sogar bei 34,3 Prozent lag, wenn diese Zahl auch weit unter der EU-Erwerbsquote – 2008 im Durchschnitt 63,9 Prozent – gelegen haben mag.³⁴⁰ Mit Zunahme der Industrialisierung ist die Erwerbsquote der Frauen stark gesunken. Wichtigster Grund hierfür war der Übergang der Dienstleistungen aus dem landwirtschaftlichen Bereich in den industriellen Bereich, so die Forscherinnen und Forscher der

³³⁶ Die Errungenschaftsbeteiligung als der neue ordentliche Güterstand des türkischen Zivilgesetzbuchs, Prof. Dr. Arzu Oguz, Seite 135.

³³⁷ TurkStat, Women in Statistics, 2010, Seite 49.

³³⁸ TurkStat, Women in Statistics, 2010, Seite 61.

³³⁹ Studie des Forschungsinstituts der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Bahcesehir Universität (BETAM)

³⁴⁰ <http://www.abhaber.com/haber.php?id=27496> (Zugriff: 17.08.2011).

BETAM. „Mit der Abwanderung in die Städte wurden viele Frauen, die zuvor lediglich im landwirtschaftlichen Bereich tätig waren und dort in der Stadt nunmehr keine Arbeit finden konnten, aus dem Berufsleben gerissen.“

So ist die Erwerbsquote der Frauen in den 1990er-Jahren bis Anfang 2004 deutlich gesunken. Einer der wichtigsten Gründe dafür, dass diese Frauen den Arbeitsmarkt verließen, war das niedrige Bildungsniveau. In den Großstädten sind im Rahmen des einfachen Schulabschlusses nur eine von zehn, bei den Abiturientinnen drei von zehn und bei den Hochschulabsolventinnen sieben von zehn Frauen berufstätig. Mit Erhöhung der Schulpflicht 1997 von fünf auf acht Jahre stieg die Verschulungsrate der Mädchen auf allen Stufen an.³⁴¹ Dies sorgte dafür, dass sie eine längere Schulbildung genießen konnten, die Allgemeinbildung der Frauen zunahm und ab 2004 ein leichter, jedoch verschwindend geringer Anstieg der weiblichen Erwerbsquote zu beobachten war. Der achte Fünfjahresentwicklungsplan des Ministeriums für nationale Erziehung (MEB) sieht sogar vor, die Schulpflicht weiter auf zwölf Jahre zu erhöhen.³⁴² Auffällig ist, dass viel mehr nicht verheiratete oder geschiedene Frauen berufstätig sind. So liegt die Zahl der unverheirateten erwerbstätigen Frauen bei 28,3 Prozent und die der geschiedenen sogar bei 37,5 Prozent, während die Zahl der verheirateten erwerbstätigen Frauen bei nur 24,2 Prozent liegt.³⁴³

Im vom Weltwirtschaftsforum (WEF) veröffentlichten Gleichstellungsbericht („Global Gender Gap Report 2009“) steht die Türkei in puncto Gleichberechtigung lediglich an 129. Stelle – und das bei insgesamt 134 untersuchten Staaten. Die Türkei schneidet nicht nur schlechter als die Länder Syrien und Iran ab, sondern verschlechtert sich auch von Jahr zu Jahr. So stand sie 2006 noch an 105., ein Jahr später an 121. und 2008 bereits an 123. Stelle.³⁴⁴ Der Grund: Frauen nehmen zu wenig teil am Arbeitsleben. Laut des neuen Berichts der Weltbank stellen Frauen eines der größten ungenutzten Potenziale der Türkei dar. Der von der staatlichen Planungsbehörde (DPT) in Zusammenarbeit mit der Weltbank ausgearbeitete Bericht hinterfragt und beschäftigt sich mit der Frage, weshalb der Anteil der weiblichen Erwerbsquote in der Türkei im Vergleich zu den EU- und OECD-Ländern so gering ist und weiterhin sogar abnimmt. 2006 lag die Zahl der Frauen, die die Wirtschaft mit beeinflussten, weit hinter der weiblichen Erwerbsquote der OECD, der europäischen und zentralasiatischen Länder. Der neue Bericht der Weltbank soll dazu dienen, der Politik eine Informationsquelle und damit mehr und bessere Arbeitsplätze für Frauen in der Türkei zu schaffen.

Die staatliche Planungsbehörde (DPT) sieht in ihrem neunten Entwicklungsplan für den Zeitraum 2007 bis 2013 vor, die Erwerbsbeteiligung und Beschäftigung der Frauen in der Türkei gezielt zu verbessern. Bis 2013 wird ein Anteil berufstätiger Frauen von 29,6 Prozent angestrebt.³⁴⁵ Entsprechend der Studie von BETAM ist es strikt notwendig, dass sich die Türkei zur Aufhebung der Problematik der niedrigen Erwerbsbeteiligung der Frauen ein konkretes Ziel setzen muss und bis zum Jahre 2023 den Anteil berufstätiger Frauen auf 40 Prozent zu erhöhen hat. „Dieses Ziel muss erreicht werden, um die Kluft zwischen der Türkei und den entwickelten Ländern schließen zu können.“³⁴⁶

Selma Acuner, Vorstandsmitglied der European Women's Lobby und Frauenrechtsaktivistin, bemerkt, dass der geringe Anteil der Frauen im Berufsleben zu einer erhöhten Armutsrate der Frauen führt.³⁴⁷

341 <http://de.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkei> (Zugriff: 17.08.2011).

342 Bundesministerium für Bildung und Forschung; Bildungslandschaft – Türkei

343 TurkStat, Women in Statistics 2010, Seite 59.

344 <http://de.qantara.de/Gefangen-in-der-Gender-Falle/777c740ilp285/> (Zugriff: 17.08.2011).

345 Studie von BETAM; <http://www.euractiv.com.tr/ab-ve-turkiye/article/8-martta-durum-trkiyede-alan-kadn-says-abnin-yzde-38-gerisin-de-009225> (Zugriff: 17.08.2011).

346 Ebenda.

347 <http://de.qantara.de/Gefangen-in-der-Gender-Falle/777c740ilp285/> (Zugriff: 17.08.2011).

Die Frauen auf dem Arbeitsmarkt sind größtenteils in Teilzeit, Zeitarbeit oder informell, mithin ohne Leistung von Sozialversicherungsbeiträgen, beschäftigt.³⁴⁸ Insbesondere auf der Berufsebene der Forst- und Landwirtschaft ist der überwiegende Teil der berufstätigen Frauen nicht sozialversicherungspflichtig, da diese vielmehr in ihrem eigenen oder im Familienbetrieb tätig sind.

Landesvertreter der Türkei für die Weltbank, Herr Ulrich Zachau, stellte fest, dass „bei einer stärkeren Beteiligung der Frauen am Berufsleben die gesamte Türkei davon profitieren wird“. Er bemerkt, dass eine Einkommenserzielung nicht nur ihren eigenen Lebensstandard, sondern auch den der Familie verbessern wird. So kann den Kindern eine bessere Bildung ermöglicht werden. Nach Zachau würde es sich bereits positiv bemerkbar machen, wenn „in der Türkei zum Beispiel 6–7 Prozent oder mehr Frauen in Vollzeit arbeiten würden“. So „hätte die türkische Regierung ihr im neunten Entwicklungsplan festgesetztes Ziel hinsichtlich der Erhöhung der weiblichen Erwerbsquote erreicht, was wiederum eine Reduzierung der Armutsrate um 15 Prozent bedeuten würde“.³⁴⁹

Dem neuen Bericht der Weltbank und DPT zufolge stehen der Aufnahme einer Tätigkeit mögliche Kosten der Hinzuziehung einer Babysitterin entgegen. So ist die Bereitschaft zu arbeiten immer mit hohen, das Familienbudget belastenden Ausgaben verbunden. Nach einer Umfrage in Istanbul liegen die Kosten einer Babysitterin bei 500–600 YTL.³⁵⁰ Die mangelnde Möglichkeit der Kinderbetreuung sollte den Staat veranlassen, weitere Kindertagesstätten zu eröffnen – was eine spürbare Verbesserung der Chancen für die Berufstätigkeit von Frauen bedeuten würde.

Dennoch kann es in Führungspositionen schon ganz anders aussehen. Nirgendwo in Europa sieht man so viele Frauen in leitenden Positionen in der Banken- und Finanzwelt, und in nur wenigen Ländern gibt es so viele Universitätsprofessorinnen.

Im türkischen Finanzsektor gibt es mehr Frauen in Vorstandspositionen als in Deutschland, Österreich und der Schweiz.³⁵¹ In der Türkei sind 14 Prozent der Vorstandsvorsitzenden weiblich – zum Vergleich: Der EU-Schnitt liegt bei mageren 3 Prozent.³⁵² So liegt der Frauenanteil im Vorstand der Sabanci Holding bei 42,86 Prozent – drei der sieben Vorstandsposten sind mit Frauen besetzt – und auch ihre Tochtergesellschaft Akbank hat viele weibliche Vorstandsmitglieder. Die Dogan Holding ist Spitzenreiter; dort sind bereits vier von insgesamt zehn Vorstandsmitgliedern Frauen, eine davon Arzuhan Dogan Yalcindag, gleichzeitig Vorstandsvorsitzende und Tochter von Aydin Dogan, dem Inhaber der Holding. Arzuhan Dogan Yalcindag ist ebenso im siebenköpfigen Vorstand der DYH vertreten, wo zwei der sieben Posten mit Frauen besetzt sind.³⁵³ 75 Prozent der Posten der mittleren Führungsebene des Finanzsektors sind mit Frauen besetzt.³⁵⁴ Der Frauenanteil im oberen Management liegt bei 23 Prozent, wogegen der Anteil in der EU nur 11 Prozent beträgt.³⁵⁵ Güler Sabanci zählt zu den wichtigsten Geschäftsfrauen der Welt und auch den Vorsitz des Verbandes türkischer Industrieller und Unternehmer (TÜSIAD) hat eine Frau inne.

348 Ebenda.

349 <http://www.abhaber.com/haber.php?id=27496> (Zugriff: 17.08.2011).

350 Ebenda.

351 EurActiv.de – Unternehmerinnen aus beiden Ländern im Vergleich; 19.10.2010, <http://www.euractiv.de/druck-version/artikel/bankensektor-mit-topchancen-fr-trkinnen-003806> (Zugriff: 17.08.2011).

352 Ebenda.

353 <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Iste-kadin-yonetici-sevmeyen-sirketler/86524> (Zugriff: 17.08.2011).

354 EurActiv.de – Unternehmerinnen aus beiden Ländern im Vergleich; 19.10.2010, <http://www.euractiv.de/druck-version/artikel/bankensektor-mit-topchancen-fr-trkinnen-003806> (Zugriff: 17.08.2011).

355 Ebenda.

Dennoch liegt auch vor der Türkei noch ein langer Weg bis zu einer geschlechtlichen Gleichstellung in Führungspositionen. Entsprechend einer Umfrage des Verbandes türkischer Aktionäre (BORYAD) beträgt der Frauenanteil in den Vorständen der ISE30-Unternehmen 10,57 Prozent. Insgesamt haben die ISE30-Unternehmen 265 Vorstandsmitglieder, davon nur 29 weibliche. In 15 der 30 Unternehmen sind alle 104 Vorstandsposten ausschließlich mit Männern besetzt. Auch die türkische Telekom und die Turkish Airlines haben keine weibliche Führungskraft im Vorstand.

Aynur Bektas, Unternehmerin und Vorsitzende der Union der Kammern und Börse der Türkei (TOBB), führt aus, dass „die Frauen mit ihrer Teilnahme in der Geschäftswelt Arbeitsplätze schaffen und im Gegensatz zu den Männern sogar über weitreichende soziale Aspekte verfügen. Diese besondere Eigenschaft der Frauen erhöht die emotionale Intelligenz, welche wiederum die Unternehmensführung fördert.“³⁵⁶ Besonders bemerkenswert ist, dass im Krisenjahr 2009 die von Männern geführten Unternehmen 23 Prozent Verluste eingefahren haben, die von Frauen geführten dagegen nur 9 Prozent.³⁵⁷

Für die berufstätigen türkischen Frauen erweist sich jedoch die Förderung „nach oben“ als sehr schwer, da sie mangels erforderlicher Fachkenntnisse nur schwer in die leitenden Positionen hineinwachsen. Der überwiegende Teil berufstätiger Frauen arbeitet in Branchen, die keine speziellen Fachkenntnisse erfordern, wie zum Beispiel der Verkauf in der Textil- und Bekleidungsbranche.

Im Rahmen der Gehälter ist kein gravierender Unterschied zwischen den Geschlechtern festzustellen. Das durchschnittliche Bruttogehalt bei Männern lag 2006 bei 1.107 YTL und bei Frauen bei 1.091 YTL. So verdienen die Frauen zu 98,5 Prozent genauso viel wie die Männer. Teilweise ist sogar zu beobachten, dass die Gehälter der Frauen höher sind als die der Männer.³⁵⁸

Neben den bemerkenswerten Ergebnissen in einigen Sektoren kann das grundlegende Problem der Türkei nicht verkannt werden: Zu wenige Frauen nehmen an der Arbeitswelt teil und so bleibt den Führungspositionen zu viel Potenzial verborgen. Auch die Gesetzgeber haben die Situation erkannt und die Frauengesetzgebung seit den Reformen von 2004 vorbildlich geändert. Das im Mai 2004 verabschiedete achte Reformpaket stellt Frauen und Männer vor dem Gesetz gleich. Die Gleichstellung ist nunmehr als gesellschaftspolitische Aufgabe in der Verfassung verankert³⁵⁹. Aber trotz der Bemühungen, die Kluft zwischen den Geschlechtern sowie Orient und Okzident zu überbrücken, sollte die Diskussion um eine Frauenquote in Führungspositionen eher durch besonderes Augenmerk auf die (Aus-)Bildung der Frauen unterstützt werden.

356 <http://www.ekotrent.com/haber/20100524/Turkiyede-6-milyon-kadin-calisiyor.php> (Zugriff: 17.08.2011).

357 EurActiv.de – Unternehmerinnen aus beiden Ländern im Vergleich; 19.10.2010, <http://www.euractiv.de/druck-version/artikel/bankensektor-mit-topchancen-fr-trkinnen-003806> (Zugriff: 17.08.2011).

358 Amt für Statistik; TÜİK-Veröffentlichung „Haber Bülteni“ 01.07.2008 10.00; Nr. 110.

359 Heinrich Böll Stiftung; politischer Jahresbericht Mitte 2003 bis Mitte 2004, Seite 8.

3.11 Executive Summary

Susan Vinnicombe, Ruth Sealy, Jacey Graham, Elena Doldor

Female FTSE Report 2010 – Opening Up The Appointment Process

2010 saw another year of barely perceptible change in the representation of women in leadership positions of UK PLC's top 100 companies. The incremental increases include three additional women on FTSE 100 boards taking the total to 116; one additional female executive director (ED); four more companies with women on their boards; and two more companies with more than one woman on the board, returning to 2008 levels.

Overall, the percentage of women on FTSE 100 boards was 12.5 percent last December, showing a three year plateau. The number of companies with no female directors had decreased to 21 and the number of companies with more than one woman on the board had returned to the 2008 figure of 39. Only 13 percent of new appointments went to women. On June 6th 2011, FTSE 100 companies have 152 women on boards = 13.8 percent (up from 12.5 Prozent).

Female FTSE Index 2008–2010

Female FTSE 100	2008	2009	2010
Female held directorships	135 (12.5%)	131 (12.2%)	131 (11.7%)
Female executive directorships	18 (5.5%)	17 (5.2%)	17 (4.8%)
Female NEDs	117 (15.6%)	114 (15.2%)	114 (14.9%)
Women holding FTSE directorships	116	113	113
Companies with female executive directors	16	15	16
Companies with at least one female director	79	75	78
Companies with multiple female directors	39	37	39
Companies with no female directors	21	25	22

Top Ranking of Female FTSE 100

In top place of the 2010 ranking is Burberry with three out of eight female board members (37.5 Prozent). In Burberry both the Chief Executive and the Chief Financial Officer are women, and there is also a female non-executive director (NED). This year sees Diageo in second place who, with a recent promotion of their female Chief Financial Officer alongside three female non-executive directors, is the only FTSE 100 company to have four women on their board. Alliance Trust is in third place with both the Chairman and the Chief Executive positions filled by women plus a female NED. British Airways and Pearson are in joint fourth place with 30 percent and three women on their boards. Eleven of the top twelve companies have at least three female directors.

Comparison of the most gender-diverse and all-male boards

We have taken a retrospective look at companies who, over a five year time-span (2006–2010), have performed well on gender diversity and those that have failed to make any headway. Eleven companies have consistently had at least 20 percent women on boards and we have identified the eight companies with no women on their boards over the five year period.

We refer to them as the “Zeros”. An analysis by sector indicates that it does not account for the polarising trends regarding gender diversity of boards. It is also worthwhile mentioning that other companies from the same sectors as the “Zeros” have actually managed to embrace gender diversity at board level. In terms of board size, the most gender diverse and all-male boards are not different either. Average board size over the five year period was 10.8 versus 9.4 for companies with gender diverse boards and companies with no women on boards respectively. Whilst it is often believed that fostering gender diversity is related to enlarging the board size, the comparison between these two categories dispels that myth.

Increased Pipeline

This year, we turn the spotlight on the FTSE 250 companies, where 52.4 percent of companies have no women on their boards. The difference in the size of boards with women and without women is less than one person, indicating that size cannot be used as an excuse for not appointing women. On June 6th 2011 FTSE 250 companies have 168 women on boards = 8.6 percent, which is up from 7.8 percent women board directors last December.

Eighty-two FTSE 100 companies have women on their executive committees.

These women are a rich resource pool for future main board directorships, but also a significant talent pool for FTSE 250 NEDs today. There is a growing pipeline of women – there are now 2,551 women on the corporate boards and executive committees of all FTSE listed companies, not counting the women on FTSE 100 corporate boards.

Key Recommendations

Given the stagnation of progress for women on boards, we interviewed 14 chairmen representing 17 companies, asking about their role in the NED appointment process, their response to the new UK Corporate Governance Code’s principle of paying “due regard to diversity on the board, including gender”, and how the challenge of getting more women on boards might be addressed. We conclude the 2010 Female FTSE Report with the key recommendations from these chairmen and from our research which spans twelve years:

1. Strengthen the new principle on diversity in selection to “Comply or Explain”. Any chairman with less than 20 percent women on their boards and executive committees needs to explain why this is the case in their annual reports. This should apply to all FTSE 350 listed companies. The 20 percent should be reviewed in three years’ time with a view to lifting it to 30 percent.
2. Advertise all NED positions in the private sector.
3. Require search consultants to produce balanced candidate lists.
4. Continue to make the appointments process as rigorous and objective as possible through the use of skills audits.
5. Use peer-to-peer pressure from FTSE 100 chairmen to encourage FTSE 250 chairmen to seek female candidates for their boards.

IV. Personalstrategien der Unternehmen

4.1 Allianz AG – Wie sieht die erfolgreiche Förderung von Frauen aus?

Michael Diekmann

Seit über einem Jahr wird erneut intensiv darüber diskutiert, wie die Förderung von Frauen zu gestalten ist. Ein zentraler Punkt der öffentlichen Debatte ist dabei die Frage, ob die Einführung einer Quote das richtige Instrument ist, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, und wie diese konkret ausgestaltet werden sollte. Innerhalb der Politik und der Unternehmen gibt es dazu derzeit sehr unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen. Unter Frauen wie Männern finden sich Unterstützer und Gegner einer solchen Maßnahme. Auch wir bei der Allianz beteiligen uns an dieser Diskussion und führen sie extern wie intern ohne Scheuklappen. Denn sie schafft die nötige Transparenz und rückt das Thema uns allen ins Bewusstsein.

Tatsache ist: Wir können es uns – als Volkswirtschaft und als Unternehmen – nicht leisten, einen Großteil des existierenden Leistungspotenzials nicht konsequent zu nutzen. Durch die Bevölkerungsentwicklung schrumpft das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften und der Wettbewerb um die vorhandenen Talente nimmt rasant zu. Das ist keine leere Floskel: Denn wir können schon heute unseren Personalbedarf für bestimmte Regionen, Märkte und Einheiten für die kommenden zehn Jahre prognostizieren. Unsere Modellsimulationen zeigen, dass es bereits in wenigen Jahren schwieriger sein wird, die für uns notwendigen Fachkräfte zu rekrutieren. Diese Herausforderung können wir nur meistern, wenn wir die Allianz als attraktiven Arbeitgeber für Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, Nationalität, beruflichem Werdegang, Alter, Geschlecht und Religion gestalten und sie langfristig für unser Unternehmen gewinnen.

Einsatz der Vielfalt – eine geschäftliche Notwendigkeit

Deshalb ist für die Allianz die Förderung der Vielfalt in unserer Mitarbeiterschaft bereits seit Jahren ein wichtiges eigenes Anliegen. Und ein wesentlicher Bestandteil ist hierbei die Förderung von Frauen in der Allianz, ohne hierbei Abstriche an unseren Anforderungsprofilen zu machen. Das ist für uns nicht nur eine Frage der Geschlechtergerechtigkeit, sondern eine absolute geschäftliche Notwendigkeit. Denn unsere Mitarbeiterschaft bildet die Basis für unseren Unternehmenserfolg.

Vor drei Jahren haben wir unser Nachwuchs-Management-Programm eingeführt und damit begonnen, qualifizierte Frauen gezielter zu fördern. Wir wollten Wege finden, unser Potenzial an Leistungsträgern und Talenten besser zu identifizieren und zu nutzen. Und diese Suche setzt bei unseren Mitarbeiterinnen an: War die Versicherungsbranche früher noch vorwiegend eine Männerdomäne, so sind inzwischen rund die Hälfte unserer 151.000 Mitarbeiter weltweit Frauen. Hinzu kommt: In vielen Ländern sind über 50 Prozent der Hochschulabsolventen Frauen. Die Anzahl an weiblichen Kunden steigt rasant. Um die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden in rund 70 Ländern weltweit richtig zu verstehen, müssen wir die Gesellschaft in unserer Mitarbeiterschaft spiegeln. Nur so können wir innovative Produkte und Lösungsansätze für unsere Kundinnen und Kunden entwickeln.

Aber das in unseren Mitarbeiterinnen gebundene Potenzial setzen wir noch nicht in allen Bereichen konsequent genug ein: Zwar sind – über die gesamte Allianz weltweit betrachtet – 33 Prozent der Managementpositionen in Frauenhand. Insbesondere auf den oberen Entscheidungsebenen liegt die Präsenz von Frauen jedoch noch hinter unseren Erwartungen: Schaut man sich das höhere Management an, sind Frauen dort nur zu 17 Prozent vertreten. Und im Topmanagement sind es gerade einmal 5 Prozent – das kann uns noch nicht zufriedenstellen.

Nachhaltige Förderung der Talente

Die Basis für eine langfristig erfolgreiche Förderung von Frauen haben wir gelegt: Schon im Jahr 2008 hat sich die Allianz das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2015 mindestens 30 Prozent Frauen in unserem gruppenweiten Talentepool für Managementpositionen zu haben. Und wir sind auf diesem Weg ein gutes Stück vorangekommen: Denn für das mittlere Management werden wir die angestrebten 30 Prozent schon in diesem Jahr erreichen. Für die beiden Top-Ebenen – Bereichsleiter und Positionen auf Vorstandsniveau – wird dies 2013 bzw. 2015 der Fall sein.

Um eine nachhaltige Veränderung zu bewirken, gehen wir die Geschlechter-Diversity wie eine Unternehmensaufgabe an. Wir haben uns mit jeder zur Allianz Gruppe gehörenden Gesellschaft auf konkrete Maßnahmen geeinigt und überprüfen jährlich die jeweiligen Geschlechterdemografien für alle Managementpositionen.

Seit 2008 ist auch die Beteiligung von Frauen an unseren gruppenweiten Entwicklungsprogrammen hochgeschwungen. Für angehende Abteilungs- und Bereichsleiter, für die wir das sogenannte Allianz Management Program anbieten, stieg ihre Zahl von 24 Prozent im Jahr 2008 auf 43 Prozent im letzten Jahr. Im Allianz Leadership Development Program, das auf Positionen direkt unterhalb der Vorstandsebene vorbereitet, konnten wir die Zahl im gleichen Zeitraum sogar verdreifachen von 9 auf 29 Prozent.

Brauchen Frauen andere Fördermaßnahmen als Männer?

Häufig wird das Argument vorgebracht, dass Frauen oft unter dem Radar der Managementwahrnehmung arbeiteten, weil sie weniger auf ihre Leistungen aufmerksam machten. Unsere Mitarbeiterinnen sind geteilter Meinung, ob es deshalb spezielle Fördermaßnahmen für Frauen geben sollte. Mit der systematischen Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begegnen wir diesem Problem. Außerdem haben wir gruppenweit begleitende Initiativen, um das Fortkommen von Frauen zu fördern: Hierzu zählen etwa Mentoring-Programme und Sponsoring-Aktivitäten, wir unterstützen aktiv die Netzwerkbildung von Frauen, bieten spezielle Workshops an und weiten in diesem Jahr nochmals das Kinderbetreuungsangebot aus.

Auch wenn wir in der Allianz Gruppe Frauen haben, die Ländergesellschaften führen und immer mehr zentrale Positionen in der Gruppe mit Frauen besetzt sind: Die Positionen in den oberen Führungsebenen spiegeln derzeit nicht die Zusammensetzung unserer Mitarbeiterschaft wider. Dass unsere Bemühungen noch nicht ausreichen, zeigt nicht zuletzt ein Blick auf die Zusammensetzung unserer Vorstandsgremien in Deutschland, sowohl bei der Allianz Deutschland als auch bei der Holding. Um den Anteil der Frauen in Führungspositionen in allen Tochtergesellschaften der Allianz Gruppe merklich zu steigern, haben wir zwei neue Initiativen auf den Weg gebracht:

Unser gruppenweites Talent Management System hat es uns ermöglicht, jene Frauen zu identifizieren, die als „High Performer with Potential“ eingestuft wurden. Sie kommen aus der gesamten Allianz Gruppe und sind Abteilungs-, Bereichsleiterinnen oder lokale Vorstände. Bis Ende des Jahres werden wir diesen bereits erfolgreichen Frauen eine Sponsorin bzw. einen Sponsor aus unserem Topmanagement zur Seite stellen, die bzw. der sie bis zu zwei Jahren begleitet und fördert. Sie sollen gemeinsam an grundsätzlichen und individuellen Themen arbeiten und dadurch die Förderung von Entwicklungsprozessen dieser Frauen beschleunigen.

Mit der zweiten Initiative reagieren wir auf den Wunsch von immer mehr Menschen, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben zu haben. Das gilt für Frauen wie Männer gleichermaßen und für Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen hat dieser Punkt bereits heute höchste Priorität in ihrer Karriere. Darauf müssen wir uns als Arbeitgeber einstellen. Teilzeitmodelle für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer existieren zwar bereits, aber wir wollen auch für das Management Arbeitszeit-Modelle anbieten, die auch ihnen mehr Flexibilität und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Um entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln, haben wir eine interne Arbeitsgruppe eingesetzt. Erste Ergebnisse zeigen: Während viele Frauen aus guten Gründen in ihrem Berufsleben eine Auszeit nehmen (müssen), verbinden ihre männlichen Kollegen mit einem solchen Schritt häufig die Sorge, ihrer Karriere zu schaden. An solchen Denkmustern müssen wir noch intensiv arbeiten und veraltete Rollenverständnisse hinter uns lassen. Dabei haben wir mit meinem Vorstandskollegen Jay Ralph ein gutes Beispiel dafür, dass sich Erfolg und Teilzeit nicht ausschließen: Als CEO unserer Tochtergesellschaft Allianz Risk Transfer in Zürich reduzierte er seine Arbeitszeit für rund drei Jahre auf 60 Prozent. Er wollte mehr Zeit mit seinen Kindern verbringen können, solange sie noch zu Hause waren, und auch mehr Zeit für seine Frau haben. Er konnte während dieser Phase wieder neue Energie tanken und delegierte konkrete Aufgabenbereiche an seine drei Stellvertreter. Ihnen hat seine Teilzeit-Phase bessere Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet und sie konnten später größere Aufgaben innerhalb der Allianz Gruppe übernehmen. Dieser Fall ist zwar noch eine Ausnahme, aber daran wollen wir mit unserem Teilzeitprogramm für Führungsebenen etwas ändern und die Einführung sogenannter „Work-Life-Balance-Modelle“ auch für unsere besten Leistungsträgerinnen und Leistungsträger einführen.

Ein Fazit

Vor einigen Jahren haben mich US-amerikanische Kolleginnen und Kollegen verwundert gefragt, warum es eigentlich keine Frau im Holding-Vorstand der Allianz SE gäbe. Dies ist auch heute noch nicht der Fall, aber ich kann mir das gut vorstellen. Und ich bin davon überzeugt, dass die Programme, die wir angestoßen haben, den Anteil von Frauen in unseren Führungspositionen in absehbarer Zeit deutlich steigern werden. Dies wird sich schon bald in den Vorständen unserer Gruppenunternehmen und in den Aufsichtsräten zeigen. Für die im Frühjahr 2012 anstehende Neuwahl des SE-Aufsichtsrats haben wir uns zudem das Ziel gesetzt, das Gremium mindestens zu 25 Prozent mit Frauen zu besetzen.

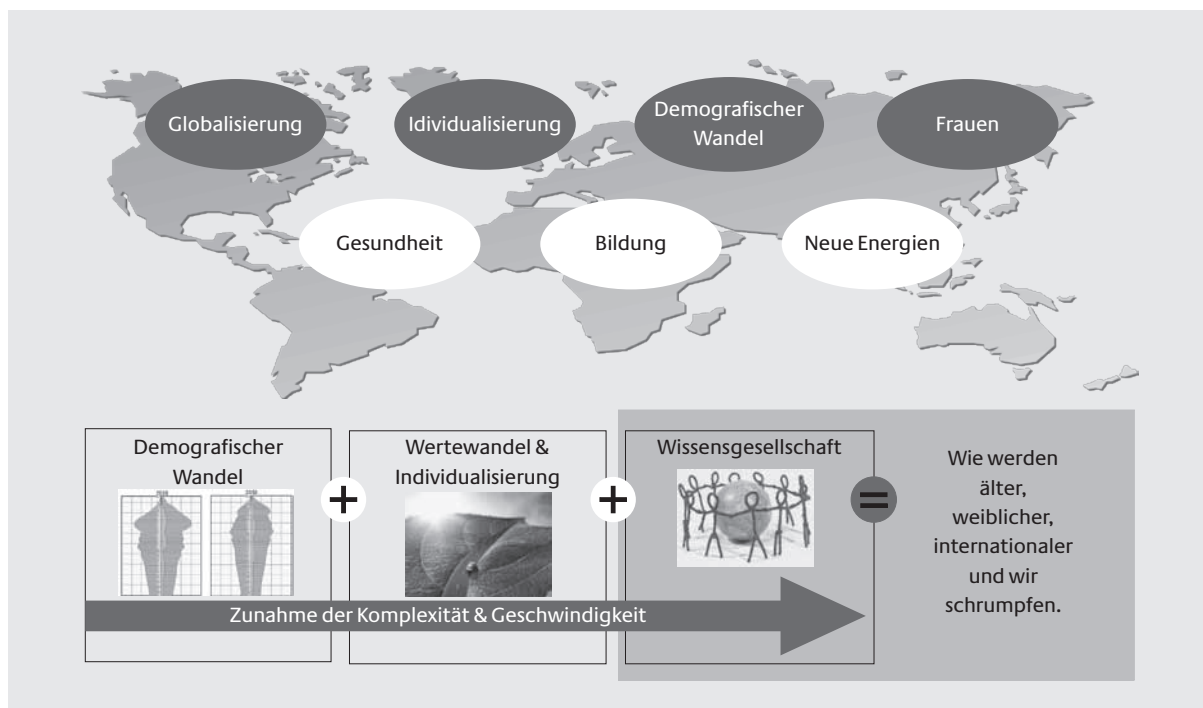
Aber die Liste der Kriterien für die Mitglieder unseres Aufsichtsrates zeigt auch: Für uns als globales Unternehmen steht die Frauenthematik im Gesamtkontext „Vielfalt“. Und herausragende Leistung wird auch in Zukunft für uns das Kriterium für ein Weiterkommen im Unternehmen sein. Wie auch immer sich die öffentliche Debatte in Deutschland und Europa entwickelt: Wir als Allianz richten unsere Anstrengungen darauf aus, wirklich alle Talente für unser Unternehmen und unser Management zu erfassen. Denn nur als attraktiver Arbeitgeber können wir langfristig erfolgreich sein – sonst wird uns die wirtschaftliche Realität einholen.

4.2 Personalstrategien der Daimler AG

Wilfried Porth

Die Gesellschaft verändert sich und mit ihr die Arbeit und die Lebenswelten der Menschen: Deutschland und seine Unternehmen werden internationaler, älter und weiblicher, um es an dieser Stelle auf einige wenige der aktuellen Megatrends zu beschränken. Besonders das Thema „Frauen“ ist heute präsenter denn je.

Abb. 1: Zukunftstrends im 21. Jahrhundert: Herausforderungen



Quelle: Daimler AG, EMD/D

In der Tat gab es noch nie so viele gut ausgebildete Frauen, die ihre Abschlüsse übrigens im Schnitt schneller und besser machen als ihre männlichen Alterskollegen – Wissen und Kompetenz dieser Frauen in Gesellschaft und Industrie nicht ausreichend zu nutzen ist reine Verschwendung. Gleichzeitig wächst die ökonomische Macht der Frauen.

Einige Fakten:

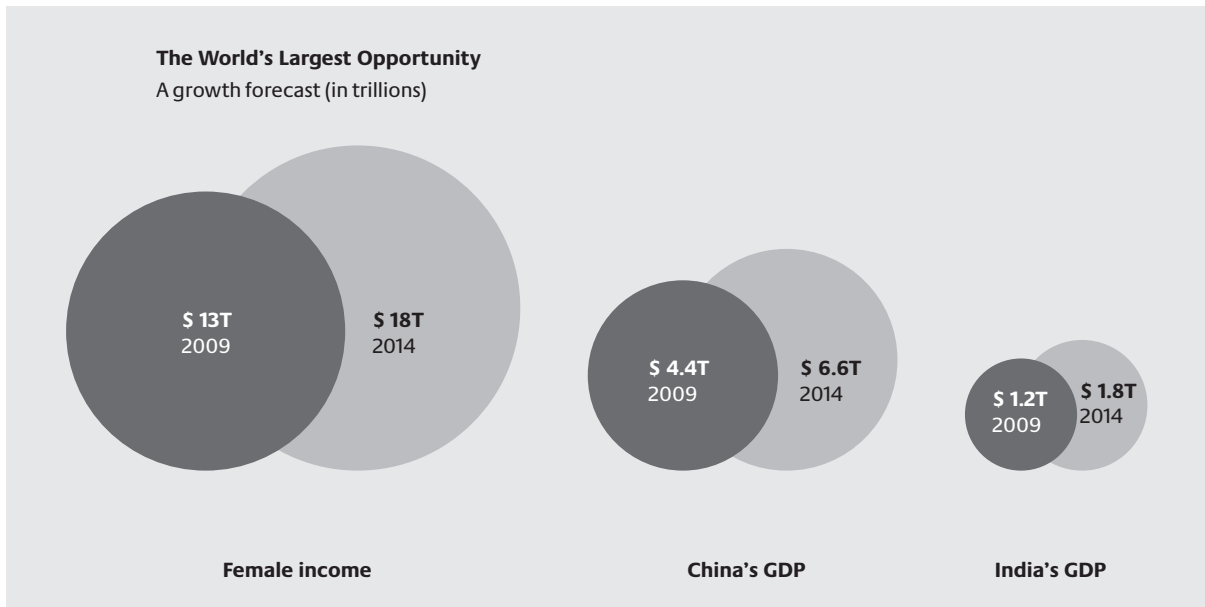
- Die McKinsey-Studie³⁶⁰ „Women matter“ von 2010 belegt, dass die finanziellen Ergebnisse von Unternehmen mit mehr weiblichen Führungskräften überdurchschnittlich besser sind.
- Frauen beeinflussen drei von vier Kaufentscheidungen, auch bei Autos. Die Shell „Pkw-Szenarien bis 2030“³⁶¹ sagen eine steigende Zahl weiblicher Autofahrer voraus.
- Prognosen der Harvard Business Review³⁶² von 2009 gehen davon aus, dass das weltweite Einkommen der Frauen von 13 Billionen US-Dollar im Jahr 2009 bis 2014 auf 18 Billionen steigen wird.

³⁶⁰ Women of the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, Oktober 2010, S. 6 f.

³⁶¹ Shell Pkw-Szenarien bis 2030, Fakten, Trends und Handlungsoptionen für nachhaltige Auto-Mobilität, Shell Deutschland Oil GmbH, 2009, S. 43.

³⁶² M. J. Silverstein & K. Sayre, The Female Economy, in: Harvard Business Review, September 2009.

Abb. 2: Wachstumschancen durch Frauen



Quelle: Harvard Business Review, September 2009

GDP = Gross Domestic Product (der Marktwert aller Güter und Services eines Landes p. a.)

Deutschland ist dabei in manchen Punkten lange nicht so fortschrittlich, wie man es sich erhoffen würde. Mit nur 4 Prozent Frauen in Top-Führungspositionen in Deutschland ist ein Abgleich mit der Realität ernüchternd.

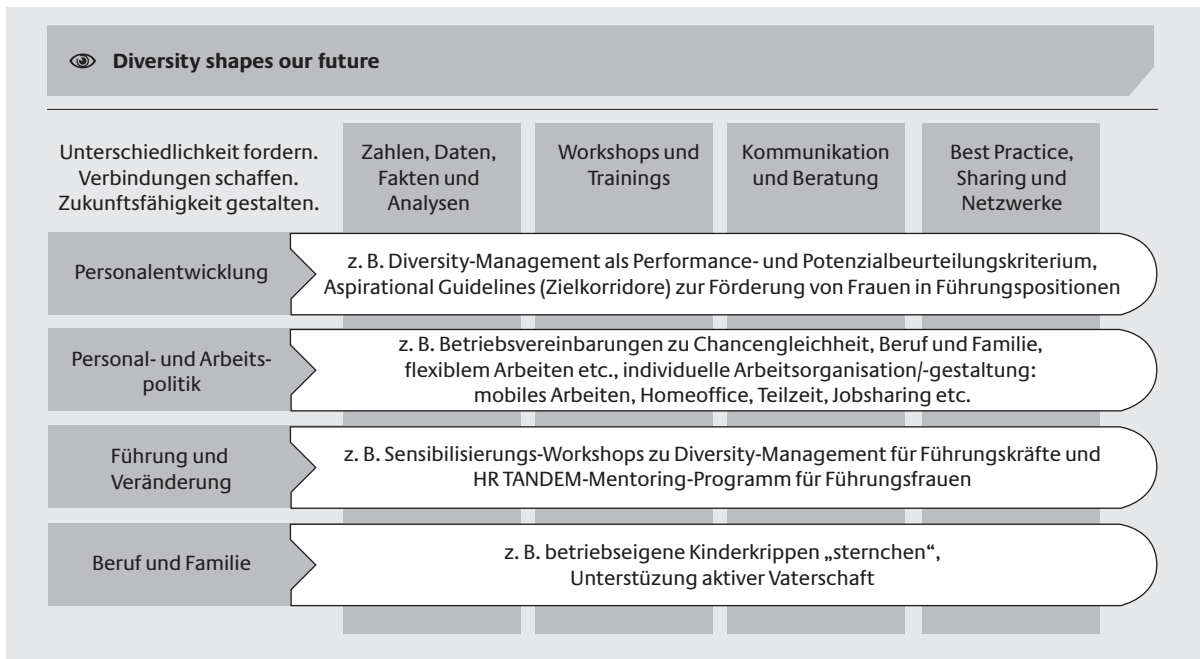
Die Aktion des Deutschen Juristinnenbundes e.V. „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratspositionen – deutscher Unternehmen“ trägt eben dieser Diskrepanz Rechnung und führt mit dem Projekt zu einer weiteren Sensibilisierung für dieses Thema, bei den besuchten Unternehmen ebenso wie in der Gesellschaft.

Auch die Daimler AG unterstützt das Projekt und verdeutlicht damit auch den eigenen Anspruch, die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen anzugehen.

Bereits 2005, als sich die Daimler AG zur Einführung eines ganzheitlichen Diversity-Management-Ansatzes entschlossen hat, lag ein Handlungsschwerpunkt darin, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, um mehr Heterogenität in den Führungsteams zu erreichen. Gestartet im Jahr 2005 mit gerade mal fünf Prozent Frauen in Führungspositionen ist es uns gelungen, den Frauenanteil im Management Jahr für Jahr zu steigern. Bis zum Ziel der freiwilligen Selbstverpflichtung von Daimler, bis 2020 20 Prozent Frauen in leitenden Führungspositionen zu haben, liegt noch einige Arbeit vor uns.

Zahlreiche Maßnahmen setzen hier an und zeigen die Nachhaltigkeit, mit der unser Unternehmen dieses Thema betreibt.

Abb. 3: Maßnahmen, Programme & Initiativen von Diversity-Management bei Daimler



Quelle: Daimler AG, EMD/D

Die Aspirational Guidelines, ein Instrument, mit dem jeder Geschäftsbereich seine Zielkorridore zur Steigerung seiner Frauenanteile auf den leitenden Managementebenen festlegt, sind Bestandteil der Zielvereinbarungen unserer Führungskräfte und haben somit auch Einfluss auf die Tantiemen der Managerinnen und Manager. Über den aktuellen Status wird außerdem regelmäßig in Gremien und im Vorstand berichtet. Auch im Tarifbereich gibt es messbare Ziele. Bereits seit 2001 besteht eine Betriebsvereinbarung zur „Förderung von Frauen im Unternehmen“, die mit unserem Gesamtbetriebsrat abgestimmt und regelmäßig angepasst wird.

Flexibles Arbeiten ist einer der wichtigsten Stellhebel für unser Ziel, durch Diversity-Management eine Kultur der Vielfalt und Integration zu fördern. Erst die Förderung von mehr Flexibilität im Hinblick auf Ort und Zeit der Leistungserbringung wird der Individualität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht, indem unterschiedliche Lebensentwürfe je nach Lebensphase mit beruflichem Leben und individuellen Karrierevorstellungen in Einklang gebracht werden können. Daher verfügt Daimler über eine Vielzahl von Regelungen zu flexiblen Arbeits(zeit)modellen. Das geht von Teilzeitarbeit in verschiedensten Ausprägungen bis hin zu Jobsharing, mobilem Arbeiten oder Telearbeit.

Eine weitere Initiative, die im Rahmen des Diversity-Managements absolut notwendig ist, ist die Einrichtung von Kinderbetreuung. Die Situation in Deutschland zu diesem Thema ist bekannterweise nach wie vor völlig unbefriedigend. Daimler hat sich entschlossen, auch hier zu handeln und richtet bis 2012 an 14 großen Standorten in Deutschland 569 betriebsnahe Krippenplätze für Kinder unter drei Jahren ein und setzt damit neue Standards in der frühkindlichen Bildung. Denn wir wissen: Eltern, die ihre Kinder gut betreut wissen, arbeiten engagiert und haben eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Seit Einführung von Diversity-Management bietet die Daimler AG außerdem für alle Führungskräfte Sensibilisierungs-Workshops an, in denen sie zum einen mit der Strategie des Diversity-Managements vertraut gemacht werden, zum anderen werden dabei die mentalen Muster der Füh-

Leitungskräfte hinterfragt und Kompetenzen bei der Umsetzung von Diversity-Denken im täglichen Führungsalltag erarbeitet. Der Dialog ist für die konstruktive Auseinandersetzung mit den Facetten des Diversity-Managements dabei sehr wichtig. Die jährlich stattfindende Konferenz „Wirtschaftsfaktor Vielfalt“, zu der sowohl Daimler-interne Diversity-Vertreterinnen und -Vertreter der Divisionen als auch Führungskräfte anderer Unternehmen eingeladen werden, unterstreicht diesen Ansatz.

Zusätzlich zu Workshops und Konferenzen wollen wir den Führungsfrauen eine Plattform bieten, um mehr Sichtbarkeit im Management zu erzielen, sich besser zu vernetzen und von den Erfahrungen ihrer Kolleginnen und Kollegen zu lernen. Vor diesem Hintergrund hat Daimler 2007 das TANDEM-Mentoring-Programm ins Leben gerufen, welches im Rahmen der Studie „Frauen in Führungspositionen – Status quo in der deutschen Wirtschaft“ als Best-Practice-Maßnahme bestätigt wurde (ars serendi, Spin-off des Instituts für Unternehmensführung der Universität Karlsruhe). Begleitend zu diesem Programm werden für die Frauen regelmäßige Qualifizierungen zu Themen wie Präsentationen, Profilstärke und Führungsanspruch angeboten.

Über Initiativen wie das TANDEM-Mentoring-Programm hinaus verfolgt die Daimler AG vielfältige regelmäßige Aktivitäten, um weibliche Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu fördern. So sprechen wir bei Hochschulmessen gezielt Frauen an und stellen bewusst Frauen in Ingenieurberufen ein. Beispielsweise sind ein Drittel der Trainees, die wir für unser Trainee-Programm CAREer einstellen, weiblich.

Wichtig ist für uns zudem eine intensive Zusammenarbeit mit externen deutschen und internationalen Institutionen und Gremien, um nachhaltig gute wie sichtbare Diversity-Management-Arbeit zu leisten. Die Daimler AG engagiert sich daher über das Global Diversity Office (GDO) in Kooperationen mit Bildungseinrichtungen und Mitgliedschaften in ausgewählten Initiativen. Im Sinne von Best-Practice-Sharing profitieren Daimler, mitengagierte Partner-Unternehmen und Bildungseinrichtungen gegenseitig von Erfahrungen im Thema Diversity-Management und erhalten dabei wichtige Impulse, um die interne Diversity-Management-Arbeit weiter zu verbessern.

Seit 2006 engagiert sich die Daimler AG im Rahmen der „Charta der Vielfalt“, die wir im Dezember 2006 gemeinsam mit der Bundesregierung, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom und der Deutschen BP ins Leben riefen. Das Unternehmen bekennt sich damit öffentlich zu seinem Anspruch, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist und in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung. Dieses Jahr wird sich mit dem DFB der eintausendste Unterzeichner dieser Initiative anschließen.

Mit den aufgezeigten zahlreichen Maßnahmen und Initiativen schafft die Daimler AG Rahmenbedingungen, um dem einleitend angesprochenen gesellschaftlichen Wandel und den damit verbundenen Veränderungen im Arbeitsleben gerecht zu werden. Für uns bedeutet Diversity-Management das unternehmerisch sinnvolle mit sozial verantwortlichem Handeln zu verbinden und nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern. Die unternehmerischen und sozialen Aspekte werden dabei in eine Balance gebracht, die sowohl den Menschen als auch dem Unternehmen nutzt.

Eindeutiges Zeichen des stattfindenden Kulturwandels innerhalb der Daimler AG sind Vorreiterinnen wie Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, seit 2011 im Vorstand der Daimler AG, sowie Sari Baldauf und Petraea Heynike, beide Mitglieder im Aufsichtsrat.

Diversity-Management ist keine Erfindung eines Unternehmens, es ist in den 1980er-Jahren in den USA aufgekommen und wurde dort aus der Civil-Rights- und der Equal-Opportunity-Diskussion abgeleitet. Das Konzept findet deshalb eine weltweite Beachtung, weil es von den unterschiedlichsten Kulturen und verschiedenen Unternehmen genutzt werden kann. Die Bedeutung, die das Thema „Frauen“ oder besser „Gender“ im Diversity-Management im Moment einnimmt, zeigt eine Studie aus dem Jahr 2009 der Society for Human Resource Management, die belegt, dass in allen Gesellschaften weltweit das Thema Frauen einer der wichtigsten Handlungsschwerpunkte des Diversity-Managements ist. Fast 80 Prozent aller befragten Executives nannten Gender Diversity als die wichtigste Dimension.

Die Herausforderungen, die bei diesem Thema auf uns warten und die uns durch die Aktion des Deutschen Juristinnenbundes wieder einmal vor Augen geführt wurden, möchte ich mit dem Zitat von Willy Brandt beschreiben: „Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“ In diesem Sinne soll Diversity-Management den Unternehmenserfolg dadurch unterstützen, dass Vielfalt wahrgenommen, gelebt und genutzt wird. Dazu brauchen wir die Einbeziehung der unterschiedlichsten Diversity-Gruppen, allen voran die der Frauen.

4.3 Diversitystrategien der Deutschen Telekom AG

Thomas Sattelberger

Als erstes DAX-30-Unternehmen hat sich die Deutsche Telekom im März 2010 öffentlich auf eine Frauenquote verpflichtet: Bis 2015 wollen wir 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzen. Die Regelung gilt weltweit. Die Gründe dafür waren:

- | handfeste betriebswirtschaftliche Argumente: Gemischte Teams, das zeigen viele Untersuchungen, sind nicht nur innovativer, sondern auch produktiver.
- | Nachwuchskräftemangel zwingt uns, in puncto Talentstrategie neue Segmente zu erschließen und bereits vorhandene besser auszuschöpfen.
- | Öffentliche Reputation und Anspruch an den eigenen guten Ruf: Beispiele aus Skandinavien und Frankreich, die Diversity-Praxis vieler süd- und osteuropäischer Länder und der USA, die mediale Öffentlichkeit und die Vorbilder der Parteien setzen Reputationsstandards.
- | Für größere Investoren-Segmente gewinnt Diversity im Management immer mehr an Bedeutung – während noch 2007 2,78 Prozent der Aktionärinnen und Aktionäre der Deutschen Telekom SRIs (Social Responsible Investors), sogenannte „Nachhaltige Investoren“, waren, hat sich dies Anfang 2011 mit 10,3 Prozent fast vervierfacht.
- | Organisationssoziologische Gründe: Viele Untersuchungen deuten darauf hin, dass geschlossene, Ähnlichkeit reproduzierende Systeme zwar zu exzellenten Routinen im Status Quo führen, aber keine Sensorik und Reaktionsfähigkeit für disruptiven Wandel aufbringen.

Wir als Deutsche Telekom hatten mit Ernüchterung festgestellt, dass unsere jahrelangen Bemühungen und Programme zur Frauenförderung zwar redlich und gut gemeint waren, der durchschla-

gende Erfolg wie in allen großen Unternehmen aber leider ausblieb: das achte Frauen-Mentoring-Programm, das nächste Selbstmarketing-Training, der wiederholte Vorstandsvorsatz beim Führungskräfteempfang, der fünfte Appell an Entscheidungsgremien, Teilzeit, Krippen: verbucht unter: „Gut beabsichtigt, aber nichts gebracht“. Es hat die Welt nicht verändert.

Der Lösungsansatz der Telekom für das Problem der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: die öffentliche Selbstverpflichtung.

Von Anfang an wurde bei der Telekom nicht das „Ob“ diskutiert, sondern nur das „Wie“. Im Vorstand gab es sofort grünes Licht für die Quote.

Allerdings wäre es ebenso ein Märchen zu behaupten, dass mit dem Setzen einer Quote das Problem erledigt sei. Jede Besetzungsentscheidung löst eine Debatte aus: „Quotenfrau“ oder „Was ist mit der Quote?“; jede Besetzungsentscheidung muss äußerst durchdacht sein.

Die Umsetzung gehen wir systematisch an, man könnte fast sagen, Änderungen müssen „militärisch diszipliniert“ durchgeführt werden. Erforderlich ist eine komplexe Logistik. Es fängt bereits mit der Frage an: Was ist eine Führungskraft?

Wir brauchen ein großes Reservoir an weiblichen Talenten, aus dem wir schöpfen können. Die ersten Beförderungen von Frauen waren leicht, jetzt wird es schwerer.

Das gesamte Instrumentarium fortschrittlicher Personalpolitik ist jetzt gefragt:

- ▮ Zielwerte beispielsweise bei Neueinstellungen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, bei Auswahlprozessen, bei Talentpools sowie bei der Teilnahme an Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen.
- ▮ In der Endauswahl ist immer mindestens ein Drittel der Kandidatinnen/Kandidaten weiblich, bei zwei Kandidatinnen/Kandidaten ist mindestens eine Frau dabei.
- ▮ Die sogenannten Enabler in der Talentkette, die „Möglichmacher“ entlang des gesamten Talentflusses, sind die Nadelöhre; sozusagen ein „Tannenbaum“ aus Key-Performance-Indikatoren (KPIs) und nicht nur der Goldstern an der Tannenspitze: nicht nur Symbolik, sondern auch Systematik von unten.
- ▮ Der Vorstand der Telekom bekommt ein Diversity-Training und jedes Vorstandsmitglied verpflichtet sich selbst, etwas sichtbar zu machen. Die Umsetzung wird an die Vergütung gekoppelt.
- ▮ Auch für Personalchefs meines Ressorts ist das Thema Frauenförderung mit Zielwerten im Vergütungssystem verankert.
- ▮ Die systematische Entwicklung von weiblichen Talenten in Führungspositionen kommt natürlich nicht ohne ein Programm zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aus. Das ist das Fundament.

Wie organisieren wir beispielsweise die Unterstützung für den Wiedereinstieg ins Berufsleben an den klassischen Bruchstellen? Wir bauen deshalb unsere gut etablierten Elternzeitmodelle, Teilzeit-

modelle für Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle und Kinderbetreuungsangebote aus und erweitern die praktischen Unterstützungsleistungen im Alltag, wie zum Beispiel Haushaltshilfen und Notfallbetreuungen für Kinder. Wir müssen jede Option von Teilzeit und Auszeit ermöglichen – auch für Männer.

All das haben wir – mit Ausnahme des „Tannenbaums“, des Vorstandstrainings und der Koppelung an das Vergütungssystem – zwar auch schon vor zehn bis fünfzehn Jahren gesagt und getan. In unserem Unternehmen öffnet die Quote aber schon jetzt mehr Frauen den Weg ins Management, sodass wir hoffen, bald eine für den Erfolg nötige kritische Masse zu erreichen.

Die geschlossene Kultur unseres Unternehmens ist durch diese Quote – auch durch die damit verbundenen konfrontativen Dispute – schon offener geworden und die sogenannte „gläserne Decke“ hat bereits sichtbare Risse bekommen. Frei nach Churchill: Eine Quote ist vielleicht nicht die beste Lösung, aber die beste, die uns zur Verfügung steht.

Und wir bekommen eine neue Diskussion:

- ▮ Junge Väter, die auch Zeitsouveränität beanspruchen („Selbstdefiniertes Zeitmanagement vs. Stechuhrmentalität“);
- ▮ Frauen und Männer, die Auszeiten einfordern;
- ▮ Menschen, die sich Führung anders vorstellen können (Meritocracy statt Seniorität: Führung auf Zeit vs. Besitzstandswahrung, Performance statt Hierarchie).

Die Kernerfahrung ist: Es handelt sich im Kern eben um ein kulturpolitisches Problem, nicht um „technische“ Infrastruktur oder rein formale Ordnungspolitik. In dieser Konsequenz hatte ich dies am Anfang nicht gesehen. Wie findet Karriere tatsächlich statt, wie öffnen sich geschlossene Systeme, welche ausgrenzenden Rituale gibt es, wie beeinflussen Zeitregime Diversity?

Die kulturpolitische Diskussion in der Mitarbeiterschaft ist das Schlüsselthema. Zwölf bis fünfzehn Veranstaltungen im Jahr organisiert die Telekom in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Es findet eine öffentliche Thematisierung statt und der betrieblich-öffentliche Diskurs wird zum Teil sehr hitzig geführt.

Das Thema wird kulturpolitisch dann erfolgreich sein, wenn Männer sagen, „davon profitieren wir auch“, zum Beispiel durch Elternzeit oder für sechs Monate einen Tag in der Woche von zu Hause zu arbeiten o.Ä.; Arbeitswelt/-zeit/-souveränität ist das Schlüsselthema. Es geht auch nicht nur um Arbeitszeitmodelle, es geht mehr um das Arbeitszeitregime und die Gestaltung neuer Arbeitswelten.

Kurzum: Enterprise-2.0-Diskussionen, die eine Kultur zeitlicher und örtlicher Souveränität und eine individualisierte, lebensphasenorientierte Personalpolitik einklagen. In diesem Sinne öffnet die Einführung der Frauenquote auch die Tür zu einer kulturpolitischen Diskussion ganz neuer Qualität.

Es gibt noch Zauderer und Skeptiker, auch in Unternehmensspitzen. Doch ich halte die freiwillige Selbstverpflichtung für deutlich besser als eine staatliche Regulierung: Es würde mich freuen, wenn die Unternehmen das Thema mit Nachhaltigkeit annehmen würden. Wenn allerdings Ordnungspo-

litik angesagt ist, schreckt uns auch die Quote nicht. Wir haben bei der Telekom bereits einen großen Schritt getan. Erfolge sind zu sehen, die Frauenquote ist kein Lippenbekenntnis. 2013 werden einige unserer acht Vorstände Frauen sein.

4.4 Personalstrategie der Fraport AG

Herbert Mai

Eine Personalstrategie hat im Sinne einer zukunftsorientierten Personalentwicklung eine umfassende Sicht von Ausbildung, Fortbildung, aber auch Leistungsbewertung und Karriereplanung sowie Führungskräfteentwicklung aufzunehmen. Gleichberechtigt neben diesen Zielen des Personalbereichs stehen heute zunehmend die Themen im Fokus, die sich aufgrund geänderter Wertvorstellungen und Erwartungen – gerade der jüngeren Generation – ergeben. Vereinbarkeit der Karriere mit der Lebensplanung, Diversity, Chancengleichheit, Team- und Projektarbeit sind dazu die Stichworte. Kam es früher mehr darauf an, das Personal zu führen und Vorbereitungen zur Berufsausübung zu optimieren, geht eine gute Personalstrategie heute auf die Zukunftsorientierung des Personals, des Managements und damit des Unternehmens ein. Zwischen Zielen und Erfolg eines Unternehmens und der Personalstrategie gibt es eine nachweisbare Wechselbeziehung.

Attraktive Arbeitgeber bieten nicht nur sichere Arbeitsplätze und gutes Einkommen, sondern leben eine Führungskultur und Arbeitsformen mit hoher Delegation von Verantwortung. Es sollte Spaß machen, bei einem solchen Arbeitgeber zu arbeiten. Angebote von Gesundheitsvorsorge, Sport, Kinderbetreuung und das Eingehen auf Individualität, zum Beispiel Schichten und Arbeitszeiten, runden die Maßnahmen ab, die ein modernes Unternehmen ausmachen. Die Fraport AG will sich in diese Richtung weiterentwickeln!

Ein Teilaspekt dabei ist die Verteilung der Geschlechter bei Führungspositionen im Unternehmen. Wer dies weiterentwickeln will, braucht auch die Kulturveränderung des Unternehmens in diese Richtung.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt bei Fraport bei 21 Prozent. Wir wollen diesen Anteil in kurzer Zeit auf 35 Prozent erhöhen. Dazu gehen die Managementebenen – einschließlich des Vorstandes – eine konkrete Zielvereinbarung ein. Zentral steuert der Personalbereich den Prozess. Für jeden Geschäfts-, Service- und Zentralbereich wird ein individuelles Reporting und Begleitung der Zielerreichung aufgebaut. Dabei geht es nicht nur um den Anteil der Frauen in Führungspositionen, sondern u. a. auch um die Situation und Dokumentation der praktischen Arbeitszeitmodelle, der Teilnahme an Maßnahmen der Personalentwicklung sowie der individuellen Regelungen zur Work-Life-Balance.

Parallel haben wir ein Arbeitsprogramm von Förderprogrammen und Personalentwicklungsmaßnahmen beschlossen, um das Ziel zu unterstützen. Das Arbeitsprogramm beinhaltet:

- Motivation von Frauen, den Schritt in Führungsverantwortung zu wagen.
- Unterstützung der Frauen bei der Verhandlung von Rahmenbedingungen.
- Bei der Besetzung von Führungspositionen überprüft das Unternehmen proaktiv die Spielräume der Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeit, Möglichkeiten der Telearbeit).

- ▮ Individuelle Klärung, unter welchen Bedingungen die Kandidatin Führungsverantwortung übernehmen würde.
- ▮ Feedbackgespräche mit Führungskräften, wenn bei gleicher Qualifikation der männliche Kandidat ausgewählt wird.

Konkret werden drei Mentoring-Programme organisiert, fortgeführt oder unterstützt:

- ▮ Internes Mentoring und individuelles Sponsoring.
- ▮ Cross-Mentoring mit anderen Firmen.
- ▮ Mentorinnen-Netzwerk der hessischen Hochschulen für technische Berufe.

Darüber hinaus gibt es das Angebot von Coaching und Beratung, Hospitation und sogenannte Kaminabende mit dem Vorstand oder Top-Management. Nach der Einführung werden sogenannte Soft-skill-Seminare zu den Themen

- ▮ Selbstpräsentation und Selbstvermarktung,
- ▮ Umgang mit der Macht und
- ▮ Verhandlungen in eigener Sache

angeboten. Entscheidend für die Zielerreichung und die Nachhaltigkeit des Themas wird nach unserer Auffassung dabei die Veränderung des Denkens und der Rahmenbedingungen im Unternehmen sein. Es sollte eine Kultur entstehen, bei der es zur Normalität gehört, dass Frauen und Männer gleichermaßen und ausgewogen die Führungspositionen besetzen.

4.5 Personalstrategie im GILDEMEISTER-Konzern

Bruno Wortmeier und Tanja Figge

Die Personalstrategie im GILDEMEISTER-Konzern leitet sich direkt aus den Unternehmenszielen ab. Als ein führender Hersteller von spannenden Werkzeugmaschinen zählt eine dauerhafte Wertschöpfung zu unseren wichtigsten Zielen. Wir orientieren uns an den Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden und des Marktes mit innovativen Produkten und anwenderorientierten Technologien. Mit 75 eigenen nationalen und internationalen Vertriebs- und Servicestandorten in 33 Ländern stehen wir im direkten Kontakt zu unseren Kundinnen und Kunden. Von den 5.445 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten rund 40 Prozent im Ausland. 57 Prozent der Beschäftigten arbeiten in der Produktion und Entwicklung von Hightech-Produkten, 39 Prozent fokussieren sich im Vertrieb und im Service auf die Marktbearbeitung und Kundenkontakte. Als ein börsennotiertes MDAX-Unternehmen haben wir stets die Interessen unserer Aktionärinnen und Aktionäre im Blick, die von uns nachhaltiges und wertorientiertes Handeln erwarten.

4.5.1 Frauen in Männerberufen

GILDEMEISTER zählt zu einer Branche, die traditionell eher von Männern bevorzugt wird. Dennoch haben wir seit Jahren einen relativ hohen Anteil an Mitarbeiterinnen. GILDEMEISTER fördert die positive Entwicklung der Frauenquote in erster Linie durch flexible Arbeitszeiten – auch in Führungspositionen. Die Möglichkeit zur Nutzung von Elternzeit steht allen Beschäftigten im Unternehmen entsprechend den gesetzlichen Regelungen offen und wird von GILDEMEISTER mit individuellen

Lösungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt. Von den insgesamt 5.445 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2010 (Vorjahr: 5.450) waren 716 weiblich (Vorjahr: 691). Dies entspricht einem Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft von 13,1 Prozent (Vorjahr: 12,7 Prozent). Im Inland lag die Frauenquote bei 12,8 Prozent (Vorjahr: 12,2 Prozent), im Ausland belief sie sich auf 13,7 Prozent (Vorjahr: 13,5 Prozent).

Eine Analyse unserer nach Segmenten gegliederten Geschäftsaktivitäten zeigt folgende Verteilung: Im Segment „Werkzeugmaschinen“ betrug der Anteil beschäftigter Frauen 10 Prozent, bei den „Services“ 16 Prozent, im Segment „Energy Solutions“ 28 Prozent und bei den „Corporate Services“ 40 Prozent. Betrachtet man die Aufgabengebiete, spiegelt sich die Arbeitswelt einer eher männlich geprägten Domäne wider: 42 Prozent der Mitarbeiterinnen sind administrativ tätig, 19 Prozent arbeiten im Vertrieb, 7 Prozent im Service und 4 Prozent in der Produktion. Hierbei ist zu beachten, dass 96 Prozent aller Arbeitsplätze sich auf die Bereiche Produktion, Vertrieb und Service verteilen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Analyse der jungen Menschen, die im GILDEMEISTER-Konzern ihre Berufsausbildung starten. Von den im Jahr 2010 eingestellten Auszubildenden waren es 6 Prozent weibliche Kandidaten, die sich für einen technischen Beruf interessierten.

4.5.2 Qualifikationsstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt in unserem Unternehmen seit Jahren auf einem hohen Niveau. 97 Prozent aller Beschäftigten verfügen über eine qualifizierte Ausbildung im Sinne eines erlernten Ausbildungsberufes oder Studiums bzw. befinden sich in einer Ausbildung. Bei den Mitarbeiterinnen verfügen 40 Prozent über einen Studienabschluss und nur 1 Prozent der Frauen verfügt über keine qualifizierte Ausbildung. Bei den Männern liegen die entsprechenden Anteile bei 27 Prozent bzw. 4 Prozent. Darüber hinaus lässt sich bei der Betrachtung der Altersstruktur feststellen, dass 48 Prozent der Frauen jünger als 35 Jahre und 87 Prozent unter 50 Jahre alt sind. Diese Zahlen geben einen Hinweis darauf, dass es uns gelingt, gut ausgebildete Frauen nach Abschluss ihres Studiums für uns zu gewinnen.

4.5.3 Karriereentwicklung im GILDEMEISTER-Konzern

Die Karriereentwicklung im GILDEMEISTER-Konzern hängt stark von den individuellen Ergebnissen und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren aktuellen Aufgabengebieten ab und nicht von der Teilnahme an speziellen Entwicklungs- oder Förderprogrammen. Eine exzellente Arbeitsleistung und die Übernahme von entsprechender Verantwortung sind bei uns die Grundlage für eine erfolgreiche und nachhaltige berufliche Entwicklung. Die Arbeitsplätze in unserem Unternehmen gewähren ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und Gestaltungsspielräume. Auf allen Hierarchiestufen ist es so bei GILDEMEISTER möglich, sich durch ausgezeichnete Arbeitsergebnisse für erweiterte Verantwortungsbereiche zu qualifizieren. Interessante Projektarbeiten auf internationaler Ebene fördern und fordern das Engagement und die Motivation aller Beteiligten. Parallel zu den Erfahrungen und Arbeitsergebnissen „on the job“ wird die Karriereentwicklung durch interne bzw. externe Weiterbildungsmaßnahmen begleitet. Wir wenden für die Weiterbildung jährlich zwischen drei bis vier Mio. € auf, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abhängigkeit von den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes und den individuellen Karriereambitionen weiterzuqualifizieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Qualifizierungsmaßnahmen einen engen Bezug zu den Aufgaben und Herausforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes haben. Qualifizierungsmaßnahmen als bloßer Anreiz zur Motivation finden bei uns nicht statt.

Betrachtet man den Anteil von Frauen in Führungspositionen, ergibt sich folgendes Bild: Auf der 1. Führungsebene (Vorstand) beträgt der Anteil 25 Prozent, auf der 2. Ebene (Geschäftsführung, Bereichs- und Abteilungsleiter) circa 10 Prozent und auf der 3. Ebene (Gruppen- und Teamleiter) circa 5 Prozent. Vergleicht man diese Zahlen mit der Grundquote von 13,1 Prozent des Frauenanteils im Konzern, so fällt Folgendes auf: In höheren Führungspositionen liegt der Frauenanteil zumindest annähernd proportional zur Grundquote von 13,1 Prozent – auf Vorstandsebene sogar weit darüber. Bei den Gruppen- und Teamleitern wird die Grundquote nur knapp zur Hälfte erreicht, da diese Führungsebenen speziell in den Segmenten zu finden sind, in denen der Frauenanteil sehr gering ist. Die Zahlen zur Qualifikationsstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen diese Beobachtung. 40 Prozent der Frauen verfügen über ein abgeschlossenes Studium und haben damit sehr gute Voraussetzungen für weitere Karriereschritte.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Vielfalt an Kompetenzen und Erfahrungen bei der Besetzung von Positionen immer eine entscheidende Rolle spielt. Dies gilt grundsätzlich geschlechterübergreifend, sodass die fachliche und persönliche Eignung der Person im Vordergrund steht.

4.5.4 Ausblick

Auch zukünftig werden wir daran arbeiten, dass die Berufe in unserem Unternehmen für Frauen wie für Männer interessant und attraktiv sind. Unsere Arbeitsplätze sind besonders im technischen Bereich hervorragend ausgestattet und damit für Frauen und Männer gleichermaßen attraktiv. Die Qualifikationsprofile zu den unterschiedlichen Berufen beinhalten Anforderungen aus den Bereichen Elektronik, Mechanik, Hydraulik und der EDV. Darüber hinaus beinhalten die Profile immer stärker Anforderungen eines modernen und ganzheitlichen Prozessmanagements, indem wir unseren Kundinnen und Kunden beispielsweise optimal ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stellen, die Problemlöser und Ansprechpartner von der Ideenfindung bis hin zum fertigen Werkstück sind. Im Rahmen unserer Firmenphilosophie ist es ausdrücklich erwünscht und sogar notwendig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel nach der Berufsausbildung Erfahrungen in unseren ausländischen Tochtergesellschaften sammeln. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in internationalen Teams arbeiten zu lassen, dies ist ein wesentlicher Teil der Personalstrategie im GILDEMEISTER-Konzern.

In Kontakten und Gesprächen mit Schülerinnen und Schülern, Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen und Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern machen wir unsere Erwartungen bezüglich der Anforderungsprofile deutlich. Gleichzeitig arbeiten wir imageprägend, indem wir die Chancen und Möglichkeiten in einem modern aufgestellten und dynamisch arbeitenden Unternehmen vorstellen. Schülerinnen und Frauen sprechen wir darüber hinaus durch Initiativen, wie den „Girls’Day“ oder MINT-Relation direkt an. Ziel ist es hierbei, die Bereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik den Schülerinnen in der praktischen und spannenden Umsetzung der beruflichen Praxis näherzubringen.

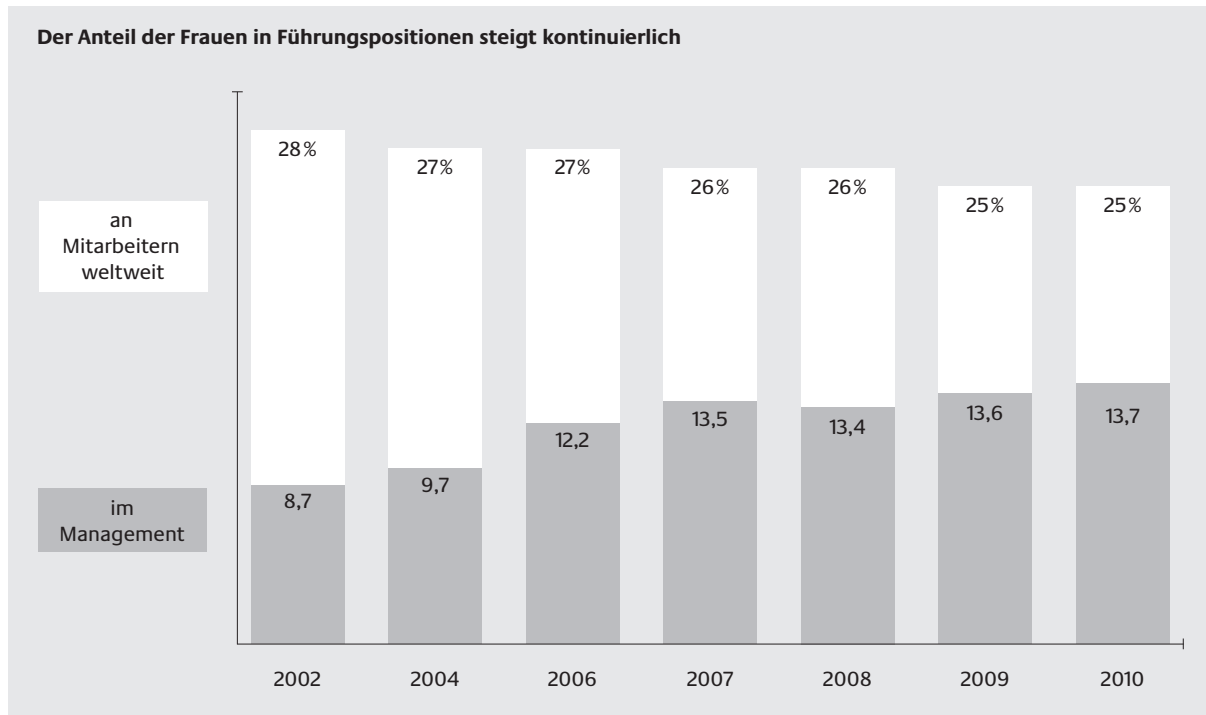
Wir sind überzeugt, dass sich all unsere Initiativen zukünftig auszahlen werden, damit sich Frauen stärker für unsere Branche interessieren. Auf jeden Fall haben wir bis zum heutigen Tag schon gezeigt, dass unsere Firmenphilosophie für eine engagierte und leistungsorientierte Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des GILDEMEISTER-Konzerns steht.

4.6 Frauen bei Siemens

Brigitte Ederer

Siemens beschäftigt rund 400.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 190 Ländern, darin über 100.000 Frauen. Während der Frauenanteil in der Belegschaft über die Jahre hinweg relativ konstant blieb, ist er in den Führungsfunktionen stetig gestiegen (s. Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklung des weltweiten Frauenanteils



In Deutschland beispielsweise liegt der Frauenanteil bei den unter 35-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im übertariflichen Kreis inzwischen bei 28 Prozent.

Es liegt im vitalen Interesse des Unternehmens, möglichst viele hoch qualifizierte Frauen für Siemens zu gewinnen und auch in Führungspositionen zu fördern. Aus mehreren Gründen:

Erstens:

Gemischte Teams aus Frauen und Männern, im Idealfall noch aus unterschiedlichen Kulturen, sind kreativer und erbringen bessere Leistungen. Es ist von Vorteil, wenn Themen aus unterschiedlichen Blickwinkeln angegangen werden. Denn in einer multikulturellen, komplexen und sich ständig wandelnden Welt bringt uns eindimensionales Denken nicht weiter.

Zweitens:

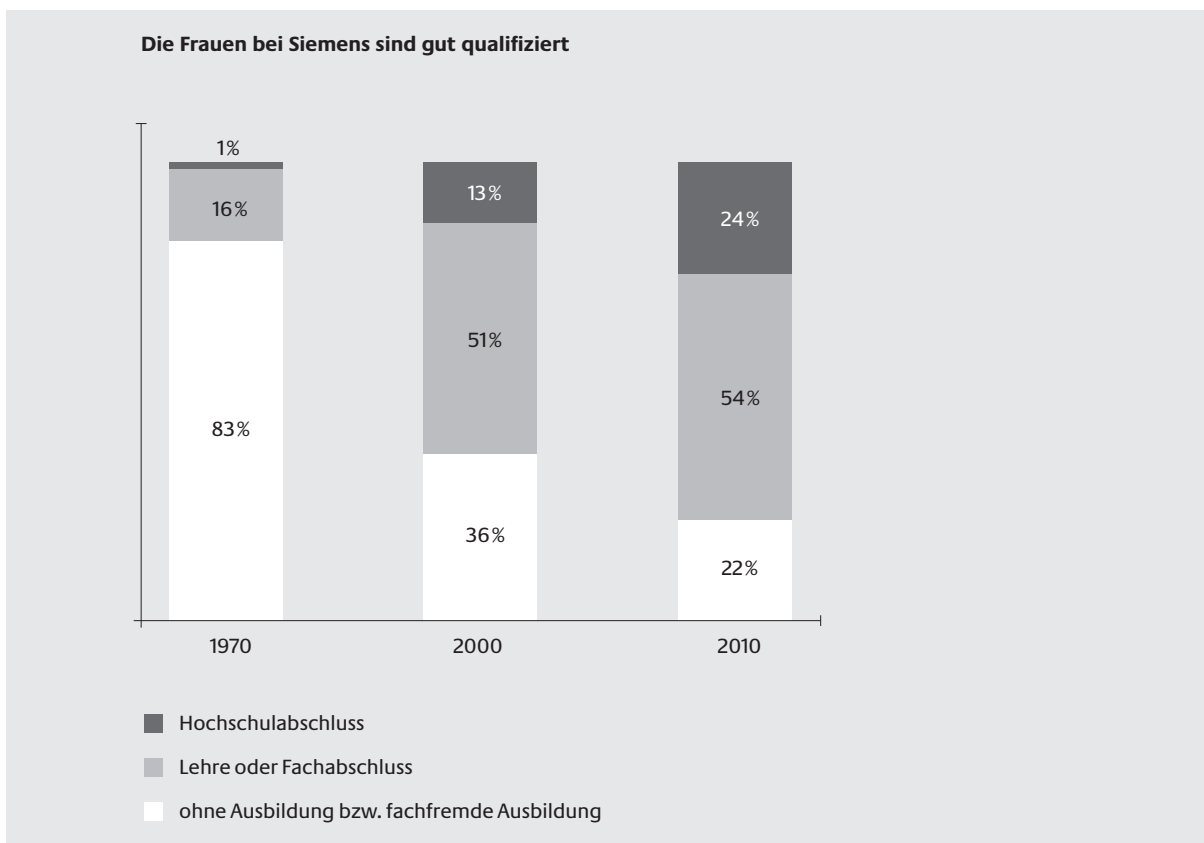
Frauen spielen als Investitionsentscheiderinnen und Konsumentinnen eine immer stärkere Rolle. Die spezifischen Bedürfnisse der Frauen werden jedoch von Produktentwicklern und Marketingstrategen häufig nicht berücksichtigt. Damit entgeht potenzielles Geschäft. Frauen in Führungspositionen entdecken und erschließen diese neuen Marktpotenziale. Das Design der Produkte wird anders, neue Business- und Marketingansätze kommen zum Tragen.

Drittens:

Gerade auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung stellen Frauen ein bedeutendes Qualifikationspotenzial dar. Dieses Potenzial müssen wir nutzen und auf Dauer im Unternehmen halten. Junge Frauen sind heute genauso gut ausgebildet wie ihre männlichen Kollegen. In Deutschland ist jeder zweite Hochschulabsolvent weiblich und diese hoch qualifizierten Frauen wollen und sollen angemessen in die Arbeitswelt integriert werden.

In Deutschland beschäftigt Siemens über 27.000 Frauen. Das entspricht 21 Prozent der Belegschaft. Diese Frauen sind wesentlich höher qualifiziert als noch vor einigen Jahrzehnten (s. Abbildung 2). Jede Vierte verfügt über einen Hochschulabschluss, weitere 50 Prozent über eine qualifizierte Berufsausbildung. Nur noch jede Fünfte ist im angelernten Bereich tätig, 1970 waren es noch 83 Prozent. Mit dem Rückgang der einfachen Produktionstätigkeiten haben sich Tätigkeitsfelder und damit verbunden auch die Qualifikationsanforderungen nachhaltig gewandelt.

Abbildung 2: Veränderung der Vorbildungsstruktur von Frauen



Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen gefordert

Die stärkere Integration von Frauen in das Unternehmen und in Führungsfunktionen steht und fällt mit den passenden Qualifikationen.

Sie steht und fällt aber auch mit dem geschlechtsspezifischen Rollenverständnis und mit partner-schaftlicher Arbeitsteilung sowie mit Infrastrukturen, die eine Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere ermöglichen. Hier sind die Unternehmen und die Gesellschaft gemeinsam gefordert:

- Wir müssen mehr junge Frauen für technische Berufswege und Studiengänge begeistern.

■ Wir müssen familienfreundliche Rahmenbedingungen schaffen. Und am Ende des Tages profitieren davon Frauen wie Männer gleichermaßen.

Siemens geht diese Herausforderungen proaktiv an:

4.6.1 Faszination an Technik wecken

Das Interesse für Naturwissenschaften und Technik wird bereits in frühester Kindheit geweckt. Die Siemens Stiftung hat deshalb spezielle Forscherkisten für Kindergärten entwickelt, mit denen Kinder spielerisch an naturwissenschaftlich-technische Zusammenhänge und Phänomene herangeführt werden. Enthalten sind Materialien für 45 Versuche sowie eine eintägige Schulung der Erzieherinnen und Erzieher im Vorfeld. Seit 2005 wurden alleine in Deutschland 3.500 Forscherkisten ausgegeben.

4.6.2 Mädchen an technische Berufe heranzuführen

Siemens beteiligt sich seit Jahren am Girls' Day. 2011 hatten wir über 2.000 Mädchen an 40 Standorten zu Gast. In speziellen Forscherinnencamps laden wir gemeinsam mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft und der Universität Nürnberg/Erlangen Mädchen aus ganz Bayern eine Woche lang ein, sich ein fundiertes Bild über die Tätigkeit einer Ingenieurin zu machen. Die Teilnehmerinnen besuchen Vorlesungen und Labore, treffen Ingenieurinnen und bauen selbst einen Ultraschallblindenstock. Auch mit unseren Mädchen-Technik-Camps oder dem mentorING-Tag versuchen wir, möglichst viele Mädchen für technische Berufsbilder zu interessieren.

Siemens ist mit rund 10.000 Auszubildenden einer der größten privaten Ausbilder in Deutschland. Der Frauenanteil in der kaufmännischen Ausbildung (IHK-Berufe und duale Studiengänge) liegt bei 60 Prozent, in der technischen Ausbildung hingegen nur bei 9 Prozent. Wir würden gerne mehr Mädchen in technischen Berufen ausbilden, dies setzt jedoch entsprechende Bewerbungen voraus. 75 Prozent der Mädchen, die sich um einen Ausbildungsplatz bei Siemens bewerben, bewerben sich um eine kaufmännische Ausbildung oder ein kaufmännisches duales Studium.

Ähnlich dramatisch zeigt sich das Missverhältnis an den Hochschulen: In den Studiengängen der Elektrotechnik liegt der Frauenanteil bei 9 Prozent, in der Informatik bei 16 Prozent und im Maschinenbau bei 17 Prozent. Diese Berufsgruppen suchen wir jedoch händeringend.

Zur frühzeitigen Kontaktaufnahme mit Studentinnen naturwissenschaftlich-technischer Studiengänge haben wir vor einigen Jahren das Mentorenprogramm Yolante (Young Ladies Network of Technology) ins Leben gerufen. Pro Jahr werden 90 bis 100 Teilnehmerinnen neu aufgenommen. Sie erhalten eine Siemens-Mentorin bzw. einen Mentor, die sie durch das gesamte Studium begleiten, Praktika im In- und Ausland ermöglichen, die Diplomarbeit betreuen und sie in ihrer Karriereplanung beraten.

Diese Maßnahmen zahlen sich aus: Der Frauenanteil bei den neu eingestellten Ingenieuren in Deutschland lag 2010 bei 15 Prozent, bei den Wirtschaftswissenschaftlern bei 50 Prozent.

4.6.3 Gezielte Personalentwicklung

Diese hoch qualifizierten Neuzugänge fördern wir vom ersten Arbeitstag an mit einem systematischen Personalentwicklungsprozess, der für Frauen und Männer gleichermaßen gilt:

- Jeder erhält individuelle Ziele und bei entsprechendem Potenzial einen persönlichen Entwicklungsplan mit konkreten Weiterbildungsmaßnahmen und einem „ready-to-develop“-Datum, an dem der nächste Karriereschritt ansteht.
- Mit speziellen Leadership-Excellence-Programmen bereiten wir auf Führungsverantwortung auf den verschiedenen Ebenen vor.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer hohen Potenzialaussage erhalten eine persönliche Mentorin oder einen persönlichen Mentor aus dem Top-Management.
- Unsere Top-Talents entwickeln wir mit internationalen Projekteinsätzen auf dem Fast-Track.

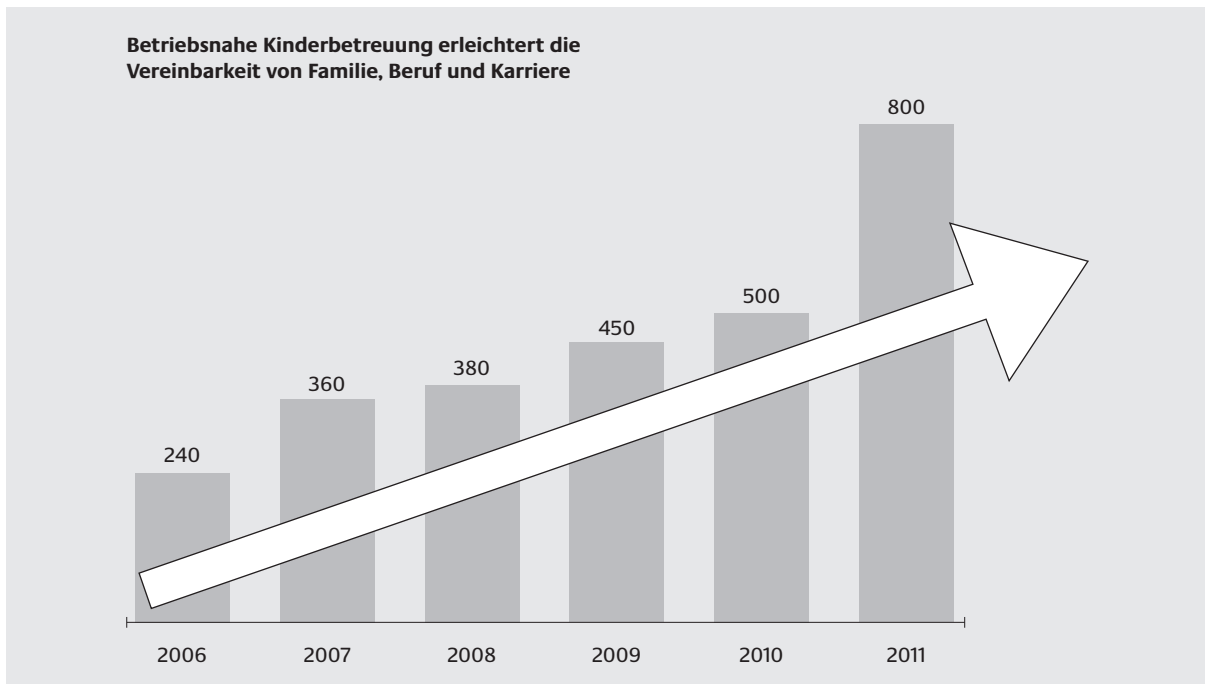
4.6.4 Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere ermöglichen

Young Professionals haben heute andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber als die Generationen vor ihnen. Sie wollen herausfordernde Aufgaben, gleichzeitig aber auch ein erfülltes Privatleben. Wir müssen es deshalb jungen Müttern und Vätern gemeinsam ermöglichen, Familie, Beruf und Karriere zu vereinbaren. Es geht darum, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das für beide Geschlechter attraktiv ist, denn die stärkere Integration von Frauen steht und fällt auch mit partnerschaftlicher Arbeitsteilung in der privaten Beziehung.

In unserem neuen Office-Konzept, nach dem wir weltweit alle Neubauten gestalten, arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter räumlich und zeitlich flexibel in Eigenverantwortung. In Deutschland haben wir zum Beispiel in einer Betriebsvereinbarung festgelegt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ohne Telearbeitsvertrag bis zu 20 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause erbringen dürfen. Laptop, W-Lan und Handy machen dies möglich.

Darüber hinaus haben wir die betriebsnahe Kinderbetreuung in den letzten Jahren konsequent ausgebaut (s. Abbildung 3). Aktuell stehen rund 600 Kinderbetreuungsplätze an 25 Standorten zur Verfügung. Sie zeichnen sich durch flexible und lange Öffnungszeiten sowie wenige Schließungstage aus. Bis zum Jahresende werden es 800 sein und auch anschließend werden wir weiter auf zusätzlichen Bedarf reagieren. Der Großteil der Einrichtungen nimmt auch unter Dreijährige auf. Hier ist die Nachfrage enorm und das öffentliche Angebot bei Weitem nicht ausreichend.

Abbildung 3: Entwicklung der Siemens KiTa-Plätze in Deutschland



Es liegt im Interesse des Unternehmens, dass unsere hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen möglichst bald nach der Geburt weiterarbeiten – in Vollzeit oder in verschiedenen Teilzeitmodellen.

Seit Oktober 2010 erhalten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen steuerfreien Zuschuss zu professioneller Kinderbetreuung von bis zu 100 € pro Kind und Monat.

Darüber hinaus

- stellen wir Jahr für Jahr rund 2.500 Plätze an 17 Standorten zur Ferienbetreuung bereit;
- organisiert Siemens eine Kindernotfallbetreuung, wenn die Eltern kurzfristig auf Dienstreise müssen;
- wird an verschiedenen Standorten ein Mittagstisch für Kinder angeboten, der besonders in Ferienzeiten gerne genutzt wird.

Seit 2005 bietet Siemens seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine dreiwöchige Mutter- bzw. Vater-Kind-Kur an. Während das Elternteil an einer Herz-Kreislauf-Trainingskur teilnimmt, werden die Kinder in derselben Anlage tagsüber professionell betreut.

Aber es geht ja längst nicht nur um Kinderbetreuung. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich plötzlich mit der Pflege von Eltern konfrontiert. Siemens setzt deshalb einen zusätzlichen Fokus auf die Beratung bei der Organisation von „Elder Care“. Zwar können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine bis zu zwölfmonatige unbezahlte Auszeit nehmen. Unser Interesse ist jedoch, sie in diesen stark beanspruchten Lebensphasen so zu unterstützen, dass sie weiterhin berufstätig sein können.

Es ist ein ganzes Bündel von Maßnahmen, um mehr Frauen für das Unternehmen zu gewinnen, in Führungsfunktionen zu fördern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten. Unternehmen, die hier zielgerichtet investieren, werden langfristig Wettbewerbsvorteile haben. Wir arbeiten bei Siemens sehr intensiv an diesen Themen.

V. Anhang

5.1 Auszug aus dem Corporate Governance Kodex

Deutscher Corporate Governance Kodex vom 26. Mai 2010³⁶³

Empfehlungen des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „*soll*“ gekennzeichnet. Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offenzulegen. Dies ermöglicht den Gesellschaften die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der deutschen Unternehmensverfassung bei. Ferner enthält der Kodex **Anregungen**, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex Begriffe wie „**sollte**“ oder „**kann**“. Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex betreffen Bestimmungen, die als geltendes Gesetzesrecht von den Unternehmen zu beachten sind.

3.10 Vorstand und Aufsichtsrat sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens berichten (Corporate Governance Bericht). Hierzu gehört auch die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieses Kodex. Dabei kann auch zu den Kodexanregungen Stellung genommen werden. Die Gesellschaft soll nicht mehr aktuelle Entsprechenserklärungen zum Kodex fünf Jahre lang auf ihrer Internetseite zugänglich halten.

4.1.5 Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.

5.1.2 Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern sowie der Behandlung der Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung Ausschüssen übertragen.

5.4.1 Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.

Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potentielle Interessenskonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.

³⁶³ <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html> (Zugriff: 17.08.2011).

Vorschläge des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien sollen diese Ziele berücksichtigen. Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden.

5.2 Liste der besuchten Hauptversammlungen

Aareal Bank AG	MDAX	18.05.2011	Wiesbaden
Adidas AG	DAX 30.....	12.05.2011	Fürth
Aixtron AG	TecDAX.....	19.05.2011	Aachen
Allianz AG	DAX 30.....	04.05.2011	München
Aurubis AG	MDAX	03.03.2011	Hamburg
BASF SE.....	DAX 30.....	06.05.2011	Mannheim
Bauer AG.....	MDAX	30.06.2011	Schrobenhausen
Bayer AG	DAX 30.....	29.04.2011	Köln
Bayerische Motorenwerke AG	DAX 30.....	12.05.2011	München
Beiersdorf AG.....	DAX 30.....	21.04.2011	Hamburg
Bilfinger Berger SE.....	MDAX	31.05.2011	Mannheim
Celesio AG	MDAX	17.05.2011	Stuttgart
Commerzbank AG	DAX 30.....	06.05.2011	Frankfurt/M.
Continental AG	MDAX	28.04.2011	Hannover
Daimler AG	DAX 30.....	13.04.2011	Berlin, ICC
Demag Cranes AG.....	MDAX	02.03.2011	Düsseldorf
Deutsche Bank AG	DAX 30.....	26.05.2011	Frankfurt/M.
Deutsche Börse AG.....	DAX 30.....	12.05.2011	Frankfurt/M.
Deutsche Lufthansa AG.....	DAX 30.....	03.05.2011	Berlin
Deutsche Post AG.....	DAX 30.....	25.05.2011	Frankfurt/M.
Deutsche Postbank AG.....		24.05.2011	Frankfurt/M.
Deutsche Telekom AG	DAX 30.....	12.05.2011	Köln
Douglas Holding AG.....	MDAX	23.03.2011	Hagen
ElringKlinger AG	MDAX	31.05.2011	Stuttgart
E.ON AG	DAX 30.....	05.05.2011	Essen
Fraport AG.....	MDAX	01.06.2011	Frankfurt-Höchst
Fresenius Medical Care			
AG & Co. KGaA	DAX 30.....	12.05.2011	Frankfurt/M., CCM
Fresenius SE	DAX 30.....	13.05.2011	Frankfurt/M., CCM
GEA Group.....	MDAX	21.04.2011	Bochum
Gildemeister AG.....	MDAX	13.05.2011	Bielefeld
Hamburger Hafen und Logistik AG ...	MDAX	16.06.2011	Hamburg
Hannover Rück AG	MDAX	03.05.2011	Hannover
HeidelbergCement AG.....	DAX 30.....	05.05.2011	Leimen
Heidelberger Druckmaschinen AG....	MDAX	28.07.2011	Mannheim
Henkel AG & Co. KGaA	DAX 30.....	11.04.2011	Düsseldorf

Hochtief AG.....	MDAX	12.05.2011	Essen
Hugo Boss AG.....	MDAX	10.05.2011	Stuttgart
Infineon Tech AG	DAX 30.....	17.02.2011	München
Jenoptik AG	TecDAX.....	08.06.2011	Weimar
Klöckner & Co. SE.....	MDAX	20.05.2011	Düsseldorf
K + S AG	DAX 30.....	11.05.2011	Kassel
Lanxess AG	MDAX	18.05.2011	Köln
Linde AG	DAX 30.....	12.05.2011	München, ICM
MAN SE	DAX 30.....	27.06.2011	München
Merck KG aA	DAX 30.....	08.04.2011	Frankfurt/M.
Metro AG	DAX 30.....	06.05.2011	Düsseldorf
MorphoSys AG	TecDAX.....	19.05.2011	München
MTU Aero Eng Holding AG.....	MDAX	05.05.2011	München
Münchener Rück	DAX 30.....	20.04.2011	München
Nordex SE	TecDAX.....	07.06.2011	Rostock
Pfeiffer Vacuum Technology AG.....	TecDAX.....	26.05.2011	Wetzlar
PhönixSolar AG	TecDAX.....	14.07.2011	Fürstfeldbruck
Porsche SE		30.11.2010	Stuttgart
ProSiebenSat.1 Media AG.....	MDAX	01.07.2011	München
Rational AG.....	MDAX	11.05.2011	Augsburg
Rheinmetall AG.....	MDAX	10.05.2011	Berlin
Rhön-Klinikum AG.....	MDAX	08.06.2011	Frankfurt/M.
RWE AG	DAX 30.....	20.04.2011	Essen
Salzgitter AG.....	MDAX	26.05.2011	Braunschweig
SAP AG.....	DAX 30.....	25.05.2011	Mannheim
SGL Carbon AG	MDAX	03.05.2011	Wiesbaden
Siemens AG	DAX 30.....	25.01.2011	München
SMA Solar Technology AG	TecDAX.....	26.05.2011	Kassel
Software AG	TecDAX.....	05.05.2011	Darmstadt
SolarWorld AG.....	TecDAX.....	24.05.2011	Bonn
Stada Arzneimittel AG	MDAX	16.06.2011	Frankfurt/M., CCM
Südzucker AG	MDAX	21.07.2011	Mannheim
ThyssenKrupp AG	DAX 30.....	21.01.2011	Bochum
TUI AG.....	MDAX	09.02.2011	Hannover
United Internet AG	TecDAX.....	26.05.2011	Frankfurt/M.
Volkswagen AG	DAX 30.....	03.05.2011	Hamburg
Vossloh AG	MDAX	25.05.2011	Düsseldorf
Wacker Chemie AG	MDAX	18.05.2011	München
Wincor Nixdorf AG.....	MDAX	24.01.2011	Paderborn
Wirecard AG.....	TecDAX.....	22.06.2011	München

5.3 Fragenkatalog (ein anonymisiertes Beispiel)

5.3.1 Teilnehmerin:

Sehr geehrter (Name: AR-Vorsitzender),
sehr geehrter (Name: VS-Vorsitzender),
sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist (Name: Teilnehmerin), ich bin (Beruf: Teilnehmerin) in (Stadt) und ich bin Mitglied im Deutschen Juristinnenbund e. V. (ggf.: und in der ARGE Anwältinnen des DAV).

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien hat einen Zusammenhang zwischen der Profitabilität von Unternehmen und einem hohen Anteil von Frauen in Leitungs- und Aufsichtsgremien dieser Unternehmen nachgewiesen.

Dennoch gibt es seit Jahren keine signifikante Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand oder in Führungspositionen. Die Zahlen stagnieren, z. T. auf niedrigstem Niveau. Es besteht offensichtlich eine Notwendigkeit zum Handeln und der Corporate Governance Kodex will dies ändern. Auch in der Politik scheint die Quote, die der Deutsche Juristinnenbund schon seit Langem fordert, mehrheitsfähig zu werden. Nur zur Klarstellung: Es ist selbstverständlich, dass Quote nicht bedeutet, schlechter qualifizierte Kandidatinnen besser qualifizierten Kandidaten vorzuziehen. Wir sprechen bei der Quote von gleicher Qualifikation.

Nach der neuen Fassung des Corporate Governance Kodex vom Mai 2010 soll der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele nennen. Diese Ziele sollen eine angemessene Berücksichtigung von Frauen vorsehen.

Frage 1

(Anrede: AR-Vorsitzender)

Welchen Grund gibt es, dass Ihr Ziel für die angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat bei nur ... Prozent liegt und damit weit unter der vom djb geforderten 40-Prozent-Quote?

Was sind Ihre Kriterien für die Angemessenheit?

Welche Eignungskriterien hat der Nominierungsausschuss für die Aufsichtsratsposition?

Welche Überlegungen liegen den zeitlichen Vorgaben zugrunde?

Wie wollen Sie bei dieser Zeitvorgabe eine angemessene Beteiligung von Frauen in absehbarer Zeit erreichen, das heißt, gibt es Zwischenschritte?

Welche Maßnahmen haben Sie konkret ergriffen, um Ihr Ziel zu erreichen?

Die nächsten Fragen beziehen sich auf die Beteiligung von Frauen im Vorstand und in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen, also nicht mehr auf die Besetzung von Aufsichtsratspositionen.

Frage 2

Der Corporate Governance Kodex sieht auch Diversity bei der Besetzung des Vorstands und bei der Besetzung von Führungspositionen vor. Das bedeutet, es soll insbesondere auch eine angemessene Berücksichtigung von Frauen angestrebt werden.

Sie haben eine uneingeschränkte Entsprechenserklärung abgegeben. Wie werden Sie diese Empfehlung umsetzen?

Welche quantitativen Vorgaben haben Sie für Vorstand und weitere Führungspositionen gewählt? Innerhalb welchen Zeitraumes?

Wo werden diese Kennziffern veröffentlicht?

Aus welchem Grund halten Sie nicht zumindest eine Beteiligung von 40 Prozent für beide Geschlechter im Vorstand und weiteren Führungspositionen für angemessen?

Frage 3

Ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein Bestandteil der Zielvereinbarung für die Vorstandsvergütung im Rahmen der Bonuszahlung?

Frage 4

Wie haben Sie sichergestellt, dass in den Besetzungsgremien auch Frauen vertreten sind? Werden Besetzungsentscheidungen für die Ebenen unterhalb des Vorstandes transparent gemacht? Wie geschieht dies?

5.3.2 Teilnehmerin:

Sehr geehrter (Name: AR-Vorsitzender),
sehr geehrter (Name: VS-Vorsitzender),
sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist (Name: Teilnehmerin), ich bin (Beruf: Teilnehmerin) in (Stadt). Ich bin ebenfalls Mitglied im Deutschen Juristinnenbund e. V. (djb), einem Verein, der Juristinnen und Wirtschaftswissenschaftlerinnen als Mitglieder hat (ggf.: und in der ARGE Anwältinnen des DAV).

Mit dem von Ihnen vorgelegten Lagebericht soll nicht nur Rechenschaft abgelegt, sondern es sollen auch wichtige Informationen zur Beurteilung des Geschäftsverlaufs erteilt werden.

Ich fühle mich durch den Lagebericht nicht ausreichend über die Arbeitnehmerbelange informiert.

In Ihrem Lagebericht vermisste ich Informationen zum Frauenanteil, d. h. sowohl genaue zahlenmäßige Angaben als auch eine grafische Darstellung des aktuellen Standes der Teilhabe von Frauen und Männern bei den Beschäftigten und beim Führungspersonal sowie in Qualifizierungsmaßnahmen in Deutschland.

Da der wirtschaftliche Erfolg auch von dem Anteil an Frauen in Ihrem Unternehmen abhängt, sind diese Informationen notwendig, um die Lage des Unternehmens beurteilen zu können.

Frage 1

Warum haben Sie diese Daten nicht im Lagebericht veröffentlicht?

Werden diese Daten gar nicht erhoben?

Wie können Sie die Entwicklung in Ihrem Unternehmen hin zu einer tatsächlichen Gleichstellung von Frauen beim beruflichen Aufstieg dann überhaupt beurteilen und fördern?

Da Sie diese Daten nicht genannt haben: folgende Fragen, die zur Beurteilung von Tagesordnungspunkt 1 nötig sind:

Frage 2

Wie hoch war der Frauenanteil bei den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in Deutschland 2010?

Frage 3

Wie hoch war der Frauenanteil auf den einzelnen Führungsebenen unter dem Vorstand in Deutschland 2010? Wie viel Führungsebenen haben Sie? Gibt es messbare Veränderungen gegenüber dem Vorjahr?

Frage 4

Haben Sie im letzten Jahr neue Frauenförderprogramme eingeführt oder bestehende ausgeweitet? Gibt es spezielle Frauenförderprogramme für weibliche Führungskräfte?

Frage 5

Haben Sie flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf gegenüber dem Vorjahr ausgeweitet/verändert? Wenn ja, wie?

Wie viele Frauen und wie viele Männer in Führungspositionen haben 2010 Elternzeit genommen? Wie viele Monate durchschnittlich? Ist eine Veränderung gegenüber dem Vorjahr festzustellen?

Frage 6

Wie hoch ist die Entgeltdifferenz zwischen Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen? Haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits einmal ein Entgeltscreening, das heißt eine Untersuchung zur Entgeltdifferenz durchgeführt?

Autorinnen und Autoren

Hedvig Bugge Reiersen,
Research Fellow, Department of Private Law, University of Oslo, Norwegen.

Sybilla Dekker,
Vorsitzende der Stiftung „Talent naar de Top“ (Talent to the Top Foundation), Amsterdam, Niederlande.

Michael Diekmann,
Vorsitzender des Vorstands der Allianz SE, München.

Elena Doldor,
Research Assistant, Cranfield University, Bedford, England.

Brigitte Ederer,
Personalvorstand der Siemens AG, Berlin/München.

Tanja Figge,
Public Relations, Gildemeister Aktiengesellschaft, Bielefeld.

Jacey Graham,
Visiting Fellow, Cranfield University, Bedford, England.

Melanie Regine Hack,
Research Fellow, Department of Private Law, University of Oslo, Norwegen.

Prof. Dr. Katrin Hansen,
Fachhochschule Gelsenkirchen/Fachbereich Wirtschaft, Bocholt.

María del Pilar Herrero Lerma,
Rechtsanwältin, Frankfurt am Main.

Dr. Eva Högl,
Mitglied des Deutschen Bundestages, Berlin.

Margarete Hofmann,
Europäische Kommission (OLAF), Brüssel, Belgien.

Prof. Dr. Morten Huse,
BI Norwegian School of Management/Department of Innovation and Economic Organisation, Oslo,
Norwegen.

Birgit Kersten,
Rechtsanwältin, Vereidigte Buchprüferin, Brake/Unterweser.

Prof. Dr. Viktoria Koch-Rust,
Hochschule für Wirtschaft und Recht, Fachbereich Berufsakademie, Berlin.

Prof. Dr. Angela Kolb,
Verwaltungsrecht, Fachbereich Verwaltungswissenschaften, Hochschule Harz (FH) in Halberstadt;
Ministerin für Justiz und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt.

Prof. Dr. Ulrike Lembke,
Öffentliches Recht und Legal Gender Studies, Seminar für Öffentliches Recht und Staatslehre, Universität Hamburg.

Leena Linnainmaa,
Director, Central Chamber of Commerce of Finland, Helsinki, Finnland.

Prof. Dr. Margreth Lünenborg,
Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Arbeitsstelle Journalistik, Berlin.

Dr. Helga Lukoschat,
Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführerin, Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft; Geschäftsführerin, Femtec/Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH, Berlin.

Dace L. Lutere-Thümmel, MELS (Luxembourg/Nancy),
Rechtsanwältin (zugelassen in Deutschland und Lettland); Vorsitzende der Deutsch-Lettischen Juristenvereinigung e. V.; Vorstandsmitglied der European Women Lawyer's Association; Vorsitzende der EWLA Arbeitsgruppe Corporate and Business Matters, Düsseldorf/Riga, Lettland/Brüssel, Belgien.

Herbert Mai,
Mitglied des Vorstandes, Arbeitsdirektor, Fraport AG, Frankfurt am Main.

Dr. Tanja Maier,
Gastdozentin, Freie Universität Berlin, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Arbeitsstelle Journalistik, Berlin.

María Ángeles Martínez Minguenza,
Stellvertretende Vize-Generaldirektorin für Unternehmertum und die berufliche Förderung der Frau, Ministerium für Gesundheit, Sozialpolitik und Gleichstellung der Spanischen Regierung, Madrid, Spanien.

Chiara Martuscelli,
Parliamentary Counsellor, Italien.

Luis Simó Moreno,
Vize-Generaldirektor für Unternehmertum und die berufliche Förderung der Frau, Ministerium für Gesundheit, Sozialpolitik und Gleichstellung der Spanischen Regierung, Madrid, Spanien.

Botschaftsrätin Helena Onn,
Presse und Information, Schwedische Botschaft, Berlin.

Wilfried Porth,
Personal & Arbeitsdirektor, Daimler AG, Stuttgart.

Dr. Viviane Reding,
Vizepräsidentin der Europäischen Kommission, zuständig für Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft,
Brüssel, Belgien.

Thomas Sattelberger,
Personalvorstand und Arbeitsdirektor, Deutsche Telekom AG, Bonn.

Dr. Kristina Schröder,
MdB, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Ruth Sealy,
Senior Research Fellow, Cranfield University, Bedford, England.

Kivilcim Simsek,
Rechtsanwältin; Projektmitarbeiterin „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“, Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin.

Dr. Aagoth Elise Storvik,
Senior Researcher (gender, management, political elites, boards), Institut für Sozialforschung (Institutt for samfunnsforskning), Oslo, Norwegen.

Myriam van Varenbergh,
Rechtsanwältin, Brüssel, Belgien.

Prof. Dr. Susan Vinnicombe,
Organisational Behaviour and Diversity Management, Cranfield University, Bedford, England.

Jutta Wagner,
Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes e. V., Rechtsanwältin und Notarin, Berlin.

Eva Maria Welskop-Deffaa,
Diplom-Volkswirtin; Leiterin Abteilung Gleichstellung und Chancengleichheit, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Dr. Bruno Wortmeier,
Diplom-Kaufmann; Head of Corporate HR/Leiter Personalcontrolling, Gildemeister Aktiengesellschaft, Bielefeld.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0180 5 778090*
Fax: 0180 5 778094*
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0180 1 907050**
Fax: 030 18555-4400
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115***
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Artikelnummer: 4BR73

Stand: November 2011, 1. Auflage

Gestaltung: www.avitamin.de

Bildnachweis Frau Dr. Schröder: BMFSFJ/L. Chaperon

Druck: DCM Druck Center Meckenheim GmbH, Meckenheim

* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

** 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

*** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,
Nordrhein-Westfalen u. a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de;
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.