



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

*Mehr Frauen
mehr Vielfalt
in Führungspositionen*

Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung

Erhöhung des
Frauenanteils in
Führungspositionen



Gleichstellung

Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung

Erhöhung des Frauenanteils
in Führungspositionen

insbesondere Aufsichtsratspositionen
deutscher Unternehmen

Deutscher Juristinnenbund e. V.

mit Beiträgen von:

Frauke Albrecht, Uta Behrens, Mechtild Düsing, Susanne Fabry, Agnieszka Goscinska,
Birgit Kersten, Gabriele C. Klug, Viktoria Koch-Rust, Silke Ruth Laskowski,
Helga Lukoschat, Ursula Matthiessen-Kreuder, Annette Matthias, Petra Pflugfelder,
Marlene Schmidt, Anke Stelkens und Katharina Wolf

Redaktion:

Anke Gimbal, Juliane Lindner
Bundesgeschäftsstelle des Deutschen Juristinnenbundes, Berlin

Berlin 2010

Vorwort

Der Deutsche Juristinnenbund (djb) setzt sich schon seit Langem – d. h. seit Jahrzehnten – dafür ein, dass sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft erhöht. Denn Deutschland gehört zu den Schlusslichtern in der Europäischen Union im Hinblick auf Gender-Diversity in Vorstand und Aufsichtsrat.



Trotz Verabschiedung des AGG sowie der EU-Richtlinie zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Berufsleben und neun Jahre nach Abschluss der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ fehlt es an einer signifikanten Erhöhung des Frauenanteils im Management deutscher Unternehmen.

Auf diesen Zustand aufmerksam zu machen, war Anlass für die Aktion des djb „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratspositionen – deutscher Unternehmen“.

Die Mitglieder des djb haben 2010 über 70 Hauptversammlungen großer deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften besucht und dabei von ihrem Auskunftsrecht als Aktionärinnen Gebrauch gemacht.

Die Aktion hatte zwei Hauptziele:

- Die Aktionärinnen und Aktionäre, das Management und die Öffentlichkeit wurden auf die Defizite bei der Beteiligung von Frauen aufmerksam gemacht.
- Durch die Auswertung der umfangreichen Befragung zeigen wir die Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf.

Wir danken dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) für die finanzielle Unterstützung des Projekts.

Mein Dank gilt aber auch den vielen ehrenamtlichen Teilnehmerinnen der Aktion, die durch Vollmachtserteilung als Aktionärin oder durch ihren Besuch von Hauptversammlungen die Aktion erst möglich gemacht haben.

Die Auswertung der Befragung macht deutlich: Die Unternehmen bekennen sich zwar zu Diversity und verstehen darunter auch eine angemessene Beteiligung von Frauen. Aber Diversity wird in den Unternehmen nicht gelebt und umgesetzt.

In den Beiträgen dieser Veröffentlichung unterbreiten wir deshalb Vorschläge und geben Handlungsempfehlungen, wie der Wandel hin zu einer angemessenen Beteiligung von Frauen im Management gestaltet werden kann.

Damit will der djb dazu beitragen, dass aus Worten endlich Taten werden, zum Nutzen der Frauen, der Männer und vor allem der Unternehmen.

Jutta Wagner
Präsidentin des Deutschen Juristinnenbunds

Einleitung

Das Projekt des djb „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“: Von Erkenntnissen, Bekenntnissen und Begründungen zu Handlungsempfehlungen

Viktoria Koch-Rust

Erkenntnisse

Die Zahlen sprechen für sich:

In den 30 im Deutschen Aktienindex (DAX30) notierten Unternehmen lag der Frauenanteil bei Vorstandsmitgliedern 2009 bei 0,55 Prozent und 2010 bei 2,16 Prozent.¹ In den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen lag der Frauenanteil auf der Anteilseignerseite 2009 bei 6,54 Prozent und 2010 bei 7,42 Prozent.²

Anders als in Norwegen³, wo es seit 2008 eine gesetzliche Quote von 40 Prozent für weibliche Verwaltungsratsmitglieder gibt, und in Schweden, Spanien, den Niederlanden und Frankreich, wo entsprechende Gesetze auch bereits verabschiedet oder ins Parlament eingebracht wurden,⁴ gibt es in Deutschland bisher keine gesetzliche Frauenquote für Vorstände und den anteilseignerbestimmten Aufsichtsrat bei Unternehmen der Privatwirtschaft. Lediglich für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gibt es im Drittelbeteiligungsgesetz⁵ eine „Soll-Vorschrift“ dahingehend, dass Frauen und Männer entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen im Aufsichtsrat vertreten sein sollen. Und auch dort, wo Bund und Länder Vorschlagsrechte für Aufsichtsratsmandate haben, gibt es mit dem Bundesgremienbesetzungsgesetz⁶ und einigen Landesgleichstellungsgesetzen⁷ Rechtsgrundlagen für geschlechterspezifische Besetzungsvorgaben.

Im Bereich der Privatwirtschaft vertraut der Gesetzgeber bisher auf die Selbstregulierung durch die Wirtschaft und setzt auf die Wirkung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) – ein von der Regierungskommission erarbeitetes Regelwerk, das sich an Vorstand und Aufsichtsrat richtet. Der DCGK enthält Grundsätze zur nachhaltigen und rechtmäßigen Unternehmensführung. Seit Juni 2009 sind zwei neue Empfehlungen⁸ in den Kodex aufgenommen worden, nach denen bei der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand auf Vielfalt (Diversity) zu achten ist. Nach Angaben der Regierungskommission sind unter Diversity eine größere Internationalität und eine stärkere Besetzung von Frauen in den Organen zu verstehen, wie dies anschließend in der Kodexänderung vom Juni 2010 auch explizit so benannt wurde.⁹

1 Vgl. hierzu I.3. Die Untersuchung umfasst den Zeitraum 1.7.2009 bis einschließlich 1.7.2010.

2 Vgl. a. a. O.

3 Vgl. hierzu: Ina Frost, Leena Linnainmaa, Corporate Governance: Frauen im Aufsichtsrat – Können wir von unseren skandinavischen Nachbarn lernen?, in: Die Aktiengesellschaft, Heft 17/2007, 601–610 (601).

4 Vgl. zum Stand der Gesetzgebungsverfahren: Katja Langenbacher, Gender Diversity – eine internationale Herausforderung, in: Der Betrieb (DB) Nr. 13 v. 11.6.2010 (Standpunkte), 43.

5 § 4 Abs. 4 DrittelbG lautet: „Unter den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer sollen Frauen und Männer entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen vertreten sein.“ Entsprechende Regelung für die Europäische Gesellschaft nach § 36 Abs. 3 i. V. m. § 6 Abs. 2 SEBG. § 6 Abs. 2 SEBG lautet: „Zu Mitgliedern des besonderen Verhandlungsgremiums wählbar sind im Inland Arbeitnehmer der Gesellschaften und Betriebe sowie Gewerkschaftsvertreter. Frauen und Männer sollen entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis gewählt werden. Für jedes Mitglied ist ein Ersatzmitglied zu wählen.“

6 § 7 Abs. 2 BGremBG lautet: „Bei den Vorschlägen ist für jeden auf die entsendende Stelle entfallenden Sitz jeweils eine Frau und ein Mann zu benennen, soweit Personen verschiedenen Geschlechts mit der besonderen persönlichen und fachlichen Eignung und Qualifikation zur Verfügung stehen. § 4 Abs. 2 Nr. 1 und 2 gilt entsprechend. Die entsendende Stelle hat bei der Entsendung von Mitgliedern in Gremien außerhalb des Bereichs des Bundes Frauen und Männer angemessen zu berücksichtigen.“

7 Z. B.: § 12 Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst im Land Brandenburg und § 3 Berliner Gleichstellungsgesetz.

8 Vgl. zu den Änderungen im Kodex 2.1

9 Regelungen in 4.1.5., 5.1.2. u. 5.4.1. des Deutschen Corporate Governance Kodex i. d. F. v. 26.5.2010.

Vor diesem Hintergrund hat der Deutsche Juristinnenbund (djb) 2009 und 2010 eine Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratspositionen – deutscher Unternehmen“ durchgeführt. Er wurde dabei vom BMFSFJ finanziell unterstützt.¹⁰ Ziel der Aktion war es, die Aufsichtsräte sowie Aktionärinnen und Aktionäre bedeutender deutscher Unternehmen auf Hauptversammlungen durch Fragen von Aktionärinnen mit der Tatsache zu konfrontieren, dass auch in ihrem Unternehmen Frauen unterrepräsentiert sind. Die dahinterstehende Projektidee stammt von Mechtild *Düsing* und wird von ihr unter 1.1 vorgestellt.

Konkret wurden von Januar 2010 bis Juli 2010 über 70 Hauptversammlungen besucht. Neben Mitgliedern des djb beteiligten sich an diesen Besuchen auch Mitglieder anderer Verbände, so der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen im Deutschen Anwaltverein (ARGE¹¹) und des Ingenieurinnenverbands, sämtlich ehrenamtlich. Die Projektorganisation erfolgte durch Agnieszka *Goscinska* und wird anschließend unter 1.2 von ihr beschrieben. Die Auswertung der Befragung wird unter 1.3 von Birgit *Kersten* dargestellt, die die weitere Projektorganisation und Auswertung ab 19. April 2010 übernahm.

Im ersten Teil der Befragung sollte vom Management in Erfahrung gebracht werden, ob sich die Neuregelung im Kodex bezüglich Diversity auf die Nominierungsauswahl für die Aufsichtsratskandidatinnen und -kandidaten und die Neubestellung der Vorstände seit Juni 2009 ausgewirkt hat. Die Fragen lauteten:

- ▮ Wie hat sich diese Änderung des Kodex auf die Frauenrepräsentanz in den Organen börsennotierter Unternehmen ausgewirkt?
- ▮ Gab es 2010 bei der Neuwahl des Aufsichtsrats und bei der Bestellung des Vorstands eine Veränderung bezüglich des Frauenanteils in diesen Organen?
- ▮ Was verstehen die Unternehmen unter Diversity?
- ▮ Was tun sie, um Diversity herzustellen?
- ▮ Wird transparent gemacht, wenn Diversity nicht erreicht wurde?

Bekenntnisse und Begründungen Mehr Frauen in Führungspositionen – aber wie?

Der Wunsch nach einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wird inzwischen parteiübergreifend von der Politik verfolgt¹², aber er wird auch von der Wirtschaft immer stärker artikuliert.¹³ Für die Begründung der Forderung werden zwei Hauptargumente genannt: Verwirklichung der Gleichberechtigung von Frau und Mann entsprechend dem Grundrecht aus Artikel 3 Absatz 2 GG und ökonomische Vorteile für die Unternehmen selbst.

Aus Artikel 3 Absatz 2 GG ergibt sich die Forderung nach einer Erhöhung der Frauenrepräsentanz in Führungspositionen, um die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. So vertritt der djb die Ansicht, dass eine gesetzliche Frauenquote von mindestens 40 Prozent für Aufsichtsrat und Vorstand eine Maßnahme im Sinne von Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 ist, die dazu dient, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu erreichen. Er fordert vom Gesetzgeber die

¹⁰ Vgl. hierzu <http://www.djb.de/Projekt_HV/> (Zugriff 9.9.2010).

¹¹ Die ARGE Anwältinnen ist eine Arbeitsgemeinschaft der Anwältinnen im Deutschen Anwaltverein zur Förderung der wirtschaftlichen und beruflichen Interessen von Anwältinnen. Vgl. hierzu <<http://www.dav-anwaeltinnen.de/ueber-uns/>> (Zugriff 9.9.2010).

¹² Beschluss des Deutschen Bundestages, Gleichstellung national und international durchsetzen, BT-Drs. 17/901 v. 4.3.2010.

¹³ So hat z. B. die Deutsche Telekom AG im März 2010 erklärt, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2015 auf 30 % zu erhöhen. Vgl. hierzu <<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454>> (Zugriff 9.9.2010).

Einführung der gesetzlichen Frauenquote, weil nur so die für Frauen in Unternehmen der Privatwirtschaft bestehenden Nachteile beseitigt werden können.¹⁴

Darüber hinaus wird die Forderung nach mehr Frauen in der Leitung und Aufsicht von Unternehmen auch mit der Effizienzsteigerung begründet, die gemischte Führungsgremien mit sich bringen. Zahlreiche Publikationen und Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass heterogene Teams bessere Ergebnisse erzielen und fehlende Vielfalt bedingt durch homogene Rekrutierungsmaßnahmen¹⁵ zu einem wirtschaftlichen Qualitätsverlust führen. Exemplarisch für diese These, dass es einen Zusammenhang zwischen Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt auf der einen Seite und Innovationsfähigkeit und Qualität auf der anderen Seite gibt, werden von Uta Behrens und Anke Stelkens unter 2.5 die Ergebnisse aktueller Studien unter anderem von McKinsey vorgestellt.

Besteht weitgehend Einigkeit in der Forderung nach einer stärkeren Präsenz von Frauen in Führungspositionen, so gibt es gravierende Unterschiede bei der Benennung der Gründe für den Ist-Zustand und eine große Bandbreite an Vorschlägen, wie der Soll-Zustand erreicht werden kann.

Bei den Gründen für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen werden zwei Punkte besonders häufig genannt:

Tradierte, von Männern geprägte Strukturen. Dazu gehören erstens die „gläserne Decke“¹⁶, ein Mentalitätsmuster bei Männern im Management, das dazu führt, dass bei Entscheidungs- und Auswahlprozessen von Führungskräften Frauen benachteiligt werden, aber auch die „Old-Boys-Netzwerke“, die bewirken, dass Männer im Management unter sich bleiben.

Zweitens wird behauptet, dass „sich Frauen selbst im Weg stehen“: Frauen verfügten über keinen Aufstiegswillen und Privat- bzw. Familienleben seien mit einer Tätigkeit in Führungspositionen nicht vereinbar. Deswegen stünden nicht genügend qualifizierte Frauen für derartige Positionen zur Verfügung und Frauen-Netzwerke würden weder aufgebaut noch gepflegt. Zudem gäbe es auch zu wenige Frauen, die über eine technisch-naturwissenschaftliche Berufsausbildung und -erfahrung verfügten; dies sei aber in vielen Unternehmen Voraussetzung für die Vorstands- und Aufsichtsrats-tätigkeit.

Diese Fragen nach den Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wurde im zweiten Teil der Befragung aufgegriffen.¹⁷ Die Unternehmen wurden befragt:

- I Wie rekrutiert sich der Vorstand?
- I Wie hoch ist der Frauenanteil auf der ersten bis vierten Ebene unter dem Vorstand?
- I Gibt es Vorgaben oder Kennziffern, ob und wie sich der Frauenanteil in der Belegschaft und auf den vier Ebenen unter dem Vorstand in den nächsten fünf Jahren verändern soll?

14 Vgl. hierzu Stellungnahme des djb unter <http://www.djb.de/Projekt_HV/> (Zugriff 9.9.2010). Die Forderung nach einer gesetzlichen Quotenregelung wird auch von dem Verein FidAR (Frauen in die Aufsichtsräte) und den Initiatorinnen der Nürnberger Resolution vertreten.

15 Birgit Erbe, Claudia Neusüss, Von „Lehmann-Sisters“, Familienernährern und handfester Systemkritik: Die feministische Debatte um die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, in: *Femina Politica* 1/2010, 81.

16 Carsten Wippermann, Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Sinus Sociovision-Studie im Auftrag des BMFSFJ, März 2010, 45 ff., veröffentlicht auf der Internetseite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Publikationen, <<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html>> (Zugriff 16.8.2010) und beim Sinus-Institut unter <http://www.sinus-institut.de/fileadmin/dokumente/downloadcenter/Soziales_und_Umwelt/Frauen_in_Fuehrungspositionen_Gesamtbericht_deutsch.pdf> (Zugriff 4.10.2010).

17 Vgl. Anhang: Fragebogen.

- I Gibt es spezielle Programme zur Entwicklung des weiblichen Führungspersonals? Wie wird die Besetzungsentscheidung für die Ebene unter dem Vorstand getroffen und wird diese Entscheidung transparent gemacht?
- I Gibt es flankierende Maßnahmen wie z. B. Teilzeitangebote für Führungskräfte, flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuungsangebote?

Die Auswertung dieser Fragen zum Auswahl- und Entscheidungsprozess für Führungskräfte zeigt, dass es spezielle Frauenfördermaßnahmen, wenn überhaupt, nur für den Einsatz von Frauen im mittleren Management gibt, der Aufstieg für Frauen in die Ebene unter dem Vorstand und in den Vorstand aber nicht gezielt gefördert wird. Zudem hat eine begleitende Auswertung der öffentlich zugänglichen Unternehmensdaten ergeben, dass 59 Prozent der Vorstandsmitglieder und 62 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder eine kaufmännische oder juristische Ausbildung haben und lediglich 27 respektive 24 Prozent über einen naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund verfügen.¹⁸ Das Argument, Frauen hätten die falsche Vorqualifikation, ist vor diesem Hintergrund wenig überzeugend.

Handlungsempfehlungen

Trotz klar erkennbarer ökonomischer Vorteile bleibt die Präsenz von Frauen in Führungspositionen viel zu gering. Ein Hauptziel der vom djb durchgeführten und vom BMFSFJ geförderten Aktion war es deshalb, neben dem Management und den Aktionärinnen und Aktionären auch die Öffentlichkeit auf diesen Zustand aufmerksam zu machen. Dass dies gelungen ist, zeigen die zahlreichen Presseberichte, die die Aktion begleitet haben.¹⁹

Bleibt die Frage, wie der Wandel künftig gestaltet werden kann.

Bei den Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Wandels gibt es eine große Bandbreite: Von Vertrauen auf die Vorreiterrolle im staatlichen Bereich und die Auswirkungen der jüngsten Kodexänderungen zu Diversity bis hin zur gesetzlichen Regelung von Mindestbeteiligungen für Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat.

Ob die Kodexempfehlung zu Diversity, die im Juli 2010 in Kraft getreten ist, tatsächlich zu einer stärkeren Berücksichtigung von Frauen bei Besetzungsentscheidungen führen wird, untersuchen Frauke *Albrecht*, *Agnieszka Goscinska* und *Viktoria Koch-Rust* unter 2.1.

Marlene Schmidt stellt unter 2.2 die heute bereits existierenden Berichtspflichten im Rahmen des Lageberichts dar und unter 3.1 und 3.2 bislang ungenutzte Steuerungsmöglichkeiten.

Diese de lege lata möglichen Mechanismen können durch flankierende Maßnahmen ergänzt werden. Wie flankierende Maßnahmen gestaltet sein müssten, damit sie tatsächlich zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen beitragen, wird von *Helga Lukoschat* unter 3.3 ausgeführt.

Ob diese Maßnahmen aber tatsächlich den gewünschten Wandel bewirken, erscheint äußerst fraglich angesichts der Tatsache, dass es sich hier um eine strukturelle Benachteiligung handelt, die trotz massiver Forderung nach Veränderung seitens der öffentlichen Meinung hartnäckig bestehen bleibt.

¹⁸ Vgl. 1.3.7.2

¹⁹ Eine Zusammenstellung der Presseberichte zu der Aktion des djb „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratspositionen – deutscher Unternehmen“ findet sich unter <<http://www.djb.de>>.

De lege ferenda ist deshalb die gesetzliche Quote zu fordern. Wie die Erfahrung in Norwegen zeigt, hat die Einführung der verbindlichen Quote sowohl zur Gleichstellung der Geschlechter als auch zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beigetragen.²⁰ Das norwegische Experiment ist gelungen. Warum sollte es nicht auch in Deutschland erfolgreich sein?!

Der Beitrag von Silke Ruth *Laskowski* unter 2.3 setzt sich mit den immer wieder vorgetragenen Argumenten auseinander, eine gesetzliche Quote verstoße gegen das Grundgesetz und europarechtliche Vorgaben, und zeigt auf, dass es lediglich politische, nicht aber rechtliche Gründe sind, die eine gesetzliche Quote in Deutschland bisher verhindert haben. Der Beitrag von Gabriele C. *Klug*, Annette *Matthias* und Katharina *Wolf* unter 2.4 stellt den Stand von Gender-Diversity in der EU dar.

Der letzte Beitrag unter 3.4 enthält Handlungsempfehlungen von Frauen, die bereits in Führungspositionen der Wirtschaft arbeiten.

²⁰ Aagot *Storvik* und Mari *Teigen*, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Juni 2010, veröffentlicht auf der Internetseite der Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Publikationen <<http://www.fes.de/ipa/inhalt/publikationen.php>> (Zugriff 16.8.2010).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort, <i>Kristina Schröder</i>	5
Vorwort, <i>Jutta Wagner</i>	7
Einleitung, <i>Viktoria Koch-Rust</i>	8
I. Das Projekt.....	17
1.1 Projektidee	
<i>Mechtild Düsing</i>	17
1.2 Projektorganisation	
<i>Agnieszka Goscinska</i>	18
1.2.1 Vor der Hauptversammlung	19
1.2.1.1 Hauptversammlungstermin	19
1.2.1.2 Stichtagsnachweis	19
1.2.1.3 Anmeldung	19
1.2.1.4 Bevollmächtigung	20
1.2.1.5 Ankündigung der Fragen vor der Hauptversammlung	20
1.2.2 Umfang des Auskunftsverlangens in der Hauptversammlung	20
1.3 Projektauswertung	
<i>Birgit Kersten</i>	21
1.3.1 Vorbemerkung	21
1.3.2 Entsprechenserklärung nach § 161 AktG zu Diversity	22
1.3.3 Auswertung der Fragen zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 18. Juni 2009	23
1.3.3.1 Diversity und Entsprechenserklärung	23
1.3.3.2 Konkrete Maßnahmen zu Diversity	24
1.3.3.3 Besetzung des Vorstands	26
1.3.4. Auswertung der Fragen zu frauenspezifischen Daten	28
1.3.4.1 Belegschaftsanteil und Frauenanteil auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstands	28
1.3.4.2 Veröffentlichung von frauenspezifischen Daten im Lagebericht.....	31
1.3.4.3 Kennziffern und Quote	35
1.3.4.4 Flankierende Maßnahmen und Elternzeit	38
1.3.4.5 Frauenförderprogramme	41
1.3.5 Ergebnisse	42
1.3.5.1 Sensibilisierung der Öffentlichkeit – Medienecho.....	42
1.3.5.2 Bewertung der Antworten	43
1.3.5.2.1 Diversity und Entsprechenserklärung	43
1.3.5.2.2 Konkrete Maßnahmen zu Diversity	43
1.3.5.2.3 Besetzung des Vorstands	44
1.3.5.2.4 Belegschaftsanteil und Frauenanteil auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstands	44
1.3.5.2.5 Veröffentlichung von frauenspezifischen Daten im Lagebericht	45
1.3.5.2.6 Kennziffern und Quote	46
1.3.5.2.7 Flankierende Maßnahmen und Elternzeit	46
1.3.5.2.8 Frauenförderprogramme	47

1.3.6	Ergebnisse.....	47
1.3.6.1	Diversity	47
1.3.6.2	Frauenspezifische Daten	47
1.3.6.3	Frauen in Führungspositionen.....	47
1.3.7.	Exkurs	48
1.3.7.1	Neubesetzung der DAX30-Vorstände und -Aufsichtsräte vom 30. Juni 2009 bis zum 1. Juli 2010	48
1.3.7.2	Ausbildungen und Berufe der DAX30-Vorstände und -Aufsichtsräte 2010	50
II.	Rechtliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	53
2.1	Die Änderungen im Kodex – „Roadmap to Gender-Diversity“? <i>Frauke Albrecht, Agnieszka Goscinska, Viktoria Koch-Rust</i>	53
2.1.1	Einleitung	53
2.1.2	Auslegung der Begriffe in „auf Vielfalt ist zu achten“	55
2.1.2.1	Vielfalt („Diversity“)	55
2.1.2.2	„Achten“	55
2.1.3	Auswirkungen der Kodexänderung auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats	56
2.1.3.1	Änderungen bezüglich der Diversity-Klausel	56
2.1.3.2	Auswirkung der neuen Diversity-Empfehlung	57
2.1.4	Sanktionen bei Nichteinhaltung der Empfehlung	58
2.1.4.1	Gegenstand und Inhalt der Erklärungspflicht	58
2.1.4.2	Sanktionen	59
2.1.5	Bewertung	59
2.2	Die Berichtspflicht des § 289 Absatz 3 HGB <i>Marlene Schmidt</i>	60
2.2.1	Zweck des Lageberichts	61
2.2.2	Verpflichtete Unternehmen.....	61
2.2.3	Rechtsfolgen eines inkorrekten oder fehlenden Lageberichts	62
2.2.4	Berichtspflicht aus § 289 Absatz 3 HGB	62
2.2.5	Ergebnis	69
2.3	Gesetzliche Quotierung der Aufsichtsräte <i>Silke Ruth Laskowski</i>	70
2.3.1	Einleitung	70
2.3.2	Tatsächliche Situation	71
2.3.3	Verfassungsrechtliche Zulässigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung für die Besetzung von Aufsichtsräten	72
2.3.3.1	Formelle Verfassungsmäßigkeit: Gesetzgebungskompetenz des Bundes.....	72
2.3.3.2	Materielle Verfassungsmäßigkeit	72
2.3.3.2.1	Artikel 9 I GG „Vereinigungsfreiheit“	72
2.3.3.2.2	Artikel 9 III GG „Koalitionsfreiheit“	75
2.3.3.2.3	Artikel 14 GG	76
2.3.3.2.4	Artikel 12 I GG	77
2.3.3.2.5	Artikel 2 I GG „Allgemeine Handlungsfreiheit“.....	78
2.3.3.3	Exkurs	78
2.3.3.4	Die unionsrechtliche Verpflichtung zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung	80

2.3.3.5	Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung	82
2.3.3.6	Ergebnis	84
2.4	Die Quote in der Europäischen Union	
	<i>Gabriele C. Klug, Annette Matthias, Katharina Wolf</i>	84
2.4.1	Einleitung	84
2.4.2	Wie ist der Stand in einzelnen europäischen Staaten?	85
2.4.2.1	Strategien	85
2.4.2.2	Im Einzelnen	86
2.4.3	Stand der Befassung auf europäischer Ebene.....	88
2.4.3.1	Europäisches Parlament (EP)	88
2.4.3.2	Europäische Kommission (KOM)	88
2.4.3.3	Strategie Europa 2020.....	89
2.4.3.4	Fahrplan zur Gleichstellung	90
2.4.4	Forderungen der Zivilgesellschaft auf europäischer Ebene.....	90
2.4.5	Eine europäische Quotenregelung	91
2.4.5.1	Gibt es eine europäische Rechtsgrundlage, die die EU zu handeln berechtigt?	91
2.4.5.2	Steht der Subsidiaritätsgrundsatz dem entgegen?	92
2.4.5.3	Wann und mit welchen Inhalten kann auf europäischer Ebene gehandelt werden?	94
2.5	Women Matter: Die McKinsey- und andere Studien	
	<i>Anke Stelkens und Uta Behrens</i>	95
2.5.1	Catalyst (2004)	96
2.5.2	McKinsey (2007 bis 2009)	97
2.5.3	Adams und Ferreira (2008)	101
2.5.4	Bewertung	103
2.5.5	Ausblick	105
III.	Handlungsempfehlungen.....	106
3.1	Novellierung des § 289 HGB und flankierende Maßnahmen	
	<i>Marlene Schmidt</i>	106
3.2	Zielvereinbarungen für Vorstandsmitglieder – Der Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen?	
	<i>Marlene Schmidt</i>	107
3.2.1	Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument für Vorstandsmitglieder	108
3.2.2	Die Erhöhung des Frauenanteils an den Führungskräften als Ziel des Vorstands	108
3.2.3	Rückenwind durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG).....	109
3.3	Strategien und Konzepte zur Veränderung der Unternehmenskultur	
	<i>Helga Lukoschat</i>	109
3.3.1	Personalmanagement	111
3.3.2	Interne und externe Kommunikation	112
3.3.3	Unternehmensstrategie und Kultur	114

3.4 Vorschläge aus der Wirtschaft für die Wirtschaft.....	114
3.4.1 Erste Umsetzungsschritte	
<i>Petra Pflugfelder</i>	114
3.4.2 Ein Strauß von Maßnahmen	
<i>Susanne Fabry</i>	116
3.4.3 Visionen	
<i>Ursula Matthiessen-Kreuder</i>	117
 IV. Anhang	 119
4.1 Verzeichnis der Schaubilder	119
4.2 Auswahlkriterien für den Besuch der Hauptversammlungen	120
4.2.1 Wahl der Gesellschaftsform.....	120
4.2.2 Wahl der Aktiengesellschaft.....	120
4.3 Liste der besuchten Hauptversammlungen.....	121
4.4 Schreiben an die Vorstandsvorsitzenden vom 6. November 2009 (anonymisiert)	122
4.5 Antwortschreiben eines Unternehmens vom 23.11.2009 (anonymisiert)	123
4.6 Schreiben an die Aufsichtsratsvorsitzenden vom 27.11.2009 (anonymisiert)	124
4.7 Antwortschreiben eines Unternehmens vom 17.12.2009 (anonymisiert)	125
4.8 Schreiben an die Aufsichtsratsvorsitzenden vor dem Hauptversammlungstermin (ein anonymisiertes Beispiel)	126
4.9 E-Mail an die Teilnehmerinnen vor dem Hauptversammlungstermin (ein anonymisiertes Beispiel)	127
4.10 Fragenkatalog (ein anonymisiertes Beispiel) (Anlage 1 für Teilnehmerinnen).....	128
1. Aktionärin	128
2. Aktionärin	129
4.11 Neu formulierte Frage 5 nach Änderung des Kodex im Mai 2010	130
4.12 FAQ (Frequently Asked Questions) – Allgemeine Informationen zum Ablauf von Hauptversammlungen (Anlage 4 für Teilnehmerinnen)	130
4.13 Informationen zur Entsprechenserklärung (Anlage 5 für Teilnehmerinnen)	133
4.14 Protokoll der Hauptversammlung (ein anonymisiertes Beispiel)	134
Autorinnen.....	138

I. Das Projekt

1.1 Projektidee Mechtild Düsing

Seit Jahren, insbesondere seit der Gründung der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen im Deutschen Anwaltverein im Jahre 2004, beschäftige ich mich mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“.

Die Reaktionen der Anwaltskollegen sowohl im Deutschen Anwaltverein als auch insbesondere in den Gremien der Rechtsanwaltskammer Hamm öffneten mir die Augen dafür, mit welcher Ignoranz Männer durchweg dieses Thema behandeln und mit welcher Penetranz sie ihre Machtpositionen verteidigen.

Mir wurde im Laufe der Jahre jedoch auch klar, dass eine unbeirrte Arbeit an dem Thema nach dem Motto „Steter Tropfen höhlt den Stein“ durchaus Erfolg versprechend ist.

Nachdem anfangs sowohl im Vorstand des Deutschen Anwaltvereins (DAV) als auch bei den Mitgliederversammlungen der Rechtsanwaltskammer Hamm meine Vorstöße im Hinblick auf mehr Beteiligung von Frauen in den Gremien häufig mit Gelächter seitens der Männer quittiert wurden, stellte ich doch fest, dass im Laufe der Jahre das Gelächter weniger wurde und am Ende gar erstarb. Letztlich waren nach mehrmaligen Anläufen beispielsweise Anträge auf Einrichtung von Genderbeauftragten in den Vorständen und auf Abgabe von Genderberichten in den Rechenschaftsberichten erfolgreich.

Nachdem ich 2009 innerhalb kurzer Zeit die Einladungen zu den Hauptversammlungen der Konzerne Daimler, E.ON und Münchener Rückversicherung erhalten hatte, sah ich mir die dortigen Vorstände und Aufsichtsräte näher an. In der Einladung zur Hauptversammlung der Münchener Rückversicherung las ich, dass dort auf Anteilseignerseite der zehnköpfige Aufsichtsrat neu gewählt werden sollte und nur Männer vorgeschlagen waren. Mir platzte regelrecht der Kragen. Bei allen drei DAX-Unternehmen war festzustellen – wie ja 2009 überhaupt in fast allen DAX30-Unternehmen –, dass in den Vorständen keine Frauen vertreten waren und in den Aufsichtsräten allenfalls Frauen auf der Arbeitnehmerseite. Daimler war die Ausnahme mit einer einzigen Frau auch auf Arbeitgeberseite.

Mein Entschluss stand unverzüglich fest: Hier halfen nur noch Aktionen. Ich telefonierte mit meinen Kolleginnen beim Deutschen Juristinnenbund und bei der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen sowie mit dem Verein FidAR. Mein Vorschlag war, sofort die Hauptversammlungen zumindest dieser drei Konzerne zu besuchen und dort Flugblätter mit der Forderung nach einer Quote zu verteilen. Außerdem war ich der Meinung, dass wir als Aktionärinnen uns dort zu Wort melden sollten und die fehlende Repräsentanz von Frauen in den Führungsgremien anprangern sollten.

Sofort fand ich bei meiner Freundin Rechtsanwältin und Notarin Jutta *Wagner*, Präsidentin des djb, begeisterte Zustimmung. Bei FidAR meinte man allerdings, dies könne nicht „über das Knie gebrochen werden“ und bedürfe auf jeden Fall einer längeren Vorbereitung. Bei der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen im DAV erhielt ich sofort Unterstützung und die Zusage, so weit wie möglich mit Aktienstimmrechten bei der Aktion mitzuhelfen.

Am 8. April 2009 frühmorgens machte ich mich mit der Rechtsanwältin Gabriele *Ostermeier* aus Münster mit dem Flugzeug auf nach Berlin zur Hauptversammlung von Daimler. Hier trafen wir uns mit Anke *Gimbal*, Geschäftsführerin des djb, die uns auch mit einem Stapel Flugblätter versorgte. Wir meldeten uns als Rednerinnen an und verteilten die Flugblätter sowohl im Pressezentrum als auch an die Besucherinnen und Besucher der Hauptversammlung.

Die nächste Aktion – ebenfalls von mir und der Kollegin *Ostermeier* – fand am 6. Mai 2009 bei E.ON in Essen statt. Die letzte Aktion in dieser Hauptversammlungsperiode wurde von den djb-Kolleginnen Rechtsanwältin Renate *Maltry*, Vizepräsidentin des djb, und Rechtsanwältin Katharina *Mirz* in München bei der Hauptversammlung der Münchener Rückversicherung bestritten.

In meinen schriftlichen Berichten über den Besuch der Hauptversammlungen von Daimler und E.ON habe ich gleichzeitig ein Konzept für das weitere Vorgehen in der nächsten Periode entwickelt, das auf große Zustimmung bei Jutta *Wagner* stieß. Damit war die Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratspositionen – deutscher Unternehmen“ geboren.

1.2 Projektorganisation

Agnieszka Goscinska

Trotz aller Appelle und trotz Verabschiedung des AGG sowie der EU-Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Berufsleben ist die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen in der Wirtschaft nach wie vor auf einem unakzeptablen, niedrigen Level. Um hieran etwas zu ändern und um auch die Anteilseignerinnen und Anteilseigner der großen Aktiengesellschaften auf das große Potenzial an befähigten Frauen für solche Positionen hinzuweisen, beschloss der djb 2009, an Hauptversammlungen von Aktiengesellschaften – insbesondere HDAX-Unternehmen – teilzunehmen und dort durch Ausübung des Auskunftsrechts als Aktionärinnen zu erfragen, welche Bemühungen das jeweilige Unternehmen unternommen hat, um Führungspositionen – insbesondere, aber nicht nur Vorstands- und Aufsichtsratsposten – mit Frauen zu besetzen bzw. ob Frauen in die Auswahl einbezogen wurden.

Der rechtliche Anknüpfungspunkt für dieses Projekt ist der Auskunftsanspruch einer Aktionärin bzw. eines Aktionärs. Nach § 131 Absatz 1 Satz 1 AktG hat der Vorstand auf Verlangen einer Aktionärin bzw. eines Aktionärs Auskunft über die Angelegenheiten der Gesellschaft zu geben, soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich ist. Von diesem Recht haben bei der Aktion des djb „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 72 Frauen bei allen DAX30- und 44 MDAX- und TecDAX-Unternehmen Gebrauch gemacht.

Dabei wurde der Vorstand nicht nur zur Besetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands und der Einhaltung des Deutschen Corporate Governance Kodex um Auskunft gebeten, sondern auch zur aktuellen Situation von Frauen in Führungspositionen befragt. Und obwohl streng genommen die Gesellschaft auskunftspflichtig ist, kann lediglich der Vorstand organschaftlich für diese tätig werden, indem er Auskunft nach § 131 AktG erteilt.²¹ Dem folgend sind nicht nur Auskünfte durch den Aufsichtsrat keine Auskünfte im Sinne des § 131 AktG, sondern man kann auch von anderen Personen oder Organen keine Auskünfte verlangen, selbst wenn die notwendigen Informationen sich der Kenntnis des Vorstands –

²¹ Dietmar *Kubis*, in: Münchener Kommentar zum AktG, 2. Auflage 2004, § 131 AktG Rn. 16.

z. B. die Motive für die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats – entziehen. Jedoch ist dieser gehalten, die Informationen beim Aufsichtsrat zu erfragen.²²

Hat den Teilnehmerinnen auf die Fragen zur Besetzung des Vorstands und den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats hauptsächlich der Aufsichtsrat geantwortet, konnte sich der Vorstand zur Erfüllung seiner Auskunftspflicht diese Antworten zu eigen machen.²³

Das Auskunftsverlangen musste von der Aktionärin oder ihrer Bevollmächtigten ausdrücklich auf der Hauptversammlung vorgebracht werden.

Im Folgenden wird kurz beschrieben, wie die Teilnahme und das Auskunftsverlangen inhaltlich vorbereitet wurden.

1.2.1 Vor der Hauptversammlung

1.2.1.1 Hauptversammlungstermin

Gemäß § 123 Absatz 1 Satz 1 AktG ist die Hauptversammlung mindestens 30 Tage vor dem Tage der Versammlung einzuberufen. Erst durch die Einberufung der Hauptversammlung wurde der Termin endgültig bekannt gemacht.

1.2.1.2 Stichtagsnachweis

Neben dieser Anmeldung kann bei Inhaberaktien die Satzung der Gesellschaft bestimmen, wie die Berechtigung zur Teilnahme an einer Hauptversammlung oder zur Ausübung des Stimmrechts nachzuweisen ist. Ohne einen solchen Nachweis ist die Teilnahme ausgeschlossen.

Da bei diesem Projekt börsennotierte Gesellschaften besucht wurden, reichte ein in Textform erstellter besonderer Nachweis des Anteilsbesitzes durch die Depotbank aus, der der Gesellschaft sechs Tage vor der Hauptversammlung zugehen musste.

Dabei war zu beachten, dass nach § 123 Absatz 3 AktG der „record date“ eingehalten werden musste. Nur wer am Stichtag (das ist der Beginn des 21. Tages vor der Hauptversammlung) Aktionärin bzw. Aktionär war und sich entsprechend legitimieren konnte, konnte an der Hauptversammlung teilnehmen.

Dem folgend konnten nur Aktionärinnen, die ihre Aktien mindestens 22 Tage vor der Hauptversammlung im Depot eingebucht hatten, an der Hauptversammlung teilnehmen oder eine Teilnehmerin bevollmächtigen.

1.2.1.3 Anmeldung

Die Satzung der Gesellschaft kann gemäß § 123 Absatz 2 Satz 1 AktG die Teilnahme an der Hauptversammlung oder die Ausübung des Stimmrechts davon abhängig machen, dass die Aktionärinnen bzw. Aktionäre sich vor der Versammlung anmelden. In der Praxis bedeutet dies, dass die Aktionärinnen und Aktionäre grundsätzlich Eintrittskartenbestellungen seitens ihrer Bank oder seitens des Unternehmens ca. 14 Tage vor der Hauptversammlung erhalten und diese ausgefüllt und unterschrieben an die Bank bzw. das Unternehmen zurücksenden müssen.

²² Ebd., Rn. 20.

²³ Vgl. OLG Düsseldorf, NJW 1988, 1022 [1034] (zur Auskunftsverweigerung).

Diese Anmeldung muss der Gesellschaft unter der in der Einberufung hierfür mitgeteilten Adresse mindestens sechs Tage vor der Versammlung zugehen. Dabei ist der Tag des Zugangs nicht mitzurechnen (§ 123 Abs. 2 S. 2 und 4 AktG).

Bei der Durchführung des Projekts war darauf zu achten, dass diese Frist eingehalten wurde. War eine Bank für diese Bestellung zuständig, musste darauf geachtet werden, dass die der Aktionärin zugegangene Eintrittskartenbestellung der Bank zeitig zurückgeschickt wurde, damit diese wiederum genügend Zeit hatte, die Anmeldung fristgerecht an das Unternehmen weiterzuleiten.

1.2.1.4 Bevollmächtigung

Konnte eine Aktionärin selbst nicht an der Hauptversammlung teilnehmen, musste für den Auskunftsanspruch sichergestellt werden, dass einer Stellvertreterin eine entsprechende Bevollmächtigung erteilt wurde.

Da das Auskunftsrecht keinen höchstpersönlichen Charakter hat, kann dieses durch Dritte ausgeübt werden, soweit diese für die Aktionärin bzw. den Aktionär an der Versammlung teilnehmen.

Bereits der Besitz einer einzigen Aktie berechtigt zur Teilnahme an der Hauptversammlung und begründet das Auskunftsverlangen. Wenn die Aktionärin bzw. der Aktionär mehrere Aktien desselben Unternehmens im Depot hatte, wurde in der Regel nur eine Bevollmächtigte bestellt, weil die Gesellschaft die Möglichkeit gehabt hätte, eine oder mehrere von den Bevollmächtigten zurückzuweisen (§ 134 Abs. 3 S. 2 AktG).

Dies wiederum hatte für das Projekt zur Folge, dass jede Teilnehmerin, die Auskunft auf einer Hauptversammlung verlangte, jeweils von einer Aktionärin/einem Aktionär bevollmächtigt werden musste.

1.2.1.5 Ankündigung der Fragen vor der Hauptversammlung

Teilweise wurden die Fragen dem Unternehmen vor der Hauptversammlung angekündigt. Eine solche vorherige Ankündigung ist grundsätzlich nicht erforderlich, bei komplizierten Fragen aber doch empfehlenswert.²⁴ Grund für diese Empfehlung ist die übliche Vorbereitungspflicht seitens des Vorstands. Diese Pflicht bezieht sich nicht auf jedes Detail des Unternehmens, sondern auf die Beschaffung oder die Verfügbarhaltung all derjenigen Informationen, die Durchschnittsaktionärin bzw. der Durchschnittsaktionär zur Bewertung der Tagesordnungspunkte verlangen könnte.²⁵

Da die Fragen zum Frauenanteil auf den verschiedenen Ebenen im Unternehmen weitgehend zum ersten Mal auf Hauptversammlungen gestellt und dabei um konkrete Angaben von Zahlen gebeten wurde, wurden die Fragen ca. eine Woche vor der Hauptversammlung dem Unternehmen zugesandt. Damit sollte dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, sich auf die Fragen vorzubereiten, um damit eine detailliertere Auskunft zu erreichen.

1.2.2 Umfang des Auskunftsverlangens in der Hauptversammlung

Ein im Vorfeld der Hauptversammlung geäußertes Auskunftsverlangen genügt den Anforderungen des § 131 AktG nicht. Das Auskunftsrecht muss daher in der Hauptversammlung geltend gemacht werden.

²⁴ Uwe Hüffer, Aktiengesetz, 9. Aufl. 2010, § 131 Rn. 8.

²⁵ BGH, Urteil v. 7.4.1960 – II ZR 143/58 = NJW 1960, 1150 [1152]; Uwe Hüffer, a. a. O., § 131 Rn. 9–10.

Eine Begründungspflicht für dieses Verlangen hat die Aktionärin bzw. der Aktionär nicht.²⁶ Von dieser Begründungspflicht ist jedoch die Darlegungspflicht der Beurteilungserheblichkeit nach § 131 Absatz 1 Satz 1, 2. Halbsatz AktG zu unterscheiden.

§ 131 Absatz 1 AktG verpflichtet zur Erteilung von Auskünften nur, wenn sie zur sachgemäßen Beurteilung der Gegenstände der Tagesordnung erforderlich sind.

Die Hauptversammlungen hatten neben dem festgestellten Jahresabschluss auch den Lagebericht des Vorstands entgegenzunehmen (§ 175 Abs. 1 AktG) und es wurde über die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats abgestimmt (§ 119 Nr. 3 AktG). Häufig standen auch Aufsichtsratswahlen auf der Tagesordnung (§ 119 Abs. 1 AktG).

Die Fragen der Teilnehmerinnen bezogen sich auf diese Tagesordnungspunkte oder waren für die Verhandlung mehrerer dieser Tagesordnungspunkte erforderlich. Im Fragenkatalog wurde teilweise explizit der maßgebliche Tagesordnungspunkt genannt.

1.3 Projektauswertung

Birgit Kersten²⁷

1.3.1 Vorbemerkung

Nachdem Rechtsanwältin und Notarin Mechtild *Düsing* aus Münster Anfang 2009 die Idee zu der Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratspositionen – deutscher Unternehmen“ hatte, stellte der djb beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) einen Antrag auf Förderung des Projekts, der am 17. August 2009 bewilligt wurde.

Ziel des Projekts war es nicht in erster Linie, empirische Daten zu erheben, sondern das Thema Frauen in Führungspositionen sollte durch die Fragen in den Hauptversammlungen über die Anteilseignerrinnen und Anteilseigner und die Presse eine größere Öffentlichkeit erreichen, und es sollte eine Sensibilisierung für dieses Thema stattfinden.

Bei den Hauptversammlungen sollten Fragen zu Diversity und konkreten Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen gestellt werden. Weiterhin sollte nach Frauenförderprogrammen und Veröffentlichungen von frauenspezifischen Daten und Kennziffern im Lagebericht gefragt sowie die Ansichten der Entscheidungsträger, d. h. von Vorstand und Aufsichtsrat, zur Erhöhung des Frauenanteils in ihrem Unternehmen eingeholt werden.

Durch – die derzeit geplante – wiederholte Teilnahme an den Versammlungen und Stellung dieser Fragen könnte ein Rechtfertigungsdruck aufgebaut werden. So wäre es möglich, Aussagen von Vorstand und Aufsichtsrat derselben Unternehmen an ihren Angaben vom Vorjahr zu messen.

Von Januar bis Juli 2010 besuchten 72 Mitglieder des djb, der ARGE Anwältinnen sowie Interessentinnen anderer Professionen, darunter auch eine Journalistin, eine Ingenieurin und eine Psychologin,

²⁶ Uwe *Hüffer*, a. a. O., § 131 AktG Rn. 8.

²⁷ Mit ausdrücklichem Dank an Katharina Fee *Kersten*, B. Sc. BWL, Hamburg, die mich bei der grafischen Darstellung unterstützt und beraten hat.

die Hauptversammlungen aller DAX30- und weiterer 44 Unternehmen aus dem TecDAX und MDAX.²⁸ Die Teilnehmerinnen gingen meistens zu zweit zu den Hauptversammlungen, einige Teilnehmerinnen besuchten mehrere Unternehmen, eine Juristin nahm insgesamt sogar an neun Hauptversammlungen teil – alle Besuche erfolgten ehrenamtlich.

Alle DAX30-Unternehmen²⁹ sowie die Mehrzahl der übrigen Unternehmen – soweit sie zum damaligen Zeitpunkt bereits für den Besuch ausgewählt waren – sind im Herbst 2009 angeschrieben worden.³⁰ Zehn der DAX30-Unternehmen haben darauf reagiert und bereits vorab Stellung bezogen. Die Informationen aus den Briefen sind – neben der Befragung auf den Hauptversammlungen – mit in die Auswertung eingeflossen.

Die nachfolgende Darstellung beruht im Übrigen *ausschließlich* auf der Auswertung der Antworten und Angaben, die die Unternehmen den Teilnehmerinnen auf den Hauptversammlungen erteilt haben – soweit nicht ausdrücklich anders angegeben.

Dass einigen Unternehmen teilweise die Fragen nicht gestellt wurden, liegt daran, dass sich das Projekt weiterentwickelte und einige Fragen erst später in den Katalog aufgenommen wurden. Sofern in der Darstellung davon gesprochen wird, dass Antworten nicht protokolliert wurden, mag es daran liegen, dass die Antworten nicht immer im Zusammenhang, nicht der Reihenfolge entsprechend und zum Teil in anderen Ausführungen enthalten oder zu schnell gegeben wurden, um sie verlässlich zu protokollieren.

Ausgangspunkt des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ ist die uneingeschränkte Entsprechenserklärung in Bezug auf Diversity, die von sämtlichen DAX30- sowie den weiteren vom djb besuchten 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen abgegeben wurde.

1.3.2 Entsprechenserklärung nach § 161 AktG zu Diversity

Alle vom djb besuchten Unternehmen sind börsennotiert und damit verpflichtet, eine Entsprechenserklärung nach § 161 AktG abzugeben. Sie müssen erklären, inwieweit sie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) eingehalten haben oder von ihnen abweichen. Die Vorschriften zur Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand lauteten seit dem 18. Juni 2009:

„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. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen. (...)

5.4.1 Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei soll auch auf die internationale Tätigkeit des Unternehmens, auf potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sowie auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden.“

28 Vgl. die Liste aller vom djb besuchten Unternehmen im Anhang. Ebenso ist exemplarisch eine Sammlung der Unterlagen, die den Teilnehmerinnen an der Hauptversammlung vom djb zugesandt wurden, im Anhang abgedruckt.

29 Soweit sie im November 2009 im DAX30 gelistet waren. Unternehmen, die erst Mitte 2010 in den DAX30 aufgenommen wurden, haben wir besucht, aber nicht 2009 angeschrieben.

30 Vgl. die im Anhang abgedruckten Schreiben an die Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden v. 6.11.2009 u. 27.11.2009.

Dabei ist unter Diversity laut Angaben der Regierungskommission auch die Beachtung von Frauen zu verstehen.

Vorstand und Aufsichtsrat aller DAX30-Unternehmen sowie aller weiterer 44 besuchten börsennotierten Aktiengesellschaften aus dem TecDAX und MDAX haben die Entsprechenserklärung in Bezug auf Ziffer 5.1.2 und 5.4.1 des DCGK in der Fassung vom 18. Juni 2009 *uneingeschränkt*³¹ abgegeben.³² Die Unternehmen haben damit erklärt, bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf Diversity geachtet zu haben.³³

Angesichts der geringen Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten, Vorständen sowie in Führungspositionen generell und ausgehend von dieser Entsprechenserklärung sind alle DAX30-Unternehmen sowie weitere 44 börsennotierte Aktiengesellschaften von den Teilnehmerinnen auf den Hauptversammlungen dazu befragt worden, was genau sie unter Diversity verstehen, welche konkreten Maßnahmen sie ergreifen wollen, damit bei der nächsten Wahl auch Frauen berücksichtigt werden, wie hoch der Belegschaftsanteil von Frauen auf der ersten, zweiten, dritten und vierten Ebene unterhalb des Vorstands ist, ob es Kennziffern gibt etc.³⁴

1.3.3 Auswertung der Fragen zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 18. Juni 2009

Im Folgenden werden die Antworten zur Einhaltung des DCGK bezüglich Diversity sowie die Antworten zur Besetzung des Vorstands und zu den frauenspezifischen Daten ausgewertet. Dabei wird immer zwischen den DAX30-Unternehmen und den übrigen befragten Unternehmen getrennt. Am Ende der Auswertung werden einige besonders pointierte Aussagen wörtlich wiedergegeben.

1.3.3.1 Diversity und Entsprechenserklärung

Frage:

Was verstehen Sie genau unter Diversity? Verstehen Sie unter Diversity auch die Beachtung von Frauen?

DAX30-Unternehmen

Von den DAX30-Unternehmen schlossen 28 Unternehmen Frauen in den Begriff Diversity ein, zwei Unternehmen gaben keine Antwort.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

37 Unternehmen bezogen in den Begriff Diversity Frauen ein.

Von den Unternehmen, die Frauen in den Begriff Diversity einschlossen, äußerten einige:

- I keine Männer benachteiligen zu wollen,
- I Vielfalt sei Auswahl-, aber kein Entscheidungskriterium, es sei gut, was für das Unternehmen gut sei und
- I der DCGK mache alles schwieriger; Qualitätsansprüche und Diversity seien ein Widerspruch.

31 Im Unterschied zu den Empfehlungen bei der D&O Versicherung und der Altersgrenze von Aufsichtsratsmitgliedern, bei denen Abweichungen erklärt wurden.

32 Vgl. hierzu 2.1., Die Änderungen im Kodex – „Roadmap to Gender-Diversity“.

33 Eine Liste mit den Links zu den Entsprechenserklärungen aller DAX30-Unternehmen findet sich unter <http://www.corporate-governance-code.de/ger/entsprechenserklaerung/index.html> (Zugriff 10.9.2010).

34 Ein Beispiel für den Fragenkatalog ist (anonymisiert) im Anhang unter 4.10 abgedruckt.

Vier Unternehmen gaben ausweichende Antworten:

- I Sie könnten mit dem „merkwürdigen Begriff Diversity“ nicht viel anfangen,
- I alle übrigen Varianten von Diversity wurden aufgezählt, Frauen allerdings ausgespart,
- I Diversity beziehe sich nicht auf Frauen – das sei nur eine von vielen Fragen –, sondern auf die Vielfalt von Meinungen und Erfahrungen oder
- I „wir haben jemand für Finanzen, für das operative Geschäft und den Vertrieb“.

Bei drei Unternehmen wurden die Antworten nicht protokolliert.

Zitat:

„Ja, wir machen mit, wir sind ja Global Player. In erster Linie verstehen wir darunter alle Nationen.“

1.3.3.2 Konkrete Maßnahmen zu Diversity

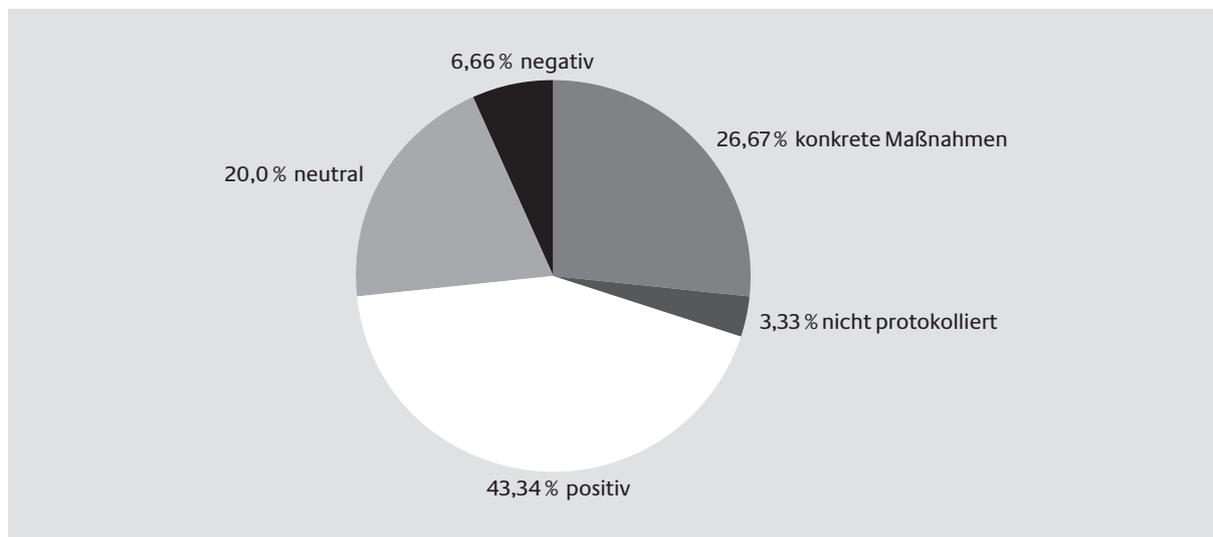
Frage:

Welche konkreten Maßnahmen wollen Sie ergreifen, damit bei der nächsten Aufsichtsratswahl und bei der nächsten Bestellung eines Vorstandsmitgliedes Frauen beachtet werden?

DAX30-Unternehmen

In der Grafik wird dargestellt, ob die Unternehmen bereits konkrete Maßnahmen benennen können und, falls dies noch nicht der Fall sein sollte, wie sie der Ergreifung von Maßnahmen gegenüberstehen (positiv, negativ, neutral).

Konkrete Maßnahmen zu Diversity (Dax30)



Von den Antworten der DAX30-Unternehmen wurden nur acht Antworten als konkrete Maßnahmen eingestuft, d. h. 26,66 Prozent.

71 Prozent gaben keine Maßnahmen an, um die Lage zu verbessern, dabei stehen 43,33 Prozent konkreten Maßnahmen positiv gegenüber, 20 Prozent neutral und 6,66 Prozent negativ; eine Antwort wurde nicht protokolliert.

Als konkrete Maßnahmen wurden bewertet, dass bei einem Unternehmen bereits

- I mindestens eine Frau auf der Besetzungsliste sein soll,
- I ein Headhunter eingeschaltet wurde,
- I zwei andere Unternehmen die Personalberater damit beauftragt hatten, konkret Frauen anzuwerben,
- I es eine Diversity-Beauftragte gibt und
- I konkret auch Frauen vorgeschlagen werden.

Nicht als konkrete Maßnahme, aber dennoch positiv wurden z. B. folgende Antworten bewertet:

- I Sie würden „sich Mühe geben“,
- I Nominierungs- und Personalausschuss würden „verstärkt auf eine ausgewogene Gewichtung achten“,
- I Frauen würden „gesucht“,
- I sie würden sich „intensiv Gedanken machen“,
- I sie würden sich „glücklich fühlen“, wenn 50 Prozent der Vorstandsmitglieder Frauen wären, das Thema sei eine „persönliche Herzensangelegenheit“ des Vorstandsvorsitzenden, es werde „extrem ernst“ genommen.

Neutral wurde bewertet:

- I Es seien keine Maßnahmen vorgesehen,
- I sie würden sich weiter mit dem Thema beschäftigen, hätten aber keine Veranlassung, etwas zu ändern,
- I ausschließlich fachliche und persönliche Eignung zähle, Qualifikation sei entscheidend,
- I bei „entsprechender Qualifikation“ würden „Frauen gleichwertig betrachtet“,
- I Frauen würden „unvoreingenommen“ behandelt.

Zwei Antworten von Unternehmen wurden negativ bewertet:

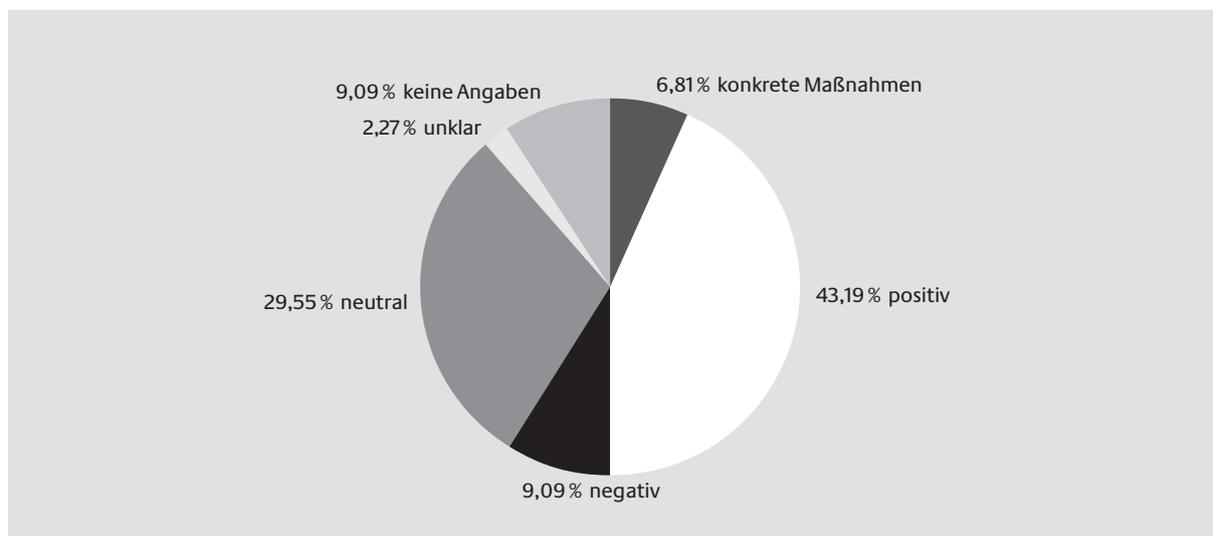
- I „Frauen sind nicht gut genug, nicht „top“ genug – leider“. Das Unternehmensinteresse gehe vor und:

Zitat:

„Wir haben ein großes Diversity-Projekt in die Wege geleitet und werden – zwangsweise – auch Frauen als Alternativkandidaten berücksichtigen.“

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Konkrete Maßnahmen zu Diversity (44 TecDAX und MDAX)



Konkrete Maßnahmen konnten nur drei Unternehmen benennen, d. h. 6,81 Prozent.

Positiv äußerten sich 43,18 Prozent, negativ 9,09 Prozent, neutral 29,54 Prozent, nicht zu definieren: 2,27 Prozent, 9,09 Prozent machten keine Angaben.

Als konkrete Maßnahmen wurde bewertet, dass

- I bei der nächsten Aufsichtsratswahl entsprechende Vorschläge für eine Besetzung durch eine Frau unterbreitet würden,
- I die Personalberater angewiesen seien, insbesondere auch nach „anderen Geschlechtern“ zu suchen,
- I bereits eine Frau im Präsidialausschuss sei.

Positiv äußerten sich 19 Unternehmen, z. B.:

- I Sie würden sofort eine Frau einstellen, wenn sie denn da wäre (dreimal),
- I sie würden es „begrüßen“, mehr Bewerberinnen aufnehmen zu können,
- I sie würden zukünftig „noch genauer prüfen“ und sich „Mühe geben“,
- I sie würden „auf Vorschläge warten“,
- I Frauen hätten immer eine Chance,
- I sie hätten stets Frauen in Betracht gezogen und würden dies auch zukünftig tun,
- I sie seien nicht gegen Frauen und sähen Nachholbedarf,
- I sie seien offen für Frauen,
- I sie seien „am Ball“ und hofften, erstklassige Frauen zu finden.

Es wurden 13 neutrale Antworten gegeben, wie:

- I Es gäbe keine konkreten Planungen, eine Auseinandersetzung damit habe noch nicht stattgefunden,
- I es gäbe derzeit keine Notwendigkeit, keinen aktuellen Handlungsbedarf (achtmal genannt)
- I wenn bei der nächsten Wahl eine Frau dabei sein sollte: Diskriminierungen werde es nicht geben,
- I wie solle bei einem zwei-/dreiköpfigen Vorstand Diversity abgebildet werden?

Negativ äußerten sich vier Unternehmen:

- I Es sei nicht Aufgabe des Aufsichtsrates, Sozialpolitik zu betreiben,
- I auf lange Sicht wünschten sie keine Veränderung,
- I sie wollten keine Quotierung, kein Quorum.

Weitere andere Angaben:

- I Sie hätten gerade ein „Statement“ erarbeitet, das werde demnächst veröffentlicht.

Drei Unternehmen gaben keine Antwort auf diese Frage; einmal wurde die Antwort auf diese Frage nicht protokolliert.

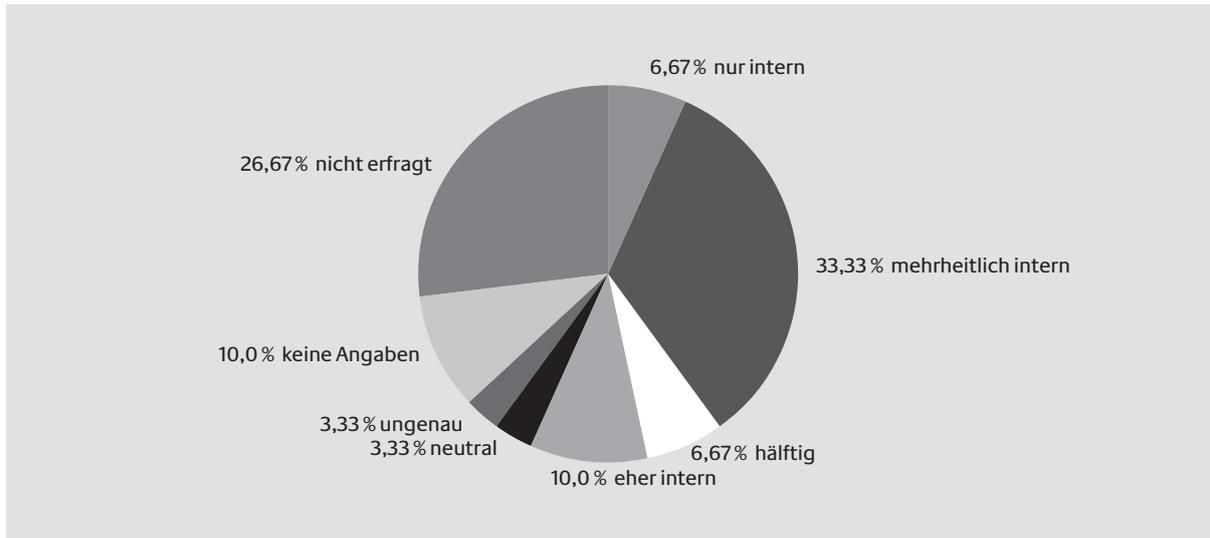
1.3.3.3 Besetzung des Vorstands

Frage:

Wie viele Neubesetzungen gab es im Vorstand in den letzten zehn Jahren? Wurden diese intern oder extern besetzt?

DAX30-Unternehmen

Besetzung des Vorstands extern oder intern (Dax30)



In keinem Fall lag die Anzahl der externen Besetzung über der internen. Bei

- I zwei Unternehmen waren die Vorstandsposten in den letzten zehn Jahren ausschließlich intern besetzt worden,
- I zehn Unternehmen wurde mehrheitlich intern besetzt (bei zwei Unternehmen sogar zu 80 Prozent intern),
- I zwei Unternehmen wurden die Positionen zu 50 Prozent intern besetzt.

Drei Unternehmen, die wohl interne Bewerber bevorzugen, aber wegen fehlender Präzision nicht einzuordnen sind, gaben an,

- I vorrangig intern zu besetzen,
- I das eigene Unternehmen habe Priorität,
- I seit 1997 hätten nur zwei externe Besetzungen stattgefunden.

Ein Unternehmen antwortete neutral, es hieß,

- I es werde extern und intern gesucht.

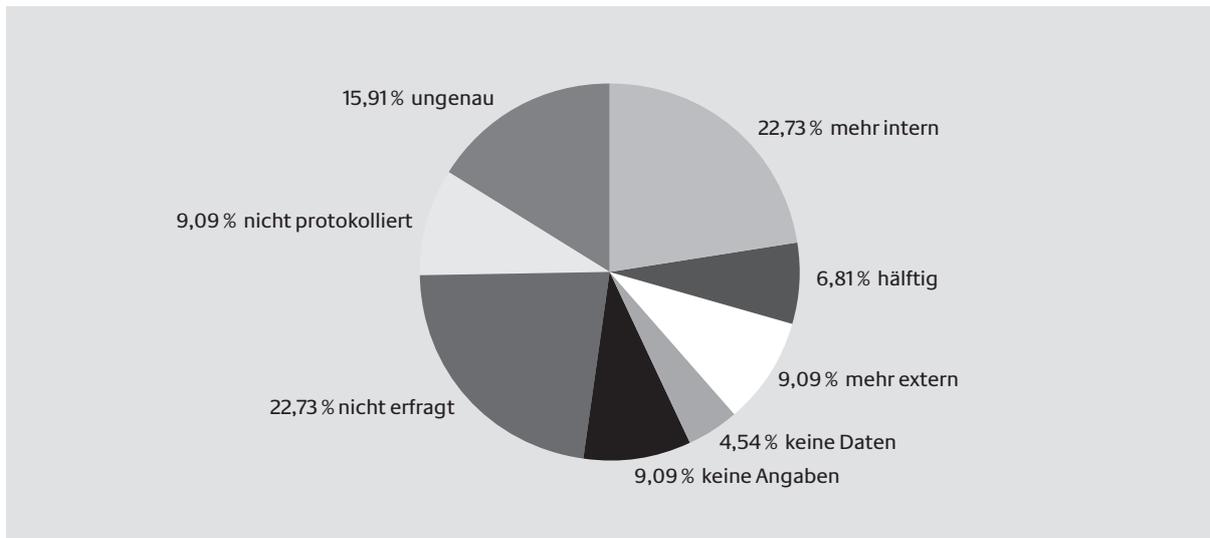
Eine Antwort war nicht einzuordnen:

- I „Drei intern, alle anderen extern.“

Von den 22 befragten DAX30-Unternehmen gaben drei keine Antwort.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Besetzung des Vorstands extern oder intern (44 TecDAX und MDAX)



Zehn Unternehmen gaben mehr interne als externe Bestellungen an, drei Unternehmen je zur Hälfte interne und externe Bestellungen, in vier Fällen lagen die externen über den internen Bestellungen.

Zwei Unternehmen hatten keine Daten zur Verfügung, vier Unternehmen gaben keine Antwort. Zehn Unternehmen wurden nicht befragt, vier Antworten wurden nicht protokolliert. Sieben andere Angaben waren:

- I In den letzten zehn Jahren hätte keine Neubesetzung stattgefunden,
- I der Vorstand bestehe nur aus zwei Personen, im Wesentlichen sollten Personen aus dem Unternehmen bevorzugt werden, soweit hier Potenzial da sei,
- I zwei der drei Vorstandsmitglieder seien seit 1997 und eins seit 2001 im Amt,
- I die Firma sei zu klein, um aus den eigenen Reihen zu rekrutieren, dies sei jedoch das Ziel für die kommenden Jahre,
- I erste Wahl sei immer die interne Suche,
- I sie würden versuchen, das Vorstandsmitglied zunächst aus den eigenen Reihen zu nehmen.
- I Eine Angabe passte nicht zur Fragestellung.

1.3.4. Auswertung der Fragen zu frauenspezifischen Daten

1.3.4.1 Belegschaftsanteil und Frauenanteil auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstands

1. Frage:

Wie hoch ist der Frauenanteil bei den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in Deutschland 2009 und wie hoch war er 2008?

DAX30-Unternehmen

Der höchste Frauenanteil in der Belegschaft wurde mit 61,2 Prozent für 2009 (62,1% für 2008) verzeichnet. Dieses Unternehmen konnte zu den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gar keine Angaben machen – Führungskraft sei nur, wer nicht Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer sei.

Der niedrigste Frauenanteil in der Belegschaft lag bei 11,6 Prozent für 2009 (9,2% für 2008) – hier wurde nur eine weitere Zahl kommuniziert: die erste Ebene unterhalb des Vorstands in 2009 mit neun Prozent.

28 Unternehmen machten Angaben für 2009, zweimal wurde die Frage nicht gestellt.

16 Unternehmen gaben die Antwort auch für 2008, acht gaben keine Antwort, sechs Unternehmen wurde diese Frage nicht gestellt.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Der höchste Frauenanteil wurde für beide Jahre mit „über 90 Prozent“ angegeben.

Der niedrigste Frauenanteil wurde mit acht Prozent angegeben.

22 Unternehmen gaben Zahlen für 2008 an, keine Antwort gaben zehn Unternehmen, zehn Unternehmen wurden hierzu nicht befragt, zweimal wurden die Antworten nicht protokolliert.

2. Frage:

Wie hoch ist der Frauenanteil auf der vierten, dritten, zweiten und ersten Führungsebene unter dem Vorstand in Deutschland in 2008 und 2009?

DAX30-Unternehmen

Nur drei Unternehmen beantworteten diese Frage vollständig für 2008 und 2009, zehn Unternehmen gaben nur Zahlen für 2009 für alle vier Führungsebenen an.

Drei Unternehmen gaben jeweils nur eine Zahl an, drei Nennungen gab es nur für eine Ebene, keinerlei Angaben machten zwei Unternehmen.

Einige Unternehmen gaben nur eine Zahl für die beiden oberen Ebenen an, andere gaben Antworten nur zu der ersten und zweiten Ebene, manche Unternehmen konnten gar keine Antworten geben.

Die vierte Führungsebene wird von vielen Unternehmen nicht mehr erfasst. 19-mal wurden hierzu keine Angaben gemacht. Es wird teilweise lediglich das Topmanagement ausgewiesen oder nach Top- und Mittelmanagement unterschieden, alle Ebenen werden zu einer Zahl oder die erste und zweite Ebene zusammengefasst.

Einmal wurde nur eine Zahl für alle vier Ebenen erfragt, einmal nur eine Zahl für zwei Ebenen.

In der ersten Ebene gaben die Unternehmen den höchsten Anteil von Frauen unterhalb des Vorstands mit 28,3 Prozent an, den niedrigsten Anteil mit zwei Prozent.

Elf Unternehmen gaben auf der ersten Führungsebene eine Zahl im einstelligen Bereich an, sechs zwischen zehn und 20 Prozent, lediglich zwei Unternehmen gaben an, zwischen 20 und 30 Prozent Frauen in der ersten Ebene zu haben.

Auf der zweiten Ebene lagen die Angaben zwischen 28,3 (für die erste und zweite Ebene zusammen) und 4,3 Prozent.

Es gab acht Nennungen im einstelligen Bereich, sieben zwischen zehn und 20 Prozent, drei über 20 Prozent.

Auf der dritten Ebene war die höchste Angabe 23,2, die niedrigste 7,6 Prozent.

Drei Nennungen gab es im einstelligen Bereich; acht zwischen zehn und 20 Prozent, zwei über 20 Prozent.

Auf der vierten Ebene lagen die Angaben zwischen 36,6 und fünf Prozent.

Es gab zwei Nennungen im einstelligen Bereich, vier zwischen zehn und 20 Prozent, vier über 20 Prozent, davon wurde einmal 36,6 Prozent genannt.

Der Anteil von Frauen an der Belegschaft bildet sich nach Angaben der Unternehmen bei drei Unternehmen mit einer Annäherung auf der dritten und zwei Annäherungen auf der vierten Ebene ab; zwei Antworten ergaben, dass der Anteil von Frauen auf der ersten und der vierten Führungsebene sogar über dem Anteil in der Belegschaft liegt.

Zitat:

„Ich weiß zwar nicht, was die Zahlen sollen, aber bitte schön ...“

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Von 44 Unternehmen beantworteten nur zwei Unternehmen die Frage vollständig und gaben die Zahlen für 2008 und 2009 an.

Vier Unternehmen machten Angaben auf allen Ebenen für 2009.

Ein Unternehmen machte gar keine Angaben.

Die übrigen erteilten Informationen beantworteten nicht die Frage:

- I „Nach oben wird es immer weniger“, d. h. es wird für die erste Ebene keine Zahl mehr genannt,
- I es wird nur eine Zahl für alle weiblichen Führungskräfte insgesamt genannt (mehrfach),
- I es wird die Anzahl von Frauen als Zahl genannt („es gibt zwei Frauen),
- I es wird von Asien gesprochen,
- I es gibt nur die erste und zweite Ebene oder
- I keine Auswertung darunter oder
- I erste und zweite Ebene werden zu einer Zahl zusammengezogen und keine weitere erfasst,
- I es werden drei Ebenen zu einer Zahl zusammengefasst,
- I es wird die zweite bis vierte Ebene zusammengefasst,
- I es gibt keine vierte Ebene oder diese wird nicht ausgewertet,
- I ab zweiter Ebene werden alle darunter nur zusammen erfasst oder
- I es gibt nur eine Zahl für das Management insgesamt.

Bei zwei Unternehmen liegt der Anteil von Frauen auf der vierten Führungsebene über dem Belegschaftsanteil. Weiterhin gibt es Annäherungen an den Frauenanteil in der Belegschaft: einmal auf der dritten und dreimal auf der vierten Ebene.

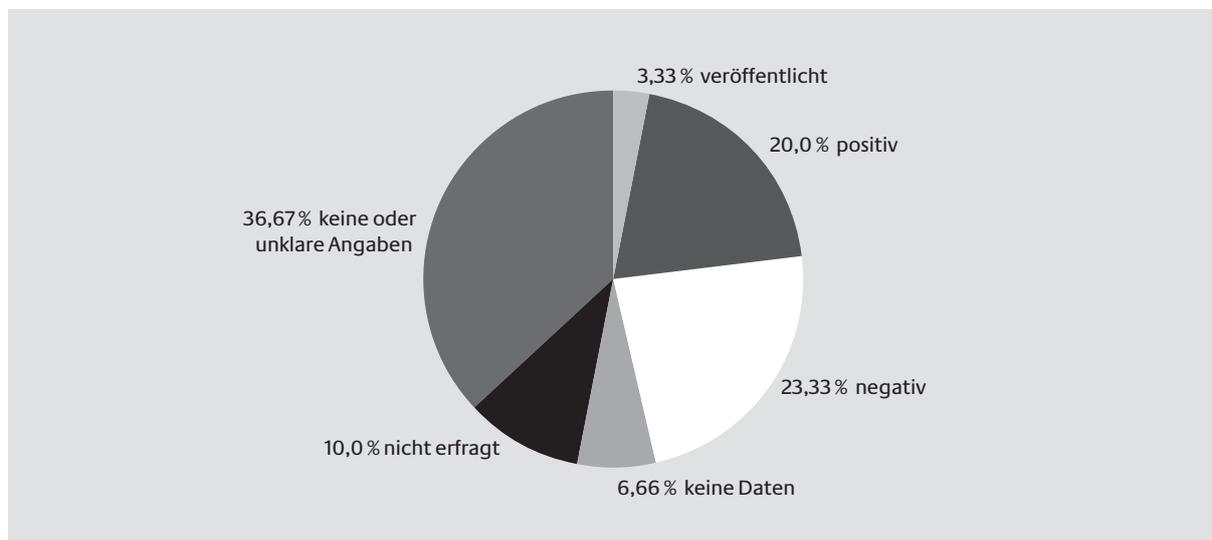
1.3.4.2 Veröffentlichung von frauenspezifischen Daten im Lagebericht

1. Frage:

Warum sind die Zahlen über den Frauenanteil auf der vierten, dritten, zweiten und ersten Führungsebene unter dem Vorstand in Deutschland in 2008 und 2009 nicht im Lagebericht veröffentlicht?

DAX30-Unternehmen

Lagebericht Frauen in Führungspositionen (Dax30)



Nur ein DAX30-Unternehmen gab an, Zahlen zu Frauen in Führungspositionen im Lagebericht zu veröffentlichen, d. h. 3,33 Prozent.

Bei 6,66 Prozent der Unternehmen liegen keine Zahlen vor. 36,66 Prozent beantworteten die Frage gar nicht oder die Angaben korrespondierten nicht mit der Frage, 20 Prozent antworteten positiv, 23,33 Prozent negativ, zehn Prozent der Unternehmen wurde diese Frage nicht gestellt.

Positiv äußerten sich fünf Unternehmen:

- I Sie wollten diese Zahlen in Zukunft veröffentlichen,
- I sie nähmen diese Anregung gerne auf,
- I eventuell erfolge eine Veröffentlichung im nächsten Jahr.

Sieben Unternehmen äußerten sich negativ:

- I Es bestehe keine Verpflichtung zur Veröffentlichung nach HGB oder Kodex,
- I es werde nicht veröffentlicht, da das Frauenthema eine Selbstverständlichkeit sei,
- I das ginge nicht,
- I man möchte den Lagebericht nicht damit überfrachten und
- I man habe ein internationales Publikum und das sei nicht daran interessiert.

Elf Unternehmen beantworteten die Frage gar nicht oder die veröffentlichten Zahlen entsprachen nicht den erfragten Zahlen, z. B. machten die Unternehmen Angaben zu Zahlen, die nicht erfragt waren, sie gaben an:

- ! Die Zahlen seien im Lagebericht veröffentlicht – dort findet sich allerdings nur der Anteil der Mitarbeiterinnen an der Belegschaft,
- ! eine Veröffentlichung erfolge im Personalbericht – diese war unvollständig oder
- ! veröffentlicht werde im Nachhaltigkeitsbericht – dort fanden sich nur Zahlen weltweit.

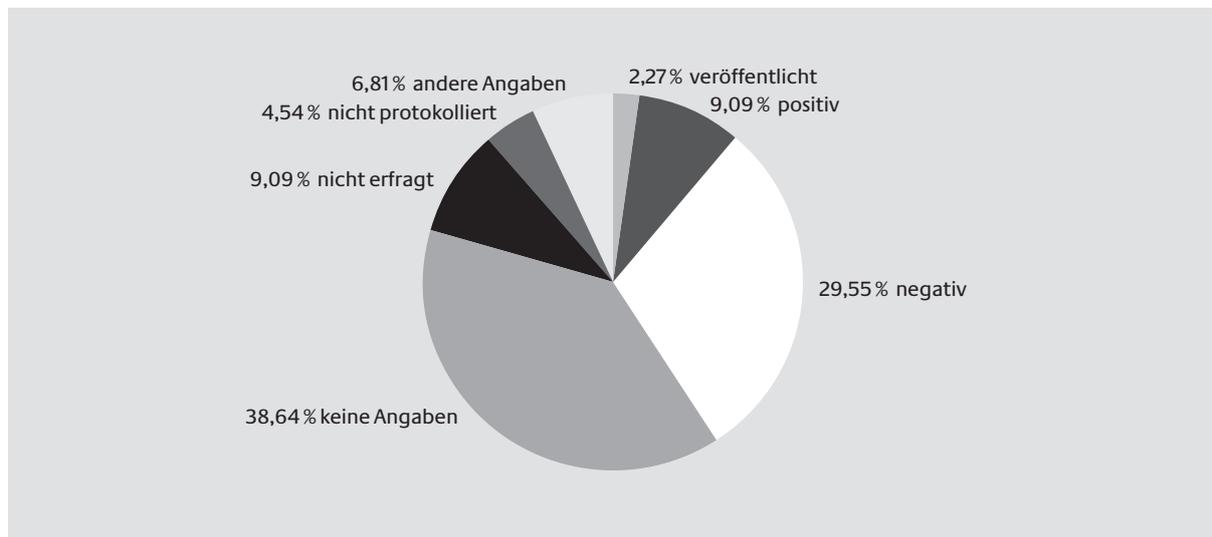
Drei Unternehmen gaben an, keine verlässlichen Zahlen zu haben. Drei Unternehmen wurde diese Frage nicht gestellt.

Zitat:

„Wir nehmen diese Anregung gerne auf.“

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Lagebericht Frauen in Führungspositionen (44 TecDAX und MDAX)



Nur eins der befragten Unternehmen gab an, Zahlen hierzu im Lagebericht zu veröffentlichen, wenn auch nur Zahlen der ersten Führungsebene und dann eine Zusammenfassung aller übrigen Führungsebenen.

Positiv äußerten sich vier Unternehmen:

- ! Das werde in Zukunft geschehen,
- ! der Hinweis werde gerne aufgenommen,
- ! für die Zukunft werde geprüft, ob diese Zahlen aufgenommen werden könnten.

Dreizehn äußerten sich negativ:

- ! Es bestehe keine gesetzliche Verpflichtung oder keine Verpflichtung nach dem Verhaltenskodex,
- ! es würde dem Verhaltenskodex der geschlechtsneutralen Formulierung widersprechen,
- ! das sei nicht angebracht, dann müssten auch Ausländerinnen und Ausländer aufgeführt werden,
- ! alle Mitarbeiter seien gleichberechtigt, deshalb der Verzicht auf die Erwähnung einzelner Gruppen,
- ! der Frauenanteil sei so hoch, es bestehe keine Notwendigkeit,

- I es werde nicht veröffentlicht, da es ohnehin Teil der Unternehmenskultur sei,
- I der Lagebericht enthalte ohnehin schon zu viele Informationen, er würde dadurch unlesbar,
- I der Geschäftsbericht nehme bereits so viel Platz in Anspruch, Statistik zu Frauen habe man nicht mehr unterbringen können.

Es gab drei andere Begründungen, wie:

- I Sie seien bisher nie auf die Idee gekommen, dass es wichtig sei,
- I im Lagebericht stünden nur operative Zahlen, dennoch habe Diversity einen hohen Stellenwert,
- I die Zahlen stünden im Nachhaltigkeitsbericht (Anm.: dort nur eine Zahl für alle Führungspositionen).

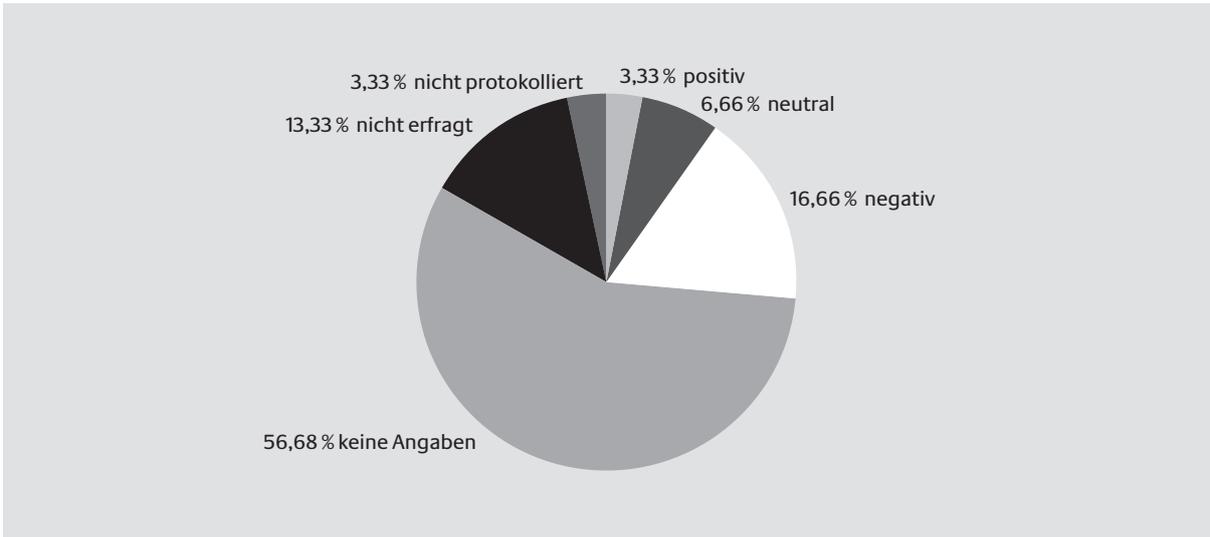
Keine Begründung gaben 17 Unternehmen, vier Unternehmen wurden dazu nicht befragt, zweimal wurde die Antwort nicht dokumentiert.

2. Frage:

Warum ist der Anteil von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen nicht im Lagebericht veröffentlicht?

DAX30-Unternehmen

Antworten zur fehlenden Veröffentlichung von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht (Dax30)



Kein Unternehmen gab an, Zahlen zu dem Anteil von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht zu veröffentlichen.

17 Unternehmen (56,66%) erteilten keine Antwort, ein Unternehmen (3,33%) äußerte sich positiv, zwei Unternehmen (6,66%) neutral, fünf (16,66%) äußerten sich negativ, vier Unternehmen (13,33%) wurden nicht befragt, eine Antwort (3,33%) wurde nicht dokumentiert.

Positiv wurde geäußert:

- I Sie würden die Anregung gerne aufnehmen.

Neutral:

- I Es seien Angaben im Personalbericht veröffentlicht,
- I es solle demnächst dazu etwas im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden.

Negativ hieß es:

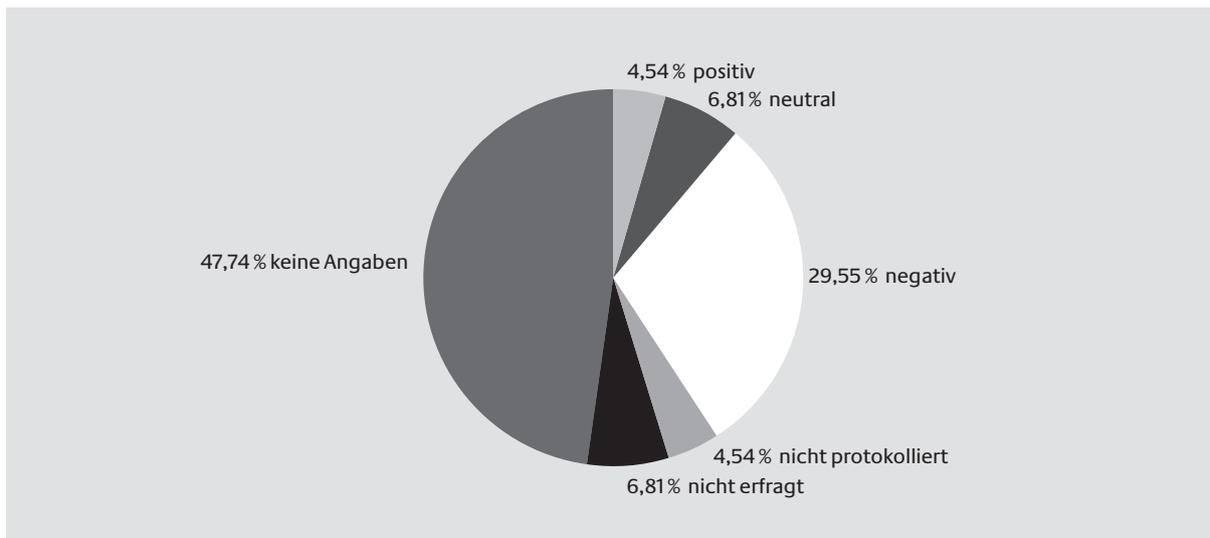
- I Dazu gebe es keine gesetzliche Pflicht,
- I das sei keine Pflicht nach HGB oder Kodex,
- I das sei nicht üblich,
- I sie wollten keine Zahlenbürokratie und keine Aufteilung nach „Männlein und Weiblein“, sie könnten nicht mit tollen Zahlen glänzen und wollten das auch nicht,
- I die Beschäftigung mit Frauen sei für sie selbstverständlich, deshalb gebe es keine Veröffentlichung.

Zitat:

„Das ist keine Pflicht nach HGB oder Kodex.“

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Antworten zur fehlenden Veröffentlichung von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht (44 TecDAX und MDAX)



Kein Unternehmen gab an, Zahlen zu dem Anteil von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht zu veröffentlichen.

Positiv äußerten zwei Unternehmen:

- I Die Anregung werde aufgenommen,
- I die Anregung werde geprüft.

Neutral hieß es bei drei Unternehmen:

- I Meistens sei nur eine Frau dabei, allenfalls Anteil wie Führungsebenen,
- I im Lagebericht würden nur operative Zahlen veröffentlicht,
- I eine Angabe, es finde sich im Lagebericht, war falsch, dort findet sich nur der Anteil von Frauen an der Belegschaft.

Negativ äußerten sich 13 Unternehmen:

- I Es gebe keine gesetzliche Verpflichtung (wurde sechsmal genannt),
- I das wäre zu viel, nicht lesbar,
- I das sei nicht nötig,
- I sie hätten keine Zahlen dazu, das werde nicht evaluiert,
- I alle Mitarbeiter seien gleichberechtigt, deshalb keine Erwähnung Einzelner,
- I dass dies aufzunehmen sei, werde für fragwürdig gehalten und sei dort nicht bekannt.

21 Unternehmen machten keine Angaben, bei drei Unternehmen wurden die Angaben nicht erfragt, bei zwei Unternehmen wurden die Antworten nicht dokumentiert.

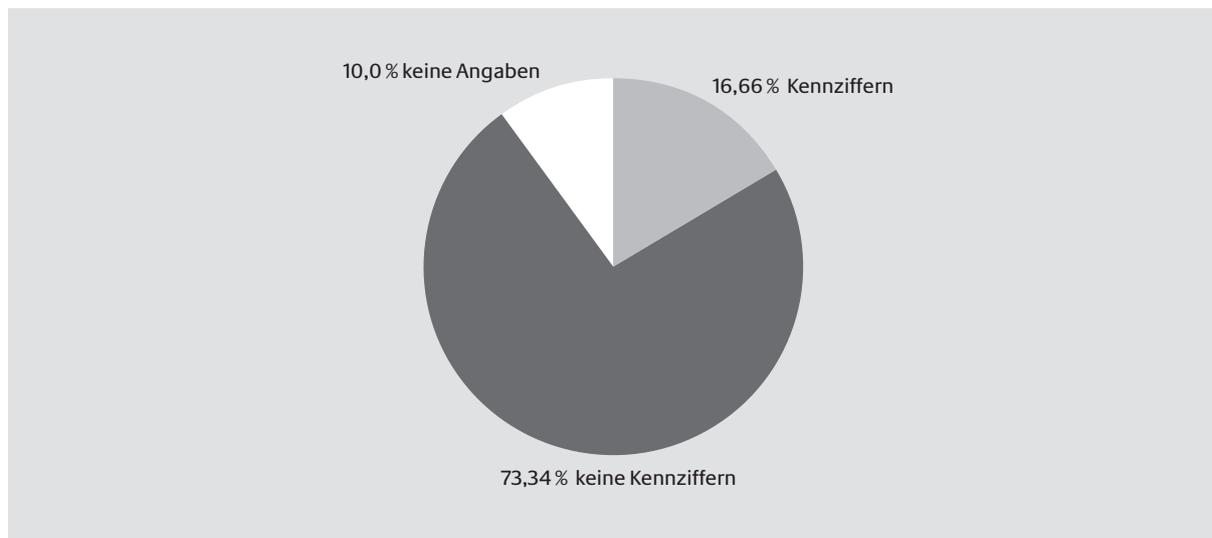
1.3.4.3 Kennziffern und Quote

1. Frage:

Gibt es Kennziffern, d. h. Vorgaben, auf welchen konkreten Prozentsatz der Frauenanteil in der Belegschaft auf den vier einzelnen Führungsebenen unter dem Vorstand in den nächsten fünf Jahren erhöht werden soll?

DAX30-Unternehmen

Kennziffern zu Frauen in Führungspositionen (Dax30)



Fünf Unternehmen haben sich konkrete Ziele gesetzt:

- I die Deutsche Telekom AG eine Quote von 30 Prozent bis 2015,
- I Allianz sieht sich verpflichtet, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2015 auf 30 Prozent zu steigern – im Brief vom Herbst war noch lediglich von einer „signifikanten Steigerung“ die Rede,
- I Daimler hat eine Selbstverpflichtung auf 20 Prozent bis zum Jahr 2020 für Frauen in leitenden Führungspositionen mit einer jährlichen Steigerung um ein Prozent, d. h. 2010: zehn Prozent, 2011: elf Prozent usw. bis 2020 angegeben.
- I E.ON möchte den Anteil von Frauen im Senior Management „mittelfristig“ bei den Stellenbesetzungen auf 20 Prozent erhöhen,
- I VW möchte den Anteil von Meisterinnen von drei auf fünf Prozent erhöhen.

Positiv hieß es:

- I Sie würden darüber einmal nachdenken,
- I der Frauenanteil solle „tatsächlich und ganz ernsthaft erhöht werden“.

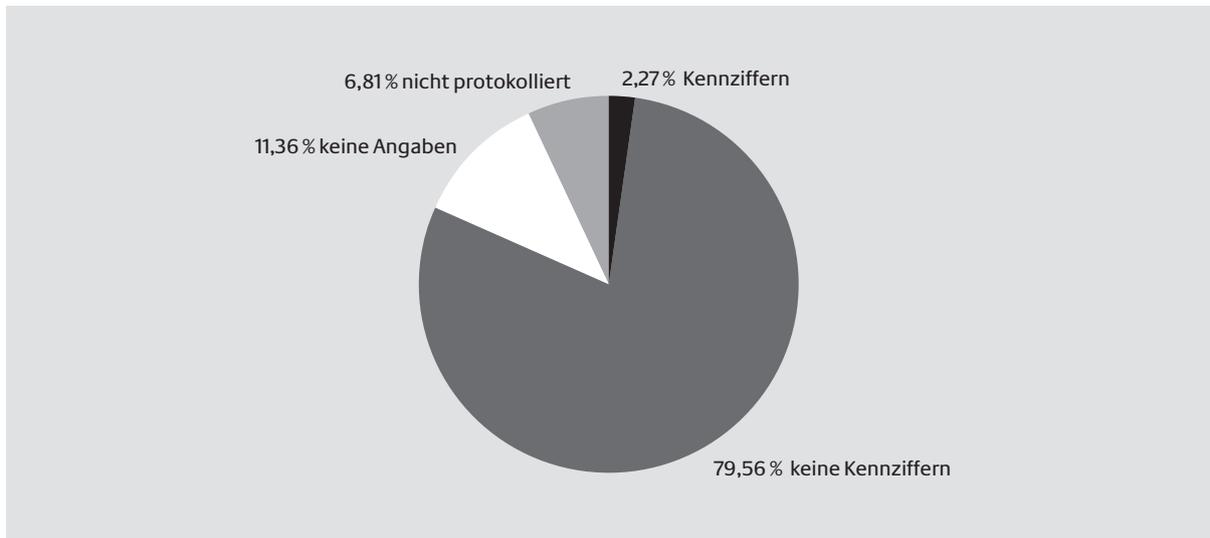
Negativ gaben einige Unternehmen an:

- I Die „Bemühungen“ seien so bereits „ausreichend“, es bestehe keine Notwendigkeit, es sei „alles perfekt“;
- I andere lehnten konkrete Zielvorgaben „explizit“ ab,
- I sie seien „keinesfalls“ für eine „derartige“ Selbstverpflichtung.

Keine Angaben wurden lediglich von drei Unternehmen gemacht, oft wurde auf Kennziffern nicht eingegangen, sondern direkt zur Quote Stellung genommen, s.u. Einmal wurde diese Frage nicht gestellt.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Kennziffern zu Frauen in Führungspositionen (44 TecDAX und MDAX)



Nur ein Unternehmen von 44 hat sich konkrete Ziele gesetzt:

- I ProSiebenSat.1 Media AG will in der ersten Ebene innerhalb von fünf Jahren den Frauenanteil auf 30 Prozent anheben, auf der 3. und 4. Ebene auf 50 Prozent.

Sofern die Unternehmen einen Kommentar dazu abgaben (17-mal), war dies negativ:

- I Sie hielten dies nicht für zielführend,
- I es gehe nur nach Qualifikation, Leistungsgesichtspunkten,
- I es bestehe kein Bedarf,
- I sie hätten bisher keine Veranlassung gesehen, der Frauenanteil sei schon hoch genug,
- I viele Frauen würden nicht auf höhere Führungsebene wollen, da die Belastung zu groß sei.

Fünfmal wurden keine Angaben gemacht, dreimal wurden die Antworten nicht protokolliert.

2. Quote (ungefragt)

DAX30-Unternehmen

Ungefragt äußerten sich 14 der DAX30-Unternehmen in diesem Zusammenhang zur Quote – alle negativ. Zum Teil wurde dies sehr prägnant geäußert:

- I Sie seien „explizit“ gegen die Quote,
- I „keinesfalls“.
- I Im Einzelnen wurde dies begründet mit:
 - Zwei Drittel der weiblichen Beschäftigten seien auch gegen die Quote,
 - es sei weder sinnvoll noch praktikabel,
 - die Quote werde nicht als geeignete Maßnahme angesehen,
 - die Freiheit der Aktionäre werde hierdurch eingeschränkt,
 - es stelle eine Diskriminierung des männlichen Geschlechts dar (dieses Argument wurde zweimal genannt),
 - bei „untergeordneten Tätigkeiten“ sei die Quote zu erfüllen, aber bei „akademischen Tätigkeiten“ sei es „schwierig“.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Ungefragt äußerten sich 18 der übrigen 44 DAX-Unternehmen in diesem Zusammenhang zur Quote – ebenfalls alle negativ:

- I Die pauschale Quote sei nicht zielführend,
- I sie hätten Angst, die Männer zu demotivieren,
- I das Problem sei, es gebe zu wenig Ingenieurinnen. Dies könne nicht mit der Quote gelöst werden, das sei nicht sinnvoll ohne entsprechende Aufbaukultur,
- I wenn sich keine Frauen bewerben, könnten keine eingestellt werden,
- I die Frauenquote sei juristisch nicht sauber (Ausführungen zu UK und USA),
- I es sei auch keine Erhöhung des Männeranteils geplant, sie würden auch keine Einschränkung des Ermessensspielraumes akzeptieren.

Als Begründung wurde in diesem Zusammenhang zehnmal geäußert, die Qualifikation sei ausschlaggebend.

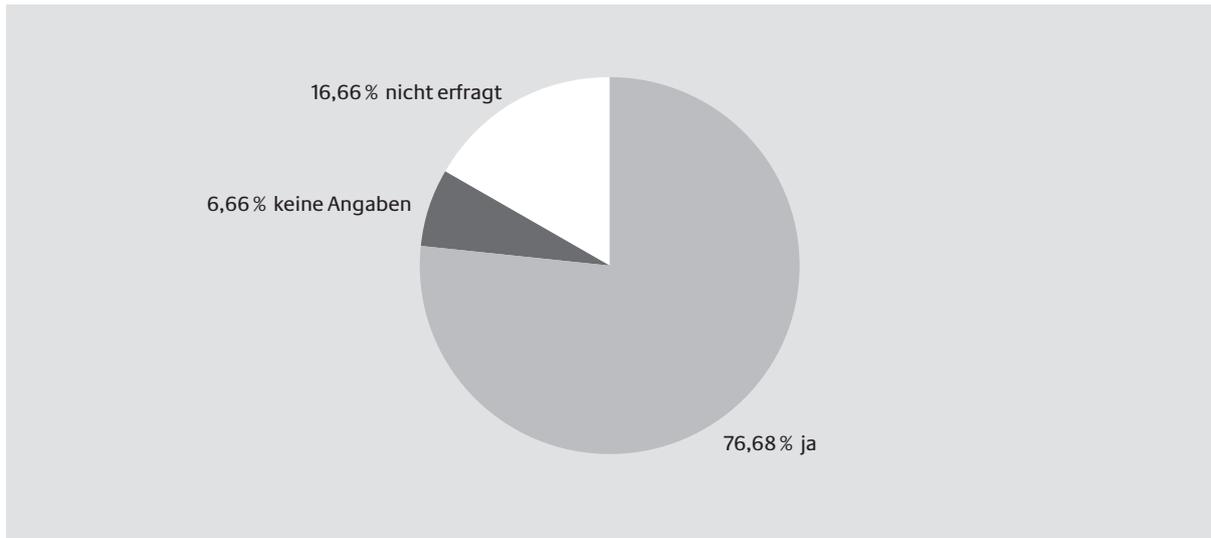
1.3.4.4 Flankierende Maßnahmen und Elternzeit

1. Frage:

Gibt es flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf wie Teilzeitangebote für Führungskräfte, flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsangebote?

DAX30-Unternehmen

Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf (DAX30)



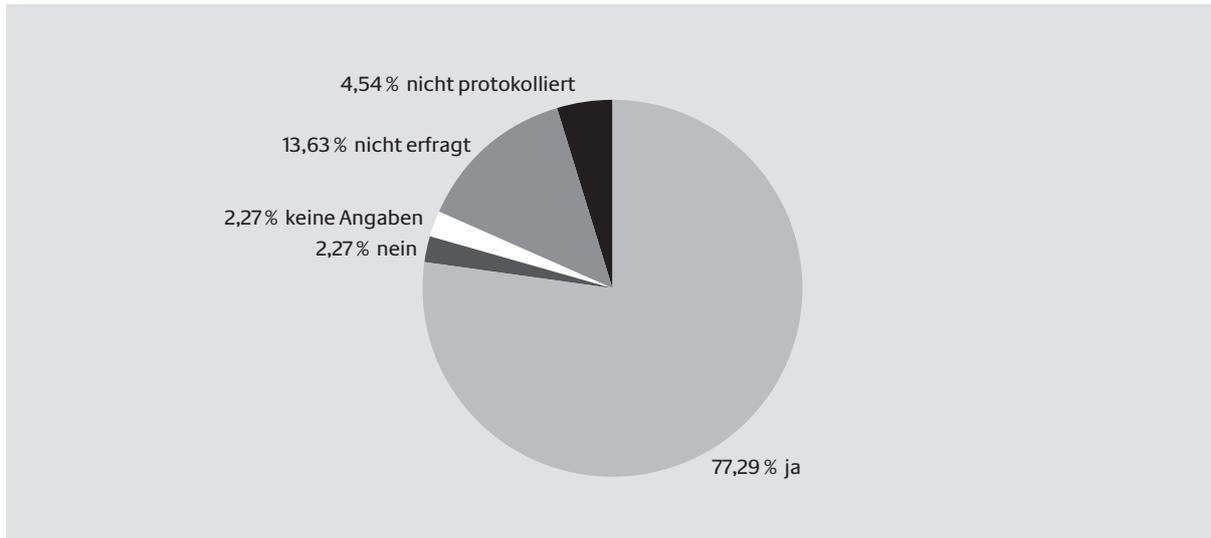
Diese Frage wurde von 23 der DAX30-Unternehmen mit Ja beantwortet. Diese Unternehmen bieten zumindest eine Maßnahme an, oft gibt es auch vielfältige Angebote. Dabei werden ganz unterschiedliche Angebote genannt wie zum Beispiel die Zahlung eines Zuschusses für die Kinderkrippe oder Teilzeitmöglichkeiten.

Ein Unternehmen gab an, dass es traditionell ein familienfreundliches Unternehmen sei, welches viele Komponenten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbiete und zwar *seit mehr als 70 Jahren*.

Zwei Unternehmen machten keine Angaben, fünf Unternehmen wurde diese Frage nicht gestellt.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf (44 TecDAX und MDAX)



34 Unternehmen antworteten, sie hätten flankierende Maßnahmen.

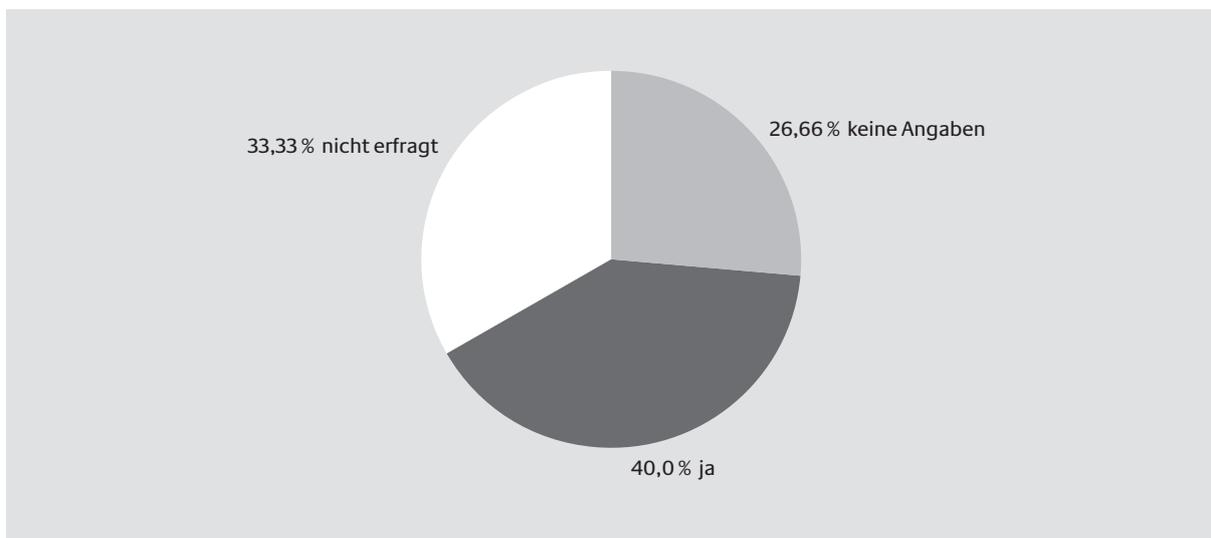
Ein Unternehmen stellt keine Maßnahmen zur Verfügung, ein Unternehmen machte keine Angaben, sechs Unternehmen wurden nicht dazu befragt, zwei Antworten wurden nicht protokolliert.

2. Frage:

Wie viele Männer in Führungspositionen haben in den letzten fünf Jahren von der Elternzeit Gebrauch gemacht und wie lange durchschnittlich?

DAX30-Unternehmen

Elternzeit von Männern in Führungspositionen (DAX30)



Zwölf Unternehmen gaben an, dass Männer in Führungspositionen in den letzten fünf Jahren von der Elternzeit Gebrauch gemacht hätten, sieben Unternehmen beantworteten die Frage nach der durchschnittlichen Zeit mit zwei oder zwei bis drei Monaten.

Acht Unternehmen machten dazu keine Angaben.

Sofern Elternzeit genommen wurde, wurden genannt:

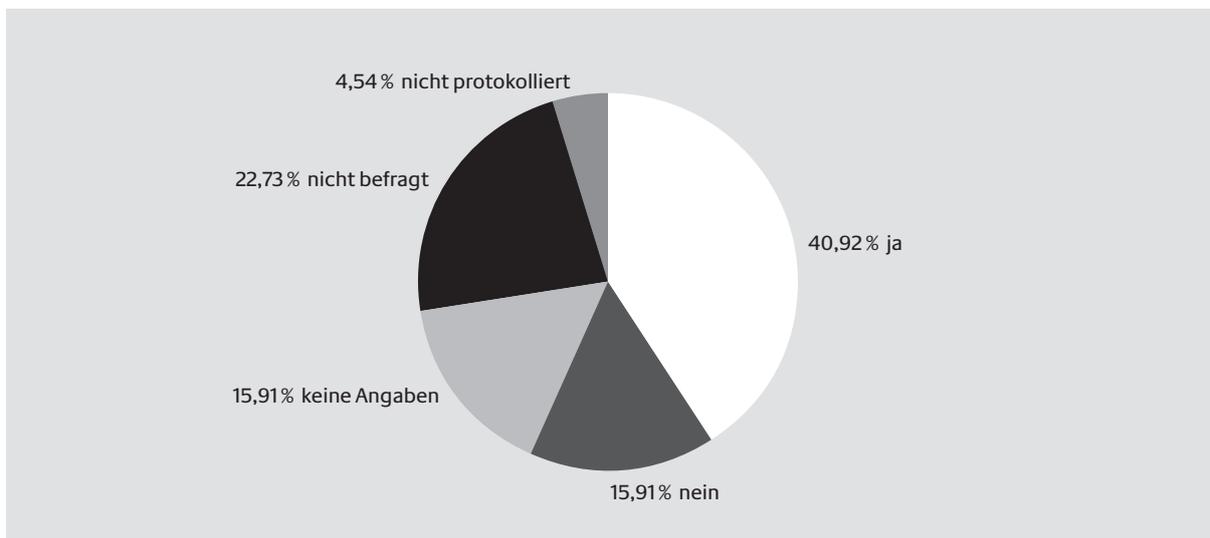
- | seit 2007 ein Mann,
- | in 2008 und 2009 jeweils ein Mann,
- | vier Männer,
- | seit 2007 fünf Männer,
- | elf Männer,
- | 34 Männer,
- | 94 Männer,
- | 129 Männer,
- | 132 Männer aus dem Führungsbereich, 218 Männer aus dem außertariflichen Bereich,
- | in 2009: 600 Männer (Telekom).

Soweit keine Angaben gemacht wurden, lag dies zum Teil daran, dass diese Daten in den letzten Jahren noch gar nicht erhoben wurden. Die Antworten lauteten:

- | „Keine Ahnung, ich finde es auch nicht so wichtig, wichtig ist, dass wir die Besten sein wollen“,
- | es lägen keine Zahlen vor (dreimal),
- | im letzten Jahr niemand.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Elternzeit von Männern in Führungspositionen (44 TecDax und MDAX)



18 Unternehmen antworteten, dass Männer in Führungspositionen Elternzeit genommen hätten, 12 davon gaben die durchschnittliche Anzahl der Monate an (von einem bis zu sieben Monaten; überwiegend aber im Bereich ein bis drei Monate).

Sieben Unternehmen hatten keinen Mann in einer Führungsposition, der Elternzeit in Anspruch genommen hatte, sieben Unternehmen machten keine Angaben, zehn Unternehmen wurden nicht dazu befragt, zwei Antworten wurden nicht dokumentiert.

Zweimal wurde angegeben, es läge keine Statistik dazu vor.

Soweit Elternzeit genommen wurde, gab es neun Unternehmen, die bis zehn Männer angaben, vier Unternehmen antworteten, dass die Anzahl der Männer in Elternzeit zwischen 20 und 25 Männern liege. Weitere Antworten waren: „eher selten“, „unter zehn Prozent für beide Geschlechter“ und „16 Prozent“.

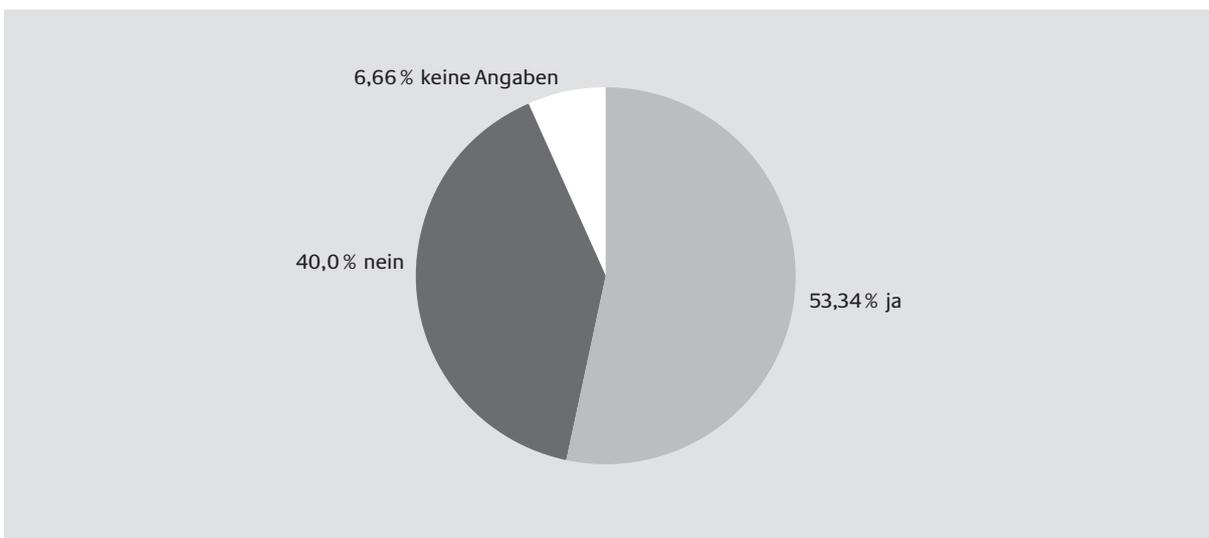
1.3.4.5 Frauenförderprogramme

Frage:

Gibt es spezielle Frauenförderprogramme?

DAX30-Unternehmen

Frauenförderprogramme (DAX30)



16 der befragten Unternehmen gaben an, spezielle Frauenförderprogramme zu haben.

Genannt wurden:

- I Coaching vor/während der Übernahme einer Position,
- I Seminare für weibliche Führungskräfte,
- I International Womens Group,
- I Frauennetzwerk, Dialog weiblicher Führungskräfte,
- I zehn Unternehmen nannten Mentoringprogramme.

Zwölf Unternehmen haben keine Programme.

Soweit Programme nicht vorhanden waren, wurde dies folgendermaßen begründet:

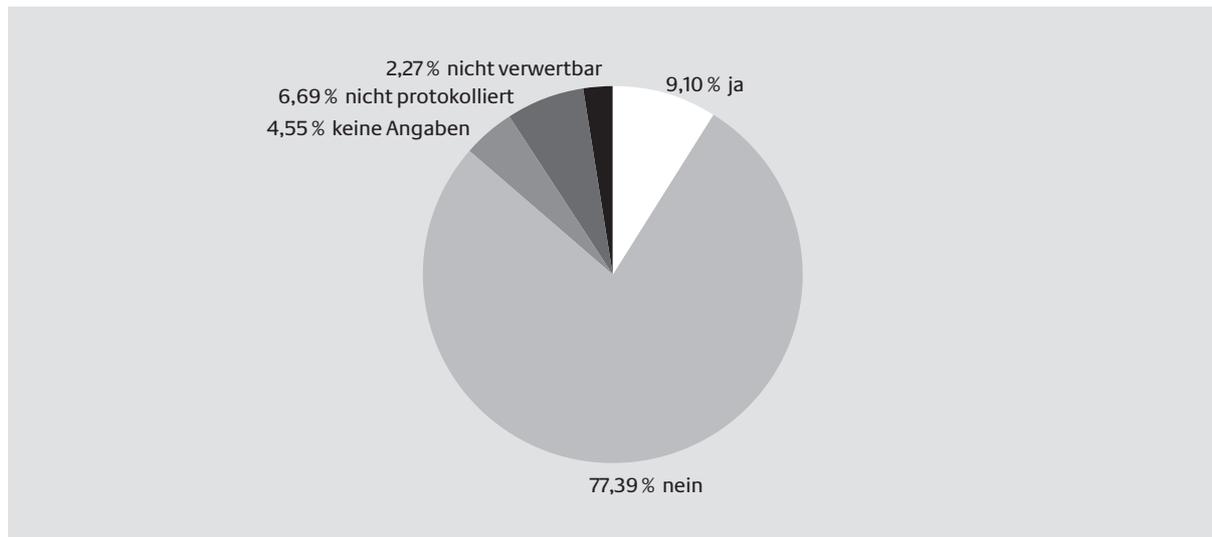
- I Sonderprogramme für Frauen würden sie ablehnen,
- I hielten sie nicht für sinnvoll und erforderlich,

I diese Programme würden „wegen des positiven Trends im Unternehmen“ „nicht für erforderlich gehalten“ (dieses Unternehmen machte zu dem Frauenanteil auf den vier Ebenen unterhalb des Vorstands gar keine Angaben).

Zwei Unternehmen machten keine Angaben.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Frauenförderprogramme (44 TecDAX und MDAX)



Vier Unternehmen gaben an, spezielle Programme zu haben; 34 Unternehmen antworteten, sie hätten keine Programme; keine Angaben machten zwei Unternehmen; nicht protokolliert wurden drei Antworten; eine Nennung betraf eine Kundenschulung, diese allerdings speziell für Frauen.

Als Förderprogramme wurden benannt:

- I Netzwerke, auch für Migrantinnen (Cross-Mentoring); es sollten auch Männer sensibilisiert werden, die weibliche Führungskräfte fördern sollten,
- I dreimal Cross-Mentoring-Programme,
- I einmal wurde nicht näher spezifiziert.

Soweit es keine Förderprogramme gibt, wurde dies folgendermaßen begründet:

- I Sie hätten dazu noch nie einen Anlass gesehen,
- I alle Mitarbeiter sollten gleich gefördert/behandelt werden,
- I dies werde nicht für förderlich gehalten,
- I Frauen würden nicht bevorzugt, sondern ermutigt; von Bevorzugung hielten sie an dieser Stelle nichts,
- I es bestehe auch keine Notwendigkeit/kein Bedarf,
- I Frauen wollten sich nicht in Sonderprogrammen abkapseln.

1.3.5 Ergebnisse

1.3.5.1 Sensibilisierung der Öffentlichkeit – Medienecho

Das Anliegen des djb war es, durch die Fragen auf den Hauptversammlungen mehr Öffentlichkeit über die Anteilseignerinnen und Anteilseigner und die Presse für das Thema Beteiligung von Frauen

in Führungspositionen herzustellen und eine größere Sensibilisierung für dieses Thema zu erreichen. Der djb selbst hat während des Projektes neun Pressemitteilungen herausgegeben.³⁵

Das Projekt fand ein großes Medienecho: So wurde seit Beginn der Aktion im Januar 2010 in der lokalen Presse berichtet, z. B. im Hamburger Abendblatt – mehrfach –, in den Nürnberger Nachrichten, im Reutlinger Generalanzeiger, im Darmstädter Echo, im Wiesbadener Wochenblatt, in den Westfälischen Nachrichten, der Sächsischen Zeitung, aber auch überregional in der Süddeutschen Zeitung, der taz, im Handelsblatt, in der Börsenzeitung – mehrfach –, in der Financial Times Deutschland, in Capital, in Fachzeitschriften wie dem Betriebs-Berater und dem Anwaltsblatt genauso wie in Frauenzeitschriften wie Brigitte oder Cosmopolitan, im frauenpolitischen Newsletter Lübeck, dem fpd, dem zwd (mehrfach), dem Deutschen Frauenrat (mehrfach) oder in der kirchlichen Presse wie KDFB engagiert – Die christliche Frau, efi (evangelische Fraueninformationen für Bayern), online bei www.Suite101.de, im Radio bei INFOradio RBB (ein Interview, ein Bericht).³⁶ In der Politik wurde auf das Projekt Bezug genommen bei dem Antrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen und beim DGB.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Aktion des djb viel Aufmerksamkeit erregte, sei es bei den Aktionärinnen und Aktionären, als auch bei Vorstand und Aufsichtsrat und dem Mitarbeiterstab der Hauptversammlungen sowie bei der örtlichen und überörtlichen Presse, in Fachzeitschriften, Frauenzeitschriften, in der Politik, kirchlichen Organisationen sowie im Radio.

1.3.5.2 Bewertung der Antworten

1.3.5.2.1 Diversity und Entschensklärung

Alle DAX30-Unternehmen sowie die weiteren 44 Unternehmen aus dem TecDAX und MDAX haben die Entschensklärung abgegeben und damit erklärt, dass sie bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern und der Bestellung von Vorstandsmmitgliedern auf Diversity geachtet haben.

Unter Diversity wurde von der überwiegenden Mehrheit auch die Beachtung von Frauen verstanden.

Trotz angegebener Beachtung spiegelt sich diese kaum in der Neubestellung von Vorstandsmmitgliedern bei den DAX30-Unternehmen wider: Von 19 neuen Vorstandsposten wurden vom 30. Juni 2009 bis zum 1. Juli 2010 16 mit Männern besetzt, drei mit einer Frau.

Auf Anteilseignerseite gab es in dem Zeitraum 34 Neubesetzungen in den Aufsichtsräten, davon nur zwei Frauen (siehe Exkurs).

Es stellt sich deshalb die Frage, ob den Unternehmen bei Abgabe der Erklärung deren Bedeutung auch bewusst war. Erkennbar und messbar ist weder die Beachtung noch eine Umsetzung dieser Beachtung.

1.3.5.2.2 Konkrete Maßnahmen zu Diversity

DAX30-Unternehmen

Nur acht (26,66 Prozent) Unternehmen können konkrete Maßnahmen zur Beachtung von Frauen bei der nächsten Bestellung von Vorstandsmmitgliedern und Aufsichtsräten benennen.

³⁵ Zu finden unter <<http://www.djb.de/st-pm/pm/>> (Zugriff 1.10.2010).

³⁶ Eine Liste mit den Verweisen auf die Artikel findet sich unter <http://www.djb.de/Projekt_HV/Presse/> (Zugriff 1.10.2010).

Allerdings stehen 43 Prozent der Unternehmen konkreten Maßnahmen positiv gegenüber, nur 6,66 Prozent negativ, alle übrigen sind neutral.

Auffällig ist jedoch, dass vor allem konkrete Pläne nicht genannt wurden, sondern eine passive Haltung erkennbar ist. Gesprochen wurde von „sich Mühe geben“, „sich Gedanken machen“, sogar von „Herzensangelegenheit“.

Eine solche passive Haltung ist nicht zielführend. Diese Haltung verdeutlicht, dass die Mehrzahl der DAX30-Unternehmen weder Strategien noch konkrete Pläne hat, Diversity herzustellen.

44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen

Nur 6,81 Prozent dieser Unternehmen konnten konkrete Maßnahmen zur Beachtung von Frauen bei der nächsten Bestellung von Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsräten benennen.

Ähnlich wie bei den DAX30-Unternehmen äußerten sich 43,18 Prozent positiv zu solchen Maßnahmen, 9,09 Prozent negativ und 29,54 Prozent neutral.

Auch hier fiel bei den positiven Äußerungen die Passivität auf: Explizit hieß es, *sie würden auf Vorschläge „warten“, Frauen hätten immer eine Chance, sie seien offen für Frauen.*

Die – neutralen – Angaben, „es gäbe keine konkreten Planungen, eine Auseinandersetzung damit habe noch nicht stattgefunden“ oder „es gäbe derzeit keine Notwendigkeit, keinen aktuellen Handlungsbedarf“ (achtmal genannt) zeigen, dass die Mehrzahl der Unternehmen keine Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihre Planungen aufgenommen hat.

Die Unternehmen haben mit ihrem Verhalten der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (BMFSFJ 2001) nicht entsprochen. Es fehlen nicht nur Ergebnisse, sondern bereits konkrete Ansätze, Ziele und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Die Haltung der Unternehmen ist vorwiegend passiv. Transparenz und Fortschritt sind nicht zu erkennen. Es gibt weder Sanktionen für die Nichtbeachtung von Frauen, noch ist der öffentliche Druck stark genug, um überhaupt ein Umdenken und Handeln zu erreichen.

1.3.5.2.3 Besetzung des Vorstands

Die DAX30-Unternehmen gaben zu 47 Prozent an, den Vorstand mehr intern oder zumindest zur Hälfte mit internen Bewerbern zu besetzen, bei den übrigen Unternehmen zeichnet sich ebenfalls dieser Trend ab bei einer Quote von 30 Prozent.

Hieraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Unternehmen den Frauenanteil in den Führungsebenen unter dem Vorstand erhöhen müssen, um Frauen für den Vorstand bestellen zu können.

1.3.5.2.4 Belegschaftsanteil und Frauenanteil auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstands

Der Frauenanteil in der Belegschaft der DAX30-Unternehmen schwankt stark zwischen 11 und 61 Prozent im Jahr 2009. Für die übrigen Unternehmen ergibt sich ein Intervall von 8 bis 90 Prozent im selben Jahr.

Zu den Antworten nach dem Frauenanteil in den Führungsebenen eins bis vier unterhalb des Vorstands für 2008 und 2009 fällt auf, dass nur drei der DAX30-Unternehmen Angaben zu allen Führungsebenen machten.

Von den übrigen 44 Unternehmen beantworteten die Frage sogar nur zwei Unternehmen vollständig. Nur fünf der 74 Unternehmen konnten somit für 2008 und 2009 den Frauenanteil für alle Führungsebenen benennen.

Da diese Fragen fast allen Unternehmen ca. eine Woche vorher angekündigt wurden und dennoch sehr unvollständige oder gar keine Angaben gemacht wurden, kann davon ausgegangen werden, dass die Daten entweder nicht vorhanden sind oder aber die Zeit nicht ausgereicht hat, um diese Zahlen vollständig zu generieren oder – wenn die Zahlen vorhanden waren – sie nicht transparent gemacht werden sollten. So bat ein Unternehmen in seinem Antwortschreiben im Herbst 2009 ausdrücklich darum, die Daten nur in anonymisierter Form zu verwenden.

Sofern die Unternehmen Zahlen zusammengefasst haben, ist nicht erkennbar, ob dies organisatorische, wie z.B. Umstrukturierung, oder andere Gründe hat. Nur vereinzelt wurde angegeben, das Unternehmen habe eine flache Hierarchie, die vierte Ebene gebe es deshalb nicht.

Die sich aus den Befragungen ergebende Datenmenge, die für einen Vergleich zur Verfügung steht, ist zu gering, um Schlüsse zu ziehen, ob – und wenn ja, wie – sich der Anteil an Frauen in Führungspositionen *verändert* hat. Bei den fünf Unternehmen mit vollständigen Daten ist innerhalb der einzelnen Ebenen sowohl ein Anstieg als auch ein Abfall der Anzahl von Frauen in Führungspositionen von 2008 auf 2009 zu verzeichnen. Daher lassen sich keine Aussagen über einen einheitlichen Trend machen.

Erkennbar ist jedoch, dass sich der Anteil von Frauen an der Belegschaft bei den DAX30-Unternehmen auch nicht annähernd auf den Führungsebenen abbildet – wenige Unternehmen ausgenommen. Dies gilt auch für die 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen.

Der Umgang mit frauenspezifischen Zahlen zeigt, dass es keinen einheitlichen Standard gibt, diese Zahlen zu erheben, und damit auch keine Vergleichbarkeit hergestellt werden kann. Festzustellen ist jedoch, dass generell der Anteil von Frauen in der Belegschaft nicht auf die oberen Führungsebenen transportiert wird und sich selbst auf den unteren Führungsebenen nur selten abbildet.

1.3.5.2.5 Veröffentlichung von frauenspezifischen Daten im Lagebericht Führungsebenen im Lagebericht

Jeweils nur ein DAX30- und eines der 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, hierzu Zahlen im Lagebericht zu veröffentlichen.

Teilweise werden einzelne andere, nicht erfragte Daten (z.B. weltweite Daten) auch an anderer Stelle (Personalbericht, Nachhaltigkeitsbericht) veröffentlicht. Dies schafft keine Transparenz.

Den Angaben zufolge stehen die Unternehmen dem auch eher negativ als positiv gegenüber. Zur Begründung hieß es häufiger, es sei nicht nach HGB oder nach dem Kodex vorgesehen oder auch, es sei nicht machbar, es überfrachte den Bericht etc.

Transparenz und Öffentlichkeit können hier so lange nicht erwartet werden, wie keine einheitlichen Vorstellungen oder Vorgaben (HGB/Kodex) bestehen, welche Daten erhoben werden sollen und wo diese nachhaltig zu publizieren sind.

Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht

Kein Unternehmen gab an, Zahlen zu Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht zu veröffentlichen.

Zu diesem Thema äußerte sich der überwiegende Teil der Unternehmen gar nicht oder wenn, dann negativ – es bestünde keine Verpflichtung nach HGB oder Kodex, sie wollten keine Zahlenbürokratie – und nur – jeweils unter fünf Prozent – „wohlwollend“, wie z. B. das werde geprüft.

Eine Transparenz kann es auch hier nur geben, wenn diese Daten erhoben und an einer dafür bestimmten Stelle, nämlich im Lagebericht, verlässlich über einen längeren Zeitraum publiziert werden.

1.3.5.2.6 Kennziffern und Quote

Kennziffern

73 Prozent der DAX30- und 79 Prozent der 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, keine Kennziffern dafür zu haben, wie der Frauenanteil auf den Führungsebenen in den nächsten fünf Jahren erhöht werden soll.

Diese Tatsache allein zeigt, dass die Unternehmen für die Erhöhung des Anteils an Frauen in Führungspositionen keine gezielten Vorgaben haben.

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, ist die Standortbestimmung jedes einzelnen Unternehmens erforderlich, es sind Kennziffern einzuführen, Ziele zu setzen und Maßnahmen zu ergreifen, damit diese Ziele erreicht werden. Diese Kennziffern sind zu beobachten, um kontrollieren zu können, ob die ausgewählten Maßnahmen geeignet sind, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Ohne Kennziffern und Ziele kann weder innerhalb des Unternehmens noch von außen messbar beurteilt werden, ob die Unternehmen sich für die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen aktiv einsetzen und ob dies zum Erfolg führt.

Quote

Jeweils annähernd die Hälfte der DAX30- und 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen äußerten sich ungefragt zu Quote – alle negativ.

Das am häufigsten geäußerte Argument war, die Qualifikation sei ausschlaggebend.

1.3.5.2.7 Flankierende Maßnahmen und Elternzeit

76 Prozent der DAX30- und 77 Prozent der 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, flankierende Maßnahmen zu haben.

Elternzeit von Männern in Führungspositionen

Jeweils 40 Prozent der DAX30- und der 44 TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, dass in den letzten fünf Jahren Männer in Führungspositionen Elternzeit genommen hätten.

Die Dauer der Elternzeit der Männer lag in der Regel zwischen einem und drei Monaten.

1.3.5.2.8 Frauenförderprogramme

53 Prozent der DAX30-, aber nur neun Prozent der TecDAX- und MDAX-Unternehmen gaben an, spezielle Frauenförderprogramme zu haben. Es wurden überwiegend Mentoring-Programme genannt, aber auch Netzwerke.

1.3.6 Ergebnisse

1.3.6.1 Diversity

Die Unternehmen bekennen sich zu Diversity. Im Sinne einer angemessenen Beteiligung von Frauen wird Diversity in den Unternehmen allerdings nicht praktiziert.

- | Unter Diversity wird ganz überwiegend auch die Beachtung von Frauen verstanden. Diese Beachtung wird mit der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG bekundet, aber tatsächlich nicht oder kaum messbar umgesetzt.
- | Nur wenige Unternehmen haben konkrete Maßnahmen ergriffen, um den Frauenanteil im Vorstand und im Aufsichtsrat zu erhöhen.
- | Ebenfalls nur wenige Unternehmen haben Kennziffern und konkrete Zielvorgaben für die Erhöhung des Frauenanteils auf den vier Führungsebenen. Die Quote wird – soweit sich die Unternehmen dazu ungefragt geäußert haben – abgelehnt.
- | Der Vorstand wird vorwiegend intern besetzt.

1.3.6.2 Frauenspezifische Daten

Frauenspezifische Daten werden in den Unternehmen äußerst selten erhoben. Mangelnde Transparenz und fehlende Veröffentlichung führen dazu, dass ein Vergleich zwischen den Unternehmen nicht möglich ist und eine Entwicklung in den Unternehmen nicht überprüft werden kann.

- | Es gibt keine einheitliche Handhabung, welche Daten zu erheben sind.
- | Die Unternehmen publizieren gar keine oder beliebige Daten an unterschiedlichen Stellen. Eine Publizierung im Lagebericht wird häufig unter Hinweis darauf, dies sei weder im HGB noch im Kodex vorgesehen, abgelehnt.

1.3.6.3 Frauen in Führungspositionen

Wenige Unternehmen ausgenommen, wird der Anteil von Frauen in der Belegschaft gar nicht auf die obersten Führungsebenen transportiert und bildet sich auch in den vier Ebenen unter dem Vorstand kaum ab, obwohl

- | 75 Prozent der Unternehmen angaben, flankierende Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie/ Privatleben und Beruf zu haben,
- | die Mehrzahl der DAX30-Unternehmen auch spezielle Frauenförderprogramme zur Verfügung stellen und
- | sich zumindest bei jüngeren Männern in Führungspositionen ein Mentalitätswechsel feststellen lässt, erkennbar daran, dass in 40 Prozent der Unternehmen Männer in Führungspositionen Elternzeit nehmen.

Fazit

Neun Jahre nach dem Abschluss der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (BMFSFJ 2001) fehlt es nicht nur an Ergebnissen, sondern bereits an Ansätzen wie Zielvorgaben, Kennziffern und konkreten Maßnahmen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

Flankierende Maßnahmen und spezielle Frauenförderprogramme sowie ein Mentalitätswechsel bei den jüngeren Männern haben nichts daran geändert, dass Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen nach wie vor an die „gläserne Decke“ stoßen, die trotz gegenteiliger Bekundungen seitens der Unternehmen immer noch ein fester Bestandteil des Unternehmensaufbaus ist. Sanktionen für die Nichtbeachtung von Frauen gibt es nicht.

Einen Fortschritt wird es nur geben, wenn die Unternehmen ihre passive Haltung aufgeben und selbst aktiv werden. Dazu sollten sie sich Kennziffern geben, Ziele setzen sowie konkrete Maßnahmen benennen, wie diese Ziele erreicht werden sollen, Kontrollen der Ergebnisse mit Konsequenzen einführen – und dies sowie frauenspezifische Daten nachhaltig transparent machen.

1.3.7. Exkurs

1.3.7.1 Neubesetzung der DAX30-Vorstände und -Aufsichtsräte vom 30. Juni 2009 bis zum 1. Juli 2010

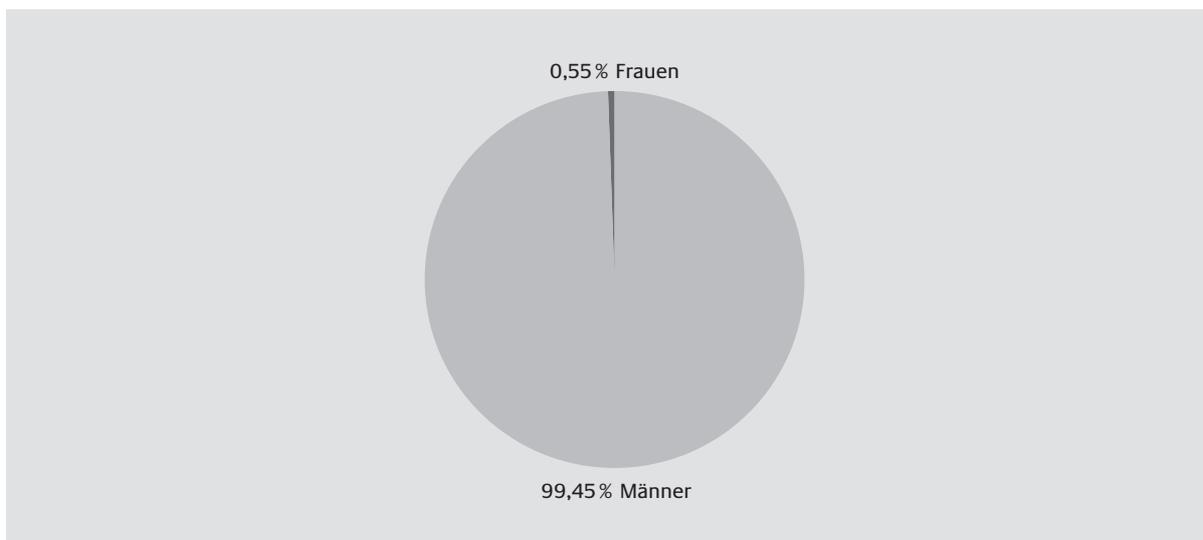
Der Zeitraum wurde gewählt, um darzustellen, wie sich der DCGK vom 18. Juni 2009 auf die Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen ausgewirkt hat. Die hier zugrunde liegenden Daten einschließlich der Angaben zu Berufen und Ausbildungen der Aufsichtsräte wurden nicht in der Hauptversammlung oder schriftlich von den Unternehmen erfragt, sondern im Internet auf der Homepage des jeweiligen Unternehmens, im Geschäftsbericht, der Einladung zur Hauptversammlung oder insbesondere auch im Internet recherchiert.

DAX30-Vorstände

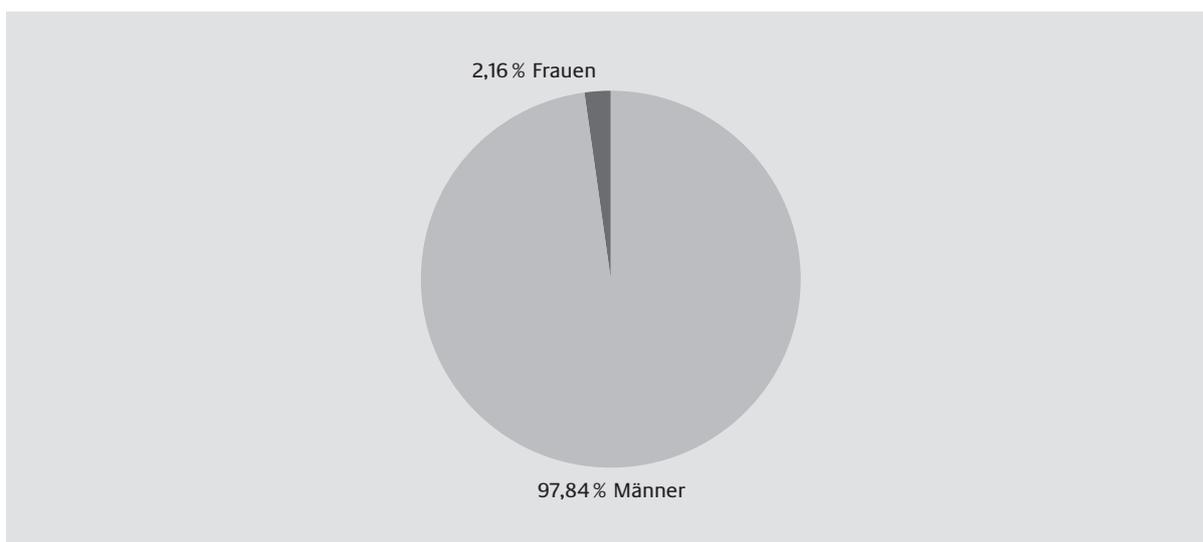
Bei den DAX30-Unternehmen wurden in der Zeit von Juli 2009 bis zum 1. Juli 2010 insgesamt 19 Vorstandspositionen neu besetzt – drei davon mit einer Frau.

Zum 26. Juni 2010 hat Regine *Stachelhaus* ihre Position bei E.ON übernommen; Brigitte *Ederer* bei Siemens und Angelika *Dammann* bei SAP übernahmen die Stellen zum 1. Juli 2010. Barbara *Kux* trat ihre Stelle bei Siemens bereits im November 2008 an.

Vorstand 2009



Vorstand 2010

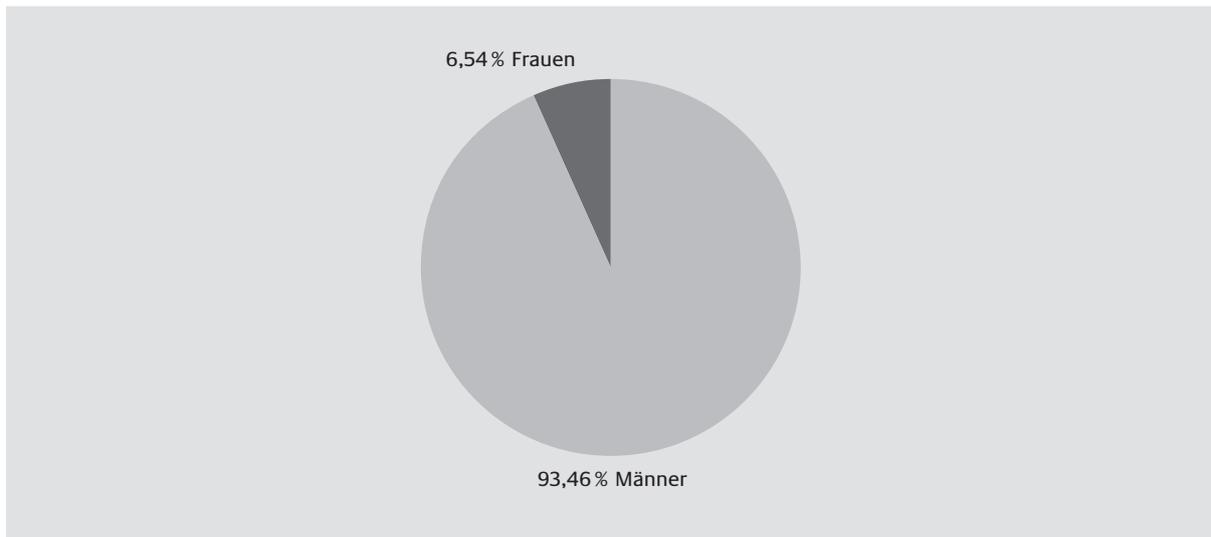
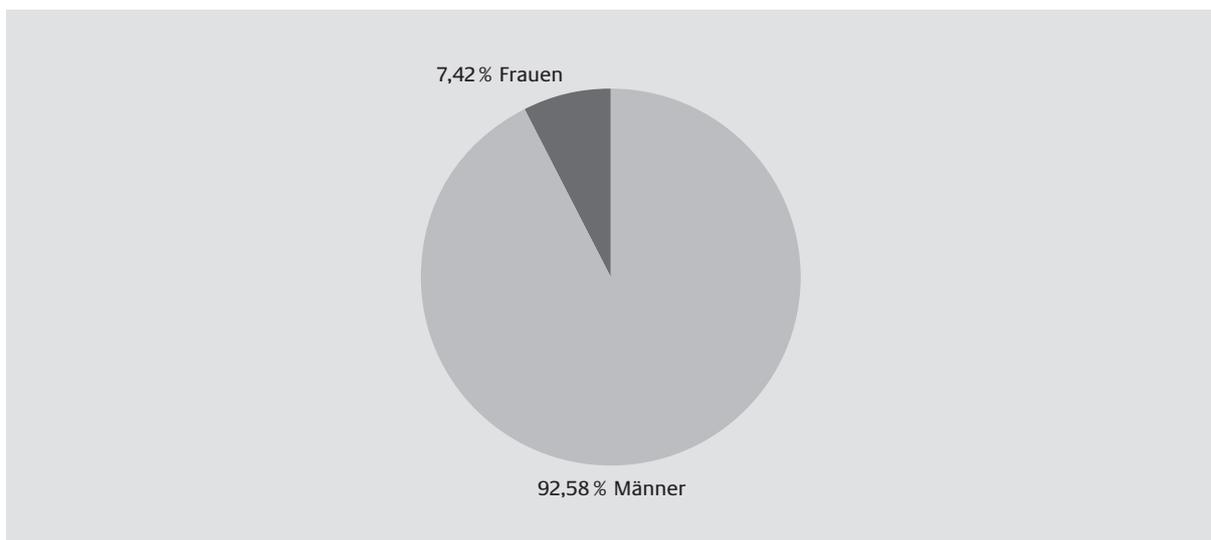


DAX30-Aufsichtsräte (Anteilseignerseite)

Bei den DAX30-Unternehmen wurden in der Zeit vom 30. Juni 2009 bis zum 1. Juli 2010 insgesamt 34 Positionen auf Anteilseignerseite neu besetzt, davon zwei mit Frauen:

- I Dr. Benita *Ferrero-Waldner* am 17. Februar 2010 bei Munich Re und
- I Prof. Dr. Beatrice *Weder-Di Mauro* im Januar 2010 bei ThyssenKrupp.

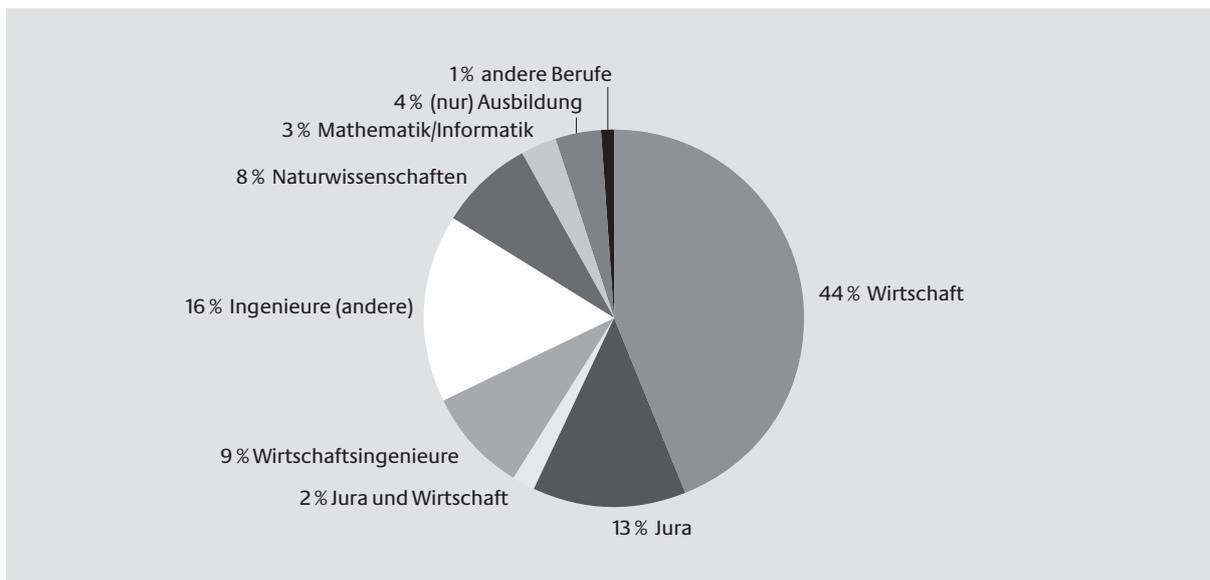
Im Juli 2009 waren 17 Aufsichtsratsposten auf Anteilseignerseite mit Frauen besetzt. Dem lag zugrunde, dass im Jahr 2008 insgesamt neun Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt wurden, im Jahr 2009 zwei.

Aufsichtsrat Anteilseignerinnen und Anteilseigner 2009**Aufsichtsrat Anteilseignerinnen und Anteilseigner 2010****1.3.7.2 Ausbildungen und Berufe der DAX30-Vorstände und -Aufsichtsräte 2010**

Die Teilnehmerinnen an der djB-Aktion wurden insbesondere in technisch und naturwissenschaftlich orientierten Unternehmen immer wieder mit der Aussage konfrontiert, es gäbe zu wenige Ingenieurinnen, zu wenige Frauen, die entsprechende Qualifikationen nachweisen könnten. Wir haben aus diesem Grund die Ausbildungen bzw. Studiengänge der Vorstände und Aufsichtsräte – zum Stichtag 1. Juli 2010 – recherchiert und ausgewertet. Gezählt haben wir die Vorstands- und Aufsichtsratspositionen, nicht die Personen, die häufig zwei oder mehr Positionen gleichzeitig innehatten. Am 1. Juli 2010 waren es in den DAX30-Unternehmen 185 Vorstandspositionen und 256 Aufsichtsratspositionen. Es wurden geeignete Kategorien gebildet. Zu „Wirtschaft“ zählen u. a. Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, MBA und Abschlüsse in den Studiengängen Economics, Business und Finance. Zu den Wirtschaftsingenieuren wurden neben dem echten Abschluss „Wirtschaftsingenieur“ auch alle Doppelstudien in den Bereichen Wirtschaft einerseits und Naturwissenschaften, Mathematik, Informatik oder Technik andererseits gezählt.

Vorstände

Ausbildungen und Studiengänge Vorstand

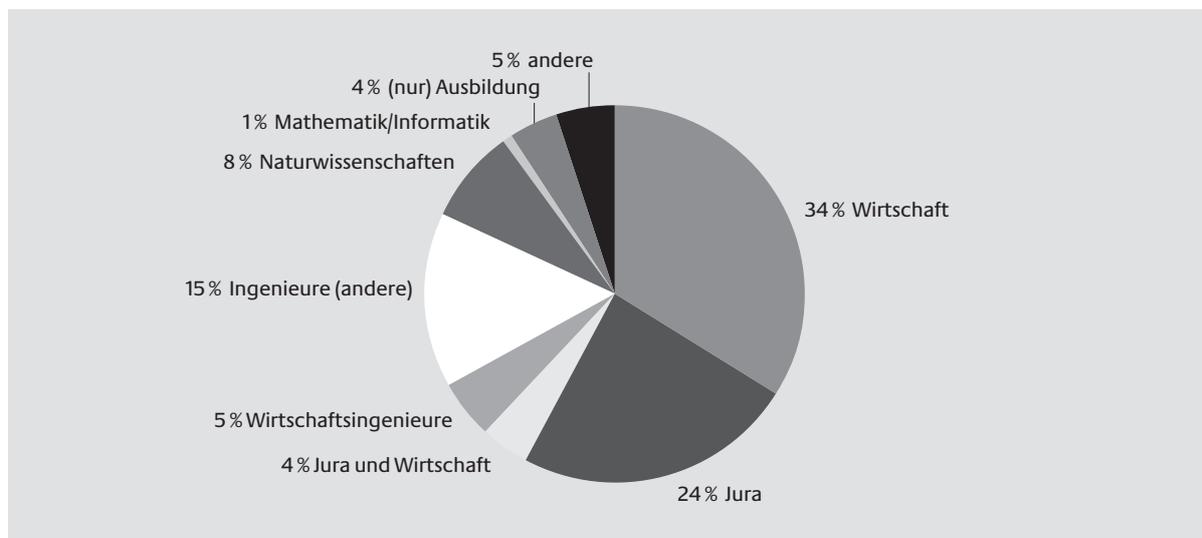


- I 80 x Wirtschaft
- I 23 x Jura
- I 4 x Jura und Wirtschaft
- I 16 x Wirtschaftsingenieure
- I 29 x Ingenieurwesen
- I 14 x Naturwissenschaft (Biologie, Biochemie, Chemie, Physik)
- I 6 x Mathematik oder Informatik
- I 7 x Berufsausbildung (ohne akademischen Abschluss)
- I 2 x andere

Der Grafik wurden die ermittelten Ausbildungen und Studiengänge (181) als 100 Prozent zugrunde gelegt. Für vier Vorstandspositionen ließen sich Ausbildungen bzw. Studiengänge nicht zuverlässig ermitteln. Danach sind 59 Prozent der Vorstandspositionen mit Juristinnen bzw. Juristen und Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern besetzt.

Aufsichtsräte

Ausbildungen und Studiengänge Aufsichtsrat



- I 83 x Wirtschaft
- I 61 x Jura
- I 11 x Jura und Wirtschaft
- I 13 x Wirtschaftsingenieur
- I 37 x Ingenieurwesen
- I 21 x Naturwissenschaft (Biologie, Biochemie, Chemie, Physik)
- I 2 x Mathematik oder Informatik
- I 10 x Berufsausbildung (ohne akademischen Abschluss)
- I 12 x andere (z. B. Germanistik, Kunstgeschichte, Medizin, Philosophie, Politik, Sozialwissenschaft, Sport)

Der Grafik wurden die ermittelten Ausbildungen und Studiengänge (250) als 100 Prozent zugrunde gelegt. Für sechs Aufsichtsratspositionen ließen sich Ausbildungen bzw. Studiengänge nicht zuverlässig ermitteln. Hier sind 62 Prozent der Positionen mit Wirtschaftswissenschaftlerinnen bzw. -wissenschaftlern und Juristinnen bzw. Juristen besetzt.

Weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratspositionen lassen sich somit die wenigen Frauen durch fehlende Absolventinnen technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge erklären.

Zusätzlich ist hierzu anzumerken, dass auch die allgemeine Feststellung, es gäbe zu wenige Absolventinnen technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge, nicht belegbar ist. 2008 waren³⁷

- I von den Absolventinnen und Absolventen der Fächergruppe Mathematik/Naturwissenschaften 40,2 Prozent weiblich und
- I 22,6 Prozent der Absolventinnen und Absolventen von Ingenieurwissenschaften Frauen.

Auch 2010 haben bereits Ingenieurinnen zusammen mit Juristinnen an den Hauptversammlungen teilgenommen. Der djb will die Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 2011 fortsetzen.³⁸ Die Ingenieurinnen haben sich bereit erklärt, das Projekt weiterhin zu unterstützen.

³⁷ Vgl. die Daten des Nationalen Pakts für Frauen in Mint-Berufen („Komm mach Mint“), <<http://www.komm-mach-mint.de/Service/Daten-Fakten>> (Zugriff 1.9.2010).

³⁸ Der entsprechende Antrag zur Weiterförderung liegt dem BMFSFJ zur Bewilligung vor.

II. Rechtliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen

2.1 Die Änderungen im Kodex – „Roadmap to Gender-Diversity“? Frauke Albrecht, Agnieszka Goscinska, Viktoria Koch-Rust

2.1.1 Einleitung

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (nachfolgend „Kodex“), der am 26. Februar 2002 zum ersten Mal verabschiedet wurde, stellt wesentliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.³⁹

Das Thema Diversity – und darunter fällt auch die Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand – wurde erst 2009 zum ersten Mal im Kodex thematisiert. Die Empfehlung Ziffer 5.1.2 des Kodex vom 18. Juni 2009 (nachfolgend Kodex a. F.) lautete:

*„Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands.
Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten.“*

Was den Aufsichtsrat betrifft, war in Ziffer 5.4.1 des Kodex a. F. festgelegt:

„Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei soll auch auf die internationale Tätigkeit des Unternehmens, auf potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sowie auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden.“

Im Mai 2010 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex die Diversity-Empfehlung ergänzt, um den Anteil von Frauen und internationalen Vertreterinnen bzw. Vertretern in deutschen Aufsichtsräten nachhaltig zu erhöhen.⁴⁰ Zum Entwurf der Kodexänderung vom 26. Mai 2010 in Hinblick auf mehr Vielfalt sagt Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission: „Frauenförderung ist nicht ein Tribut an den Zeitgeist, sondern liegt im ureigenen Interesse der Unternehmen.“⁴¹ Der Einzug von Frauen in die Führungsebenen von Unternehmen ist nicht nur gesellschaftspolitisch wünschenswert, sondern auch unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll.⁴² Der Kodex wurde am 2. Juli 2010 im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht und ist damit in Kraft getreten.

39 Präambel des Kodex, abrufbar unter <<http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/index.html>> (Zugriff 8.9.2010).

40 Änderungen im Deutschen Corporate Governance Kodex, NJW Spezial 2010, 369.

41 Pressemitteilung Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex v. 17.6.2010, abrufbar unter <http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/PM_9_Corp_Gov_Konferenz_100617.pdf> (Zugriff 8.9.2010).

42 Pressemitteilung Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex v. 17.6.2010, a. a. O.

Erweitert und ergänzt wurden die oben dargestellten Empfehlungen in drei Punkten:

I Erweiterung auf die Führungspositionen⁴³

Wurde bisher Diversity nur für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat gefordert, so wird diese Empfehlung jetzt auch auf die Führungspositionen im Unternehmen erstreckt.

I Eine angemessene Berücksichtigung von Frauen ist anzustreben.⁴⁴

Bezüglich der Bestellung des Vorstands und der Wahlvorschläge des Aufsichtsrats wurde bei der Diversity-Empfehlung der Halbsatz eingefügt, dass dabei „insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen“ angestrebt werden soll. Dies gilt ebenso für die Führungspositionen.

I Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats sind konkrete Ziele zu benennen, wobei die Ziele insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen sollen.⁴⁵

Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 18. Juni 2009	Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010
	<p>4.1.5</p> <p>Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.</p>
<p>5.1.2</p> <p>Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands. Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten. (...)</p>	<p>5.1.2</p> <p>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. (...)</p>
<p>5.4.1</p> <p>Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei soll auch auf die internationale Tätigkeit des Unternehmens, auf potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sowie auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden.</p>	<p>5.4.1</p> <p>Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.</p> <p>Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.</p> <p>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.</p> <p>Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden.</p>

43 Ziff. 4.1.5.

44 Ziff. 4.1.5, Ziff. 5.1.2 u. Ziff. 5.4.1 Abs. 2.

45 Ziff. 5.4.1 Abs. 2 S. 2.

Im Folgenden wird dargestellt, wie die Begriffe in „auf Diversity ist zu achten“ auszulegen sind, was die neue Empfehlung im Hinblick auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats beinhaltet und wie die Nichteinhaltung der Empfehlung sanktioniert wird.

2.1.2 Auslegung der Begriffe in „auf Vielfalt ist zu achten“

2.1.2.1 Vielfalt („Diversity“)

Bei Besetzungsentscheidungen kann die Beachtung der Vielfalt nicht nur objektive Kriterien – wie beispielsweise den kulturellen Hintergrund oder das Alter –, sondern auch subjektive Kriterien – wie Kenntnisse, Urteilsvermögen und Erfahrungen – umfassen. Der Kodex empfiehlt zwar die Beachtung der Vielfalt, definiert diesen Begriff jedoch nicht.

Die Unschärfe des Begriffs führt dazu, dass seitens der Unternehmen bisher fast jede Neubesetzung unter diese Empfehlung subsumiert wurde.⁴⁶ Bei der vom djv durchgeführten Aktion „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – insbesondere Aufsichtsratsfunktionen – deutscher Unternehmen“ wurde nach der Einhaltung der Empfehlungen in den Ziffern 5.1.2 und 5.4.1 des Kodex a. F. gefragt. Die Auswertung der Befragung ist eindeutig: Die Einführung der Diversity-Klausel hat nicht zu einer signifikanten Erhöhung des Frauenanteils in diesen Organen geführt.⁴⁷ Dem Wunsch der Kommission nach einer verstärkten Repräsentanz von Frauen wurde von den Unternehmen bei den Neuwahlen und Neubestellungen 2010 fast gar nicht entsprochen. Trotz dieser Tatsache hat keines der 74 befragten Unternehmen in der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG eine Abweichung von der Empfehlung bezüglich Diversity erklärt.⁴⁸

Aus der Pressemitteilung⁴⁹ der Regierungskommission und den Ausführungen⁵⁰ des Vorsitzenden der Regierungskommission zur Diversity-Empfehlung des Kodex a. F. wurde deutlich, dass mit der Empfehlung nach Vielfalt einerseits eine größere Internationalität und andererseits eine angemessene Vertretung von Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat erreicht werden sollte.

Nach der aktuellen Fassung des Kodex soll bei der Besetzung des Vorstands, des Aufsichtsrats und den Führungspositionen „insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen“ angestrebt werden. Damit konkretisiert die Kommission die o. g. Empfehlungen und weist die Unternehmen explizit darauf hin, dass unter „Beachtung von Vielfalt“ insbesondere die Steigerung der Repräsentation von Frauen zu verstehen ist.⁵¹

2.1.2.2 „Achten“

„Achten“ heißt, dass Diversity bei der Zusammensetzung berücksichtigt werden muss. Die Formulierung „zu achten“ ist im Kodex nicht neu. In zahlreichen Empfehlungen⁵² bedient sich der Kodex dieses

46 Axel von Werder, Till Talaulicar, Kodex Report 2010: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: DB 2010, 853 ff.; Andreas Hecker, Die aktuellen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex im Überblick, in: Betriebs-Berater (BB) 2009, 1654 ff.

47 Vgl. hierzu 2.3.

48 Ebd.

49 Pressemitteilung Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex v. 17.6.2010, a. a. O.

50 Klaus-Peter Müller, Ausführungen am 19.6.2009 anlässlich der 8. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex, 14, abrufbar unter <http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/090619_Draft_Pressefassung_DCGK_Rede_Klaus-Peter_Mueller_final.pdf> (Zugriff 8.9.2010).

51 Barbara Dauner-Lieb, Harte oder weiche Quote? – Wege zum Ziel, in: DB 2010 Nr. 23 v. 11.6.2010 (Standpunkte), 45–46.

52 Ziff. 3.8, Abs. 1; Ziff. 4.2.2, Abs. 3; Ziff. 4.2.3, Abs. 4; Ziff. 5.4.5; Ziff. 7.1.1 des Kodex.

Begriffs und keine dieser Empfehlungen wurde bisher dahingehend ausgelegt, dass die Einhaltung der Empfehlung lediglich zu erwägen sei.⁵³

Die in der Literatur vertretene Auffassung⁵⁴, dass die Einhaltung allenfalls bedeute, dass der Aufsichtsrat den Diversity-Aspekt in seine Erwägung einfließen lassen müsse, wird damit begründet, dass die Sicherstellung eines Erfolgs dem Aufsichtsrat nicht möglich sei, da die Entscheidung letztlich bei der Hauptversammlung (und den wahlberechtigten Aktionärinnen und Aktionären) liegt und der Aufsichtsrat damit keinen Einfluss auf das Ergebnis hat.⁵⁵ Bei dieser Argumentation bleibt unberücksichtigt, dass sich die Empfehlung nach Ziffer 5.4.1 Absatz 2 nicht auf die endgültige Besetzung des Aufsichtsrats bezieht, sondern lediglich auf die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats, was in Ziffer 5.4.1 Absatz 3 klargestellt wird.

Auch bei der Beschlussfassung über die Wahlvorschläge wird unmittelbar nicht ein bestimmtes Ergebnis geschuldet, sondern ist auf Diversity zu achten. Da die Organe ihr Handeln strikt am Unternehmensinteresse auszurichten haben, ist jeweils die am besten geeignete Kandidatin bzw. der am besten geeignete Kandidat vorzuschlagen. Der Kodex spricht indes die Vermutung aus, dass eine heterogene Zusammensetzung des Aufsichtsrats dem Unternehmensinteresse am besten dient. Bei der Suche nach den am besten geeigneten Kandidatinnen bzw. Kandidaten hat der Aufsichtsrat deshalb alle ihm möglichen Maßnahmen zu ergreifen, damit eine vielfältige Zusammensetzung des Aufsichtsrats erreicht wird.

2.1.3 Auswirkungen der Kodexänderung auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

2.1.3.1 Änderungen bezüglich der Diversity-Klausel

Das Anliegen der Kommission, für eine stärkere Repräsentanz von Frauen zu sorgen, war Anlass für die Änderung der Diversity-Klausel im Kodex vom 26. Mai 2010. War bisher nur auf „Diversity zu achten“, so wird jetzt vom Aufsichtsrat verlangt, dass er für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennt und diese Ziele insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen vorsehen sollen (Ziff. 5.4.1 Abs. 2).

In der Literatur wurden diese Neuregelungen begrüßt, weil sie die Anforderungen des Kodex an die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen, Vorstand und Aufsichtsrat konkretisieren.⁵⁶ Allerdings gibt es unterschiedliche Auffassungen, wie die neuen Empfehlungen von den Unternehmen umgesetzt werden müssen.⁵⁷

Unter „Benennung konkreter Ziele“ kann nicht verstanden werden, dass der Aufsichtsrat lediglich dazu verpflichtet ist zu prüfen, ob eine qualifizierte Frau für die Wahl benannt werden kann. Ein solches Verständnis würde an der bisherigen Praxis der Wahlvorschläge für den Aufsichtsrat nichts ändern.

53 Vgl. zur Ziff. 4.2.2, Abs. 3, wonach der Aufsichtsrat auf die Unabhängigkeit des externen Vergütungsexperten zu achten hat: Theodor Baums, Die Unabhängigkeit des Vergütungsberaters, in: Die Aktiengesellschaft, Bd. 55 (2010), 3, 53–62 (zur Entsprechung der Empfehlung muss der Aufsichtsrat „eine Erklärung des vorgesehenen Vergütungsberaters einholen, ob Tatsachen bestanden haben oder bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können“). Vgl. zur Ziff. 4.2.3 Abs. 4, wonach auf ein sog. Abfindungs-Cap geachtet werden soll: Klaus-Stefan Hohenstatt, Heinz Josef Willemsen, NJW 2008, 3462, wo ausgeführt wird, dass der Abschluss von Anstellungsverträgen, die keine Begrenzung der Abfindung vorsehen, die Verpflichtung auslöst, diese Abweichung im Rahmen von § 161 AktG offenzulegen.

54 Dirk Kocher, Die Diversity-Empfehlung des neuen Corporate-Governance-Kodex, in: BB 2010, 264 ff.

55 Ebd.

56 Daniela Weber-Rey, Professionalisierung des Aufsichtsrats, Diversität und Frauen, in: DB Nr. 23 v. 11.6.2010 (Standpunkte), 41–42; Katja Langenbacher, a. a. O., 43–44.

57 Christian Mense, Erik Rosenhäger, Mehr Vielfalt wagen: zu den jüngsten Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht (GWR), Bd. 2 (2010), 13, 311 ff.; Dirk Kocher, a. a. O.

Die vom djb befragten Unternehmen gaben übereinstimmend an, dass sie sich um Frauen für den Aufsichtsrat „bemüht“ haben.⁵⁸ Wie diese Bemühungen stattfanden, wie die Suche nach Kandidatinnen aussah, bei welchen Datenbanken, Aufsichtsratsagenturen und Verbänden recherchiert wurde – hierzu wurden keine Auskünfte gegeben. Würde man „Konkretisierung“ lediglich im Sinne einer „Selbstverpflichtung zur seriösen Recherche“⁵⁹ nach Kandidatinnen auslegen, so könnte der Aufsichtsrat sich mit der Angabe des Headhunters, der nach „qualifizierten Frauen“ Ausschau gehalten hat, begnügen und sich möglicherweise auch auf seine Geheimhaltungspflicht berufen. Auch ist nicht ausreichend, wenn sich der Aufsichtsrat „bei den konkreten Personalentscheidungen Gedanken über deren Auswirkungen auf die in den Organen vorhandene Vielfalt“ macht, diesen Aspekt also in seine Überlegung einfließen lässt.⁶⁰ Eine solche Auslegung würde keinen Zwang zur Veränderung darstellen und dem Anliegen der Kommission nicht entsprechen.

Die Kodexempfehlung Ziffer 5.4.1 Absatz 2 ist somit so auszulegen, dass eine Konkretisierung der Ziele zu erfolgen hat: Sie verpflichtet den Aufsichtsrat von börsennotierten Unternehmen zur Festlegung einer Ziel-Quote, die den angestrebten Anteil von Frauen im Aufsichtsrat benennt.

Erfolgen muss eine Festlegung von Prozentzahlen oder absoluten Zahlen für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat⁶¹, kombiniert mit zeitlichen Vorgaben, wann diese Ziele erreicht sein sollen. Die „Ziel-Quote“ muss dokumentiert werden und die Zielvorgabe bei dem Vorschlag von Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigt werden. Bei den Zielvorgaben sind absolute Zahlen vorzuziehen, um gebrochene Sitzzahlen zu vermeiden.⁶² So könnte ein entsprechender Aufsichtsratsbeschluss wie folgt lauten:

„Der Aufsichtsrat der X AG hat das Ziel angesichts des betriebenen Unternehmensgegenstandes, der Größe der Gesellschaft und dem Anteil an internationaler Geschäftstätigkeit, dass mindestens ... Prozent weibliche Mitglieder im Aufsichtsrat bis ... (Datum) vertreten sind (alternativ: ... Sitze mit Frauen besetzt werden), wovon mindestens ... Sitze auf die Anteilseignerseite entfallen.“⁶³

Weicht der Vorschlag von der Zielvorgabe ab, liegt ein Kodexverstoß vor, der in der Entsprechenserklärung offenzulegen ist.⁶⁴ Darin besteht die eigentliche Neuerung der Kodexempfehlung: weg von der unverbindlichen Empfehlung, dass auf „Diversity zu achten ist“, hin zu einer Selbstbindung des Unternehmens bzgl. des Frauenanteils im Aufsichtsrat.

2.1.3.2 Auswirkung der neuen Diversity-Empfehlung

Wird die Änderung der Diversity-Empfehlung zu einer effizienten und schnellen Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat führen?

„Selbstbestimmung bei der Festlegung und Selbstbindung bei der Umsetzung“ – so fasst Katja Langenbucher⁶⁵ die neue Empfehlung zusammen. Die Selbstbestimmung impliziert, dass jedes Unternehmen sich seine eigene „Ziel-Quote“ setzen kann. Der Kodex hat keine starre Frauenquote in seine Empfehlung aufgenommen. Damit bleibt unbestimmt, was unter einer „angemessenen Beteiligung von Frauen“ verstanden werden muss.

58 Vgl. hierzu 2.3.

59 Barbara Dauner-Lieb, a. a. O., 45.

60 Dirk Kocher, a. a. O., 264 [265] mit Verweis auf Eckart Sünner, Diversity bei den Organen einer Aktiengesellschaft, in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) 2009, 185, 186.

61 So auch Christian Mense und Erik Rosenhäger, a. a. O.

62 Christian Mense, Erik Rosenhäger, a. a. O.

63 Formulierungsvorschlag teilweise übernommen von Christian Mense und Erik Rosenhäger, a. a. O.

64 Siehe dazu unter 2.1.4. „Sanktionen bei Nichteinhaltung der Empfehlung“.

65 Katja Langenbucher, a. a. O.

Die neue Diversity-Regelung setzt auf Selbstbestimmung, Transparenz und Reputationsinteresse der Unternehmen.⁶⁶ Angesichts der bisherigen Entwicklung und der unbestimmten Regelung in Hinblick auf die „Angemessenheit der Beteiligung von Frauen“ ist fraglich, ob die Neuregelung, selbst wenn sie so strikt wie oben vertreten ausgelegt wird, zu einer signifikanten schnellen Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat beitragen wird.

2.1.4 Sanktionen bei Nichteinhaltung der Empfehlung

Der Kodex ist kein bindendes Recht, da er kein Produkt staatlicher Rechtsetzung ist⁶⁷, sondern von der Regierungskommission erarbeitet wurde und jährlich aktualisiert wird. Rechtliche Relevanz bekommt der Kodex aufgrund der Bezugnahme in § 161 AktG⁶⁸. Nach § 161 Absatz 1 Satz 1 AktG erklären Vorstand und Aufsichtsrat jeder börsennotierten Gesellschaft 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“. Diese sogenannte Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen (§ 161 Abs. 2 AktG).

2.1.4.1 Gegenstand und Inhalt der Erklärungspflicht

Die Erklärungspflicht betrifft die im Kodex ausgesprochenen Empfehlungen, also die durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichneten Passagen. Sie betrifft weder bloße Anregungen noch jene Kodexpassagen, die lediglich geltendes Gesetzesrecht wiedergeben.⁶⁹

Die Erklärung ist zum einen für die Vergangenheit abzugeben („entsprochen wurde“) und ist insofern eine Wissenserklärung. Zum anderen ist sie auch für die Zukunft abzugeben: Vorstand und Aufsichtsrat haben zu erklären, ob und ggf. inwieweit sie die Empfehlungen zukünftig beachten wollen. Insofern handelt es sich um eine Absichtserklärung.⁷⁰

Die Erklärung ist einmal jährlich abzugeben. Aktualisierungen des Kodex, die dazu führen können, dass die Unternehmenspraxis nicht mehr allen Kodexempfehlungen entspricht, lösen keine Pflicht zu einer unterjährigen Korrektur der Erklärung aus.⁷¹ Anders ist es, wenn sich die Unternehmenspraxis ändert oder die Organe der Gesellschaft ihre Meinung ändern und die zukunftsgerichtete Absichtserklärung deshalb unrichtig wird.⁷² Denn in diesem Fall ist die Abweichung dem Unternehmen zuzurechnen.

Seit 2009⁷³ müssen Vorstand und Aufsichtsrat nicht nur erklären, von welchen Empfehlungen abgewichen wurde, sondern sie müssen auch die Gründe dafür angeben.

Da der Kodex dazu auffordert, auch den Stand der Umsetzung im Corporate-Governance-Bericht zu veröffentlichen, muss sich der Aufsichtsrat frühzeitig Gedanken darüber machen, wie er seine konkre-

66 *Ebd.*

67 Uwe Hüffer, a. a. O., § 161 Rn. 3.

68 Eingeführt durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz v. 19.7.2002, neugefasst mit Wirkung v. 29.5.2009 durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz v. 25.5.2009.

69 Uwe Hüffer, a. a. O., § 161 Rn. 8.

70 Regierungsentwurf zum Transparenz- und Publizitätsgesetz, BT-Drs. 14/8769, 22 li. Sp.

71 Uwe Hüffer, a. a. O., § 161 Rn. 15.

72 *Ebd.*, Rn. 20 m. w. N.

73 Art. 5 Nr. 9 BilMoG v. 25.5.2009.

ten Ziele im Rahmen von Ziffer 5.4.1 Absatz 2 des Kodex formuliert, da hiervon abhängt, ob er später in seiner Entsprechenserklärung angeben kann, dass er den Kodexempfehlungen entsprochen hat.

2.1.4.2 Sanktionen

Ist eine Entsprechenserklärung unvollständig oder unrichtig, so liegt darin ein Gesetzesverstoß. Etwaige Hauptversammlungsbeschlüsse über die Entlastung der Organe (§ 119 Abs. 1 Nr. 3 AktG) sind deshalb anfechtbar.⁷⁴ Im Hinblick auf Ziffer 5.4.1 Absätze 2 und 3 des Kodex kann die Entsprechenserklärung dabei in mehrfacher Hinsicht unrichtig sein:

- I Auch wenn die angestrebte Frauenquote konkret ist, kann sie zu niedrig und deshalb nicht angemessen im Sinne von Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 des Kodex sein. Auch in diesem Fall wäre eine Abweichung von der diesbezüglichen Kodexempfehlung zu erklären und zu begründen. Die Unangemessenheit einer Quote wird dadurch objektiv überprüf- und sanktionierbar. Stellt die angestrebte Frauenquote unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation keine angemessene Beteiligung von Frauen dar, so wäre eine Erklärung nach § 161 AktG, die keine Abweichung von Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 des Kodex angibt und begründet, unrichtig und würde die Anfechtbarkeit des Beschlusses über die Entlastung des Aufsichtsrats nach sich ziehen.
- I Gleiches gilt, wenn die Vorschläge des Aufsichtsrats zur Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder (§ 124 Abs. 3 S. 1 AktG) die Ziele nicht berücksichtigen (Ziff. 5.4.1 Abs. 3 S. 1). Die Empfehlung, diese Ziele „zu berücksichtigen“, ermöglicht eine tatsächliche Kontrolle allerdings nur bei offensichtlicher Missachtung der Empfehlung – was schwierig nachzuweisen sein wird.

2.1.5 Bewertung

Der Aufsichtsrat muss konkrete Prozentzahlen oder absolute Zahlen für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat nennen, dokumentieren sowie in der Entsprechenserklärung offenlegen und begründen, wenn der Wahlvorschlag von der Zielvorgabe abweicht.

Aufgrund der Unbestimmtheit der Kodexempfehlungen ist derzeit nicht absehbar, welche Ziele und welche Quote als den Empfehlungen entsprechend angesehen werden und welche nicht. Eine angegebene Quote ist zumindest grundsätzlich auf ihre Angemessenheit hin überprüfbar. Das Ausweichen auf allgemeine Angaben im Sinne einer Absichtserklärung, den Frauenanteil in absehbarer Zeit erhöhen zu wollen, um die Überprüfbarkeit zu vermeiden, ist allerdings keine Alternative. Denn in diesem Fall würde der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 1 des Kodex nicht entsprochen. Die Unternehmen sind deshalb aufgefordert, Farbe zu bekennen.

⁷⁴ BGH, Urteil v. 16.2.2009, II ZR 185/07 = BGHZ 180, 9 [Kirch/Deutsche Bank].

2.2 Die Berichtspflicht des § 289 Absatz 3 HGB

Marlene Schmidt

Als marktkonformes Instrument, welches zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen beitragen könnte, werden verschiedentlich Berichtspflichten diskutiert. Solche finden sich bereits de lege lata im Handelsgesetzbuch.

So gehören zu den Pflichtangaben, die im Anhang des Jahresabschlusses einer Kapitalgesellschaft zu machen sind, nach § 285 Nr. 10 HGB alle Mitglieder des Geschäftsführungsorgans und eines Aufsichtsrats – auch wenn sie im Geschäftsjahr oder später ausgeschieden sind – mit dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen. Der Frauenanteil unter den Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern ist also durchaus transparent.⁷⁵

Unterhalb der Vorstandsebene herrscht allerdings bislang keinerlei Transparenz.⁷⁶ § 285 Nr. 7 HGB bestimmt insoweit lediglich, dass auch die durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahrs beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer „getrennt nach Gruppen“ anzugeben ist. Dabei schreibt das Gesetz weder vor, welche Gruppen zu bilden sind, noch wie die Belegschaft der Kapitalgesellschaft zu unterteilen ist. Aus dem Wortlaut kann lediglich geschlossen werden, dass mehrere Gruppen darzustellen sind. In den Kommentierungen zum HGB wird insoweit gefordert, „dass wenigstens die wichtigsten arbeitsrechtlichen Gruppierungen anzugeben sind. Hierzu bietet sich eine Aufteilung an, die sich am BetrVG orientiert. Danach ist zwischen Arbeitnehmern, Angestellten und leitenden Angestellten zu differenzieren. Weitere Unterteilungen, etwa in Meister, Facharbeiter oder Hilfskräfte, oder Differenzierungen nach Tarifgruppen, können ebenso sinnvoll sein, wie Zusatzangaben zu den Kurzarbeitern und den Teilzeitbeschäftigten. Die Gruppenbildung kann ergänzend auch funktional nach Unternehmensbereichen erfolgen, etwa nach den Bereichen Herstellung, Vertrieb oder Verwaltung. Darüber hinaus ist eine Aufteilung nach räumlichen Aspekten denkbar. Gelegentlich kann zusätzlich eine Unterteilung nach den Geschlechtern sinnvoll sein.“⁷⁷ In der Praxis erfolgen solche Angaben jedoch regelmäßig nicht.

Berichtspflichten enthält auch § 289 HGB, der den sogenannten Lagebericht regelt. Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Der Lagebericht hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft zu enthalten. In die Analyse sind die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren einzu beziehen und unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern. Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben. Bei einer großen Kapitalgesellschaft (§ 267 Abs. 3) sind gemäß § 289 Absatz 3 HGB auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange anzugeben, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind. Dabei legt § 289 HGB nur den Mindestumfang der Lageberichterstattung („zumindest“) fest. Eine Erweiterung um zusätzliche freiwillige Angaben ist üblich und erwünscht.⁷⁸

⁷⁵ An dieser Stelle weicht der Beitrag vom Gutachten (siehe sogleich Fn. 76) ab.

⁷⁶ Die folgenden Ausführungen basieren auf einem durch das BMFSFJ geförderten Gutachten des djb und der Verfasserin.

⁷⁷ Knut Werner *Lange*, Münchener Kommentar (MüKo) zum HGB, 2. Aufl. 2008, § 285 Rn. 124.

⁷⁸ Ebenso Adolf *Baumbach*, Alfred *Hueck* (Joachim *Schulze-Osterloh*), GmbH-Gesetz, 19. Aufl. 2010, § 42 Rn. 562; Harald *Wiedmann*, in: Carsten *Thomas Ebenroth*, Karlheinz *Boujong*, Detlev *Joost*, Lutz *Strohn*, HGB, 2. Aufl. 2008, § 289 Rn. 6.

2.2.1 Zweck des Lageberichts

Dem Lagebericht kommt sowohl eine Rechenschafts- als auch eine Informationsfunktion zu. Der Lagebericht soll einerseits einen umfassenden Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens geben; ergänzend zum Jahresabschluss soll Rechenschaft über das wirtschaftliche Gesamtgeschehen gelegt werden. Der Lagebericht soll die Jahresabschlussadressatinnen und -adressaten in die Lage versetzen, die tatsächliche Unternehmensentwicklung während des abgelaufenen Geschäftsjahres sowie die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft einzuschätzen.⁷⁹

Andererseits soll der Lagebericht den Jahresabschluss um wichtige Informationen ergänzen⁸⁰, die sich nicht aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung oder Anhang erkennen lassen. Da das Zahlenwerk des Jahresabschlusses für die Adressatin bzw. den Adressaten zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage nicht ausreicht, sind im Lagebericht gleichermaßen auch wirtschaftliche, technische, rechtliche, sozialpolitische und volkswirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen.⁸¹

Der Lagebericht ist gemäß § 325 Absatz 1 HGB zum Handelsregister anzumelden.⁸² Adressatinnen bzw. Adressaten des Lageberichts sind daher nicht nur die Gesellschafter, sondern auch die Gläubiger der Gesellschaft, die Belegschaft sowie die sonstige Öffentlichkeit.

2.2.2 Verpflichtete Unternehmen

Die Verpflichtung zur Erstellung eines Lageberichts nach § 289 BGB trifft mittelgroße⁸³ und große Kapitalgesellschaften⁸⁴ im Sinne des Zweiten Abschnitts des Dritten Buchs des HGB, also Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Entsprechendes gilt nach § 264a HGB für Personen- und Handelsgesellschaften, bei denen nicht wenigstens ein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, also insbesondere für die GmbH & Co. KG.

Ferner verweisen §§ 336, 340a, 341a HGB sowie § 5 Absatz 2 PublG auf die in § 289 HGB verankerte Verpflichtung zur Erstellung eines Lageberichts. Auch Genossenschaften (§ 336 HGB), Banken (§ 340a HGB) und Versicherungen (§ 341a HGB) sowie rechnungspflichtige Unternehmen im Sinne von § 5 Absatz 2 PublG sind daher zur Erstellung eines Lageberichts verpflichtet.

§ 315 HGB begründet zudem für Konzerne eine eigenständige Verpflichtung zur Erstellung eines Lageberichts.

Kleine Kapitalgesellschaften im Sinne von § 267 Absatz 1 HGB brauchen jedoch gemäß § 264 Absatz 1 Satz 3 HGB keinen Lagebericht zu erstellen. Dasselbe gilt für Personen- und Handelsgesellschaften,

⁷⁹ Harald Wiedmann, a. a. O., § 289 Rn. 9.

⁸⁰ Walter Niemann, Jahres- und Konzernabschluss, 2008, D Rn. 2.

⁸¹ Harald Wiedmann, a. a. O., § 289 Rn. 9.

⁸² Große Kapitalgesellschaften sind nach § 325 Abs. 2 HGB verpflichtet, den Lagebericht zunächst im Bundesanzeiger bekannt zu machen. Für mittelgroße Kapitalgesellschaften besteht gem. § 267 Abs. 2 HGB die Erleichterung, dass der Lagebericht gem. § 327 HGB nur zum Handelsregister einzureichen ist.

⁸³ Mittelgroße Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in § 267 Abs. 1 HGB bezeichneten Merkmale überschreiten und jeweils mindestens zwei der drei in § 267 Abs. 2 HGB genannten Merkmale nicht überschreiten. § 267 Abs. 1 HGB nennt folgende drei Merkmale: (1) 840.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags (§ 268 Abs. 3); (2) 680.000 Euro Umsatzerlöse in den 12 Monaten vor dem Abschluss-Stichtag; (3) im Jahresdurchschnitt 50 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer; zu den Merkmalen des § 267 Abs. 2 HGB siehe sogleich Fn. 84.

⁸⁴ Große Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in § 267 Absatz 2 HGB bezeichneten Merkmale überschreiten; eine Kapitalgesellschaft im Sinne des § 264d HGB gilt stets als große. § 267 Abs. 2 HGB bezeichnet folgende drei Merkmale: (1) 19.250.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags; (2) 38.500.000 Euro Umsatzerlöse in den 12 Monaten vor dem Abschluss-Stichtag; (3) im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

bei denen mindestens ein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, für publizitätspflichtige Personenhandelsgesellschaften und für Einzelkaufleute (§ 5 Abs. 2 PublG).

2.2.3 Rechtsfolgen eines inkorrekten oder fehlenden Lageberichts

Kommt der Vorstand bzw. die Geschäftsführung der Verpflichtung zur Aufstellung des Lageberichts nicht nach, so kann das Gericht auf Antrag von jedermann ein Zwangsgeld gegen die Mitglieder der Geschäftsführung festsetzen, §§ 335 Satz 1 Nr. 1, 335b HGB.

Sind die Angaben unvollständig, so liegt eine Ordnungswidrigkeit vor, die mit einer Geldbuße gegen das vertretungsberechtigte Organ oder den Aufsichtsrat einer Kapitalgesellschaft geahndet werden kann, § 334 HGB.

Unrichtige Wiedergabe oder Verschleierung der Verhältnisse im Lagebericht stellen gemäß § 331 Nr. 1 HGB einen Straftatbestand dar. Danach wird mit Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft, wer als Mitglied des vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft die Verhältnisse der Kapitalgesellschaft unter anderem im Lagebericht unrichtig wiedergibt oder verschleiert.

Dabei ist die Berichterstattung im Lagebericht richtig, sofern die Tatsachen nachprüfbar, die Annahmen glaubhaft, d. h. plausibel, und nicht im Widerspruch zum Jahresabschluss, zu Unterlagen des Unternehmens und zu allgemein bekannten wirtschaftlichen Tatsachen stehen und die Forderungen aus den zugrunde liegenden Prämissen und Annahmen schlüssig, d. h. rechnerisch und sachlich richtig sowie willkürfrei sind.⁸⁵

2.2.4 Berichtspflicht aus § 289 Absatz 3 HGB

Vorausschickend ist dabei anzumerken, dass es sich bei § 289 Absatz 3 HGB um eine durch das Bilanzrechtsreformgesetz 2004⁸⁶ in das HGB eingefügte Norm handelt, die Unionsrecht 1:1 in nationales Recht umsetzt. Rechtsprechung zu § 289 Absatz 3 HGB gibt es bislang keine⁸⁷, weder auf nationaler noch auf europäischer Ebene. Den Kommentierungen zu § 289 Absatz 3 HGB ist kaum mehr als der Gesetzesbegründung zu entnehmen.⁸⁸ Die Aufsätze, die das Bilanzrechtsreformgesetz 2004 kommentiert haben, gehen auf § 289 Absatz 3 HGB nur am Rande ein und wiederholen allenfalls die Gesetzesbegründung.⁸⁹

Bislang hat § 289 Absatz 3 HGB also eher ein Schattendasein geführt. Dies könnte sich ändern.

⁸⁵ Walter *Niemann*, a. a. O., D Rn. 8.

⁸⁶ BGBl. 2004 I, 3166.

⁸⁷ Insgesamt gibt es wenig Rechtsprechung zum Lagebericht. Aus neuerer Zeit im Wesentlichen BGH v. 26.11.2007, II ZR 227/06, NJW-RR 2008, 907; diese Entscheidung ist für die hier erörterte Problematik jedoch nicht relevant.

⁸⁸ So beispielsweise Ingo *Koller*, Wulf-Henning *Roth*, Winfried *Morck*, HGB, 6. Aufl. 2007, § 289 Rn. 9; Adolf *Baumbach*, Klaus J. *Hopt*, HGB, 33. Aufl. 2008, § 289 Rn. 3. Weder in Volker *Rohricht*, Friedrich *Graf von Westphalen*, HGB, 3. Aufl. 2008, noch in Jürgen *Ernstthaler* (Hrsg.), HGB, 7. Aufl. 2007, ist § 289 Abs. 3 HGB kommentiert. Entsprechendes gilt für den MüKo-HGB, 2. Aufl. 2008. Dort erwähnt Knut Werner *Lange* in § 289 Rn. 14 lediglich knapp den unionsrechtlichen Hintergrund der Vorschrift. Die neueste (4.) Auflage des Staub, HGB, Bd. 3/1, datiert von 2002 – also von vor Inkrafttreten des § 289 Abs. 3 HGB.

⁸⁹ So beispielsweise Klaus *Wolf*, Neuerungen im (Konzern)Lagebericht durch das Bilanzrechtsreformgesetz (BilRefG) – Anforderungen und ihre praktische Umsetzung, in: DStR Deutsches Steuerrecht 2005, 438, 439 f.; Knut Werner *Lange*, Berichterstattung in Lagebericht und Konzernlagebericht nach dem geplanten Bilanzrechtsreformgesetz, in: ZIP 2004, 981, 984; Peter *Kajüter*, Berichterstattung über Chancen und Risiken im Lagebericht, Auswirkungen des Referentenentwurfs für das Bilanzrechtsreformgesetz, in: BB 2004, 427; Hans-Joachim *Böcking*, Zum Verhältnis von neuem Lagebericht, Anhang und IFRS, Ein Beitrag zur Berichterstattung über die Finanzinstrumente und die Finanzlage nach dem Bilanzrechtsreformgesetz, in: BB Beilage 2005, Nr. 3, 5.

Wortlaut des § 289 Absatz 3 HGB

Nach dem Wortlaut des § 289 Absatz 3 HGB ist bei sog. großen Kapitalgesellschaften i. S. v. § 267 Absatz 3 HGB⁹⁰ auch über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie „Arbeitnehmerbelange“ zu informieren, „soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind“.

Der Begriff „Arbeitnehmerbelange“ ist weit und könnte daher ohne Weiteres auch den Anteil der weiblichen Beschäftigten an dem der Beschäftigten und die durchschnittlichen Arbeitsentgelte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie umfassen. Ob diese These richtig ist, soll im Folgenden unter Rückgriff auf die üblichen Auslegungskriterien ermittelt werden.

Entstehungsgeschichte

Bei § 289 Absatz 3 HGB handelt es sich um eine relativ neue Vorschrift, die erst Ende 2004 durch Artikel 1 Nr. 9 Buchstaben a und c des Bilanzrechtsreformgesetzes⁹¹ in § 289 HGB eingefügt worden ist.⁹² § 289 Absatz 3 HGB setzt Artikel 46 Absatz 1 Buchstabe b 2. Halbsatz der Bilanzrichtlinie 78/660/EWG in ihrer durch die Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG⁹³ novellierten Fassung um und berücksichtigt die Ausnahmeregel des ebenfalls durch die Modernisierungsrichtlinie 2003/15/EG neu in Artikel 46 eingefügten Absatzes 4. Danach steht es den Mitgliedstaaten frei, Gesellschaften gemäß Artikel 27 von der Verpflichtung zur Information nach Artikel 46 Absatz 1 Buchstabe b auszunehmen, soweit sie nichtfinanzielle Informationen betrifft.

Indem § 289 Absatz 3 Satz 1 HGB n. F. (nur) für große Kapitalgesellschaften im Sinne des § 267 Absatz 3 HGB auf § 289 Absatz 1 Satz 3 HGB n. F. verweist, folgt er diesen Vorgaben.⁹⁴ Die in Anlehnung an die Richtlinie besonders erwähnten Umwelt- und Arbeitnehmerbelange bilden keine abschließende Aufzählung und zwingen auch nicht zu einer entsprechenden Schwerpunktsetzung. Vielmehr gehören nach den ausdrücklichen Vorstellungen des Gesetzgebers auch sonstige nichtfinanzielle Angaben in die Lageberichterstattung, wenn sie zur Einschätzung von Geschäftsverlauf oder Lage von Bedeutung sind oder die voraussichtliche Unternehmensentwicklung wesentlich beeinflussen können. Dazu werden regelmäßig die Entwicklung des Kundenstammes, das Humankapital, der Bereich Forschung und Entwicklung, unter Umständen auch die – z. B. durch Sponsoring oder karitative Zuwendungen seitens des Unternehmens geförderte – gesellschaftliche Reputation der Kapitalgesellschaft zählen.⁹⁵

Was genau der Gesetzgeber mit dem Begriff „Arbeitnehmerbelange“ gemeint hat, bleibt also offen. In der Literatur wird der Begriff ohne nähere Begründung erläutert durch Begriffe wie „Managementqualität, Humankapital, Fluktuation, Betriebszugehörigkeit, Vergütungsstrukturen, Sozialleistungen, Ausbildungsstrukturen, Fortbildungsmaßnahmen, interne Fördermaßnahmen, Arbeitsschutz“.⁹⁶ Dabei versteht man unter der Vergütungsstruktur die allgemeinen Kriterien und Regeln, nach denen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem Unternehmen vergütet werden.

90 Große Kapitalgesellschaften sind solche, die mindestens zwei der drei in Absatz 2 bezeichneten Merkmale überschreiten; eine Kapitalgesellschaft im Sinne des § 264d HGB gilt stets als große. § 267 Abs. 2 HGB bezeichnet folgende drei Merkmale: (1) 19.250.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags; (2) 38.500.000 Euro Umsatzerlöse in den 12 Monaten vor dem Abschluss-Stichtag; (3) im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

91 Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung v. 4.12.2004, BGBl. I, 3166.

92 Adolf Baumbach, Alfred Hueck (Joachim Schulze-Osterloh), 18. Aufl. 2006, § 42 GmbH, Rn. 553.

93 Richtlinie 2003/51/EG v. 18.6.2003 zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG, 83/635/EWG und 91/674/EWG über den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, von Banken und anderen Finanzinstituten sowie von Versicherungsunternehmen, ABl. 2003, L 178/16. Die Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG ist eine Änderungsrichtlinie, die das geltende europäische Bilanzrecht in Form der Bilanzrichtlinie (78/660/EWG), der Konzernbilanzrichtlinie (83/349/EWG), der Bankbilanzrichtlinie (86/635/EWG) und der Versicherungsbilanzrichtlinie (91/674/EWG) in weiten Bereichen aktualisiert hat, BT-Drs. 15/3419, 24.

94 Begründung des Regierungsentwurfs, BT-Drs. 15/3419, 31.

95 BT-Drs. 15/3419, 31.

96 Harald Wiedmann, a. a. O., § 289 Rn. 41.

Deutlich wird jedoch, dass Arbeitnehmerbelange nur, aber immer dann in den Lagebericht gehören, wenn sie „zur Einschätzung von Geschäftsverlauf oder Lage von Bedeutung sind oder die voraussichtliche Unternehmensentwicklung wesentlich beeinflussen können“. Denn immer mehr Studien belegen, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen auch wirtschaftlich bessere Resultate erzielen.⁹⁷ Vor allem aber stellen Frauen durchschnittlich 45 Prozent der Beschäftigten in der Privatwirtschaft und haben nach Artikel 3 Absatz 2 GG und der Richtlinie 2006/54/EG Anspruch auf tatsächliche Gleichstellung beim beruflichen Aufstieg. Daher ist der Anteil der Frauen an den Beschäftigten auf den verschiedenen Hierarchieebenen eines Unternehmens für die Einschätzung von Geschäftsverlauf und Lage des Unternehmens stets von Bedeutung. Sollte der Anteil zu gering sein, ist zu befürchten, dass das Unternehmen mittel- bis langfristig hinter seinen Entwicklungsmöglichkeiten zurückbleibt. Hierüber hat der Lagebericht aufzuklären.

Gleichzeitig ist der Begriff „Arbeitnehmerbelange“ sehr weit. Er wird durch die oben genannten Kriterien keineswegs abschließend definiert, sondern nur beispielhaft erläutert. Es lässt sich daher gut vertreten, dass der Anteil der Frauen an den Beschäftigten auf den verschiedenen Hierarchieebenen ein „Arbeitnehmerbelang“ im Sinne von § 289 Absatz 3 HGB ist, über den stets zu berichten ist, weil er für die Einschätzung des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung ist.

Systematik

Der hier vertretenen Auffassung, dass der Anteil der Frauen an den Beschäftigten auf den verschiedenen Führungsebenen in der Unternehmenshierarchie ohnehin ein „Arbeitnehmerbelang“ im Sinne von § 289 Absatz 3 HGB ist, über den im Lagebericht regelmäßig berichtet werden muss, steht weder die Systematik des § 289 Absatz 3 HGB noch die des HGB allgemein entgegen.

Richtig ist zwar, dass die in § 289 Absatz 1, 2, 4 und 5 HGB verankerten Berichtspflichten nur finanzielle Leistungsindikatoren betreffen. Von dieser „Regel“ begründet § 289 Absatz 3 HGB jedoch eine ausdrückliche Ausnahme für nichtfinanzielle Indikatoren, von denen Umwelt- und Arbeitnehmerbelange zudem nur beispielhaft („insbesondere“) erwähnt werden.

Im Übrigen verpflichtet § 285 Nr. 10 HGB große Kapitalgesellschaften ohnehin dazu, alle Mitglieder des Geschäftsführungsorgans und eines Aufsichtsrats mit dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen, einschließlich des ausgeübten Berufs und bei börsennotierten Gesellschaften auch der Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 3 AktG zu nennen, sodass der Anteil der Frauen auf den obersten Führungsebenen bereits heute genau ermittelt werden kann. Ferner sind solche Gesellschaften nach § 285 Nr. 9 HGB verpflichtet, im Anhang sehr detaillierte Angaben zu den Bezügen der Organmitglieder zu machen.

Hinzu kommt die Verpflichtung aus § 285 Nr. 7 HGB, wonach große Kapitalgesellschaften auch die durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahrs beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer getrennt nach Gruppen im Anhang zur Bilanz anzugeben haben. Mit dieser Angabe

⁹⁷ So beispielsweise Michel *Ferrary*, Gender diversity and stock market performance, Sophia Antipolis, 2009; Cedric *Herring*, Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity, in: American Sociological Review 2009, 208–224; Nick *Wilson*, Ali *Altanlar*, Director Characteristics, Gender Balance and Insolvency Risk: An Empirical Study, Leeds, 2009; Roy D. *Adler*, The consistent correlation between women executives and high profitability, in: Miller-McCune Magazine 3/2009, 32–35; ders., Women in the Executive Suite correlate to High Profits, Harvard Business Review 11/2001, 30 ff.; Cristian L. *Dezso*, David Gaddis *Ross*, „Girl Power“: Female Participation in Top Management and Firm Performance, in: Social Science Research Network (SSRN) 2008; Lois *Joy*, Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers, Catalyst 2008; *McKinsey&Company*, Women Matter, Gender diversity, a corporate performance driver, 2007; *Catalyst*, The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, 2007; dies., The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, 2004; *Bundesministerium für Gesundheit und Frauen* (Hrsg.), Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung, 2006, 47.

soll die Aussagekraft der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Personalkosten erhöht werden und darüber hinaus eine Beurteilung der Gesellschaft in ihrer Funktion als Arbeitgeber ermöglicht werden. Daneben ist die Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Kriterium für die Einordnung der Gesellschaft in die Größenklassen gemäß § 267 HGB. Analysten können die Angaben für die Ermittlung bestimmter Kennzahlen dienen (Umsatz oder Gewinn je Beschäftigte bzw. Beschäftigter etc.).⁹⁸

Da § 285 Nr. 7 HGB keinen Hinweis darauf enthält, welche Gruppeneinteilung als sinnvoll erachtet wird, kann sinnvoll nur sein, was der Bilanzadressatin bzw. dem Bilanzadressaten Rückschlüsse auf die Personalpolitik und die Zusammensetzung von Personalaufwendungen erlaubt. In der Literatur besteht daher Einigkeit darüber, dass eine Gruppenbildung nach Geschlechtern sinnvoll sein kann⁹⁹, aber im Regelfall nicht ausreichend ist.¹⁰⁰ Vielmehr sollte die nach § 285 Nr. 7 HGB zu erteilende Angabe mindestens nach folgenden Gruppen differenzieren: leitende Angestellte, Angestellte, gewerbliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Produktion, Vertrieb, Verwaltung, Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte, Inland, Ausland.¹⁰¹

Systematische Argumente, die der hier vertretenen Auffassung entgegenstehen, sind daher nicht erkennbar. Im Gegenteil verpflichtet auch § 285 Nr. 7 HGB große Kapitalgesellschaften zur Angabe des Anteils der Arbeitnehmerinnen an den Beschäftigten auf den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens.

Verfassungskonforme Auslegung

Zu keinem anderen Ergebnis gelangt man im Wege gebotener verfassungskonformer Auslegung. Zu den „Arbeitnehmerbelangen“ im Sinne von § 289 Absatz 3 HGB gehören selbstverständlich auch die Belange der Arbeitnehmerinnen und die Verwirklichung ihrer Gleichstellung auf allen beruflichen Ebenen.

Sinn und Zweck des § 289 Absatz 3 HGB

Der Sinn und Zweck des § 289 Absatz 3 HGB liegt in der Ergänzung der durch § 289 Absätze 1, 2, 4 und 5 HGB vorgeschriebenen finanziellen Angaben um sogenannte nichtfinanzielle Indikatoren. Schließlich soll der Lagebericht ergänzend zum Jahresabschluss Rechenschaft über das wirtschaftliche Gesamtgeschehen geben und die Jahresabschlussadressatinnen und -adressaten in die Lage versetzen, die tatsächliche Unternehmensentwicklung sowie die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft einzuschätzen.¹⁰² Für eine solche Einschätzung sind nicht nur finanzielle Aspekte wichtig. Bedeutsam können vielmehr auch nichtfinanzielle Faktoren wie beispielsweise Umweltbelange und Arbeitnehmerbelange sein.

Dieser Sinn und Zweck des § 289 Absatz 3 HGB ergibt sich nicht nur aus der Vorschrift selbst, sondern auch aus Artikel 46 Absatz 1b) der durch die Modernisierungsrichtlinie novellierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG.¹⁰³ Mit der Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG sollten unter anderem bestehende Unstimmigkeiten zwischen der EU-Rechnungslegungsrichtlinie 78/660/EWG und den Internationalen Rechnungslegungsstandards (International Accounting Standards – IAS)¹⁰⁴ behoben werden.

98 MüKo-AktG (Manfred Kessler), 2. Aufl. 2004, § 285 Rn. 110.

99 So MüKo-HGB (Knut Werner Lange), § 285 Rn. 124.

100 MüKo-AktG (Manfred Kessler), a. a. O., § 285 Rn. 110.

101 MüKo-AktG (Manfred Kessler), a. a. O., Rn. 113.

102 Ausführlicher hierzu vgl. oben (S. 64).

103 Siehe oben, (S. 64).

104 Hierzu sogleich (S. 66).

Zugleich sollte ein moderner Regelungsrahmen geschaffen werden, der sowohl der modernen Praxis der Rechnungslegung entspricht als auch flexibel genug ist, um künftigen Entwicklungen der IAS Rechnung zu tragen.¹⁰⁵

Unionsrechtskonforme Auslegung im engeren Sinne

Artikel 46 Absatz 1b) der durch die Modernisierungsrichtlinie novellierten Richtlinie 78/660/EWG lautet:

„Soweit dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder der Lage der Gesellschaft erforderlich ist, umfasst die Analyse die wichtigsten finanziellen und – soweit angebracht – nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die betreffende Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind, einschließlich Informationen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitnehmerbelange.“

Die Präambel der Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG formuliert in Ziffer 9 der Vorerwägungen ähnlich:

„Der Lagebericht bzw. der konsolidierte Lagebericht sind wichtige Elemente der Rechnungslegung. Die gegenwärtig geltenden Anforderungen, nämlich dass diese in einem dem Umfang und Komplexität der Geschäftstätigkeit angemessenen Weise ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens vermitteln sollen, muss entsprechend den derzeit besten Verfahrensweisen weiterentwickelt werden, um mehr Übereinstimmung zu erreichen und zusätzliche Orientierung in Bezug auf den Informationsgehalt zu geben, der von einem den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bild vermittelt wird. Die Informationen sollten nicht auf die finanziellen Aspekte des Geschäfts des Unternehmens beschränkt sein. Dies sollte gegebenenfalls zu einer Analyse ökologischer und sozialer Aspekte führen, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage des Unternehmens erforderlich sind. Dies steht auch im Einklang mit der Empfehlung 2001/453/EG der Kommission vom 30. Mai 2001 zur Berücksichtigung von Umweltaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen: Ausweis, Bewertung und Offenlegung (1). Unter Berücksichtigung der ständigen Weiterentwicklung dieses Bereichs der Rechnungslegung und angesichts des möglichen Aufwands für Unternehmen unterhalb einer bestimmten Größe sollen die Mitgliedstaaten allerdings die Möglichkeit haben, von der Verpflichtung zur Vorlage nichtfinanzieller Informationen im Lagebericht solcher Unternehmen abzusehen.“¹⁰⁶

Im Kommissionsvorschlag¹⁰⁷ heißt es zur Begründung des neuen Artikels 46 Absatz 1b):

„Entsprechend der Empfehlung der Kommission vom 30. Mai 2001 zur ‚Berücksichtigung von Umweltaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen: Ausweis, Bewertung und Offenlegung‘ (2001/453/EG) ist vorgesehen, dass die Informationen nicht auf die finanziellen Aspekte des Unternehmens beschränkt werden dürfen. Es ist zu erwarten, dass dies zu einer Analyse der umwelttechnischen, sozialen und sonstigen Aspekte führen wird, die für das Verständnis der Lage und Entwicklung eines Unternehmens von Belang sind.“

Mit anderen Worten: Die Informationen im Lagebericht sollen nicht auf die finanziellen Aspekte des Geschäfts des Unternehmens beschränkt sein, da der Lagebericht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens vermitteln soll.

¹⁰⁵ KOM (2002) 259/2, 3 f.

¹⁰⁶ ABl. 2001, L 156/33.

¹⁰⁷ KOM (2002) 259/2 endg. v. 9.7.2002.

Der Anteil der Frauen und Männer an den verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen kann für die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft wirtschaftlich durchaus bedeutsam sein. Unternehmen mit einem vergleichsweise hohen Frauenanteil sind nachweislich wirtschaftlich erfolgreicher.¹⁰⁸ Vor allem aber sind 45 Prozent der Beschäftigten in der Privatwirtschaft weiblichen Geschlechts, während ihr Anteil an den obersten Führungspositionen verschwindend gering ist.¹⁰⁹

Unionsrechtskonforme Auslegung im weiteren Sinne

Darüber hinausgehend ist im Rahmen einer unionskonformen Auslegung im weiteren Sinne Folgendes anzumerken:

In der Empfehlung der EU-Kommission, auf welche die Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG in ihrer Vorerwägung Nr. 9 Bezug nimmt, verweist die Kommission auf verschiedene Internationale Accounting Standards (IAS) des International Accounting Standards Committee (IASC), die speziell für Umweltfragen von Bedeutung sind. Dabei handelt es sich insbesondere um IAS 36 „Wertminderung von Vermögenswerten“, IAS 37 „Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen“ und IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“.¹¹⁰ Die Empfehlung der Kommission berücksichtigt weiter die Stellungnahme der Arbeitsgruppe „International Standards of Accounting and Reporting“ der Vereinten Nationen zum Thema der Bilanzierung von Umweltaufwendungen und -verbindlichkeiten („Accounting and Financial Reporting for Environmental Costs and Liabilities“).

Dennoch hat die Kommission sich nicht darauf beschränkt, die Etablierung einer Berichtspflicht für Umweltbelange vorzuschlagen. Tatsächlich erstreckt sich die in Artikel 46 Absatz 1b) der novellierten Bilanzrichtlinie 78/660/EWG begründete Informationspflicht dem eindeutigen Wortlaut der Bestimmung nach auf alle nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die betreffende Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind. Umwelt- und Arbeitnehmerbelange werden lediglich beispielhaft erwähnt.

aa. Nachhaltigkeitsstrategie der Union

Die Gründe, weshalb neben den Umwelt- auch Arbeitnehmerbelange ausdrücklich erwähnt werden, sind weder der Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG noch der Kommissions-Empfehlung 2001/453/EG zu entnehmen. Es liegt jedoch nahe, dass die Motive hierfür im Nachhaltigkeitsgedanken und der Nachhaltigkeitsstrategie der Union zu suchen sind:

Der Entwurf der Modernisierungsrichtlinie stammt von Juli 2002.¹¹¹ Ziemlich genau ein Jahr zuvor hatte der Europäische Rat in Göteborg erstmals über eine Nachhaltigkeitsstrategie für die Europäische Union diskutiert.¹¹²

Das Schlagwort „Nachhaltigkeit“ oder „nachhaltige Entwicklung“ kennzeichnet bekanntlich den Versuch, die zum Teil gegenläufigen Aspekte Ökologie, Ökonomie und Soziales miteinander in Ausgleich zu bringen.¹¹³ Dementsprechend hat die EU-Nachhaltigkeitsstrategie 2007, die der Europäische Rat auf seiner Sitzung am 15./16. Juni 2006 beschlossen hat¹¹⁴, folgende Schlüsselziele (key objectives) benannt:

¹⁰⁸ Hierzu 2.5

¹⁰⁹ Vgl. oben (S. 64).

¹¹⁰ Empfehlung 2001/453/EG, Para. 15.

¹¹¹ KOM (2002) 259 endg. v. 9.7.2002.

¹¹² Vgl. hierzu die Mitteilung der Kommission v. 15.5.2001, KOM (2001), 264 endg. „A Sustainable Europe For a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development“.

¹¹³ Hierzu ausführlich Marlene Schmidt, Nachhaltiges Verbraucherprivatrecht, Habilitationsschrift, Frankfurt am Main 2005, 4–9.

¹¹⁴ 10917/06 v. 26.6.2006.

Umweltschutz (environmental protection) – soziale Fairness und Zusammenhalt (social equity and cohesion) – wirtschaftlicher Wohlstand (economic prosperity) – Einhaltung internationaler Verbindlichkeiten (meeting our international responsibilities).

Dabei wird das Ziel „social equity“ erläutert wie folgt:

„Promote a democratic, socially inclusive, cohesive, healthy, safe and just society with respect for fundamental rights and cultural diversity that creates equal opportunities and combats discrimination in all its forms.“

Die Gewährleistung von Chancengleichheit und die Bekämpfung von Diskriminierungen in allen Formen werden also ausdrücklich als prominentes Anliegen der Nachhaltigkeitsstrategie der EU benannt.

Vor ihrer Novellierung durch die Modernisierungsrichtlinie sah die Bilanzrichtlinie 78/660/EWG Berichtspflichten im Lagebericht ausschließlich bezüglich finanzieller Leistungsindikatoren vor. Durch die Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG wurden die Informationspflichten um nichtfinanzielle Aspekte wie „insbesondere Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“ erweitert. Vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte und der Nachhaltigkeitsstrategie ist dies so einzuordnen, dass die Berichtspflichten im Lagebericht nicht länger auf die wirtschaftliche Dimension nachhaltiger Entwicklung beschränkt sein sollen, sondern um die beiden bislang fehlenden Dimensionen – Umweltschutz und Soziales – erweitert wurden.

Dies zeigt, dass Unionsrecht der hier vertretenen Auffassung nicht nur nicht entgegensteht, sondern dass im Gegenteil die hier vertretene Auffassung starken Rückhalt im Unionsrecht findet.¹¹⁵

bb. Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe der Union

Hinzu kommt folgende Überlegung: Sowohl der Umweltschutz als auch die Gleichstellung von Frauen und Männern sind Querschnittsaufgaben der Union, die diese bei allen Aktivitäten zu berücksichtigen hat.

Für die Gleichstellung von Frauen und Männern wurde dies bereits oben ausführlich dargelegt.¹¹⁶

In Bezug auf den Umweltschutz bestimmt Artikel 11 VAEU:

„Die Erfordernisse des Umweltschutzes müssen bei der Festlegung und Durchführung der Unionspolitiken und -maßnahmen insbesondere zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung einbezogen werden.“

Die umweltrechtliche Querschnittsklausel des Artikels 11 VAEU bezieht sich auf alle Unionspolitiken und -maßnahmen. Damit ist klargelegt, dass die in Artikel 11 VAEU verankerte Pflicht zur Einbeziehung der Erfordernisse des Umweltschutzes sich auf das gesamte Unionshandeln bezieht. Die Umweltschutzerfordernisse müssen integrativer Bestandteil von an sich in anderen Ressorts angesiedelten Politiken und Maßnahmen sein und deren Inhalt im Ergebnis sichtlich mitprägen.¹¹⁷

¹¹⁵ Dementsprechend empfiehlt auch das *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit* in seiner Broschüre Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, 2009, 8, in Nachhaltigkeitsberichten auf der Grundlage von § 289 Abs. 3 HGB auf die Maßnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann einzugehen.

¹¹⁶ Vgl. oben (S. 66).

¹¹⁷ Marlene Schmidt, Nachhaltiges Verbraucherprivatrecht, 58 f.

Wenn also Umweltschutzbelange in Artikel 46 Absatz 1b) der Bilanzrichtlinie 78/660/EWG so prominent erwähnt werden, spricht nichts dagegen, aber vieles dafür, auch die Gleichstellung von Frauen und Männern an dieser Stelle bzw. in der die Unionsrechtsnorm umsetzenden nationalen Norm § 289 Absatz 3 HGB ausdrücklich zu verankern.

cc. Corporate Social Responsibility

Abschließend bleibt darauf hinzuweisen, dass die hier vertretene Auffassung auch durch die Aktivitäten der EU im Bereich von Corporate Social Responsibility gestützt wird. So führt die Kommission 2002 in ihrer Mitteilung betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen¹¹⁸ aus:

„Strukturelle Veränderungen und eine Gestaltung des Arbeitsumfelds, die für beide Geschlechter gleiche Bedingungen schafft, sind eine Anerkennung des wertvollen Beitrags der Frauen und kommen der Gesellschaft insgesamt wie auch den Unternehmen selbst zugute.“

2.2.5 Ergebnis

Unter Berücksichtigung der unionsrechtlichen und der verfassungsrechtlichen Verpflichtung des Gesetzgebers, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Ebenen der betrieblichen und unternehmerischen Hierarchien zu fördern, lässt sich bereits de lege lata gut vertreten, dass der Anteil der Frauen an den Beschäftigten auf den verschiedenen Hierarchiestufen und Führungsebenen zu den „Arbeitnehmerbelangen“ im Sinne von § 289 Absatz 3 HGB gehört, über den regelmäßig zu informieren ist, weil dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung ist.

Im Schlusskapitel der von Wirtschaft und Bundesregierung gemeinsam erarbeiteten „3. Bilanz Chancengleichheit“¹¹⁹ heißt es insoweit ausdrücklich:

„Die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft wird auch künftig bilanziert und aufgezeichnet. Dabei werden weiterhin gezielt Indikatoren wie z. B. Frauen in Führungspositionen, Erwerbstätigenquoten oder Beteiligungen an Aus- und Weiterbildung erfasst und dargestellt.“

Leider dürfte diese Aussage nicht wörtlich zu verstehen sein. Gemeint ist vermutlich nur die Bilanzierung in einer allgemeinen, nicht unternehmensspezifischen „Bilanz Chancengleichheit“. Dies ist jedoch völlig unzureichend.

Tatsächlich macht bislang kaum ein Unternehmen von der hier vertretenen Möglichkeit Gebrauch, Auskunft zu geben über den Anteil der Frauen an den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf den verschiedenen Hierarchieebenen eines Unternehmens. So untersucht und bewertet beispielsweise das manager magazin in dem seit einigen Jahren alljährlich ausgetragenen Wettbewerb „Die besten Geschäftsberichte“ die Geschäftsberichte der wichtigsten börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland und Europa.¹²⁰ Hierbei handelt es sich nach den eigenen Aussagen des manager magazin um den umfassendsten Vergleich in Deutschland und einen der größten weltweit.¹²¹ Die Jury ist

¹¹⁸ KOM (2002) 347 endg. v. 2.7.2002, 22.

¹¹⁹ S. 76.

¹²⁰ Der Geschäftsbericht umfasst üblicherweise neben der Bilanz deren Anhänge, den Jahresabschluss und den Lagebericht.

¹²¹ Vgl. [www.manager-magazin.de/v.3.9.2008, Bester Geschäftsbericht – Börsenfirmlen im Härtetest](http://www.manager-magazin.de/v.3.9.2008_Bester_Geschäftsbericht_Börsenfirmlen_im_Härtetest), unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/geschaeftsbericht/0,2828,575972,00.html> (Zugriff 10.9.2010).

personell gut ausgestattet und hochkarätig besetzt, die Untersuchungen sind aufwendig.¹²² Die Frage, ob das Unternehmen in seinem Geschäftsbericht auch über die Beschäftigungssituation von Frauen berichtet und seine Bemühungen um Chancengleichheit dokumentiert, spielt dabei keine Rolle.

Dieser Befund ergibt sich zum einen aus den inhaltlichen Kriterien, nach denen die Qualität der Geschäftsberichte bewertet wird, zum anderen aus den Geschäftsberichten der Unternehmen, die 2008 die Spitzenplätze in diesem Vergleich eingenommen haben:

So hat zwar beispielsweise der erstplatzierte Konzern adidas über den Anteil der Frauen an ihren Mitarbeitern (insgesamt) und auch an den Managementpositionen (insgesamt) berichtet.¹²³ Auch diese Angaben sind jedoch wenig aussagekräftig, weil sehr allgemein gehalten. Gildemeister und Fresenius Medical Care, die die Plätze zwei und drei belegten, machten demgegenüber gar keine Angaben zum Anteil der bei ihnen beschäftigten Frauen.

Zusammenfassend ist daher festzustellen, dass die bestehenden Berichtspflichten keineswegs zur Folge haben, dass im Anhang zum Jahresbericht oder im Lagebericht tatsächlich über den Anteil der Frauen an den Führungskräften auf den verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen oder gar über deren durchschnittliche Gehälter berichtet würde. Offenbar sind diese Punkte kein Thema für die Unternehmen. Dies dürfte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass der Wortlaut des § 289 Absatz 3 HGB insoweit unpräzise und auslegungsbedürftig ist. Zum anderen ist die Frauenförderung offenbar – anders als beispielsweise die Nachhaltigkeit – kein Thema, mit dem die Unternehmen für sich werben möchten und daher freiwillige Angaben machen. Hierauf wird bei den Handlungsempfehlungen zurückzukommen sein.

2.3 Gesetzliche Quotierung der Aufsichtsräte

Silke Ruth Laskowski

2.3.1 Einleitung

Die Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft sind fast ausschließlich mit Herren besetzt. Sie dominieren in den Organen „Aufsichtsrat“ und „Vorstand“ der Kapitalgesellschaften im Sinne des Aktiengesetzes (AktG). Sie dominieren in den Aufsichtsräten, deren gesetzliche Aufgabe gemäß § 111 Absatz 1 AktG darin besteht, die Geschäftsführung eines Unternehmens zu kontrollieren; bestimmte Geschäfte bedürfen seiner Zustimmung, § 111 Absatz 4 AktG. Der Aufsichtsrat bestellt zudem den Vorstand, § 84 AktG. Auch die Unternehmensvorstände sind fast ausschließlich mit männlichen Mitgliedern besetzt. Dem Vorstand obliegt die Unternehmensleitung, § 76 AktG. Seine Mitglieder treffen alle grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen.

Nach den §§ 95 bis 116 AktG ist die Bildung eines Aufsichtsrats vorgeschrieben für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und bestimmte Genossenschaften. Darüber hinaus können Aufsichtsräte bei GmbHs aufgrund des Gesellschaftsvertrags freiwillig bestellt werden, § 52 GmbHG.

¹²² Die Geschäftsberichte werden in den Kategorien Inhalt, Gestaltung und Sprache bewertet. Die wissenschaftliche Leitung lag 2008, wie auch in den Vorjahren, bei Professor Jörg Baetge, Leiter des gleichnamigen Forschungsteams der Universität Münster. Die Gestaltung prüfte Gisela Grosse, Professorin für Corporate Design an der Fachhochschule Münster, die sprachliche Qualität Professor Rudi Keller vom Germanistischen Seminar der Universität Düsseldorf. Die fünf besten Berichte aus jedem Index wurden zusätzlich von einer Jury aus erfahrenen Kapitalmarktexpertinnen und -experten auf ihre Prägnanz, Glaubwürdigkeit und Berichtseffizienz hin geprüft. Mitglieder der manager-magazin-Jury sind Elisabeth Weisenhorn (Weisenhorn & Partner), Arno Balzer (manager magazin), Klaus Rainer Kirchhoff (Kirchhoff Consult), Christian Strenger (DWS) und Xaver Zimmerer (Interfinanz).

¹²³ adidas, Konzernlagebericht 2007, 70.

In diesem Fall sind § 90 III, IV, V Satz 1 und 2, § 95 Satz 1, § 100 I und II Nr. 2 und V, § 101 I Satz 1, § 103 I Satz 1 und 2, §§ 105, 107 IV, §§ 110 bis 114, 116 AktG in Verbindung mit § 93 I und II Satz 1 und 2 AktG, § 124 Absatz 3 Satz 2 und §§ 170, 171 AktG entsprechend anzuwenden, soweit im Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt ist. Weitere Bestimmungen zur Besetzung bestimmter Aufsichtsräte finden sich im Mitbestimmungsgesetz, im Drittelbeteiligungsgesetz, im Montanmitbestimmungsgesetz und im Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz.

2.3.2 Tatsächliche Situation

Der Anteil von Frauen in Entscheidungspositionen in den Unternehmen ist gering, Frauen in Führungspositionen sind nach wie vor stark unterrepräsentiert. Diese Tatsache ist nicht nur seit Langem bekannt, sie wird durch die von der Bundesregierung (konkret: BMFSFJ, BMBF, BMWi, BMAS, BMVBS) und Wirtschaftsverbänden (konkret: BDA, BDI, DIHK und ZDH) unterzeichneten sogenannten „3. Bilanz Chancengleichheit“ vom April 2008¹²⁴ unter Verweis auf Studien des Wirtschaftsinformationsdienstes Hoppenstedt¹²⁵, des DIW¹²⁶, Eurostat und die IAB-Führungskräftestudie¹²⁷ aktuell bestätigt.¹²⁸

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen gilt in ganz besonderem Maße für den Anteil von Frauen an Vorstands- und Aufsichtsratsposten. Auch dies wird durch eine aktuelle Studie des DIW Berlin für den Untersuchungszeitraum 2008/2009 bestätigt.¹²⁹ In diesem Zeitraum waren in den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors nur 2,5 Prozent der Vorstandsposten von Frauen besetzt, also 23 von 934 Sitzen. Lediglich eines dieser 200 Unternehmen hat eine weibliche Vorstandsvorsitzende. Auch in den Vorständen der 100 größten Banken und 58 größten Versicherungen ist der Frauenanteil mit 1,9 beziehungsweise 2,4 Prozent verschwindend gering – und dies, obwohl die meisten Beschäftigten im Finanzsektor Frauen sind.

Etwas höher ist der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten. In den Top-200-Unternehmen (ohne Finanzsektor) erreicht er gut neun Prozent. Etwa drei Viertel dieser Frauen gelangten jedoch aufgrund der gesetzlichen Regelungen über die Unternehmensmitbestimmung und damit als Vertreterinnen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat. Ohne die Mitbestimmung läge der Anteil der Frauen an den Aufsichtsratsmitgliedern ähnlich niedrig wie bei den Vorstandsposten. Bei den Banken und den Versicherungen liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten mit 15,5 bzw. 13,5 Prozent etwas höher.

Da die Anteilseignerseite kaum Frauen in den Aufsichtsräten stellt, sind in den 200 größten Unternehmen lediglich zwei der Aufsichtsratsvorsitzenden weiblichen Geschlechts, wobei in beiden Fällen die Frauen als Kapitaleignerinnen im Familienunternehmen eine Sonderstellung einnehmen.

124 So die 3. Bilanz Chancengleichheit, 27 ff.

125 Hoppenstedt-Kurzauswertung, Frauen im Management, 2008.

126 Elke Holst, Anita Wiemer, Wochenbericht des DIW 4/2010; Elke Holst, Wochenbericht des DIW 7/2007; dies., Wochenbericht des DIW 25/2006.

127 Vgl. Susanne Kohaut, Iris Möller, Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran, IAB-Kurzbericht 6/2010; Corinna Kleinert, Frauen in Führungspositionen – Karriere mit Hindernissen, IAB-Kurzbericht 9/2006.

128 Im Übrigen lässt die 3. Bilanz Chancengleichheit offen, was sie mit dem Begriff „Führungsposition“ überhaupt meint. Im Folgenden wird der personenbezogene Führungsbegriff zugrunde gelegt, also die rechtliche oder organisatorische Weisungsbefugnis gegenüber bestimmten Personen oder Gruppen, die verpflichtet sind, den Weisungen zu folgen, vgl. Corinna Kleinert, Susanne Kohaut, Doris Brader, Julia Lewerenz, Frauen an der Spitze, Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte, 2007. Führungsfunktionen im Unternehmen finden sich auf ganz unterschiedlichen Hierarchiestufen. Gebräuchlich ist heute die Einteilung in untere, mittlere und obere/höhere Führungsebene bzw. in Lower-, Middle- und Top-Management. Zum Top- oder höheren Management gehören Vorstände, Geschäftsleitung, Geschäftsbereichs- und Hauptabteilungsleitung. Zum mittleren Management sind Filial-, Abteilungsleiterinnen und -leiter und Leiterinnen und Leiter von Kompetenzzentren zu zählen. Zweigstellen- und Gruppenleiterinnen und -leiter gehören zum unteren Management, vgl. Corinna Kleinert, Susanne Kohaut, Doris Brader, Julia Lewerenz, a. a. O., 27.

129 Hierzu und zum Folgenden Elke Holst, Anita Wiemer, Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen nach wie vor massiv unterrepräsentiert, DIW-Wochenbericht 4/2010, 2–10; Elke Holst, Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen, DIW-Wochenbericht 18/2009, 302–311.

Die Unterrepräsentanz von Verantwortungs- und Entscheidungsträgerinnen in Aufsichtsräten und Vorständen lässt angesichts der großen Zahl hoch qualifizierter Frauen auf verdeckte Strukturen schließen, die Frauen von den Führungsebenen der Unternehmen ausschließen und so benachteiligen – sogenannte verdeckte, strukturelle und mittelbare Diskriminierung. Dadurch schaden die betreffenden Wirtschaftsunternehmen nicht nur den Frauen, sondern auch dem internationalen Ansehen der Bundesrepublik Deutschland. Verbindliche und wirksame gesetzliche Regelungen zur paritätischen Zusammensetzung der Unternehmensorgane Aufsichtsrat und Vorstand sind daher geboten. In der Pflicht steht der Deutsche Bundestag.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich allein auf das Unternehmensorgan „Aufsichtsrat“.

2.3.3 Verfassungsrechtliche Zulässigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung für die Besetzung von Aufsichtsräten

Eine einfachgesetzliche Regelung, die Unternehmen mit Sitz in Deutschland (§ 5 AktG, § 4a GmbHG) dazu verpflichtet, das Unternehmensorgan „Aufsichtsrat“ im Sinne des AktG mit weiblichen und männlichen Aufsichtsratsmitgliedern paritätisch zu besetzen, muss den verfassungsrechtlichen Rahmen beachten, den das Grundgesetz (GG) vorgibt. Darüber hinaus darf EU-Recht nicht entgegenstehen.

2.3.3.1 Formelle Verfassungsmäßigkeit: Gesetzgebungskompetenz des Bundes

Die Gesetzgebungskompetenz des Bundes für eine „Aufsichtsrats-Paritätsregelung“ folgt aus Artikel 74 Absatz 1 Nr. 11 GG. Danach steht dem Bundestag die konkurrierende Gesetzgebungskompetenz für das „Recht der Wirtschaft“ zu. Der Begriff wird von der Rechtsprechung weit verstanden und erfasst das wirtschaftliche Leben und die wirtschaftliche Betätigung einschließlich der Organisation der Wirtschaft¹³⁰ sowie die Steuerung und Lenkung des Wirtschaftslebens insgesamt¹³¹.

2.3.3.2 Materielle Verfassungsmäßigkeit

Materiell-rechtlich sind die Artikel 3 II, 9 I, III, 12 I, 14 I, II sowie Artikel 2 I GG zu beachten.

2.3.3.2.1 Artikel 9 I GG „Vereinigungsfreiheit“

Die durch Artikel 9 I GG gewährleistete Vereinsfreiheit schützt neben Personengesellschaften auch Kapitalgesellschaften, sofern sie wenigstens zwei Gesellschafterinnen oder Gesellschafter aufweisen.¹³² Damit werden auch große, als Gesellschaften organisierte Wirtschaftsunternehmen vom Schutzbereich erfasst, obwohl dort die Vereinigungsfreiheit nur noch schwach ausgeprägt ist.¹³³ Zu den geschützten Tätigkeiten der künftigen und gegenwärtigen Vereins- bzw. Gesellschaftsmitglieder zählt neben der Entscheidung über Zweck und Rechtsform der Gesellschaft auch der Beitritt zu einer Gesellschaft (individuelle Vereinigungsfreiheit). Darüber hinaus schützt Artikel 9 I GG die Tätigkeit der Vereinigung bzw. Gesellschaft selbst (kollektive Vereinigungsfreiheit) – zur Sicherung ihrer Existenz- und Funktionsfähigkeit – sowie „ihre Selbstbestimmung über die eigene Organisation, das Verfahren ihrer Willensbildung und die Führung der Geschäfte“.¹³⁴

130 BVerfGE 55, 274, 308; E 116, 202, 215 f.; BVerwGE 120, 311, 314.

131 BVerfGE 11, 105, 110 ff.; E 67, 256, 275; ebenso Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, GG 10. Aufl. 2010, Art. 74 Rn. 19.

132 Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 9 Rn. 4.

133 Ebd., Art. 9 Rn. 4 m. w. N.

134 BVerfGE 80, 244, 253; Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 9 Rn. 8.

Trägerinnen des Grundrechts der Vereinigungsfreiheit gemäß Artikel 9 I GG, das nur Deutschen im Sinne von Artikel 116 GG zusteht, sind auch (große) Kapitalgesellschaften, sofern sie ihren Sitz in Deutschland haben und von Deutschen beherrscht werden; anderenfalls kommt nicht Artikel 9 I GG, sondern Artikel 2 I GG zum Tragen.¹³⁵ Juristische Personen aus anderen EU-Staaten – also auch Kapitalgesellschaften – sind kraft Unionsrecht wie inländische Vereinigungen/Gesellschaften zu behandeln, soweit sich der Fall im Regelungsbereich des Unionsrechts bewegt bzw. das EU-Recht eine Gleichstellung verlangt.¹³⁶

Eine Quotenregelung, die die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern vorschreibt, könnte die kollektive Vereinigungsfreiheit im Sinne von Artikel 9 I GG berühren. Die gesetzliche Vorgabe, den Aufsichtsrat einer Kapitalgesellschaft je zur Hälfte mit weiblichen und männlichen Aufsichtsratsmitgliedern zu besetzen, könnte als Eingriff in die Selbstbestimmung der Gesellschaft über die eigene Organisation gewertet werden.

Als Eingriff gilt jede belastende Regelung einer Grundrechtsadressatin oder eines Grundrechtsadressaten, die das grundrechtlich geschützte Verhalten behindert, z. B. das Verbot einer Vereinigung (Gesellschaft) oder die Untersagung des Beitritts zu einer Vereinigung.¹³⁷ Somit stellt sich die Frage, ob die selbstbestimmte unternehmerische Tätigkeit einer Kapitalgesellschaft durch eine Quotenregelung behindert wird.

Eine solche Behinderung ist jedoch nicht erkennbar: Denn das Unternehmensorgan Aufsichtsrat bleibt als solches mit all seinen Befugnissen unangetastet. Die gesetzliche Vorgabe, den Aufsichtsrat zur Hälfte mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern zu besetzen – aufgrund einer vorausgegangenen Wahl oder Benennung, vgl. § 119 I AktG – führt auch zu keiner Verzögerung der Besetzung des Aufsichtsrats. Denn angesichts des in Deutschland vorhandenen und bislang „ungenutzten“ Potenzials weiblicher Führungskräfte im Bereich der Wirtschaft ist die rechtzeitige Wahl oder Benennung der weiblichen und der männlichen Aufsichtsratsmitglieder prinzipiell ohne Weiteres möglich. Soweit vereinzelt behauptet wird, eine Quotierung des Aufsichtsrates führe zu einer Besetzung mit inkompetenten weiblichen Mitgliedern, so entbehrt diese Behauptung jeder Grundlage. Hier ist zunächst darauf hinzuweisen, dass es derzeit gar keine gesetzlichen Kriterien und Vorgaben für die Kompetenz von Aufsichtsratsmitgliedern gibt. Im Übrigen wird die Behauptung durch die aktuellen Statistiken zum Beispiel zur Qualität der Hochschulabschlüsse von Frauen widerlegt. Danach schließen Studentinnen ihr (wirtschaftswissenschaftliches, rechtswissenschaftliches etc.) Studium regelmäßig mit besseren Noten ab als Studenten. Dies spricht insgesamt gegen die Eingriffsqualität einer Quotenregelung.

Eine Quotenregelung dürfte vielmehr als bloße Ausgestaltung der Vereinigungsfreiheit zu qualifizieren sein. Nach der Rechtsprechung des BVerfG bedarf

„die Vereinigungsfreiheit (...) der gesetzlichen Ausgestaltung. Sie ist in mehr oder minder großem Umfang auf Regelungen angewiesen, die die freien Zusammenschlüsse und deren Wirken in die allgemeine Rechtsordnung einfügen, die Sicherheit des Rechtsverkehrs gewährleisten, Rechte der Mitglieder sichern und den schutzbedürftigen Belangen Dritter oder auch öffentlicher Interessen Rechnung tragen“ (BVerfGE 84, 372, 378 f.; E 50, 290, 354 f.).

¹³⁵ Ebd., Art. 9 Rn. 11 m. w. N.

¹³⁶ Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 19 Rn. 21 m. w. N.; offengelassen von BVerfG-K, NVwZ 2000, 1282.

¹³⁷ Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 9 Rn. 12.

Solche gesetzlichen Regelungen stellen keinen Grundrechtseingriff, sondern eine bloße Ausgestaltung dar.¹³⁸ Als Ausgestaltung zulässig ist zum Beispiel die gesetzliche Begrenzung der Rechtsfähigkeit von Vereinigungen¹³⁹ oder die Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband¹⁴⁰.

Denn da Vereinigungen (Kapitalgesellschaften) selbst nicht unmittelbar an die Grundrechte gebunden sind, muss der Staat im Rahmen seiner staatlichen Ausgestaltungspflicht vor allem Vorkehrungen treffen, um absehbaren Freiheitsbeschränkungen oder Gleichheitsverletzungen durch Satzungs- oder Gesellschaftsvertragsrecht zu begegnen. Insoweit ist das Untermaßverbot maßgebend. Gesetzgebung und Rechtsprechung verfügen hier über einen großen Beurteilungsfreiraum.¹⁴¹ Dabei gilt als Maßstab: Je weiter sich eine Gesellschaft von dem Ideal des freien Zusammenschlusses gleichberechtigter Mitglieder entfernt – gemeint sind vor allem große Kapitalgesellschaften¹⁴² –, desto weiter kann die zulässige Ausgestaltung gehen¹⁴³.

Daher lässt sich gut vertreten, Quotenregelungen lediglich als Ausgestaltung und nicht als Eingriff zu qualifizieren. Denn sie dienen vor allem dazu, das Wirken der Kapitalgesellschaft „in die allgemeine Rechtsordnung einzufügen“, die durch das Grundgesetz geprägt wird. Das GG gibt den verbindlichen verfassungsrechtlichen Rahmen für das einfache Recht wie das Gesellschaftsrecht (AktG, GmbHG etc.) vor. Zentrale Regelung ist der besondere Gleichbehandlungsgrundsatz gemäß Artikel 3 II GG und der dort verankerte staatliche Förderauftrag in Artikel 3 II Satz 2 GG zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern in der Gesellschaft – also auch und besonders im Wirtschaftsleben. Denn gerade hier benachteiligen die tradierten, verdeckt diskriminierenden Unternehmensstrukturen Frauen offenkundig (s. o. zu 2.3.2).

Doch selbst wenn man – entgegen der hier vertretenen Auffassung – einen Eingriff in den Schutzbereich des Artikel 9 I GG bejahen wollte, so ließe sich dieser aus den oben ausgeführten Erwägungen durch kollidierendes Verfassungsrecht im Hinblick auf Artikel 3 II GG in jedem Fall rechtfertigen. Zu beachten ist zunächst Artikel 9 II GG, der eine spezielle Schranke der Vereinigungsfreiheit regelt. Sie ist nach herrschender Meinung aber irreführend formuliert und bedeutet keine abschließende Regelung. Obgleich ein weitergehender Gesetzesvorbehalt fehlt, gilt auch hier ein verfassungsimmanenter Vorbehalt für kollidierendes Verfassungsrecht.¹⁴⁴ Zum Schutze anderer Rechtsgüter mit Verfassungsrang, insbesondere der Grundrechte Dritter, kann auch die allgemeine Vereinigungsfreiheit beschränkt werden.¹⁴⁵

Angesichts der mangelnden gleichberechtigten gesellschaftlichen (beruflichen/wirtschaftlichen) Teilhabe von Frauen, die heute immer noch durch verdeckte mittelbare (strukturelle) Benachteiligung „ausgebremst“ werden – also durch vermeintlich geschlechtsneutrale Maßnahmen und Normen, die einseitig zu Lasten von Frauen wirken – greift die staatliche Schutz- und Förderpflicht aus Artikel 3 II Satz 2 GG hier in besonderer Weise. Denn in den Führungsgremien der Kapitalgesellschaften („Wirtschaftsunternehmen“) sind Männer ausnahmslos überrepräsentiert. Der aktuelle „Führungskräfte-Monitor“ (Studie BMFSFJ) nennt für 2006 einen Anteil weiblicher Führungskräfte von circa 30 Prozent – zu wenig, zudem arg geschönt durch Einbeziehung der mittleren Managementebene. Angesichts der statistisch nachweisbaren großen und stetig steigenden Zahl gut ausgebildeter, hoch qualifi-

138 Ebd., Art. 9 Rn. 13.

139 BVerwGE 58, 26, 33 f.

140 BVerfG-K NJW 2001, 2618 f.

141 Dieterich/Hanau/Schaub-Dieterich, Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 2010, Art. 9 Rn. 11.

142 Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 9 Rn. 14 „große Wirtschaftsgesellschaften“.

143 BVerfGE 50, 290, 358 f.

144 Dieterich/Hanau/Schaub-Dieterich, Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 2010, Art. 9 Rn. 13 f. m. w. N.

145 BVerfGE 30, 227, 241; Dieterich/Hanau/Schaub-Dieterich, Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 2010, Art. 9 Rn. 14.

zierter Frauen findet sich der Grund für ihre Unterrepräsentanz schwerlich in mangelnder Qualifikation. Wie bereits eingangs dargelegt (siehe 2.3.2), liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen (ohne Finanzsektor), 100 größten Banken sowie 65 großen Versicherungen derzeit bei lediglich 8,6 Prozent – miserabel. Miserabel auch, dass davon nur ein Viertel von Anteilseignerseite entsandt wird. Der Frauenanteil in den Vorständen von 1,8 Prozent spricht im Übrigen für sich. Hier drängt sich der Gedanke struktureller Diskriminierung von potenziellen weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern aufgrund intransparenter Zugangsentscheidungen geradezu auf.

Ein geeignetes, erforderliches und im Übrigen verhältnismäßiges Steuerungsinstrument zur Änderung von verkrusteten, diskriminierenden Unternehmensstrukturen zwecks Durchsetzung gleichberechtigter gesellschaftlicher Teilhabe von Frauen und Männern im Bereich der Wirtschaft, wäre ein für Aktiengesellschaften verbindliches Gesetz zur Quotierung der Unternehmensorgane, einschließlich des Gesellschaftsorgans „Aufsichtsrat“.

2.3.3.2.2 Artikel 9 III GG „Koalitionsfreiheit“

Nichts anderes gilt im Ergebnis im Hinblick auf Artikel 9 III GG. Der Schutzbereich der durch Artikel 9 III GG geschützten „Koalitionsfreiheit“, Spezialgrundrecht für einen Unterfall der Vereinigungsfreiheit (Art. 9 I GG), könnte von einer Quotenregelung betroffen sein. Artikel 9 III GG gewährt das Recht, sich in „Koalitionen“ auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zusammenzuschließen und in diesen (individuelle Koalitionsfreiheit) sowie durch diese Koalitionen (kollektive Koalitionsfreiheit) auf die Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Einfluss zu nehmen (Koalitionszweck).

Zu den Koalitionen im Sinne von Artikel 9 III GG zählen u. a. Gewerkschaften. Deren Vertreterinnen und Vertreter müssen aufgrund § 7 II Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) und § 6 I Montanmitbestimmungsergänzungsgesetz (MontanmitbestErgG), die die Zusammensetzung des Aufsichtsrats regeln, im Aufsichtsrat vertreten sein (vgl. § 119 I Nr. 1 AktG).¹⁴⁶

Eine Quotenregelung, die Gewerkschaften zu einer paritätischen Entsendung von weiblichen und männlichen Aufsichtsratsmitgliedern verpflichtet, betrifft zunächst die kollektive Koalitionsfreiheit. Denn nach der Rechtsprechung des BVerfG schützt Artikel 9 III GG neben dem Bestand der Koalition und ihrer Organisation auch „das Verfahren ihrer Willensbildung und die Führung ihrer Geschäfte“.¹⁴⁷ Darüber hinaus kann in diesem Zusammenhang auch die individuelle Koalitionsfreiheit der einzelnen Gewerkschaftsmitglieder betroffen sein. Denn die Quotenregelung ändert das Wahlverfahren und kann dazu führen, dass männliche Gewerkschaftsmitglieder zugunsten von weiblichen Gewerkschaftsmitgliedern zurückstehen müssen und infolgedessen nicht in den Aufsichtsrat gewählt werden.

Allerdings – je nachdem, ob die Quotenregelung als bloße Ausgestaltung oder aber als (rechtfertigungsbedürftige) Beeinträchtigung der Koalitionsfreiheit eingeordnet wird, ließe sich auch eine Beeinträchtigung in jedem Fall durch den „kollidierenden Verfassungsbelang“ Artikels 3 II Satz 2 GG rechtfertigen. Denn obgleich die Koalitionsfreiheit nach dem Wortlaut des Artikels 9 III GG vorbehaltlos gewährleistet wird, so ist sie doch unstreitig „nicht unbegrenzt und unbegrenzbar“.¹⁴⁸ Vielmehr unterliegt auch die Koalitionsfreiheit nach der Rechtsprechung des BVerfG verfassungsimmanenten

¹⁴⁶ § 119 AktG Rechte der Hauptversammlung: „(1) Die Hauptversammlung beschließt in den im Gesetz und in der Satzung ausdrücklich bestimmten Fällen, namentlich über 1. die Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats, soweit sie nicht in den Aufsichtsrat zu entsenden oder als Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz, dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz, dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung zu wählen sind; (...).“

¹⁴⁷ BVerfGE 100, 214, 221; E 50, 290, 373.

¹⁴⁸ BVerfGE 58, 233, 247.

Schranken, soweit sie mit anderen Rechtsgütern von Verfassungsrang kollidiert, insbesondere mit Grundrechten Dritter.¹⁴⁹ Vor allem Gesetzgebung und Rechtsprechung müssen hier für praktische Konkordanz sorgen, sei es durch Ausgestaltung oder durch Einschränkung. Eine Ausgestaltung stellt keinen – rechtfertigungsbedürftigen – Grundrechtseingriff dar. Dem Gesetzgeber steht dabei – unter Beachtung des Normziels von Artikel 9 III GG – ein erheblicher Spielraum zu.¹⁵⁰

Dies gilt im Übrigen auch in Bezug auf die individuelle Koalitionsfreiheit. Hier stellt sich zwar die Frage, ob eine Quotenregelung, die zugunsten von Kandidatinnen wirkt, möglicherweise das Grundrecht der Gleichberechtigung gemäß Artikel 3 II und III Satz 1 GG verletzt, da sich eine Quote zugunsten von Frauen gleichzeitig als Benachteiligung von Männern auswirkt. Das Quotierungsmodell muss sich daher an den speziellen Gleichheitssätzen der Artikel 3 II Satz 1 und Artikel 3 III Satz 1 GG messen lassen. Danach darf das Geschlecht nach Artikel 3 III Satz 1, II Satz 1 GG grundsätzlich nicht als Anknüpfungspunkt für eine rechtliche Ungleichbehandlung herangezogen werden. Allerdings können geschlechtsbezogene Ungleichbehandlungen, die zu einer Benachteiligung von Männern führen, durch das Fördergebot in Artikel 3 II Satz 2 GG gerechtfertigt werden. Denn gerade die Quotierung stellt eine solche Fördermaßnahme im Sinne von Artikel 3 II Satz 2 GG dar. Indem sie die einseitige Dominanz eines Geschlechts im Benennungs- bzw. Wahlverfahren, etwa auf der Kandidatenliste, verhindert, wirkt sie der Privilegierung dieses (bislang überrepräsentierten) Geschlechts bei den Wahlen entgegen. So erlangen nicht nur die Angehörigen des bislang überrepräsentierten, sondern auch die Angehörigen des anderen Geschlechts eine faire, gleichberechtigte Chance auf ein Aufsichtsratsmandat.

Es wird deutlich, dass auch Artikel 9 III GG den Staat, zuvörderst den Gesetzgeber, keinesfalls aus seiner umfassenden Verantwortung für das Gemeinwohl entlässt. Die staatliche Gemeinwohlverpflichtung folgt hier aus dem verfassungsrechtlichen Auftrag des Staates aus Artikel 3 II GG zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen mit Männern in allen gesellschaftlichen bzw. beruflichen Bereichen. Darüber hinaus besteht die umfassende Gemeinwohlverpflichtung des Staates, das internationale Ansehen der Bundesrepublik Deutschland effektiv zu schützen, welches durch die frauendiskriminierenden Wirtschaftsstrukturen in Deutschland aktuell geschädigt wird. Zur Wiederherstellung der Reputation ist es erforderlich, diskriminierende Unternehmensstrukturen zu beseitigen und Chancengleichheitsstrukturen für Frauen und Männer in deutschen Unternehmen einzuführen. Anderenfalls verfestigt sich das europäische und internationale Bild der Bundesrepublik Deutschland als rückständiger, patriarchalisch ausgerichteter Staat.

2.3.3.2.3 Artikel 14 GG

Eine Quotenregelung könnte das durch Artikel 14 GG geschützte, in einer Aktie verkörperte Anteilseigentum der Aktionärinnen und Aktionäre¹⁵¹ am Grundkapital der Aktiengesellschaft betreffen, durch das die Aktionärinnen und Aktionäre mitgliedschaftlich an der Gesellschaft beteiligt sind. Aus der Mitgliedschaft folgen wiederum unterschiedliche Rechte der Aktionärinnen und Aktionäre, die in sogenannte Verwaltungsrechte („Herrschaftsrechte“) und sogenannte Vermögensrechte unterteilt sind. Unter den Begriff der Vermögensrechte fällt etwa der Anspruch auf den Anteil an der Auszahlung des Bilanzgewinns („Dividende“) gemäß §§ 58 IV, 60 AktG oder der Rückzahlungsanspruch bei einer Kapitalherabsetzung, § 225 II AktG. Diese Vermögensrechte werden von der Quotenregelung ersichtlich nicht berührt und bleiben daher im Folgenden außer Betracht.

149 BVerfGE 94, 268 „Wissenschaftsfreiheit“; BVerfGE 100, 271, 284; BVerfGE 103, 293, 307 „Sozialstaatsprinzip“.

150 Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 9 Rn. 47.

151 BVerfGE 14, 263, 276; E 100, 289, 301.

Die Quotenregelung könnte jedoch die Verwaltungsrechte berühren. Dazu zählt unter anderem das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung. In der Hauptversammlung üben die Aktionärinnen und Aktionäre ihre Rechte in Angelegenheiten der Gesellschaft aus, § 118 AktG. Die Hauptversammlung wählt den Aufsichtsrat, der wiederum den Vorstand wählt; jede Stammaktie gewährt ein Stimmrecht. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Quotenregelung an dem Stimmrecht der Aktionärinnen und Aktionäre (aktives Stimmrecht) nichts ändert. Die Quotenregelung modifiziert lediglich das Wahlverfahren und gestaltet dieses aus, ohne das aktive Wahlrecht der Aktionärinnen und Aktionäre einzuschränken.

Etwas anderes könnte für das passive Wahlrecht gelten, sofern männliche Kandidaten aus den Reihen der Hauptversammlung, also Aktionäre, infolge der Quotierung zugunsten von Kandidatinnen zurückstehen müssen und daher unter Umständen nicht in den Aufsichtsrat gewählt werden. Somit stellt sich die Frage, ob eine Quotenregelung, die zugunsten von Kandidatinnen wirkt, möglicherweise das Grundrecht der Gleichberechtigung gemäß Artikel 3 II und III Satz 1 GG verletzt, da sich eine Quote zugunsten von Frauen gleichzeitig als Benachteiligung von Männern auswirkt. Wie bereits dargelegt (s. o. zu 2.3.3.2.2), lassen sich solche geschlechtsbezogenen Ungleichbehandlungen, die einzelne Männer benachteiligen, durch das Fördergebot in Artikel 3 II Satz 2 GG rechtfertigen. Denn gerade die Quotierung stellt eine verfassungsrechtlich verankerte Fördermaßnahme im Sinne von Artikel 3 II Satz 2 GG dar, um den strukturell bedingten „ökonomischen Vorsprung“ von Männern auszugleichen.

Im Übrigen wäre auch der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gewahrt (dazu unten zu 2.3.3.3, 2.3.3.5). Eine Quotenregelung wäre daher als zulässige Inhalts- und Schrankenbestimmung zu betrachten.

Auf die umstrittene Frage, ob das Unternehmen bzw. der „eingerichtete und ausgeübte Gewerbebetrieb“ im Sinne der Zivilrechtsprechung zu § 823 I BGB unter die Eigentumsgarantie des Artikels 14 fällt, muss hier nicht näher eingegangen werden. Denn das BVerfG hat dies bislang betont offengelassen und deutliche Zweifel geäußert.¹⁵² Im Übrigen wird der Schutz des Unternehmens dadurch nicht lückenhaft, weil Artikel 12 GG die unternehmerische Tätigkeit einschließlich ihrer Funktionsvoraussetzungen schützt.¹⁵³

2.3.3.2.4 Artikel 12 I GG

Es stellt sich die Frage, ob eine Quotenregelung möglicherweise in die durch Artikel 12 I GG in Verbindung mit Artikel 19 III GG auch Aktiengesellschaften gewährleistete Berufsfreiheit eingreift. Der Schutz bezieht sich auf die „Erwerbszwecken dienende Tätigkeit“.¹⁵⁴ Wird eine inländische Gesellschaft nicht von Deutschen, sondern von Ausländerinnen und Ausländern beherrscht, so dürfte aber nicht Artikel 12 I GG, sondern Artikel 2 I GG eingreifen. Entsprechendes gilt für ausländische Kapitalgesellschaften,¹⁵⁵ zu Gesellschaften aus der EU s. o. zu 2.3.3.2.1.

Dass sich die Quotierung des Aufsichtsrats in beeinträchtigender Weise auf die unternehmerische Tätigkeit einer Aktiengesellschaft auswirkt, ist nicht erkennbar. Allenfalls dann, wenn man an die Rechtsprechung des BVerfG zu Artikel 9 I GG zur „Selbstbestimmung über die eigene Organisation“¹⁵⁶ anknüpft (dazu oben zu 2.3.3.2.1), lässt sich ein Grundrechtseingriff konstruieren. Insoweit wäre die

¹⁵² „Nur tatsächliche – nicht aber rechtl. – Zusammenfassung“: BVerfGE 51, 193, 221 f.; BVerfGE 96, 375, 397; E 105, 252, 278; s. auch BVerwGE 118, 226, 241.

¹⁵³ Dieterich, a. a. O., Art. 14 Rn. 5.

¹⁵⁴ BVerfGE 105, 252, 265; BVerfGE 114, 196, 244; BGHZ 161, 376, 382.

¹⁵⁵ Hans D. Jarass, Bodo Piroth, a. a. O., Art. 12 Rn. 10a; Art. 19 Rn. 20 f.

¹⁵⁶ BVerfGE 80, 244, 253.

Berufsausübungsfreiheit betroffen. Eingriffe in die Berufsfreiheit bedürfen einer gesetzlichen Grundlage, Artikel 12 I Satz 2 GG („durch Gesetz oder auf Grund Gesetzes“), die den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit beachtet. Die Anforderungen werden durch die sogenannte Stufenlehre konkretisiert. Im Bereich der Berufsausübungsregelungen steht dem Gesetzgeber ein erheblicher Beurteilungs- und Gestaltungsspielraum zu. Besonders weit ist der Spielraum dann, wenn wirtschafts-, arbeitsmarkt- oder sozialpolitische Ziele verfolgt werden.¹⁵⁷

Die Quotenregelung verfolgt vor allem wirtschaftspolitische Ziele, denn sie zielt auf gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Wirtschaftsleben. Die Quotierung ist geeignet, das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe zu erreichen. Sie ist zudem erforderlich, da keine ebenso wirksame, aber weniger eingreifende Maßnahme verfügbar ist (dazu s. u. 2.3.3.3, 2.3.3.5). Auch die Verhältnismäßigkeit im engeren Sinne ist gewahrt: Berufsausübungsregeln werden durch jede vernünftige Erwägung des Gemeinwohls legitimiert¹⁵⁸ – hier durch das Grundrecht der Gleichberechtigung von Frauen und Männern gemäß Artikel 3 II GG und den staatlichen Handlungs- und Förderungsauftrag gemäß Artikel 3 II Satz GG. Eingriffszweck und Eingriffsintensität stehen dabei in einem angemessenen Verhältnis zueinander (dazu sogleich 2.3.3.3 und 2.3.3.5).

2.3.3.2.5 Artikel 2 I GG „Allgemeine Handlungsfreiheit“

Soweit kein spezielles Grundrecht einschlägig ist (s. o.), bietet Artikel 2 I GG Schutz im wirtschaftlichen Bereich und schützt die wirtschaftliche Betätigung einschließlich der unternehmerischen Handlungsfreiheit.¹⁵⁹ Allerdings darf die Handlungsfreiheit nicht gegen die „verfassungsmäßige Ordnung“ verstoßen, sie steht zudem unter dem Vorbehalt der Rechte anderer.¹⁶⁰ Grundrechtseingriffe müssen dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit entsprechen. Sofern im Hinblick auf die Quotenregelung ein Eingriff in die wirtschaftliche Handlungsfreiheit überhaupt erkennbar ist – wie bereits oben dargelegt, fehlt es nach hier vertretener Ansicht an der Eingriffsqualität –, wäre dieser unter Bezugnahme auf Artikel 3 II GG in jedem Fall gerechtfertigt. Insoweit wird auf die obigen Ausführungen und die zu 2.3.3.3, 2.3.3.4 und 2.3.3.5 verwiesen.

2.3.3.3 Exkurs

Die Verpflichtung des Staates zur Gewährleistung der tatsächlichen gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen auf allen Ebenen – Der verfassungsrechtliche Auftrag zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern insbesondere auch im Wirtschafts- und Berufsleben, Artikel 3 II Satz 2 GG.¹⁶¹

Der Gesetzgeber ist verpflichtet, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu gewährleisten. Dies ergibt sich aus Artikel 3 Absatz 2 GG. Dieser lautet:

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

¹⁵⁷ BVerfGE 77, 308, 332; E 109, 64, 85.

¹⁵⁸ BVerfGE 85, 248, 259; E 103, 1, 10.

¹⁵⁹ BVerfGE 50, 290, 366; E 91, 207, 221; E 113, 29, 29.

¹⁶⁰ Näher Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Art. 2 Rn. 17 f.

¹⁶¹ Die folgenden Ausführungen sind einem Gutachten im Auftrag des BMFSFJ von Marlene Schmidt zum Thema „Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen einer Erweiterung der Berichtspflicht in § 289 HGB auf die Angabe des Anteils der weiblichen Beschäftigten an den verschiedenen Hierarchieebenen und die Höhe des Entgelts von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens“, Dezember 2009, entnommen.

Damit stellt Artikel 3 Absatz 2 GG nach ständiger Rechtsprechung des BVerfG ein Gleichberechtigungsgesetz auf, das sich auch auf die gesellschaftliche Wirklichkeit erstreckt.¹⁶² Dies ist im Rahmen der Grundgesetzänderung 1994 durch die Anfügung von Satz 2 in Artikel 3 Absatz 2 GG ausdrücklich klargestellt worden.¹⁶³

Wörtlich sagt das BVerfG:

„Es geht um die Durchsetzung der Gleichberechtigung der Geschlechter für die Zukunft. Art. 3 Absatz 2 GG zielt auf die Angleichung der Lebensverhältnisse.“¹⁶⁴

Und weiter ausdrücklich:

„Frauen müssen die gleichen Erwerbschancen haben wie Männer.“¹⁶⁵

Über ein bloßes Diskriminierungsverbot hinaus beauftragt Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 GG also den Staat, zukunftsgerichtet die Gleichberechtigung der Geschlechter durchzusetzen und die Lebensverhältnisse von Frauen und Männern tatsächlich anzugleichen. Mit anderen Worten: Artikel 3 Absatz 2 GG begründet nicht nur eine staatliche Schutzpflicht vor Geschlechtsdiskriminierungen privater Dritter¹⁶⁶, sondern auch eine staatliche Pflicht zur Beseitigung nicht nur rechtlicher, sondern auch lediglich gesellschaftlicher Benachteiligungen. Er weist dem Staat eine gestaltende Aufgabe zu und zielt auf ein aktives staatliches Tun mittels Fördermaßnahmen.¹⁶⁷

Angesichts der weitgehend formalen rechtlichen Gleichstellung von Frauen und Männern richtet sich der staatliche Auftrag aus Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 GG heute vor allem darauf, faktische, vor allem (subtile) strukturelle Benachteiligungen von Frauen zu beseitigen, wie sie angesichts der seit Jahren anhaltenden Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen offensichtlich sind. Denn die eingangs genannten Zahlen belegen nachdrücklich die persönlichen Erfahrungen vieler Arbeitnehmerinnen: Die Chancen beim beruflichen Aufstieg sind zwischen den Geschlechtern nach wie vor sehr ungleich verteilt. Die sogenannte „glass ceiling“ existiert.

Bei der Beantwortung der Frage, wie der Gesetzgeber dem Gebot des Artikels 3 Absatz 2 GG nachkommt, steht ihm ein Gestaltungsspielraum zu.¹⁶⁸ Die Art und Weise, wie der Staat seine Verpflichtung erfüllt, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken, obliegt seiner Ausgestaltungsbefugnis.¹⁶⁹

Allerdings ist der Staat verfassungsrechtlich gehalten, in jedem Fall ausreichende Maßnahmen normativer und tatsächlicher Art zu ergreifen, die dazu führen, dass ein „angemessener und als solcher wirksamer Schutz“ erreicht wird (sog. Untermaßverbot).¹⁷⁰ Ist die Schutzpflichtdimension der Grund-

162 Zuletzt zum Zuschuss zum Mutterschaftsgeld, BVerfGE 109, 64 (Rn. 209) m. w. N., so beispielsweise BVerfGE 85, 191, 207; 92, 91, 109.

163 BVerfGE 109, 64 (Rn. 209); 92, 91, 109.

164 BVerfGE 109, 64 (Rn. 209); 85, 191, 207; 89, 276, 285.

165 BVerfGE 109, 64 (Rn. 209); 85, 191, 207.

166 Horst Dreier, Werner Heun, GG, Bd. I Artikel 1–19, 2. Aufl. 2004, Art. 3 Rn. 114; Christoph Kannengießer in: Bruno Schmidt-Bleibtreu, Hans Hofmann, Axel Hoplauf (Hrsg.), GG-Kommentar, 11. Aufl. 2008, Art. 3 Rn. 53, 56.

167 Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, GG, 9. Aufl. 2007, Art. 3 Rn. 90; vgl. auch Dieterich/Glatzel, Mittelbar diskriminierende Steuerungswirkung des Mutterschutzes, AR-Blattei 800.2 Nr. 23.

168 Zum Gestaltungsspielraum bei Schutzpflichten allgemein BVerfGE 88, 203, 254.

169 BVerfGE 109, 64 (Rn. 210). Ein Anspruch auf bestimmte Fördermaßnahmen besteht eher selten, Hans D. Jarass, Bodo Pieroth, a. a. O., Rn. 91. Allerdings hat das BVerfG in E 97, 332 (348) erstmals auch eine konkrete staatliche Verpflichtung zur Schaffung von Kinderbetreuungseinrichtungen aus Art. 3 Abs. 2 GG abgeleitet. Hierauf verweisen zutreffend Horst Dreier und Werner Heun, a. a. O., Rn. 115.

170 Zum Verstoß gegen das Untermaßverbot durch eine (gesetzesvertretende) erkennbar ineffektive, zudem rechtlich unverbindliche Vereinbarung zwischen Wirtschaftsverbänden und Bundesregierung anstelle eines verbindlichen Gleichstellungsgesetzes vgl. Silke Ruth Laskowski, ZRP 2001, 504.

rechte betroffen, so verlangt das BVerfG von der öffentlichen Gewalt – also auch vom Gesetzgeber –, dass sie bzw. er „Vorkehrungen zum Schutz des Grundrechts trifft, die nicht gänzlich ungeeignet oder völlig unzulänglich sind“.¹⁷¹

Zur Gewährleistung von Chancengleichheit beim beruflichen Aufstieg sind verschiedene Maßnahmen des Gesetzgebers denkbar, die unterschiedlich stark in die Grundrechte der Anteilseigerinnen und Anteilseigener von Unternehmen eingreifen, so beispielsweise ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft.¹⁷²

Eine beispielsweise in Betracht kommende Ergänzung der Regelungen der Beschlussfassung durch die Hauptversammlung gemäß § 124 II AktG bei der Wahl der Aufsichtsratsmitglieder oder eine Ergänzung der Regelungen des Wahlverfahrens zum Beispiel in § 9 MitbestG, wäre demgegenüber als erheblich weniger gravierender Eingriff zu betrachten. Mit anderen Worten: Zur Herstellung tatsächlicher Chancengleichheit wäre der Bundesgesetzgeber ohne Zweifel befugt, eine gesetzliche Quotenregelung für die Wahl des Aufsichtsrats zu erlassen.

2.3.3.4 Die unionsrechtliche Verpflichtung zur Förderung der tatsächlichen Gleichstellung

Auch das Recht der Europäischen Union fordert die Beseitigung mittelbarer und faktischer Diskriminierungen¹⁷³ und verpflichtet die Mitgliedstaaten, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu gewährleisten.

Die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern ist eine an ganz prominenter Stelle im Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (VAEU)¹⁷⁴ verankerte Querschnittsaufgabe der Union. So bestimmt Artikel 8 AVEU:

„Bei allen ihren Tätigkeiten wirkt die Union darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.“

Diese Verpflichtung richtet sich jedoch ausdrücklich (nur) an die Union, nicht an die Mitgliedstaaten.

Artikel 23 Absatz 1 Charta der Grundrechte der Europäischen Union¹⁷⁵ bestimmt:

„Die Gleichheit von Männern und Frauen ist in allen Bereichen, einschließlich der Beschäftigung, der Arbeit und des Arbeitsentgelts, sicherzustellen.“

Zwar soll Artikel 23 Absatz 1 gemäß Artikel 51 Absatz 1 der Charta der Grundrechte für die Organe und Einrichtungen der Union sowie die Mitgliedstaaten ausschließlich bei der Durchführung des Rechts der Union gelten. Kaum ein anderer Bereich des Arbeitsrechts der Europäischen Union¹⁷⁶ ist jedoch so

¹⁷¹ BVerfGE 77, 170, 214.

¹⁷² Heide *Pfarr*, Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft, 2001; Silke Ruth *Laskowski*, Kein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft?, ZRP 2001, 504. Dem Entwurf liegt ein Zweistufenmodell zugrunde. In der ersten Stufe sind freiwillige („optionale“) Gleichstellungskonzeptionen vorgesehen, die den Unternehmen unter Beteiligung des Betriebsrats – soweit vorhanden – ein größtmögliches Maß an Gestaltungsfreiheit einräumen, während die zweite Stufe Gleichstellungsmaßnahmen kraft Gesetzes regelt. Die Maßnahmen der zweiten Stufe sind weitaus konkreter und strikter gefasst als die der ersten Stufe. Sie belassen nur einen engen Umsetzungsspielraum und sind verbindlich. Stufe zwei des Gesetzes kommt jedoch nur subsidiär zur Anwendung, wenn ein Unternehmen innerhalb des vorgegebenen Zweijahreszeitraums kein Gleichstellungskonzept entwickelt und mit dessen Umsetzung begonnen hat. Der Entwurf setzt also auf „regulierte Selbstregulierung“ und verfolgt insoweit ein sehr modernes Steuerungskonzept.

¹⁷³ So explizit das BVerfG in BVerfGE 109, 64 (Rn. 210). Zustimmend Eberhard *Eichenhofer*, Zuschuss zum Mutterschaftsgeld durch den Arbeitgeber – wie geht es weiter nach dem Verfassungswidrigkeitsverdict des BVerfG?, in: BB 2004, 382 (384).

¹⁷⁴ ABl. EU 2010, C 83/47 ff.

¹⁷⁵ ABl. EU 2010, C 83/389.

¹⁷⁶ Gregor *Thüsing*, Europäisches Arbeitsrecht, München 2008; Dagmar *Schiek*, Europäisches Arbeitsrecht, Baden-Baden, 3. Aufl. 2007; Maximilian *Fuchs*, Franz *Marhold*, Europäisches Arbeitsrecht, 2. Aufl. 2006; Marlene *Schmidt*, Das Arbeitsrecht der Europäischen Gemeinschaft, Baden-Baden 2001.

stark von EU-Richtlinien und Rechtsprechung des EuGH geprägt wie der Bereich der Gleichbehandlung und Chancengleichheit von Frauen und Männern in Arbeits- und Beschäftigungsfragen:

So folgt die Verpflichtung der Mitgliedstaaten – und damit auch der Bundesrepublik – zur Gewährleistung von Chancengleichheit beim Zugang zu allen Ebenen beruflicher Hierarchie unmittelbar aus der Richtlinie 2006/54/EG vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Arbeits- und Beschäftigungsfragen.¹⁷⁷

Die Richtlinie 2006/54/EG fasst vier erheblich ältere Richtlinien zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Erwerbsleben¹⁷⁸ zusammen, kodifiziert die zu diesen Richtlinien ergangene Rechtsprechung des EuGH, nimmt aber auch einige inhaltliche Verbesserungen vor. Sie war bis zum 15. August 2008 in die jeweiligen nationalen Rechtsordnungen umzusetzen; am 15. August 2009 sind die von ihr zusammengefassten Richtlinien automatisch außer Kraft getreten.¹⁷⁹

Erstaunlicherweise finden sich in der deutschen Literatur nur wenige Beiträge, die sich explizit mit der Richtlinie 2006/54/EG befassen. Der Gesetzgeber hat keine spezifischen Umsetzungsmaßnahmen ergriffen. Soweit ersichtlich, sind solche auch nicht in Vorbereitung.¹⁸⁰

Die Chancengleichheit beim beruflichen Aufstieg war bislang Regelungsgegenstand der Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG. Auch dieser Richtlinie war bereits eine Verpflichtung der Mitgliedstaaten zur aktiven Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben zu entnehmen. Die Richtlinie 2006/54/EG stellt dies nun unmissverständlich klar: Ausweislich ihrer amtlichen Bezeichnung und ihres Artikels 1 zielt sie auch auf die Verwirklichung von Chancengleichheit/Gleichstellung von Frauen und Männern ab.¹⁸¹

In den Vorerwägungen der Chancengleichheitsrichtlinie 2006/54/EG heißt es dazu:

„Die Gleichstellung von Männern und Frauen stellt nach Artikel 2 und Artikel 3 Abs. 2 des Vertrags [gemeint ist der EG-Vertrag, heute finden sich diese Regelungen in Art. 8 VAEU] sowie nach der Rechtsprechung des Gerichtshofs ein grundlegendes Prinzip dar. In diesen Vertragsbestimmungen wird die Gleichstellung von Männern und Frauen als Aufgabe und Ziel der Gemeinschaft [heute: Union] bezeichnet, und es wird eine positive Verpflichtung begründet, sie bei allen Tätigkeiten der Gemeinschaft [heute: Union] zu fördern.“

Dementsprechend verpflichtet Artikel 14 Absatz 1 der Richtlinie 2006/54/EG die Mitgliedstaaten:

„Im öffentlichen und privaten Sektor einschließlich öffentlicher Stellen darf es in Bezug auf folgende Punkte keinerlei unmittelbare¹⁸² oder mittelbare¹⁸³ Diskriminierung aufgrund des Geschlechts geben:

177 ABl. EG 2006, L 204/23.

178 Entgeltrichtlinie 75/117/EWG, ABl. 1975, L 45/19; Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG, ABl. 1976, L 39/40; Richtlinie 86/378/EWG betriebliche Systeme der sozialen Sicherheit, ABl. 1986, L 225/40; Beweislastrichtlinie 97/80/EG, ABl. L 14/6.

179 Vgl. Art. 33, 34 der Richtlinie 2006/54/EG.

180 Zu den daraus resultierenden Vertragsverletzungen vgl. den Bericht von Beate Rudolf, Mitglied des europäischen Expertennetzwerks für Fragen der Beschäftigung und der Gleichstellung von Frauen und Männern, in: Susanne Burri, Sacha Prechal (Hrsg.), The Transposition of Recast Directive 2006/54/EC, 2009, 37 f.

181 Ebenso Susanne Burri, Sacha Prechal, a. a. O., 2.

182 Der Begriff der unmittelbaren Diskriminierung wird in Art. 2 Abs. 1a) der Chancengleichheitsrichtlinie 2006/54/EG definiert als „eine Situation, in der eine Person aufgrund ihres Geschlechts eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde“. Vgl. auch § 3 Abs. 1 AGG.

183 Eine mittelbare Diskriminierung ist nach der Legaldefinition des Art. 2 Abs. 1b) der Chancengleichheitsrichtlinie 2006/54/EG hingegen dann gegeben, wenn „eine Situation, in der dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen des einen Geschlechts in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechts benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich“. Vgl. auch § 3 Abs. 2 AGG.

a) die Bedingungen – einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen – für den Zugang zur Beschäftigung oder zu abhängiger oder selbständiger Erwerbsarbeit, unabhängig vom Tätigkeitsfeld und beruflicher Position einschließlich des beruflichen Aufstiegs.“

Damit erfasst das Gleichbehandlungsgebot des Artikels 14 Absatz 1 der Chancengleichheitsrichtlinie 2006/54/EG den Zugang zu jeder beruflichen Tätigkeit auf jeglicher Hierarchieebene in einem Unternehmen und damit auch den Zugang zu Vorstands- und Aufsichtsratspositionen. Sie verpflichtet die Mitgliedstaaten, insoweit auf tatsächliche Chancengleichheit von Frauen und Männern hinzuwirken.

Artikel 29 der Richtlinie 2006/54/EG verpflichtet die Mitgliedstaaten zudem explizit zur Durchsetzung tatsächlicher Gleichstellung:

„Die Mitgliedstaaten berücksichtigen aktiv das Ziel der Gleichstellung von Männern und Frauen bei der Formulierung und Durchführung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften, Politiken und Tätigkeiten in den in dieser Richtlinie genannten Bereichen.“

Ferner bestimmt Artikel 21 Absatz 3, 4 der Richtlinie 2006/54/EG:

„Die Mitgliedstaaten ersuchen in Übereinstimmung mit den nationalen Gesetzen, Tarifverträgen oder Gepflogenheiten die Arbeitgeber, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz sowie beim Zugang zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg in geplanter und systematischer Weise zu fördern.“

Ob die Unterrepräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten im Einzelfall auf unmittelbare¹⁸⁴ oder mittelbare Diskriminierungen zurückzuführen ist, kann letztlich dahingestellt bleiben. Denn die Statistik dokumentiert eindrücklich, dass die Strukturen offensichtlich so ausgestaltet sind, dass Frauen nur in Ausnahmefällen in die Unternehmensorgane „Vorstand“ und „Aufsichtsrat“ gelangen.

2.3.3.5 Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung

Eine für alle Unternehmen mit Aufsichtsrat verbindliche, gesetzliche Quotenregelung entspricht schließlich auch dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Hier kommt es darauf an, dass die Regelung sowohl geeignet als auch erforderlich und angemessen ist, um das angestrebte Ziel zu erreichen.

Zweifel an der Geeignetheit einer gesetzlichen Regelung, das Ziel der faktischen Gleichberechtigung zu erreichen, indem auch Frauen die faire Chance eingeräumt wird, Mandate im Parlament zu erlangen, bestehen nicht. Die Eignung einer für alle Wahlverfahren geltenden Quotierungsregelung, die die Faktoren kompensiert, welche für die Unterrepräsentanz von Frauen ursächlich sind, ist gewissermaßen „evident“.

Es könnte sich allerdings vielleicht die Frage stellen, ob gerade eine gesetzliche Regelung auch erforderlich ist – oder ob nicht als milderer, gleich wirksames Mittel auch eine freiwillige Quotenregelung in den Satzungen der Unternehmen oder gar eine freiwillige Selbstverpflichtung ausreichen könnte. Einmal abgesehen davon, dass freiwillige Regelungen in ihrer Steuerungskraft davon abhängen, dass sich auch wirklich alle Unternehmen freiwillig an diese Regelungen halten, zeigt spätestens ein

¹⁸⁴ Auch wenn unmittelbare Diskriminierungen insgesamt offenbar zurückgegangen sind, spielen sie im Bereich der Beförderung noch immer eine große Rolle. Dies haben nicht zuletzt einige öffentlichkeitswirksame Fälle aus jüngster Zeit verdeutlicht, so beispielsweise das Verfahren von Sule *Eisele* gegen die R+V-Versicherung, ArbG Wiesbaden v. 18.12.2008, 5 Ca 46/08, nrkr., sowie das von Silke *Kühne* gegen die GEMA, LAG Berlin-Brandenburg v. 26.11.2008, 15 Sa 517/08, NZA 2009, 43, nrkr.

Blick auf die Ergebnisse der „Freiwilligen Selbstverpflichtung der Wirtschaftsverbände“ von 2001, die in dem 3. Bericht (BMFSFJ 2008) dokumentiert sind (s. o. 2.3.2), dass solche unverbindlichen, auf Freiwilligkeit beruhenden Maßnahmen nicht geeignet sind, den Frauenanteil in Führungspositionen der Wirtschaft wirksam zu erhöhen.

Auch ein Gesetz, das zu einer entsprechenden Satzungsregelung verpflichtete, wäre kein milderes Mittel. Denn durch den verbindlichen gesetzlichen Regelungsauftrag entfielen das freiwillige Element.

Somit steht letztlich kein milderes, gleich effektives Mittel als eine verbindliche gesetzliche Regelung zur Verfügung. Die Erforderlichkeit einer gesetzlichen Regelung ist also zu bejahen.

Und auch die Angemessenheit, also die Verhältnismäßigkeit im engeren Sinne, lässt sich bejahen. Maßgeblich wird hier eine Abwägung der betroffenen Verfassungsgüter. Die Quotierungsregelung als kompensatorische Fördermaßnahme dient sowohl der Durchsetzung des individuellen Rechts von Kandidatinnen auf faire, chancengleiche berufliche Teilhabe gemäß Artikel 3 II GG, als auch der Durchsetzung des Gebots der fairen, gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe im Sinne der Artikel 3 II GG und Artikel 20 GG (Rechtsstaatsgebot) und damit der tatsächlichen Gleichberechtigung in der gesellschaftlichen Wirklichkeit, also der Erfüllung des staatlichen Auftrags aus Artikel 3 II Satz 2 GG. Im Verhältnis dazu ist das lediglich im Einzelfall beeinträchtigte Recht auf Gleichberechtigung männlicher „Aufsichtsratskandidaten“ von geringerem Gewicht, die Beeinträchtigung daher gerechtfertigt. Nichts anderes gilt im Hinblick auf deren „passive Wahlgleichheit“.

Der staatliche Auftrag gemäß Artikel 3 II Satz 2 GG wirkt somit rechtfertigend – sofern man überhaupt einen Eingriff in die „Unternehmensfreiheit“ und nicht lediglich eine Ausgestaltung bejaht (s. o. zu 2.3.3. 2.1 und 2.3.3.2.3).

Dass der „Preis“ für die Durchsetzung der Gleichberechtigung angesichts der betroffenen Verfassungsgüter „zu hoch“ ausfallen könnte, wie vereinzelt behauptet, vermag angesichts des engen Zusammenhangs mit dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht gemäß Artikel 2 I in Verbindung mit Artikel 1 I und dem Grundsatz der Menschenwürde, Artikel 1 I GG sowie dem menschenrechtlichen Gehalt des Grundsatzes der Gleichberechtigung der Geschlechter und angesichts der dadurch zum Ausdruck kommenden hohen Wertigkeit des Gleichberechtigungsggebots nicht zu überzeugen.

Diese Betrachtung lässt sich zudem auf die Rechtsprechung des EuGH zum Gleichberechtigungsgrundsatz („allgemeiner Grundsatz des Gemeinschaftsrechts“) und die Wertungen der Europäischen Grundrechtecharta (GRC) stützen. Nach Artikel 23 I GRC ist die Gleichheit von Frauen und Männern „in allen Bereichen“ sicherzustellen. Artikel 23 I GRC reklamiert damit einen umfassenden Geltungsanspruch für die Geschlechtergleichheit in allen Lebensbereichen. Ergänzend stellt Absatz 2 die generelle Zulässigkeit spezifischer Vergünstigungen für das benachteiligte Geschlecht klar, sodass im Hinblick auf derartige Vergünstigungen – je nach Lesart – entweder bereits der Tatbestand des Verstoßes gegen das Gleichheitsgebot zu Lasten des bislang bevorzugten Geschlechts entfällt oder aber ein entsprechender Rechtfertigungsgrund vorliegt.

Somit spricht auch alles für die Verhältnismäßigkeit im engen Sinne. Gleichwohl erscheint mir hier eine Öffnungsklausel unter dem Aspekt der mangelnden Realisierbarkeit der Quoten für den (untypischen) Fall geboten, dass sich tatsächlich einmal nicht genügend Frauen zur Wahl stellen sollten. Aus

Gründen der Verhältnismäßigkeit kann ein Abweichen von der Quotierung zugunsten von Männern in Ausnahmefällen daher zulässig sein, da letztlich nichts Unmögliches gefordert werden kann („Ausnahmeklausel“). Eine entsprechend ausgestaltete gesetzlich verpflichtende Quotenregelung entspräche somit dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.

2.3.3.6 Ergebnis

Die Bundesrepublik Deutschland ist sowohl verfassungsrechtlich (Art. 3 Abs. 2 GG) als auch unionsrechtlich (insb. Art. 23 der Charta der Grundrechte und Chancengleichheitsrichtlinie 2006/54/EG) verpflichtet, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern im beruflichen und wirtschaftlichen Bereich auf allen Ebenen aktiv zu fördern. Dies gilt insbesondere für den Zugang zu Führungspositionen auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie – dazu zählt neben dem Vorstand auch der Aufsichtsrat.

Bestehende Diskriminierungsverbote für den Bereich der Privatwirtschaft, die in §§ 7, 1, 2, 3 AGG verankert sind – zuvor bereits (1980) § 611a BGB auf¹⁸⁵ – entfalten keine ausreichende Wirksamkeit, wie der verschwindend geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich zeigt. Es ist daher aus verfassungs- und unionsrechtlichen Gründen dringend geboten, effektive Steuerungsinstrumente einzusetzen, um das in Artikel 3 II GG verankerte verfassungsrechtliche Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Wirtschaft und Gesellschaft tatsächlich zu erreichen. Dazu bedarf es unter anderem einer verbindlichen gesetzlichen Regelung zur Quotierung der Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften. Darüber hinaus bedarf es weiterer effektiver gesetzlicher Regelungen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern (insbesondere Entgeltgleichheit) in der Privatwirtschaft.

2. 4 Die Quote in der Europäischen Union

Gabriele C. Klug, Annette Matthias, Katharina Wolf¹⁸⁶

2.4.1 Einleitung

Allen Empfehlungen zum Trotz scheinen sich die Frauen in Deutschland noch nicht so richtig aufzumachen, sich einen Platz in der Unternehmensleitung von großen Unternehmen, insbesondere auch von börsennotierten Unternehmen, zu verschaffen.

Die Ankündigung der Telekom¹⁸⁷, die Frauenquote in den eigenen Führungsetagen¹⁸⁸ weltweit auf 30 Prozent erhöhen zu wollen, hat in Deutschland die Diskussion um mehr Frauen in Entscheidungsgremien der Wirtschaft aus der Lethargie gerissen. Mehrseitige Artikel in der Wirtschaftspresse beschäftigten sich über Tage hinweg mit der Thematik.¹⁸⁹

185 Arbeitsrechtliches EG-Anpassungsgesetz v. 13.8.1980, BGBl. I, 1308 ff. Die Vorschriften über das Verbot geschlechtsbezogener Benachteiligungen in § 611a BGB sind nunmehr im AGG enthalten. § 611a BGB wurde durch das Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung v. 14.8.2006 (BGBl. I, 1897) m. W. v. 18.8.2006 aufgehoben.

186 Mit ausdrücklichem Dank an Leena *Linnainmaa*, Past President von European Women Lawyers Association (EWLA) und von dort benanntes Mitglied im von der KOM initiierten Europäischen Netzwerk „Frauen in Entscheidungspositionen“.

187 Pressemitteilung v. 15.3.2010, Deutsche Telekom führt als erstes Dax-30-Unternehmen Frauenquote für die Führung ein.

188 Bei der Ankündigung der Telekom ist jedoch unklar, ob die Telekom sich auch für ihre Aufsichtsräte und Vorstände entsprechend verpflichtet hat. Denn eine Spezifizierung der Führungskräfte zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und internen Führungspositionen wird nicht vorgenommen. Es ist zu wünschen, dass dieser öffentlichkeitswirksame Schritt auch für diese Ebene umgesetzt wird. Der deutsche Gesetzgeber setzt bislang auf die Einsicht der Wirtschaft und Freiwilligkeit.

189 Z. B. Aufmacher im Handelsblatt am 14.6.2010, Wirtschaft muss weiblicher werden. In den Folgetagen werden Führungsfrauen mit Kurzvita und Bild vorgestellt.

Andere europäische Staaten sind hier rigorosere vorgegangen: Norwegen hat mit seiner gesetzlichen Pflicht zur Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte Schlagzeilen gemacht. Nach einer fünfjährigen Übergangsfrist konnten inzwischen alle¹⁹⁰ Unternehmen die Zielquote als erfüllt melden. Sonst hätte ihnen die Auflösung gedroht. Auch wenn Norwegen nicht Mitglied der EU ist und Norwegens Unternehmen als überwiegend staatseigene Firmen gesetzlichen Regelungen eher zugänglich sind, eignet es sich als Best-Practice-Beispiel auf jeden Fall.¹⁹¹ Die Erfahrungen des Gesetzgebungsverfahrens und der Umsetzungszeit geben wertvolle Hinweise für die Wirksamkeit derartiger Regelungen. Norwegen ist über den Europäischen Wirtschaftsraum EWR eng mit der EU verbunden. Damit wird zumindest mittelbar der Wettbewerb im Binnenmarkt beeinflusst.

Wie aber Mitgliedstaaten der EU – zum Beispiel Finnland – zeigen, können Erfolge auch ohne gesetzlich verpflichtende Quoten erzielt werden. Der dortige Corporate Governance Code in der Fassung von 2003 sieht nicht nur eine angemessene Beteiligung beider Geschlechter im Board vor, sondern verpflichtet auch zu einem Altersmix. In Finnland saß im Jahre 2008 bei 49 Prozent der börsennotierten Unternehmen noch keine einzige Frau im Board. 2009 war dies nur noch bei 41 Prozent und 2010 nur noch bei 26 Prozent der Unternehmen der Fall. In öffentlichen Unternehmen wurde die Zielquote von 40 Prozent bereits 2006 erreicht. Entscheidend für den Erfolg in Finnland war die nachgewiesene¹⁹² höhere Wirtschaftlichkeit der finnischen Unternehmen mit weiblicher Führung.

Im Folgenden soll zunächst ein Blick auf die Situation in den anderen EU-Mitgliedstaaten geworfen werden, um herauszufinden, ob und welche Maßnahmen diese ergriffen haben. Daran anschließend wird dargestellt, ob und wie bisher auf europäischer Ebene gehandelt wurde und was in der Zukunft zu erwarten ist. Auf der Basis dessen wird die Frage einer möglichen Rechtsgrundlage für legislatives Handeln der EU und die einzelnen Handlungsoptionen diskutiert werden.

2.4.2 Wie ist der Stand in einzelnen europäischen Staaten?

2.4.2.1 Strategien

Quantitative Zielvorgaben sind in der Betriebswirtschaft ein reguläres Instrument zur Unternehmenssteuerung. In der ökonomischen Literatur gibt es daher keine Vorbehalte dagegen, dieses Instrument auch auf die Geschlechtergleichstellung anzuwenden.¹⁹³ Eine Quotenregelung kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Neben der klassischen Quote/Zielquote, mit der ein bestimmter Stand unbedingt herzustellen ist, werden auch Regelungen mit Übergangsfristen und zu erreichenden Stufen diskutiert. Inzwischen gesellen sich „Mindestanteile“ hinzu.¹⁹⁴ Neben die Begründung solcher Maßnahmen zur Beseitigung von Benachteiligung von Frauen und damit der Forderung nach einer allein auf Frauen bezogenen Quote treten zunehmend die gleichberechtigte Teilhabe beider Geschlechter oder auch die von gemischten Teams erwarteten Vorteile in den Vordergrund der Argumentation.

Die Diskussion in Deutschland um mehr Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand findet vor dem Hintergrund des hier geltenden sogenannten dualen Systems (Aufsichtsrat und Vorstand) der strategischen

190 Aagoth *Storvik* und Mari *Teigen*, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Juni 2010, veröffentlicht auf der Internetseite der Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Publikationen <<http://www.fes.de/jpa/inhalt/publikationen.php>> (Zugriff 16.8.2010), sofern die Unternehmen nicht die Rechtsform gewechselt haben und damit der Pflicht aus dem Weg gegangen sind.

191 Ausführlich geschildert von Aagoth *Storvik* und Mari *Teigen*, a. a. O.

192 Siehe unten unter 2.4.2.2 in der Übersicht zu den einzelnen Mitgliedstaaten.

193 Ina *Frost*, Leena *Linnainmaa*, a. a. O. (s. o. Fn. 3), 609.

194 Zur psychologischen Wirkung dieser unterschiedlichen Formulierungen auf die Ablehnungshaltung s. Carsten *Wippermann*, Frauen in Führungspositionen, a. a. O. (s. o. Fn. 16), 14.

Unternehmensführung statt. International ist das sogenannte monistische System (einheitliches Leitungsgremium – directors' board) weitverbreitet, daher wird in der Regel von einer verbesserten Beteiligung von Frauen „im Board“ als der gesamten Unternehmensleitung einschließlich der kontrollierenden Gremien gesprochen.¹⁹⁵ Daneben können aber auch alle innerbetrieblichen Führungsebenen Adressat einer Quote sein, dies zeigt das Beispiel der Telekom. Im europäischen Kontext wird daher auch umfassender von „mehr Frauen in Entscheidungspositionen“ gesprochen.

Es gibt verschiedene Strategien, mehr Frauen in Entscheidungspositionen zu etablieren. Diese können in sechs Kategorien mit unterschiedlichen Bindungswirkungen zusammengefasst werden, die durchaus kombiniert werden können:

- I gesetzliche Vorgaben,
- I (Selbst-)Verpflichtungen in Corporate Governance Kodices,
- I politische Zielvorgaben, insbesondere für öffentliche Unternehmen,
- I Medienberichterstattung,
- I Kandidatenpools für Boards und
- I Netzwerke.

Bis auf Norwegen mit seiner sogar sanktionsbewehrten gesetzlichen Zielquote setzen diejenigen Mitgliedstaaten in der EU, die eine Quote diskutieren oder eingeführt haben, auf das Prinzip der Selbstverpflichtung, entweder einzelner Unternehmen, der Wirtschaft insgesamt oder bestimmter Unternehmensgruppen, wie der dem Corporate Governance Code verpflichteten Unternehmen.

2.4.2.2 Im Einzelnen

Wie die folgende Übersicht¹⁹⁶ zeigt, wird nur in einigen wenigen europäischen Staaten konkret die Förderung von mehr Frauen in Boards vorangetrieben, wobei die nordischen Länder – wie so oft – auch hier Vorreiter in Fragen der Gleichstellung und Gleichberechtigung sind. Zusammengefasst sind im Folgenden nur die Maßnahmen der Mitgliedstaaten in Bezug auf Boards. Auf Maßnahmen in anderen Feldern, wie z. B. den polnischen Gesetzentwurf zur Parität auf Wahllisten¹⁹⁷, wird nicht eingegangen.

Belgien	Gesetzentwurf; Corporate Governance Code, die Zusammensetzung der Boards soll Diversity und Qualifikationen, Erfahrung und Wissen berücksichtigen. ¹⁹⁶
Dänemark	Gleichstellungsgesetz; gilt für öffentliche Unternehmen mit der Vorgabe, dass mindestens ein Drittel jedes Geschlechts im Board vertreten sein muss. Während die Ministerialverwaltung bereits Interesse an Quotenregelungen geäußert hat, hat die Opposition einen konkreten Vorschlag für Herbst 2010 mit einer Zielquote von 40 Prozent bis 2014 angekündigt. Weibliche Führungskräfte aus der Wirtschaft sprechen sich gegen den Vorschlag aus.
Deutschland	Corporate Governance Kodex

¹⁹⁵ Eine Mischform ist in der Societas Europaea (Europäische Gesellschaft) zu finden.

¹⁹⁶ Diese Übersicht geht auf einen Vortrag von Leena *Linnainmaa* bei der EWLA-Konferenz im Juni 2010 in Brüssel zurück; siehe auch PWC-Studie „Comply and explain“, die für alle Mitgliedstaaten den Inhalt und die Befolgung dieser Regel untersucht hat (s. Fn. 198).

¹⁹⁷ Über eine Bürgerinitiative wurde ein Gesetzentwurf zur „Parität“ (50-Prozent-Quote für alle Wahllisten) in den Sejm eingebracht; dieser wurde vom Präsidenten Bronislaw *Komorowski* im Wahlkampf unterstützt, der jedoch eine 35-Prozent-Quote für realistischer hält.

¹⁹⁸ PWC-Studie „Comply and explain“, „Study on Monitoring and Enforcement practices in Corporate Governance in the Member States“ mit drei Anhängen (Rechtliche Analyse nach Mitgliedstaaten, Umfrage über die Wahrnehmung von CG Kodizes durch die Unternehmen und Detaillierte Methodologie); im Auftrag der KOM fertiggestellt 23.9.2009, Link zum Download: <http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/studies_de.htm> (Zugriff 16.8.2010), Anhang 1, 21.

Finnland	<p>Politisches Ziel von 40 Prozent in öffentlichen Unternehmen; Corporate Governance Code.</p> <p>Der finnische Corporate Governance Code stammt aus dem Jahr 1997 und bezieht seit 2003 – und damit weltweit zum ersten Mal – die Genderperspektive mit ein. Er sieht nicht nur eine angemessene Beteiligung beider Geschlechter im Board, sondern auch einen Altersmix vor.¹⁹⁷</p> <p>Der 2010 in Kraft getretene aktualisierte neue finnische Corporate Governance Code geht darüber hinaus und fordert nunmehr, dass beide Geschlechter im Board vertreten sein sollen. Nach dem Motto „Comply or Explain“ ist das Fehlen von Frauen im Board zu begründen. Der Corporate Governance Code ist für börsennotierte Unternehmen verbindlich.</p> <p>Die Entwicklungen werden nicht nur von der Finanzpresse, sondern auch von EVA, dem finnischen Wirtschafts- und Politikforum (www.eva.fi) flankiert, z. B. mit speziellen Ausgaben zu weiblichen Führungskräften sowie einer jährlichen Gala.</p> <p>Der Bericht von EVA „Women to the top!“ vom September 2007 hat 14.020 Unternehmen untersucht und ist damit bisher die weltgrößte Analyse. Es wird festgestellt, dass finnische Unternehmen mit einer weiblichen CEO oder einer größeren Anzahl von Frauen im Board um zehn Prozent (in einzelnen Fällen sogar bis zu 20 Prozent) profitabler sind. Daneben werden gute Beispiele vorgestellt und zehn konkrete Empfehlungen ausgesprochen.</p>
Frankreich	Gesetzentwurf: 20 Prozent in drei Jahren, 40 Prozent in sechs Jahren; Corporate Governance Code.
Niederlande	Gesetzentwurf; Corporate Governance Code mit der Vorgabe, bei der Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums Geschlecht und Alter zu berücksichtigen. ¹⁹⁸
Österreich	<p>Corporate Governance Code mit verpflichtender Berücksichtigung von Diversity im Aufsichtsrat¹⁹⁹</p> <p>Im Bilanzrecht Pflicht zur Veröffentlichung der Anzahl der Frauen</p>
Polen	Corporate Governance Code
Spanien	Gesetz; Corporate Governance Code enthält Pflicht der börsennotierten Unternehmen, Maßnahmen für mehr Frauen im Board innerhalb von acht Jahren (seit 2007) zu ergreifen, jedoch ohne Sanktionen; aber Best-Practice-Beispiele z. B. für die Zusammensetzung von Boards, mit denen einerseits ein „unabhängiger Chef“ und andererseits Gender-Diversity berücksichtigt wird. ²⁰⁰
Schweden	<p>Das Bilanzrecht verpflichtet zur Angabe der Geschlechterverhältnisse im Jahresbericht; Corporate Governance Code mit der Verpflichtung, Diversity und Qualifikationsniveaus darzustellen sowie auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis hinzuarbeiten.²⁰¹</p> <p>Die aktuelle konservative Regierung schließt eine gesetzliche Quotenregelung ausdrücklich aus, obwohl ein Bericht im Jahr 2006 dies noch vorsah. Unter der sozialdemokratischen Vorgängerregierung war 2002 noch mit der Einführung von Quoten gedroht worden. Quoten sollten so lange vorgesehen sein, bis mindestens 25 Prozent der Boardmitglieder weiblich sind. In der Folge verdoppelte sich der Anteil von Frauen in Boards 2003. Für die öffentlichen Unternehmen wurde das Ziel von 40 Prozent erreicht.</p>
Vereinigtes Königreich	Die neue Regierung hat Arbeiten an der Gleichstellung von Frauen in Boards angekündigt.
Norwegen	Gesetz mit Quotenregelung
Island	Gesetz in Kraft getreten

199 „It is imperative for the board work and its effective functioning that the board is composed of directors with versatile and mutually complementing capabilities and skills. The age mix and the proportion of both sexes can also be taken into account in the composition of the board.“

200 PWC-Studie „Comply and explain“, Anhang 1, 258 u. 263.

201 Ebd., 15.

202 Ebd., 369 u. 377.

203 Ebd., 397.

In Portugal und den baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen gibt es derzeit keinerlei Diskussion über die Aufnahme von Zielquoten in den Corporate Governance Code. In Italien wird derzeit darüber gesprochen, jedoch noch ohne Ergebnis.

Über die Situation in den anderen EU-Mitgliedstaaten Griechenland, Irland, Luxemburg, Malta, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern ist nichts bekannt. Gleiches gilt für die europäischen, aber nicht der EU angehörenden Staaten Kroatien, Türkei, Bosnien-Herzegowina, Mazedonien, Montenegro, Serbien oder auch die Schweiz.

2.4.3 Stand der Befassung auf europäischer Ebene

Mit der Initiative der EU zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts im Jahr 2002 wurden die regulatorischen Rahmenbedingungen für das Gesellschaftsrecht systematisch überarbeitet. Gleichzeitig wurde damit begonnen, die Corporate Governance (oder auf Deutsch die Grundsätze guter Unternehmensführung) zu modernisieren. Letzteres läuft überwiegend in Experten- und Sachverständigen-gremien, die – dem Gedanken der Selbstverpflichtung folgend – das Thema auf europäischer Ebene mit Ausstrahlungswirkung in die Mitgliedstaaten bearbeiten. Legislative Vorgaben stehen dabei nicht im Vordergrund. In Finnland wurde die geschlechtergerechte Zusammensetzung der Boards im Corporate Governance Code festgeschrieben. Trotz der zeitlichen Parallelität liegt dem jedoch nicht die europaweite Initiative zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts zugrunde.

Aufgerüttelt durch das norwegische Erfolgsbeispiel haben sich die europäischen Organe immer wieder, in diesem Jahr jedoch verstärkt, der Thematik zugewandt.

2.4.3.1 Europäisches Parlament (EP)

Das Europäische Parlament hat im Mai 2010 seinen Initiativ-Bericht über berufsethische Fragen in der Unternehmensführung²⁰⁴ verabschiedet. Darin erhebt das EP in Ziffer 9 die Forderung,

„dass bei der Unternehmensführung und der Vergütungspolitik die in den europäischen Verträgen und Richtlinien verankerten Grundsätze des gleichen Entgelts und der Gleichbehandlung von Männern und Frauen zu achten und zu fördern sind“. Ergänzend wird in Ziffer 18 „die Förderung von Frauen in Führungspositionen durch eine Empfehlung der Kommission zur Einführung einer Regelung bei der Besetzung von Unternehmensorganen sowie bei der Besetzung sonstiger Gremien und Stellen“

verlangt. Der Beschäftigungsausschuss des EP ist in seiner vorausgehenden Stellungnahme sogar noch einen Schritt weiter gegangen und hat die Notwendigkeit betont, „alle Formen der Diskriminierung in den Unternehmen unter Strafe zu stellen, insbesondere bei der Festlegung der Vergütungspolitik, bei der Laufbahnentwicklung und beim Verfahren der Einstellung von Führungskräften.“²⁰⁵

2.4.3.2 Europäische Kommission (KOM)

Die Europäische Kommission zeigt seit Längerem ein großes Interesse an der Thematik. Unter dem zum Jahresende auslaufenden Fahrplan Gleichstellung wurde eine Datenbank „Frauen und Männer

204 P7_A(2010)135 v. 3.5.2010, Bericht über berufsethische Fragen in der Unternehmensführung (2009/2177 (INI)), Rechtsausschuss, Berichterstatter Klaus-Heiner Lehne.

205 Ziffer 7 der Stellungnahme des Ausschusses für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten für den Rechtsausschuss über die berufsethischen Fragen in der Unternehmensführung, PE439.404v02-00.

in Entscheidungspositionen²⁰⁶ geschaffen²⁰⁷, in der aktuelle Daten und Statistiken zum Ist-Stand der besetzten Entscheidungspositionen in Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Justiz vorgehalten werden. Im Januar 2010 hat die KOM den Bericht „Mehr Frauen in Führungspositionen – Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum“²⁰⁸ vorgelegt. In der Wirtschaft wird zunehmend anerkannt, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf allen Ebenen gut für das Geschäft ist, gleichzeitig ändere sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen „quälend langsam“²⁰⁹.

Auf den Fahrplan Gleichstellung geht auch das seit 2008 existierende Netzwerk für Frauen in Entscheidungspositionen zurück. Das Netzwerk dient vor allem dem Austausch von Erfahrungen, Ideen und Informationen. Es ist damit eine „gemeinsame EU-Plattform für erfolgreiche Strategien zur Verbesserung der Gleichstellung von Mann und Frau in Führungspositionen“²¹⁰. Ganz aktuell führt KOM im aktuellen Grünbuch „Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik“²¹¹ aus, dass größere Vielfalt bei der Besetzung (z. B. Frauen, Verwaltungsratsmitglieder unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft) nicht nur der Notwendigkeit entspreche, sondern auch zur Qualität der Arbeiten des Verwaltungsrates beitragen könnte.²¹²

Am 5. März 2010 haben KOM-Präsident José Manuel Barroso und Vizepräsidentin Viviane Reding die „Charta der Frauen“ für „ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern“²¹³ der Öffentlichkeit vorgestellt. Darin werden fünf Schlüsselprinzipien für die laufende Legislaturperiode zum Abbau von Diskriminierungen aufgeführt: (1) gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit, (2) gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit, (3) Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen²¹⁴, (4) Würde und Unversehrtheit – der geschlechtsspezifischen Gewalt ein Ende setzen und (5) Gleichstellung der Geschlechter über die Europäische Union hinaus.

2.4.3.3 Strategie Europa 2020

Der Europäische Rat hat im Juni 2010 die Strategie Europa 2020 verabschiedet. Man einigte sich auf fünf Kernziele (Erhöhung der Beschäftigungsquote, Erhöhung der Forschungsaufwendungen, Erreichen der Klimaschutz- und Energieziele, Reduzierung der Schulabbrecherquote und Reduzierung der Armut), für die Zielquoten festgelegt wurden. Im Herbst wird noch die Beschäftigungsquote festgelegt.

206 <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>> (Zugriff 16.8.2010).

207 In der Datenbank werden Daten und Statistiken bereitgestellt, um den Ist-Zustand und langfristige Tendenzen zu beobachten. Erfasst werden Macht- und Einflusspositionen in Politik, öffentlicher Verwaltung, Justiz und weiteren Schlüsselbereichen des Wirtschaftslebens. Die Datenbank umfasst nicht nur die 27 EU-Mitgliedstaaten, sondern auch die EWR-Länder (Island, Liechtenstein und Norwegen), die drei Kandidatenländer (Kroatien, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien und Türkei) und ein mögliches Bewerberland (Serbien). Die Daten werden auf europäischer und nationaler Ebene sowie nach regionalen Wahlen vierteljährlich, auf regionaler Ebene jährlich aktualisiert. Die Daten sind nach Bereichen angeordnet (Politik, öffentliche Verwaltung, Justizwesen, Wirtschaft und Finanzen, sozialpartnerschaftliche Organisationen und NRO sowie Hintergrundinformationen).

208 Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, KOM-Bericht „Mehr Frauen in Führungspositionen – Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum“, Januar 2010, Link zum Download: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=de&pubId=476&type=2&furtherPubs=yes>> (Zugriff 16.8.2010).

209 Ebd., 23.

210 Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, Nachrichtenarchiv v. 2.6.2008, <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=418&newsId=133&furtherNews=yes>> (Zugriff 16.8.2010).

211 Grünbuch der Kommission: Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik; KOM (2010) 284 v. 2.6.2010.

212 KOM (2010) 284, 13: KOM fordert daher interessierte Kreise auf, ihre Haltung dazu in der laufenden Konsultation (bis 2.9.2010) einzubringen. Bundesrat zum Grünbuch Corporate Governance Ziffer 3: Eine höhere Anzahl von weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern stellt nach Ansicht des Bundesrates nicht nur eine gleichstellungspolitische, sondern auch eine ökonomische Notwendigkeit dar, die das wirksame Funktionieren der Verwaltungsräte und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen verbessern kann. Die Entwicklung in Deutschland und anderen Mitgliedstaaten zeigt jedoch, dass allein mit freiwilligen Maßnahmen zur Förderung des Frauenanteils keine nennenswerten Erfolge erzielt werden können. Vor diesem Hintergrund wäre auch eine Mindestbeteiligungsquote für beide Geschlechter im Verwaltungsrat börsennotierter Unternehmen in Betracht zu ziehen, sofern nicht in absehbarer Zeit noch eine spürbare Erhöhung des Frauenanteils durch die Wirtschaft erfolgt. Eine etwaige verbindliche Quote müsste den betroffenen Unternehmen jedoch einen schonenden Übergang ermöglichen und sollte nach Ansicht des Bundesrates daher nur stufenweise ansteigen und angemessene Übergangsfristen vorsehen.

213 Mitteilung aus Anlass des Internationalen Frauentages und des 15. Jahrestages zur Verabschiedung einer Erklärung und einer Aktionsplattform auf der Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Peking und des 30. Jahrestages des Übereinkommens der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau; KOM (2010) 78 v. 5.3.2010.

214 Der englische Text der Mitteilung spricht hier besser von „Equality in Decision-Making“.

2.4.3.4 Fahrplan zur Gleichstellung

Am 21. September 2010 veröffentlichte die KOM den neuen Fahrplan zur Gleichstellung²¹⁵, der Maßnahmen und Aktionen für die nächsten fünf Jahre enthält. Sie hat als Leitaktionen u. a. vorgesehen, die Möglichkeit gezielter Initiativen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen prüfen zu wollen und zu beobachten, welche Fortschritte im Hinblick auf das Ziel gemacht werden, dass Frauen bzw. Männer mindestens 40 Prozent der Mitglieder von Ausschüssen und Expertengruppen der Kommission stellen. In der Studie des Beratenden Ausschusses²¹⁶ zur künftigen europäischen Gleichstellungspolitik wird der EU unter anderem empfohlen, positive Maßnahmen für das unterrepräsentierte Geschlecht auch durch die Einführung von Zielquoten zu treffen. Die Studie empfiehlt der KOM weiter, die Mitgliedstaaten in ihrem eigenen Bemühen zu unterstützen, mehr Frauen in Leitungsgremien (einschließlich der Justiz) zu benennen und für eine bessere Partizipation und Repräsentanz von Frauen in politischen Parteien, bei den Wirtschafts- und Sozialpartnern, in Unternehmensleitungen und anderen verantwortlichen Positionen (einschließlich der Medien) zu sorgen.

Derzeit wird auf europäischer Ebene in unterschiedlichstem Kontext diskutiert, wie das Ziel von „mehr Frauen in Entscheidungspositionen“ erreicht werden kann. Kommissarin Reding hatte in einem Interview mit der FAZ vom 22. Juli 2010²¹⁷ eine Quotenregelung für eine erste Zeit bis 2011 verworfen. Sie setzte auf den wirtschaftlichen Verstand der meisten Unternehmen in dieser Frage. Gleichwohl schloss sie aber eine Quotenregelung zu einem späteren Zeitpunkt als ultima ratio nicht grundsätzlich aus, sollten sich die Erwartungen an eine freiwillige Regelung durch die Unternehmen nicht erfüllen. Kurze Zeit später drehte Reding ihre Argumentationslinie um und äußerte am 17. September 2010 gegenüber WELT-ONLINE: „Wenn bis Ende 2011 nichts geschieht, müssen wir über gesetzliche Quoten nachdenken. Als Zielgröße habe ich dabei einen Frauen-Anteil von 30 Prozent in Aufsichtsräten im Auge, der bis 2015 erreicht und bis 2020 auf 40 Prozent erhöht werden soll“.²¹⁸ Sie habe in den vergangenen Jahren feststellen müssen, dass die Mitwirkung von Frauen in Führungspositionen kaum Fortschritte gemacht habe, und kündigte an, dass sie im Frühjahr 2011 führende Vertreter großer europäischer Unternehmen nach Brüssel einladen werde, um mit ihnen über Gleichstellungsfragen zu beraten.

2.4.4 Forderungen der Zivilgesellschaft auf europäischer Ebene

Auf europäischer Ebene hat sich EWLA (European Women Lawyers Association) mehrfach zur Thematik geäußert. In der Resolution vom Juni 2009 zur ausgewogenen Beteiligung von Frauen und Männern in Boards von börsennotierten Unternehmen fordert EWLA²¹⁹ das EP und die KOM auf, durch spezifische Empfehlungen für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu sorgen. Zusammenfassend wird gefordert, dass

- I die Mitgliedstaaten unterstützt werden, durch geeignete Maßnahmen – auch durch Gesetz – ein verbessertes Geschlechterverhältnis zu erreichen, dies sowohl in Boards börsennotierter Gesellschaften als auch in staatseigenen Unternehmen,

215 Mitteilung der Kommission 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, <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/Strategie2010_2015_DE.pdf> (Zugriff 4.10.2010).

216 Advisory Committee on Equal Opportunities for Women and Men, Opinion on „The future of Gender Equality Policy after 2010“ and on the priorities for a possible future framework for equality between women and men, Januar 2010, veröffentlicht in der Dokumentendatenbank der Europäischen Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, Link zum Download: <<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?type=0&policyArea=418&subCategory=0&country=0&year=0&advSearchKey=adcopinion&mode=advancedSubmit&langid=de>> (Zugriff 16.8.2010).

217 Gespräch mit Viviane Reding, Die Frauenquote ist das letzte Mittel, FAZ 22.7.2010.

218 EU-Kommissarin droht Firmen mit Frauenquote, WELT-ONLINE, 17.9.2010.

219 EWLA-Resolution v. 4.7.2009: Balanced Participation of Women and Men on the Boards of listed Companies, <<http://www.ewla.org/ResolutionsAndStatements/2009/BalancedParticipationOfWomenAndMenOnTheBoardsOfListedCompanies/>> (Zugriff 16.8.2010).

- I in die nationalen Corporate Governance Kodices eine Klausel zum ausgewogenen Geschlechterverhältnis aufgenommen wird,
- I börsennotierte Unternehmen verpflichtet werden, im Jahresbericht den aktuellen Stand der Teilhabe von Frauen und Männern im Board, aber auch der Managementebenen, darzustellen, und diese Darstellung nicht nur zahlenmäßig, sondern in Form von Grafiken optisch aufzubereiten,
- I für das European Corporate Governance Forum und die European Advisory Group on Corporate Governance selbst ein Ziel für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis festgelegt wird.

EWLA fordert darüber hinaus, dass EP und KOM ihre Empfehlungen in einem Zeitraum von maximal fünf Jahren evaluieren. Sollten die Empfehlungen nicht umgesetzt werden, sollen weitere Maßnahmen, auch gesetzliche, vorgeschlagen werden.

Ergänzend wird in der Resolution vom Juni 2010²²⁰ gefordert, nachhaltige Maßnahmen zu entwickeln und quantifizierte Ziele in die im Herbst anstehenden Ratsschlussfolgerungen zur Strategie Europa 2020 zu integrieren. Ebenso soll der Fahrplan Gleichstellung für 2010 bis 2014 diesem Thema besondere Aufmerksamkeit widmen.

2.4.5 Eine europäische Quotenregelung

2.4.5.1 Gibt es eine europäische Rechtsgrundlage, die die EU zu handeln berechtigt?

Artikel 2 des Vertrages über die Europäische Union (EUV) stellt klar, dass die Gleichheit von Frauen und Männern ein grundlegender Wert der Union ist. Artikel 3 III EUV ergänzt in seinem Satz 3, dass die Union die Gleichstellung von Frauen und Männern fördert. Nach Artikel 8 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) wirkt die Union bei allen ihren Tätigkeiten darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Nach Artikel 19 I AEUV können Rat und EP einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts zu bekämpfen. Nach Artikel 19 II AEUV können EP und Rat Fördermaßnahmen beschließen, mit denen die von den Mitgliedstaaten getroffenen Maßnahmen z. B. zum Abbau von Diskriminierungen unterstützt werden.

Über Artikel 6 I EUV wird die Grundrechtecharta²²¹ gleichrangig neben die Verträge gestellt. Artikel 23 Satz 1 der Grundrechtecharta (GRC) lautet: „Die Gleichheit von Frauen und Männern ist in allen Bereichen, einschließlich der Beschäftigung, der Arbeit und des Arbeitsentgelts, sicherzustellen.“ Der Artikel 23 Satz 1 GRC formuliert damit einen konkreten Auftrag, nämlich die Gleichheit „sicherzustellen“. Er normiert damit ausdrücklich eine Pflicht und ist somit mehr als nur ein Programmsatz.²²² Artikel 23 Satz 1 GRC deckt sich mit Artikel 157 AEUV, insoweit er ausdrücklich Aspekte eines abhängigen Arbeitsverhältnisses (Beschäftigung, Arbeit, Entgelt) benennt. Er geht gleichzeitig deutlich darüber hinaus, denn er bezieht „alle Bereiche“ mit ein. Private Rechtsverhältnisse des Wirtschaftslebens, wie z. B. die vertraglichen Beziehungen zwischen Vorständen oder Aufsichtsräten und ihrem jeweiligen Unternehmen, sind damit ebenso eingeschlossen wie öffentlich-rechtliche Pflichten, wie z. B. bei der Aufstellung von Wahllisten. Artikel 23 Satz 1 GRC ist die weitestgehende Norm, auf die sich eine Quotenregelung stützen kann. In Verbindung mit Artikel 19 AEUV sind Rat und EP verpflichtet.

²²⁰ EWLA-Resolution v. 4.6.2010: Equal participation of Women in political decision-making, <<http://www.ewla.org/ResolutionsAndStatements/2010/ResolutionOnEqualParticipationOfWomenInEUPoliticalDecisionMaking/>> (Zugriff 16.8.2010).

²²¹ Vom 7.12.2000 in der am 12.12.2007 angepassten Fassung.

²²² Er ist insofern weitergehend als Art. 21 Abs. 1 u. Art. 20 GRC, die beide abwehrrechtlicher Natur sind. Art. 23 S. 1 GRC ist nicht als Verbot formuliert und somit gerade kein typisches Abwehr(recht). Art. 23 S. 1 GRC ist aber auch nicht lediglich eine Staatszielbestimmung bzw. ein „Grundsatz, der (...) im Rahmen und nach Maßgabe des Sekundärrechts geltend gemacht werden könne“; zusammenfassend zum diesbezüglichen Meinungsstand Alexander Graser, in: Jürgen Schwarze u. a. (Hrsg.), EU-Kommentar, GRC Art. 23 Rn. 5.

Mit Artikel 157 Absatz 3 AEUV (ex Art. 141 EGV) werden EP und Rat berechtigt und verpflichtet, konkrete Regelungen zur Erleichterung der Berufstätigkeit des unterrepräsentierten Geschlechts oder zur Verhinderung bzw. zum Ausgleich von Benachteiligungen in der beruflichen Laufbahn sowie spezifische Vergünstigungen beizubehalten oder zu beschließen. Die Tätigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat als der strategischen Unternehmensleitung zugeordnete Führungspositionen sind keine Arbeitsrechtsverhältnisse im Sinne einer abhängigen Beschäftigung. Auch wenn Artikel 157 AEUV ausdrücklich zu aktivem Handeln berechtigt, kann er nicht für eine Quotenregelung für Boards, die einen freien Dienstvertrag haben, herangezogen werden.²²³

Da die übrigen innerbetrieblichen Führungspositionen in der Regel mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besetzt werden und damit Arbeitsrechtsverhältnisse in Rede stehen, findet sich in Artikel 157 Absatz 3 AEUV eine Rechtsgrundlage für konkrete legislative Vorgaben. Diese Entscheidungen bedürften nicht der Einstimmigkeit, denn sie sind im ordentlichen Gesetzgebungsverfahren zu treffen.

Soweit die Harmonisierung des Gesellschaftsrechts zur Herstellung und Wahrung der Niederlassungsfreiheit nach Artikel 50 AEUV (ex Art. 44 EGV) als Gestaltungsansatz in Betracht gezogen wird, stehen neben dem Instrument der Richtlinie auch die im Wege der Selbstverpflichtung entstandenen Corporate Governance Kodizes als Instrumente zur Verfügung. So ist es dem Corporate-Governance-Forum, das auf europäischer Ebene die entscheidenden Impulse setzt, unbenommen, entsprechende Empfehlungen für die Mitgliedstaaten auszusprechen. Um auf die im Vergleich der Mitgliedstaaten sehr unterschiedlichen Bedingungen in der Boardbesetzung zu reagieren, erscheint es auch überlegenswert, auf der Grundlage von Artikel 50 Absatz 2 Buchstabe g) AUEV gesellschaftsrechtliche Regelungen zur Organbesetzung zu erlassen. Es ist im Interesse der Gesellschafter, die wettbewerblichen Vorteile von Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen zu erschließen und so Wettbewerbsverfälschungen durch europaweit geltende Standards effektiv zu beseitigen oder doch zumindest zu vermindern. Gesellschaftsrechtliche Richtlinien werden mit Mehrheit beschlossen.

Ergänzend²²⁴ sei darauf hingewiesen, dass es auch im UN-Recht eine Grundlage für aktives Handeln gibt. Artikel 3 der UN-Konvention zur Eliminierung von Diskriminierungen gegen Frauen (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women – CEDAW) verpflichtet²²⁵ die Staaten, alle adäquaten Maßnahmen – auch legislative – zu ergreifen, um die volle Gleichstellung von Frau und Mann zu erreichen. Da alle Mitgliedstaaten der EU CEDAW ratifiziert haben, sind die dortigen Regelungen eine Quelle für Grundrechte, die über Artikel 6 EUV von der EU respektiert werden müssen.

Alle genannten Normen sprechen sich damit ausdrücklich nicht nur für ein proaktives Eintreten, sondern auch für ein aktives Handeln aus, um das Ziel der Gleichstellung von Frau und Mann zu erreichen.

2.4.5.2 Steht der Subsidiaritätsgrundsatz dem entgegen?

Allerdings verpflichten Artikel 6 I 2 EUV, Artikel 19 I AEUV wie auch Artikel 51 GRC die EU und ihre Organe (KOM, EP und Rat) zum aktiven Handeln nur unter Beachtung des Grundsatzes der Subsidiarität.

²²³ Vgl. dazu ausführlich das Rechtsgutachten von Christian Rolfs, Gleichberechtigte Vertretung der Geschlechter in Aufsichtsräten – Gemeinschaftsrechtliche Rahmenbedingungen – 8.7.2009, <http://www.sinus-institut.de/fileadmin/dokumente/downloadcenter/Soziales_und_Umwelt/Gutachten_1_Gleichberechtigte_Vertretung_der_Geschlechter_in_Aufsichtsräten.pdf> (Zugriff 4.10.2010).

²²⁴ Auf diese Dimension weist die EWLA-Resolution „Equal Participation of Women in EU Political Decision-Making“ v. 4.6.2010 hin.

²²⁵ Wortlaut Art. 3 CEDAW: „States Parties shall take in all fields, in particular in the political, social, economic and cultural fields, all appropriate measures, including legislation, to ensure the full development and advancement of women, for the purpose of guaranteeing them the exercise and enjoyment of human rights and fundamental freedoms on a basis of equality with men.“

diarität und im Rahmen der ihnen übertragenen Zuständigkeiten. So ist zwar unbestritten, dass mit Artikel 157 AEUV (ex Art. 141 EGV) legislative Zuständigkeiten für bestimmte Bereiche der abhängigen Arbeitsrechtsbeziehungen auf die EU übertragen wurden, diese stehen hier jedoch nicht in Rede. Wie schon die Diskussion um die Reichweite des bisherigen Artikels 13 EGV (jetzt Art. 19 AEUV) zeigt, gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, ob die Norm im Hinblick auf die im Rechtstext ausdrücklich genannte Aufgabe, Diskriminierungen zu „bekämpfen“, für positive Legislativakte genutzt werden kann. Bisher wurde diese Norm nur für eine geringe Zahl²²⁶ an Legislativakten in Form einer Richtlinie genutzt.²²⁷

Damit liegt der Ball für das Handeln vorrangig bei den Mitgliedstaaten, auch wenn Adressat der Regelungen neben diesen auch die EU selbst ist.

Wie im Teil 2 oben gezeigt wurde, werden jedoch nicht alle Mitgliedstaaten im Sinne des Artikels 157 AEUV/19 AEUV aktiv. Und dort, wo gehandelt wird, erfolgt dies nicht für alle Bereiche der Entscheidungspositionen, seien es die innerbetrieblichen Führungspositionen oder die der strategischen Unternehmensführung, seien es die Führungspositionen in der Politik oder auch der (eigenen) Verwaltung.²²⁸ Wie oben gezeigt, ist jedoch ein aktives Handeln gefordert, um den Grundrechten Geltung zu verschaffen.

Ein wenig ambitioniertes Verhalten kann nicht damit gerechtfertigt werden, dass spezifische Maßnahmen zur Förderung von Frauen gleichzeitig Männer diskriminieren. Artikel 23 Satz 2 GRC stellt ausdrücklich klar, dass die Beibehaltung oder die Einführung spezifischer Vergünstigungen nicht dem Grundsatz des Eintretens für die Gleichstellung widerspricht. Entsprechendes ergibt sich aus Artikel 4 CEDAW²²⁹, wonach vorübergehende spezielle Maßnahmen keine Diskriminierung und nach Zielerreichung einzustellen sind. Auch die Niederlassungsfreiheit und die Kapitalverkehrsfreiheit stehen einem aktiven Handeln der Mitgliedstaaten (oder auch der EU) nicht entgegen.²³⁰ Denn diese Freiheiten stehen nicht losgelöst und absolut im Raum, sondern sind im Lichte der Wertsetzungen des Vertrages von Lissabon, wie sie in den Artikeln 2 und 3 EUV sowie 8 AEUV ihren Niederschlag gefunden haben, zu betrachten²³¹ und somit durch diese begrenzt.

Ein einfaches Geschehenlassen entspricht daher nicht dem geforderten proaktiven Eintreten und auch nicht dem geforderten aktiven Handeln. Im deutschen Verfassungsrecht wird insofern von einem Untermaßverbot gesprochen. Ist ein diskriminierender Zustand dauerhaft, fordert dieses Verbot dazu auf, den Zustand durch Handeln zu beenden.

Die Frage, ob durch Rechtsakt gehandelt werden muss, stellt sich jedoch erst dann, wenn zunächst nicht auf andere Maßnahmen zurückgegriffen werden kann. Die zu ergreifenden Maßnahmen müs-

226 Bisher 3 Richtlinien (RL), nämlich: RL 2000/43/EG v. 29.6.2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (ABl. 2000 L 180/22); RL 2000/78/EG v. 27.11.2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (ABl. 2000 L 303/16); RL 2004/113/EG v. 13.12.2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen (ABl. 2004 L 373/37).

227 Dies mag vor allem auch an der geforderten Einstimmigkeit der im besonderen Gesetzgebungsverfahren zu treffenden Entscheidung liegen.

228 Aber: 2000/407/EG: Beschluss der Kommission v. 19.6.2000 über die ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in den von ihr eingesetzten Ausschüssen und Sachverständigengruppen, ABl. 27.6.2000 L154/34.

229 Wortlaut Art. 4 CEDAW: „(1) Adoption by States Parties of temporary special measures aimed at accelerating de facto equality between men and women shall not be considered discrimination as defined in the present Convention, but shall in no way entail as a consequence the maintenance of unequal or separate standards; these measures shall be discontinued when the objectives of equality of opportunity and treatment have been achieved. (2) Adoption by States Parties of special measures, including those measures contained in the present Convention, aimed at protecting maternity shall not be considered discriminatory.“

230 Sibylle Raasch, Erhöhung der Frauenrepräsentanz in Aufsichtsräten: Norwegen ein Modell?, in: Zeitschrift für Rechtsvergleichung ZfRV 2009/31, 216–223 (219 f.); so auch Gabriele C. Klug, Gute Unternehmensführung und Geschlechterdiversität im Unternehmen – aktuelle Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: djbZ 3/2010, 119–123 (122 f.).

231 So auch Gabriele C. Klug, a. a. O., 123.

sen effektiv sein, es geht nicht um die Durchführung bestimmter Maßnahmen.²³² Artikel 19 AEUV gibt der EU die Möglichkeit, durch Fördermittel ein Handeln der Mitgliedstaaten zu unterstützen. Als geeignete Maßnahme im Sinne des Artikels 19 AEUV käme auch die Empfehlung in Betracht, ein für das Handeln der EU durchaus typisches Instrument. Diese ist zwar für die Mitgliedstaaten nicht bindend (Art. 288 AEUV), schlägt aber eine bestimmte Zielrichtung vor und hat als ein Instrument der politischen Gestaltung somit weitreichenden Einfluss auf die Aufklärung und Willensbildung in den Mitgliedstaaten. Sollte der Fall eintreten, dass alle diese Maßnahmen auf nationaler und auf europäischer Ebene zu keinem Erfolg führen, könnte tatsächlich als einziges Instrument eine europäische gesetzliche Regelung in Betracht kommen. Für diesen Fall kann eine Kompetenz für ein aktives Handeln der EU durch Legislativakte als gegeben angenommen werden. Artikel 288 AEUV kennt als Legislativakte der Union die Verordnung und die Richtlinie. Da die Verordnung in ihrer gesamten Ausgestaltung allgemein und verbindlich in allen Mitgliedstaaten gilt, wäre eine Richtlinie das geeignetere Mittel. Eine Richtlinie ist nur hinsichtlich des zu erreichenden Ziels für die Mitgliedstaaten verbindlich. Schon wegen der Unterschiede in der Struktur der Boards bietet eine Richtlinie den Mitgliedstaaten größere Flexibilität in der Abarbeitung der Handlungsvorgaben.²³³

Europäische und europaweite Legislativakte sind somit möglich und geboten. Wenn die Mitgliedstaaten eine Kompetenz der EU mit Verweis auf den Grundsatz der Subsidiarität ablehnen²³⁴, könnte dieses Argument mit dem Hinweis auf deren Untätigkeit leicht beiseitegeschoben werden.

2.4.5.3 Wann und mit welchen Inhalten kann auf europäischer Ebene gehandelt werden?

Im Vordergrund der Betrachtung stehen im Folgenden die konkreten Inhalte eines Handelns auf europäischer Ebene im Zusammenspiel mit der nationalen Ebene.

Mit dem für Herbst angekündigten Aktionsplan Gleichstellung für die nächsten fünf Jahre hat die KOM einen guten Ansatzpunkt, um ihr künftiges Vorgehen zu skizzieren. Aber auch die im Juni 2010 erfolgte Verabschiedung der Strategie Europa 2020 als Nachfolgerin der Lissabon-Strategie durch den Europäischen Rat eröffnet die Möglichkeit, die genannten Forderungen verstärkt aufzugreifen. Im Herbst wird der Europäische Rat die Zielquote für die Beschäftigungspolitik beschließen. Parallel dazu haben die Mitgliedstaaten bis zum Herbst ihre nationalen Strategiepläne zur Umsetzung der Strategie Europa 2020 zu erstellen. Dies wird wahrscheinlich flankiert durch Leitlinien der KOM. Die Programme selbst werden von der KOM begutachtet und erforderlichenfalls auf der Basis weitergehender Empfehlungen vervollständigt werden. Für die KOM besteht derzeit also eine Vielzahl an Gelegenheiten, individuell auf die einzelnen Mitgliedstaaten einzuwirken.

Inhaltlich bieten sich die von EWLA vorgeschlagenen Maßnahmen hervorragend an: die Schaffung von Teilhabeverpflichtungen für börsennotierte und staatseigene Unternehmen, Änderungen der nationalen Corporate Governance Kodices, Vorgaben an die Darstellungspflichten in den jährlichen Berichterstattungen. Unter Umständen bietet es sich auch an, Doppel-Kandidaturen²³⁵ (je Position eine Frau und einen Mann) zu verlangen. Als Variante des Mindestanteils kann z. B. eine Besetzung entsprechend den tatsächlichen Geschlechterverhältnissen in Unternehmen gefordert werden. Schon die Verpflichtung der Unternehmen, die Fotos der Boardmitglieder im Jahresbericht zu veröffentlichen²³⁶, könnte die Transparenz erhöhen und Vorbilder sichtbar machen.

²³² Dirk Ehlers, in: Dirk Ehlers (Hrsg.): Europäische Grundrechte und Grundfreiheiten, 3. Aufl. 2009, § 14 III 3 Rn. 35.

²³³ Ob dies auch für andere Legislativvorhaben zur Herstellung der Parität in Politik, in Wissenschaft oder auch Verwaltung und Justiz gelten würde, wäre noch an anderer Stelle zu diskutieren.

²³⁴ Wie z. B. bei der AntidiskriminierungsRL.

²³⁵ Ina Frost, Leena Linnainmaa, a. a. O., 602 mit Hinweis auf das Bundesgremienengesetz.

²³⁶ Ebd., 609.

Eine konkrete Zielvorgabe sollte mit entsprechenden Übergangsfristen versehen werden, um Frauen und Männer durch geeignete (Fortbildungs-)Maßnahmen an die neuen Führungsaufgaben heranzuführen.²³⁷ Dadurch würden für alle die gleichen Bedingungen gesetzt und diese transparent gemacht.

Da eine ganze Reihe von Mitgliedstaaten bereits eigene Maßnahmen ergriffen hat, können diese parallel evaluiert werden. Damit einher geht die Sammlung von Informationen über die tatsächliche Qualifikation(ssituation) der Führungskräfte. Es können aber auch die tatsächlichen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen/Wirtschaft untersucht werden. Weiterhin können Best-Practice-Beispiele identifiziert werden. Im Ergebnis könnten diese wieder einfließen in entsprechende weitere Empfehlungen. Der Evaluierungszeitraum kann bereits für die vorbereitenden Überlegungen einer europäischen Quotenregelung einschließlich der Frage nach der zu wählenden Handlungsform (VO, RL) genutzt werden. Ergänzend kann die Thematik in das nächste Arbeitsprogramm des European Corporate Governance Forum zur Harmonisierung der guten Unternehmensführung in Europa (ab 2012) aufgenommen werden.

Allerdings könnte die Europäische Union (in begrenztem Umfang) auch unmittelbar selbst tätig werden, indem sie die Verordnung zur Europäischen Gesellschaft (Societas Europaea, kurz: SE) ändert und dort Zielquoten einführt. Auch wenn der Geltungsbereich einer solchen Verordnung angesichts einer überschaubaren Anzahl von entsprechend organisierten Unternehmen nur begrenzt wäre, könnte sie doch bei nachgewiesenem positiven Ergebnis eine Sogwirkung entfalten und so eine Einführung auch in anderen Bereichen vorbereiten.

Ob tatsächlich ein legislatives Handeln erforderlich wird, hängt von der weiteren wirtschaftlichen, aber auch von der weiteren demografischen Entwicklung ab.

Es ist nicht auszuschließen, dass sich der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen mit mehr weiblichen Führungskräften durch eine bessere Gewinnsituation im Binnenmarkt herumspricht. So wie die nordischen Länder schon seit den 1960er-Jahren auf die Frauen zur Deckung der Arbeitsplatzlücke setzen, ist davon auszugehen, dass der weitere demografische Wandel bisherige Denkblockaden auflösen wird.

Zusammenfassend: Eine europäische Quotenregelung mit Bindungswirkung für die Mitgliedstaaten wäre eine positive Maßnahme zum Abbau von Diskriminierungen. Diese könnte auf Artikel 19 I AEUV in Verbindung mit Artikel 23 GRC gestützt werden. Allerdings setzt dies voraus, dass die Mitgliedstaaten kollektiv keine eigenen geeigneten Maßnahmen treffen, um Auftrag und Ziel der gleichberechtigten Teilhabe an Führungspositionen, sei es im Aufsichtsrat, im Vorstand, allgemein innerbetrieblich oder auch in anderen Feldern wie der Politik zu erreichen.

2.5 Women Matter: Die McKinsey- und andere Studien

Anke Stelkens und Uta Behrens

In den vergangenen Jahren wurden zunehmend Studien zum Thema „Auswirkung der Beteiligung von Frauen in der Unternehmensführung auf den Unternehmenserfolg“ durchgeführt und veröffentlicht.

Hier sollen drei große Studien vorgestellt und bewertet werden. Vorab sei darauf hingewiesen, dass es die duale Unternehmensführung mit Vorstand und Aufsichtsrat, wie sie sich in Deutschland fin-

²³⁷ Sibylle Raasch, a. a. O. (Fn. 230), 222.

det, international so nicht gibt. Die in Deutschland politisch geführte Diskussion einer Quotierung bzw. Verbesserung der Beteiligung von Frauen explizit in den Aufsichtsräten ist insoweit verengt. Das englischsprachige Board umfasst die gesamte Unternehmensführung inklusive auch der kontrollierenden Gremien. International diskutiert wird also die Quotierung der Beteiligung von Frauen in der gesamten Unternehmensführung. So sind auch die Ergebnisse der hier vorgestellten Studien und die Quotierungsgesetze bzw. Gesetzesinitiativen in Norwegen, Frankreich etc. zu verstehen.

2.5.1 Catalyst (2004)²³⁸

Die erste Studie zu diesem Thema wurde von der amerikanischen Frauenorganisation Catalyst durchgeführt und schon 2004 der Öffentlichkeit vorgestellt. Anlass waren die vielen Untersuchungen, die Frauen generell positive Führungsqualitäten zuschrieben.²³⁹ Konkret hatte dies nicht dazu geführt, dass Frauen kraft dieser Qualitäten auch erfolgreicher in wirtschaftliche Machtpositionen vorrückten. Vielmehr stagnierte ihr Anteil an Top-Positionen in der Wirtschaft weiterhin im untersten Prozentbereich. Aber die (amerikanischen) Unternehmen interessierten sich zunehmend für die Humanressource „Frau“ und die zunehmende Beratungsnachfrage zum Thema war Anlass für die Studie.

Die Studie verknüpfte die Unternehmensergebnisse und die Umsetzung von Gender-Diversity und fragte zum ersten Mal konkret nach einem direkten Zusammenhang zwischen der Beteiligung von Frauen in der Unternehmensführung und dem finanziell messbaren Unternehmenserfolg.

Es wurden 353 der größten börsennotierten Firmen (Fortune 500) in den USA für die Untersuchung ausgewählt, Untersuchungszeitraum war die zweite Hälfte der 1990er-Jahre und damit ein wirtschaftlich relativ stabiler Zeitraum. Der finanzielle Unternehmenserfolg wurde an zwei Messgrößen festgemacht: der Eigenkapitalrendite (return on equity) und der Aktienrendite (total return to shareholder).

Im Ergebnis hatten bei beiden Messgrößen die Firmen mit den höchsten Frauenanteilen in der Führung bessere finanzielle Ergebnisse als die Firmen mit den niedrigsten Frauenanteilen in der Führung. Die Studie teilte die Firmen in fünf Wirtschaftszweige ein. Es zeigte sich, dass unabhängig vom Wirtschaftszweig in allen Firmen, die Frauen beteiligten, die Ergebnisse bei der Eigenkapitalrendite besser waren. In vier der fünf Wirtschaftszweige waren auch die Ergebnisse bei der Aktienrendite besser ausgefallen. Wer Diversity und das Managen von Diversity im Konzern verankert habe und Frauen an der Unternehmensführung beteilige, sei damit im Schnitt 30 Prozent profitabler als die Konkurrenz.

Dabei wird in der Studie explizit darauf hingewiesen, dass es nicht darum ging, die Gründe für diese Zahlen zu analysieren. Das Ergebnis der Studie sei nur die nachweisliche Verbindung (demonstrable connection) zwischen Gender-Diversity und Unternehmenserfolg, deren Gründe im Einzelnen noch analysiert werden müssten.

Trotzdem führte die Studie schon einige Gründe auf, die für die vermehrte Einbeziehung von Frauen in Top-Positionen sprechen. Frauen schlossen in den USA zu über 50 Prozent ein Studium (Bachelor und Master) ab und erreichten auch nahezu 50 Prozent bei den Doktorgraden. Sie bildeten damit einen Talentpool. Auf der anderen Seite entschieden Frauen zunehmend über eigenes Einkommen und

²³⁸ Catalyst, *The Bottom Line – Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York, San Jose, Toronto 2004.

²³⁹ Siehe dazu z. B.: Sally Helgesen, *Frauen führen anders, Vorteile eines neuen Führungsstils*, Frankfurt a. M., New York 1991; weitere Nachweise in der Studie *The Bottom Line*, a. a. O., dort Fn. 1; aktuell dazu erschienen z. B. auch: Alison Maitland u. Avivah Wittenberg-Cox, *Why Woman Mean Business: Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*, California, John Wiley 2008, und siehe dazu: Mehr Chefinnen bringen mehr Gewinn, Interview mit den Autorinnen in der *Financial Times Deutschland* v. 18.7.2008.

damit zunehmend über den privaten Konsum. Sie bilden also zunehmend eine wirtschaftlich relevante Marktgröße. Und schließlich weist die Studie auf soziologische Erkenntnisse²⁴⁰ über das Verhalten Gender-diverser Gruppen hin, die grundsätzlich für innovativeres Denken und damit fortschrittlichere Unternehmensentscheidungen stehen.

2.5.2 McKinsey (2007 bis 2009)²⁴¹

Die insoweit noch vorsichtige Aussage des Catalyst-Instituts, welche ausdrücklich die Kausalität ausschließt und sich auf eine Bestandsaufnahme beschränkt, wurde und wird durch Studien der McKinsey-Unternehmensberatung erweitert, die nun ausdrücklich die Qualitäten von Frauen in Unternehmensführungen für positive Entwicklungen in Bezug nehmen.

Zusammen mit dem „Women’s Forum for the Economy & Society“ und dem „Amazon Euro Fund“ hat McKinsey bisher drei Studien vorgelegt, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Gender-Diversity näher untersuchen.

Die Studie „Women Matter 1“²⁴² aus dem Jahre 2007 untersucht explizit, welchen Einfluss weibliche Spitzenkräfte auf den Unternehmenserfolg haben.

Vorab stellt die Studie die aktuelle Situation und Problematiken hinsichtlich der Benachteiligung von Frauen im Berufsleben dar. Darauf folgt die Frage, ob es neben grundsätzlichen Gleichstellungsansätzen noch andere Gründe gebe, die eine Veränderung der aktuellen Situation erforderten, speziell ob Gender-Diversity sich auch auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens auswirke. Hier werden die schon in der Catalyst-Studie für den amerikanischen Bereich genannten Argumente auch für den europäischen Bereich übernommen.

Statt nur auf den weiblichen Talentpool hinzuweisen, warnt diese Studie vor einem gravierenden Fachkräftemangel, sollte das Potenzial ausgebildeter Frauen weiter brachliegen. Wenn die Beschäftigungsrate von Frauen konstant niedrig bleibe, reduzierten sich die für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Europa bis zum Jahr 2040 um 24 Millionen. Wäre die Beschäftigungsrate von Frauen genauso hoch wie die von Männern, würden nur drei Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weniger zur Verfügung stehen.

Und auch diese Studie verweist ausdrücklich auf die weibliche Kaufkraft. Mehr als 70 Prozent der Einkäufe für den Haushalt würden von Frauen entschieden, obwohl sie nur 51 Prozent der Bevölkerung ausmachen. Auch in den Bereichen, in denen traditionell die Männer die Kaufentscheidungen getroffen hätten, steige der Anteil der Frauen. Man wisse von Japan, dass 60 Prozent der Entscheidungen für den Kauf eines neuen Autos von Frauen getroffen werden und in Europa ungefähr 47 Prozent der Kaufentscheidungen für PCs. Mehr Frauen in Unternehmen zu integrieren bedeute also, näher an der Kundschaft zu sein.

²⁴⁰ Catalyst führt an: Karen A. Bantel, Susan E. Jackson, Top Management and Innovation in Banking: Does the composition of the Top make a difference?, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, 107–184; Anne S. Tsui, Barbara A. Gutek, Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions, Lanham N.D., Lexington Books 1999.

²⁴¹ McKinsey & Company: Women Matter 1. Gender diversity, a corporate performance driver, 2007; dies., Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future, 2008; dies., Women Matter 3. Leadership through the crisis and after, 2009, <http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp> (Zugriff 4.10.2010).

²⁴² McKinsey & Company, Woman Matter 1, a. a. O.

Die Europäische Kommission hätte in der Studie „Cost and effectiveness of Diversity“ von 2003 ermittelt, dass Diversity-Programme einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation hätten (in 58 Prozent der Unternehmen), die Kundenzufriedenheit steige (in 57 Prozent der Unternehmen) und das Markenimage sich verbessere (bei 69 Prozent der Unternehmen).

Auch der Kapitalmarkt nehme Gender-Diversity wahr. So würde zum Beispiel bei Investmentfonds wie Calpers in den USA oder Amazone in Europa Gender-Diversity als Investmentkriterium in deren Indikatorenliste mit aufgenommen. Manche Ratingagenturen wie Core Rating, Innovest und Vigeo entwickelten Werkzeuge, um Gender-Diversity in den Unternehmen zu messen.

Dann kommt die Studie zur Hauptfrage: Hat eine größere Geschlechtervielfalt einen ökonomischen Einfluss?

Zunächst untersucht sie den Einfluss von Frauen auf die Organisation. McKinsey hat die Qualität der Organisation eines Unternehmens anhand von neun Kriterien gemessen:

- I Führung,
- I Ausrichtung,
- I Verantwortung,
- I Koordination und Kontrolle,
- I Innovation,
- I Orientierung nach außen,
- I Leistungsvermögen,
- I Motivation,
- I Arbeitsumgebung und Werte.

Es wurden 231 Institutionen mit ungefähr 150.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untersucht. Unternehmen, deren Bewertungen bei diesen Kriterien in den oberen Rängen waren, konnten bei der operativen Gewinnspanne und dem Börsenwert doppelt so hohe Werte erreichen wie Unternehmen, die dort schlechter bewertet wurden. McKinsey hat dann weiter überprüft, wie sich die Geschlechterquote in den Top-Positionen dieser Unternehmen darstellt und kam zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die drei oder mehr Frauen im Senior Management hatten, bessere Ergebnisse erzielten als Unternehmen ohne Frauen in den Top-Positionen. Es ist aber auch festgestellt worden, dass erst eine kritische Masse erreicht sein muss. Für McKinsey liegt diese bei mindestens drei Frauen in Gremien mit zehn Personen. Solange es weniger Frauen sind, hat dies kaum Einfluss auf die Organisationsleistung der Unternehmen.

Weiter untersucht auch diese Studie den Einfluss von Frauen auf die Finanzergebnisse. Es wurden 89 börsenorientierte europäische Unternehmen mit einer Kapitalisierung von mehr als 150 Millionen Euro und mit dem höchsten Grad von Geschlechtervielfalt in den Managementpositionen ausgewählt.

Dabei waren maßgebend die Anzahl und das Verhältnis der Frauen in den Leitungsorganen (im Vorstand bzw. Board), ihre Funktion (es wurde berücksichtigt, dass z. B. ein Vorstandsvorsitzender oder Finanzvorstand einen größeren Einfluss hat als zum Beispiel der Vorstand für Kommunikation) und dass mindestens zwei Frauen im Vorstand/Board vertreten waren oder Statistiken zur Geschlechtervielfalt in den Geschäftsberichten erwähnt wurden. McKinsey hat die Finanzleistungen dieser Unternehmen mit dem Durchschnitt ihrer Wettbewerber verglichen. Das Ergebnis war, dass bei Unternehmen, die Geschlechtervielfalt fördern, die Eigenkapitalrendite bei 11,4 Prozent gegenüber dem

Durchschnitt von 10,3 Prozent lag und die operativen Ergebnisse beim EBIT²⁴³ bei 11,1 Prozent gegenüber dem Durchschnitt von 5,8 Prozent. Die Verbesserung des Aktienkurses lag bei 64 Prozent im Gegensatz zum Durchschnitt von 47 Prozent, war also 1,7-mal höher.

McKinsey gibt in der Studie vier konkrete Empfehlungen für die Zukunft, um tatsächlich Erfolge im Bereich Geschlechtervielfalt zu erreichen:

- I Transparenz bei der Einführung von Leistungsindikatoren für Geschlechtervielfalt, wobei die Quote von McKinsey nicht befürwortet wird.
- I Maßnahmen zur Unterstützung der Work-Life-Balance, wie flexible Arbeitszeiten und flexible Karriereplanung.
- I Keine Benachteiligung von Frauen bei Personalrekrutierungs- und Beförderungprozessen.
- I Mentoring-Programme für Frauen, die sie unterstützen, sich im Unternehmen gut zu positionieren.

McKinsey hat weiter herausgefunden, dass die Berücksichtigung von Geschlechtervielfalt sich meistens als kulturelle Revolution darstellt. Änderungen seien nur möglich, wenn sie vom Topmanagement vorangetrieben würden. Die Unternehmen, die Gender-Diversity erfolgreich umgesetzt haben oder dabei sind, hatten sämtlich Vorstandsvorsitzende, die von der Idee absolut überzeugt sind.

Die Folgestudie „Women Matter 2“²⁴⁴ aus dem Jahre 2008 verfolgt diese Fragen weiter. Sie versucht, einen „besonderen Beitrag“ der Frauen auszumachen, der zu diesen Unternehmenserfolgen führt.

McKinsey hat in dieser Studie neun Führungsverhaltensweisen identifiziert, die die Leistung einer Organisation verbessern:

- (1) Die Fähigkeit, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen.
- (2) Vorbildfunktion.
- (3) Inspiration – Fähigkeit, eine fesselnde Vision präsentieren zu können und inspirierenden Optimismus.
- (4) Erwartungen und Belohnung – Erwartungen und Verantwortlichkeiten klar definieren und Gewährung der versprochenen Belohnung.
- (5) Mitarbeiterentwicklung – Zeit verwenden für Schulung, Mentoring, Zuhören.
- (6) Die Möglichkeit, intellektuelle Fähigkeiten anzuspornen.
- (7) Effiziente Kommunikation – überzeugend und mit Charisma.
- (8) Individuelle Entscheidungsfähigkeit – Möglichkeit, Entscheidungen allein zu treffen und andere davon zu überzeugen, diese auszuführen.
- (9) Kontrolle und korrigierende Maßnahmen – Überprüfung der individuellen Leistung, auch hinsichtlich Fehlern und Lücken im Verhältnis zu den geplanten Zielen und Vornahme von Korrekturen, wenn erforderlich.

Bei Frauen wurden die folgenden Verhaltensweisen häufiger als bei Männern festgestellt: Fähigkeit, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen (1), Vorbildfunktion (2), Inspiration (3), Erwartungen und Belohnung (4), Mitarbeiterentwicklung (5). Dagegen wurden individuelle Entscheidungsfähigkeit (8) und Kontrolle und korrigierende Maßnahmen (9) häufiger bei Männern angetroffen. Bei der Möglichkeit, intellektuelle Fähigkeiten anzuspornen (6), und effiziente Kommunikation (7) gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männern.

243 EBIT= earnings before interest and taxes, d. h. Gewinn vor Zinsen und Steuern.

244 McKinsey & Company, Women Matter 2, a. a. O.

Diese Verhaltensweisen wirken sich laut Studie unterschiedlich auf eine Organisation aus. Die bei Frauen häufiger anzutreffenden Eigenschaften würden die Bereiche Arbeitsumgebung und Werte, Verantwortlichkeit, Haftung und Leadership im Team unterstützen, wohingegen sich die bei den Männern häufiger vorzufindenden Fähigkeiten eher auf Koordination und Kontrolle und externe Orientierung auswirkten. Daraus leitet McKinsey ab, dass gender-diverse Unternehmen deshalb erfolgreicher sind, weil dort durch ausreichend Frauen UND Männer in den Führungspositionen alle Bereiche angesprochen werden. Ein Erfolgsfaktor sei es sicherzustellen, dass die genannten Führungseigenschaften möglichst alle in der Organisation vertreten seien.

McKinsey untersuchte dann weiter, ob die genannten Führungseigenschaften für die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens alle gleich wichtig sind. Dabei habe sich herausgestellt, dass einige von den Eigenschaften sehr wichtig seien, um sich den Herausforderungen der Zukunft stellen zu können, dass diese aber in vielen Unternehmen im Moment nur schwach vertreten seien.

Die befragten Managerinnen und Manager waren der Ansicht, dass speziell die Möglichkeit, intellektuelle Fähigkeiten anzuspornen (6), Inspiration (3), die Fähigkeit, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen (1), und Erwartungen und Belohnung (4) für die zukünftigen Herausforderungen wesentlich sind. Allerdings waren mehr als 70 Prozent der Führungskräfte der Ansicht, dass diese Eigenschaften derzeit in den Unternehmen noch nicht ausreichend dargestellt werden. Als die großen Herausforderungen der nächsten Jahre wurden angesehen:

■ Eine schnellere Entwicklung im Bereich der technologischen Innovationen

Unternehmen müssten in der Lage sein, ihre traditionelle Vorgehensweise und traditionellen Modelle zu überdenken, zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, zu ändern und Kreativität und Innovation zu fördern. Die dafür erforderlichen Führungsqualitäten seien Inspiration (3) oder auch die Fähigkeit, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen (1).

■ Größere Verfügbarkeit von Fachwissen und die Möglichkeit, dies zu nutzen

Kooperative Arbeitsentscheidung und interdisziplinäre Teamarbeit werden die neuen Herausforderungen sein. Auch hier werde als Führungseigenschaft die Fähigkeit, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen (1), ein ganz wichtiger Aspekt sein.

■ Wettbewerb für Talente wird intensiver und globaler

Hierfür seien die Führungsqualitäten Inspiration (3) und Erwartungen und Belohnung (4) erforderlich.

Von den vier Führungseigenschaften, die erforderlich seien, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, sei die Möglichkeit intellektuelle Fähigkeiten anzuspornen (6) genderneutral, aber die anderen drei – Inspiration (3), Fähigkeit, andere an Entscheidungen teilnehmen zu lassen (1), und Erwartungen und Belohnung (4) – würden häufiger bei Frauen angetroffen als bei Männern.

Im Ergebnis spricht diese Studie von einem „unterschiedlichen weiblichen Führungsstil“, der sich durch bessere „Mitarbeiterentwicklung“ und „Inspiration“ auszeichne. Gender-Diversity und auch insgesamt „Vielfalt“ in der Unternehmensführung seien daher für die Unternehmen von „strategischer Bedeutung“.

„Leadership through the crisis and after“²⁴⁵ schließlich, vorgelegt als McKinsey Global Survey Results im Jahr 2009 („Women Matter 3“), beschäftigt sich mit der aktuellen Wirtschaftskrise und bekräftigt noch einmal die Ergebnisse von „Women Matter 2“.

Untersucht wird die Frage, welches Verhalten Führungskräfte in und nach der Krise brauchen, um weiterhin bzw. trotzdem erfolgreich zu sein.

Befragt wurden hier 763 Führungskräfte weltweit. Die Auswertung der Antworten ergab: Wichtigste Eigenschaft einer Führungspersönlichkeit ist ihre Fähigkeit „zu führen“ und „klar die Richtung zu weisen“, „Erwartungen zu definieren“ und „Belohnungen anzubieten“.

In dieser Allgemeinheit lässt die Studie die Kriterien dann doch nicht stehen, sondern bezieht sich auf die Studien Women Matter 1 und 2 und benennt als die richtigen Führungsqualitäten in und nach der Krise drei Fähigkeiten, nämlich die „Inspiration“ sowie „externe Orientierung“ und „Innovation“. Auch hier wird den Frauen im Ergebnis der „besser geeignete Führungsstil“ zugeschrieben, die von ihnen mit geführten Unternehmen sind besser durch die Krise gekommen. Als fehlerhafter Führungsstil gerade in der Krise gilt dagegen die zumeist angewendete „Leistungskontrolle“.

Beklagt wird in dieser Studie, dass die meisten Unternehmen nach wie vor kein ausreichendes Programm zur Unterstützung von Frauen und zur Erhöhung von Gender-Diversity aufweisen können. Nur 285 der Befragten gaben an, dass dieser Punkt einmal Gegenstand auf der Top-10-Agenda der letzten fünf Jahre war und 40 Prozent gaben an, dass Gender-Diversity überhaupt kein Topthema sei.

Erneut weist die Studie deshalb auf die herausragende „strategische Bedeutung“ von Gender Diversity hin und fordert die Unternehmen auf, gerade in der Krise Gender Diversity zur „strategischen Priorität“ zu erheben. So neu ist das nicht, in Krisenzeiten durften auch bisher die Frauen schon immer mitmachen, man denke nur an die Kriegs- und Nachkriegswirtschaft.

2.5.3 Adams und Ferreira (2008)²⁴⁶

Als „Gegenstudie“ bezeichnet werden kann eine Studie von Renée B. Adams von der University of Queensland (Australien) und Daniel Ferreira von der London School of Economics and Political Science (England). Sie wurde 2008 im Journal of Financial Economics veröffentlicht und basiert auf Untersuchungen bei rund 2.000 US-amerikanischen Unternehmen in der Zeit von 1993 bis 2003. Befragt wurden rund 87.000 Mitglieder von Boards.

Dabei wurden die folgenden Fragen gestellt:

- I Haben sich im Board die Anwesenheitsquoten und hat sich die Zuordnung zu den einzelnen Ausschüssen durch Gender-Diversity verändert?
- I Hat die Gender-diverse Zusammensetzung des Boards etwas an der Unternehmensführung wie z. B. CEO-Vergütungen geändert?
- I Hat die Gender-diverse Zusammensetzung des Boards Effekte gehabt, die auf die Art und Weise der Unternehmensführung insgesamt durchgeschlagen sind?

²⁴⁵ Georges Desvaux, Sandrine Devillard, Sandra Sancier-Sultan, McKinsey Global Survey Results: Leadership through the crisis and after, McKinsey & Company, 2009.

²⁴⁶ Renée B. Adams, Daniel Ferreira, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, in: Journal of Financial Economics, Oktober 2008.

Auch diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Anteil von Frauen in der Unternehmensführung nicht ohne entscheidende Einflüsse auf die Arbeit in der Unternehmensführung und die Unternehmensergebnisse bleibt (significant impact on board inputs and firm outcomes). Nur kommen die Autoren aufgrund dieser Einflüsse nicht uneingeschränkt zu positiven Ergebnissen im Sinne von gewinnsteigernd wie die anderen Studien.

Frauen haben nach dieser Studie die besseren Anwesenheitsquoten und sobald ein Board Gender-divers besetzt sei, würden sich auch die Anwesenheitsquoten der Männer verbessern.

Frauen seien eher in den Überwachungsgremien vertreten, wenn sie in der Unternehmensführung sind. Das führe im Ergebnis dazu, dass in Gender-divers besetzten Unternehmensführungen Überwachungsaufgaben besser und vollständiger wahrgenommen würden als in männlich dominierten Gremien. Außerdem seien in Unternehmen mit schwächeren Rechten auf Seiten der Shareholder gute Effekte zu sehen, der Firmenwert steige. Aber in Unternehmen mit starken Shareholdern ergäben sich aus der verstärkten Kontrolle eher nachteilige Effekte. Insgesamt könne die stärkere Ausübung von Kontrollrechten sowohl positive als auch negative Effekte auf die Unternehmensergebnisse haben.

In der Regel gar nicht beteiligt seien Frauen in den Ausschüssen, die über die Vergütungen entscheiden. Entsprechend gering wäre der Einfluss Gender-diverser Boards auf die Höhe der CEO-Vergütung. In Gender-divers besetzten Unternehmensführungen gäbe es aber mehr anteilsbasierte Vergütungen und die Vergütungen der Führungsspitzen des Unternehmens seien eher an die Aktienperformance der Unternehmen gekoppelt. Eine Gender-diverse Unternehmensführung sei insgesamt „aktienkurs-sensibler“ als männerdominierte Gremien.

Beklagt wird in der Studie, dass es in Gender-diversen Unternehmensführungen zu Kommunikationsproblemen zwischen Führungskräften (manager) und der Unternehmensleitung (female and male directors) kommen kann, ja sogar zu einem „breakdown in communication“. Dies insbesondere, wenn die Frauen unterrepräsentiert seien (tokenism) und daher zunächst zu einer Kommunikationsverunsicherung innerhalb der Boards beitragen. Hier benennt die Studie auch eine fehlende „soziale Vernetzung“ der Frauen als einen sie von den Männern zumindest unterscheidenden Faktor. Mehr Diskussionsbedarf in der Unternehmensführung führe zu mehr Verunsicherung, die sich ins gesamte Unternehmen hinein fortsetze, Verzögerungen verursache und sich auf die finanziellen Ergebnisse dann zum Teil negativ auswirke.

Neue Sichtweisen einzubringen, also eigentlich etwas, das andere Studien den Frauen als Verdienst zuschreiben, wird in dieser Studie also als Problem gewertet. Natürlich könnten sich diese Effekte im einzelnen Unternehmen auch positiv auswirken. Insgesamt sei aber noch nicht bewiesen, dass Gender-diverse Unternehmen bessere finanzielle Ergebnisse hätten. Feststellen lasse sich nur, dass Gender-divers geführte Unternehmen kontrollmächtigere Unternehmensführungen hätten. Mehr Kontrolle sei aber nicht immer gut. Im Gegenteil, der durchschnittliche Effekt bei Gender-diversen Unternehmensführungen auf die Unternehmensleistung war bei dieser Studie sogar leicht negativ. Dieser Mittelwert ergab sich daraus, dass gerade sehr übernahmeresistente, finanziell erfolgreiche Unternehmen wenig Gender-divers gearbeitet haben.

Im Ergebnis halten *Adams* und *Ferreira* daher fest, dass eine ab sofort gesetzlich verordnete Frauenquote in der Unternehmensführung Firmengewinne eher schmälern werde und daher politisch nicht automatisch wünschenswert sein könne. Dieses Ergebnis hat sofort dazu geführt, dass die Studie in

der aktuellen Diskussion benutzt wurde, um Frauen als kontrollsüchtig und damit profitschmälernd zu diffamieren. „Die Kontrollsucht weiblicher Aufsichtsräte“ und der weibliche „Unwille, sich mal auf dem Golfplatz zu zeigen“ sorgten für weniger Profit.²⁴⁷

Engagement und Präsenz in Sitzungen, Genauigkeit und Sachkenntnisse sowie persönliche Unabhängigkeit und keinerlei Interessenvermischung von persönlichen und sachlichen Gesichtspunkten bei Entscheidungen – alles Eigenschaften, die Studienleiter *Ferreira* seinen weiblichen Führungspersönlichkeiten zuschreibt – sind aber eigentlich uneingeschränkt als positiv zu bewerten. Es ist politisch durchaus wünschenswert, dass Gewinne in der Wirtschaft nur auf diesen ethischen Grundlagen gemacht werden. Die Studie selbst trifft insoweit auch keine negativen Aussagen über die Arbeit von Frauen in der Unternehmensführung. Und es fällt auf, dass diese Studie „Überwachung“ den Frauen zuschreibt, wogegen die „Women Matter 3“-Studie (s. o.) feststellt, dass Frauen in Führungspositionen gerade nicht zu „Leistungskontrolle“ neigen.

Diese „Gegenstudie“ sagt also eigentlich nur, dass in mehrheitlich männergeführten Unternehmen, die auch ohne Beteiligung von Frauen in der Unternehmensführung schon eine gute finanzielle Performance aufweisen, sich diese voraussichtlich nicht noch verbessert, wenn Frauen integriert werden. Hier werde vielmehr voraussichtlich an der Gewinnsituation abzulesen sein, dass die Beteiligung von Frauen ein Aufbrechen dieser geschlossenen „boys clubs“ auch in der Hinsicht bewirke, dass die „boys“ in eine Unsicherheit verfallen. Und nur diese, nämlich die Unsicherheit und Entscheidungsverzögerung, die die Männer nun in diesen Unternehmen verursachen, schlage sich in einer schlechteren finanziellen Performance nieder. Wenn es im Unternehmen sowieso nicht gut gelaufen ist und dann Frauen hinzukommen, so wird es auch nach dieser Studie insgesamt besser für das Unternehmen.

Kurz gesagt, auch mit dieser Studie werden Qualitäten von Frauen nicht geleugnet. Vielmehr werden die Qualitäten der Männer in ein doch sehr zwiespältiges Licht gerückt. Nach viel Medienschelte für die sogenannten „Nieten in Nadelstreifen“ seit den 1980er-Jahren scheinen sich jedenfalls nun auch die Top-Männer – die zumindest noch finanziell erfolgreich in ihren Nadelstreifen gewirkt haben – durch eine dann doch lächerlich anmutende Angst vor und Unsicherheit gegenüber gleichgestellten Frauen auszuzeichnen.

2.5.4 Bewertung

Es ist erfreulich, dass die Catalyst- und die McKinsey-Studien explizit pro Frauen sprechen und Argumente für deren Machtzuwachs und eine geschlechtergerechtere Teilhabe von Frauen an wirtschaftlichen Machtpositionen liefern.

Dies darf aber nicht den Blick dafür trüben, von wessen Interessen diese Studien geleitet sind.

Denn es ist keine Frage, dass all die qualifizierten Frauen, deren Potenzial, Arbeitskraft und Kreativität die „Wirtschaft“ nun für ihre Zwecke einwerben will, auch bisher schon „gearbeitet“ haben. Sie haben dies getan zugunsten einer Gesellschaft, die sich in einer Schiefelage befindet. Hier sei nur verwiesen auf den „World Survey 2009“²⁴⁸: Es ist bekannt, dass der „produktive Sektor“ eine Ressource nutzt, die nur

²⁴⁷ Svetlana Kerschner, Frauen in Führungspositionen: Mehr Überwachung, aber weniger Profit, in: Das Investment v. 7.8.2009, <www.dasinvestment.com/investments/maerkte/news/datum/2009/08/07/frauen-in-fuehrungspositionen-mehr-ueberwachung-aber-weniger-profit> (Zugriff 8.9.2010).

²⁴⁸ United Nations, Department of Economic and Social Affairs/Division for the Advancement of Women, 2009, World Survey on the Role of Women in Development: Women's Control over Economic Resources and Access to Financial Resources, including Microfinance, New York 2009.

durch die „reproduktive unbezahlte Arbeit von Frauen“ zur Verfügung steht und Frauen daher unbedingt mehr Entscheidungsmacht und Einflussmöglichkeiten in diesem Sektor eingeräumt werden müssen. Der ressourcenerhaltende „Care-Sektor“ bzw. „Non-Profit-Sektor“ oder „reproduktive Sektor“ bzw. die „andere Wirtschaft“ (Mascha *Madörin*) – die Begriffe sind hier noch unscharf und in den zur Verfügung stehenden Untersuchungen unterschiedlich definiert – steht neben unserem herkömmlichen, weitgehend auf das Marktsegment reduzierten Begriff von Wirtschaft. Und vermutet werden darf, dass dieser Sektor Größenordnungen erreicht, die neben dem anerkannten Wirtschaftssektor ein Ausmaß haben, das unser ganzes bisheriges wirtschaftspolitisches Denken und Handeln infrage stellt.²⁴⁹

Insbesondere die McKinsey-Studie mit ihren strategischen Empfehlungen will nun schlicht die Frauen in den Industrienationen als „letzte Reserve“ für das herrschende Wirtschaftssystem eben dieser Industrienationen mobilisieren. Frauen als Lückenfüller für die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt; Frauen sollen Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit und ein gutes Länder-BIP im globalisierten Wettbewerb erhalten – und als Nebeneffekt sollen sie, sobald sie ins Erwerbsleben integriert sind, glücklich alles, was im Leben mit „Care“ zu tun hat, irgendwie durch Entgeltzahlungen über die Erwerbsschiene absichern können. Ob dieser Weg für die Industrienationen gangbar, sprich im Ergebnis finanzierbar ist, ist fraglich. Mit der Priorisierung des industriellen globalisierten Sektors und dem Versuch, auch die anderen gesellschaftlichen „Sektoren“ dem Gesichtspunkt einer effizienzgesteuerten finanzialisierten Arbeitsweise zu unterwerfen, befinden wir uns vielleicht auf einem ganz falschen Weg. Hier sei nur verwiesen auf die Überlegungen von Mascha *Madörin*, die eine solche Gleichsetzung aller „Arbeitsweisen“ sehr kritisch hinterfragt.²⁵⁰ Die praktischen Probleme, die sich beispielsweise in Deutschland bei der Reformierung der Pflegedienstleistungen gezeigt haben und weiter zeigen, bestätigen ebenfalls diese kritischen Überlegungen.²⁵¹

Schließlich ist die geschlechterdualistische Argumentation, die diese Studien allesamt betreiben, indem sie „die Frauen“ gegen „die Männer“ setzen, ebenfalls sehr großen Bedenken ausgesetzt. Hier darf exemplarisch verwiesen werden auf Gertraude *Krell*, die die verlockenden Verheißungen eines „neuen weiblichen Führungsstils“ schon in den 1990er-Jahren als ideologieverdächtig und in der Sache fragwürdig entlarvt hat und insbesondere auch davor warnte, dass sich eine solche Aufwertung von Weiblichkeit für die weiblichen Nachwuchsführungskräfte sehr schnell als Danaergeschenk erweisen könne.²⁵²

Zusammenfassend muss also auf die einseitige, allein wirtschaftsfreundlich ausgerichtete und gesellschaftspolitisch blinde ideologieverdächtige Argumentation der Studien hingewiesen werden. Sie sind systemimmanent und liefern die von den männlich dominierten Wirtschaftsunternehmen (im Moment noch) allein akzeptierten Argumente für eine Teilhabe von Frauen. Dies verdeutlicht auch die „Gegenstudie“ von *Adams* und *Ferreira* mit ihrem zweifelhaften Ergebnis der Absage an die Quo-

249 Siehe dazu z. B. Gabriele *Michalitsch*, Umsteuern: Mit feministischer Politik der Finanz- und Wirtschaftskrise begegnen, 49–56, und Adelheid *Biesecker*, Vorsorgendes Wirtschaften als Alternative, 32–49, beide in: Tagungsdokumentation „Antworten aus der feministischen Ökonomie auf die globale Wirtschafts- und Finanzkrise“, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2009; außerdem dazu auch Mascha *Madörin*, Care-Ökonomie, wo bleibt die Debatte?, in: Schweizer Wochenzeitung v. 1.5.2008; auch dazu Nikolaus *Piper*, Harte Zeiten für Ideologen, in: SZ v. 20./21.3.2010.

250 Mascha *Madörin*, Die Wirtschaft und die „andere Wirtschaft“: „Technischer Fortschritt und Arbeitsproduktivität: Man kann immer schneller Autos produzieren, aber nicht schneller pflegen oder ein Kind erziehen. (...) es gibt eine andere ökonomische Logik des Arbeitsprozesses und der Arbeitsproduktivität. (...) Das Auseinanderdriften der Arbeitsproduktivitäten wirft neue Fragen zu ökonomischen Zusammenhängen auf, beispielsweise betreffend Kaufkraft, Beschäftigung und deren Nachhaltigkeit. Diese werden bis jetzt kaum thematisiert. Diese Fragen sind sehr wichtig für das Verständnis einer politischen und sozialen Ökonomie von Care“, hier zitiert aus ihrem Vortrag v. 28.1.2010 in München im Rahmen der Veranstaltung „Wirtschaft im Umbruch – Feministische Kritik der aktuellen Debatten“, veranstaltet von FAM Frauenakademie München e. V.

251 Siehe dazu Barbara *Stiegler*, Zur Care-Arbeit in Deutschland, in: Tagungsdokumentation „Antworten aus der feministischen Ökonomie auf die globale Wirtschafts- und Finanzkrise“, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2009, 27–31.

252 Gertraude *Krell*, Vorteile eines neuen weiblichen Führungsstils: Ideologiekritik und Diskursanalyse, in: Gertraude *Krell* u. a., Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 1997, 319 ff.; vgl. dazu auch Carsten *Wippermann*, Frauen in Führungspositionen, a. a. O., (s. o. Fn. 16), Kapitel 4.12: dem Mythos werden hier aktuelle Befragungsergebnisse entgegengehalten.

te: Die qualitätsvolle Arbeit von Frauen in Führungspositionen kann nicht geleugnet werden, aber zumindest die Quotierung, also ein wirksames Instrument zur Beteiligung von Frauen, soll verhindert werden. Auch McKinsey ist in dieser Hinsicht deutlich: Arbeiten sollen die Frauen gerne, aber ein Recht auf Zugang sollen sie nicht bekommen, auch McKinsey spricht sich gegen die Quotierung aus. Um Gleichberechtigung geht es also auch McKinsey nicht.

Verdienst der Studien bleibt es aber, festgeschrieben zu haben, dass sich Frauen, soweit sie aktuell in führende Wirtschaftspositionen gelangt sind, für das Unternehmen durchaus positiv ausgewirkt haben.

Und ganz unabhängig davon, ob die Studien im Ergebnis „richtig“ sind bzw. die „den Frauen“ pauschal aufgedrückten Zuschreibungen halten können, was die Studien versprechen: Die Ergebnisse sollten genutzt werden, um hier Räume für Frauen aufzubrechen, die dringend geschlechtergerecht und damit von viel mehr Frauen besetzt werden müssen. Denn es darf nicht sein, dass Frauen nicht weiterkommen, weil die Mentalitätsmuster von Männern trotz einer weitverbreiteten „gender political correctness“ sich als „dreifache Schranke“ für Frauen beim Zugang zu Top-Positionen auswirken und die Frauen sich angesichts dieser gläsernen Decken und Wände um sie herum gar nicht mehr „richtig“ verhalten können, wie das Ehepaar Katja und Carsten *Wippermann* jüngst in einer soziologischen Studie²⁵³ festgehalten hat.

Frauen sollten also durchaus den politischen Rückenwind, den ihnen diese Studien geben können, geschickt nutzen und damit aktuell gleichstellungspolitische konkrete Forderungen durchsetzen. So können neue Gestaltungsräume gewonnen werden, die unsere Gesellschaft dringend benötigt. Dass Frauen, zumal wenn sie mindestens zu einem Drittel an Entscheidungen teilhaben, das Potenzial haben, solche gesellschaftlichen Gestaltungsräume bestmöglich zu nutzen, ist sehr wahrscheinlich.

2.5.5 Ausblick

Es ist zu hoffen, dass die Studien dazu beitragen, viele Frauen in einflussreiche wirtschaftliche Machtpositionen zu bringen. Dies ist für jede einzelne dieser Frauen wünschenswert, wenn sie dadurch ihre individuelle Entwicklung bestmöglich voranbringt. Es ist gesellschaftlich wünschenswert, um ein Stück geschlechtergerechte Gesellschaft auch in der sogenannten Wirtschaftswelt zu realisieren.

Ob das einseitige Gewinn- und Wachstumstreben, welches unser derzeitiges wirtschaftliches Denken bestimmt und aus dem „finanziellen Erfolg“ das einzig gehörte Argument für eine Teilhabe von Frauen an wirtschaftlichen Machtpositionen macht, der wirklich beste Weg ist, in der menschlichen Gesellschaft „zu wirtschaften“, ist zweifelhaft. Ob sich durch die Teilhabe von Frauen an wirtschaftlichen Machtpositionen eine „nachhaltigere, kreativere und wertorientiertere Wirtschaft“, schlicht eine „bessere ökonomische Welt“ ergibt, ist aber erst eine Folgefrage. Und diese sollten wir auch nicht an „die Frauen“ allein stellen oder allein von ihnen gar eine Lösung verlangen, sondern wir sollten ein Umdenken aller in wirtschaftlichen Machtpositionen tätigen „Menschen“ einfordern. Erste Forderungen in dieser Richtung sind von den feministischen ökonomischen Wissenschaften bereits erhoben worden.²⁵⁴

²⁵³ Carsten *Wippermann*, Marc *Calmbach*, Katja *Wippermann*, Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts? Identitäten und Verhalten von traditionellen, modernen und postmodernen Männern, Sozialwissenschaftliche Studie von Sinus Sociovision, Heidelberg 2009 auf <www.sociovision.de> (Zugriff 8.9.2010); siehe dazu auch Heide *Oestreich*, Was will die Frau mit Macht?, in der taz v. 25.11.2009; Michaela *Schiessl*, Aufstieg im Labyrinth, in: Spiegel Spezial „Das starke Geschlecht“ Nr. 1/2008, 58 ff.; Sibylle *Haas*, Cornelius *Pollmer*, Quote muss sein, und Cathrin *Kallweit*, Fortschritt auf Krücken, beide in SZ v. 16.3.2010.

²⁵⁴ Siehe dazu Tagungsdokumentation „Antworten aus der feministischen Ökonomie auf die globale Wirtschafts- und Finanzkrise“, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2009; Mara *Kuhl*, Wem werden Konjunkturprogramme gerecht? Eine budgetorientierte Gender-Analyse der Konjunkturpakete I und II, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2010, beide mit weiteren Nachweisen zur feministisch-ökonomischen Debatte.

III. Handlungsempfehlungen

3.1 Novellierung des § 289 HGB und flankierende Maßnahmen

Marlene Schmidt

Wie oben dargelegt, wird die in § 289 Absatz 3 HGB verankerte Berichtspflicht offenbar bislang nicht so verstanden, dass im Lagebericht auch über den Anteil der Frauen an den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf den verschiedenen Führungsebenen im Unternehmen zu berichten wäre. Um der ihm obliegenden unions- und verfassungsrechtlichen Schutzpflichten²⁵⁵ zu genügen, sollte der Gesetzgeber daher § 289 Absatz 3 HGB klarstellend folgendermaßen ergänzen:

„(...) Der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Organmitglieder auf den verschiedenen Hierarchieebenen, insbesondere am unteren, mittleren und Top-Management des Unternehmens, ist für die Lage der Gesellschaft immer von Bedeutung.“

Da Mitglieder der Geschäftsleitung, des Vorstands und des Aufsichtsrats keine Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind, sollte sich die Neuregelung nicht auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschränken, sondern sich explizit auch auf Organmitglieder erstrecken.

Genauere Vorgaben zu den verschiedenen Führungsebenen erscheinen unpraktikabel. In die Gesetzesbegründung sollte jedoch aufgenommen werden, welche Funktionsbezeichnungen zum unteren, zum mittleren und zum Top-Management zu rechnen sind. Ferner sollte darauf hingewiesen werden, dass weiter ausdifferenzierte Angaben sehr erwünscht sind.

Alternativ könnte ein neuer Absatz 3a folgenden Wortlauts eingefügt werden:

„(3a) Absatz 1 Satz 3 gilt entsprechend für den Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Organmitglieder auf den verschiedenen Hierarchieebenen, insbesondere am unteren, mittleren und Top-Management des Unternehmens.“

Während ein neuer § 289 Absatz 3 Satz 2 HGB nur für große Kapitalgesellschaften im Sinne von § 267 Absatz 3 HGB gelten würde, erfasste ein neuer Absatz 3a auch mittlere Gesellschaften im Sinne von § 267 Absatz 2 HGB. Wie sich aus Artikel 46 Absatz 4 der Bilanzrichtlinie 78/660/EWG ergibt, der es den Mitgliedstaaten freistellt, Gesellschaften mittlerer Größenordnung von der Verpflichtung auszunehmen, soweit sie nichtfinanzielle Informationen betrifft, stünde Unionsrecht jedenfalls nicht entgegen.

Der Gesetzesbegründung zum Bilanzrechtsreformgesetz 2004 lässt sich entnehmen, dass der Gesetzgeber sich zunächst auf eine Anpassung an die zwingenden Vorgaben der Modernisierungsrichtlinie 2003/51/EG beschränkt hat. Die Ausübung des weitreichenden verbleibenden Gestaltungsspielraums sollte dem gesonderten Vorhaben eines Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes vorbehalten bleiben.²⁵⁶ Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz²⁵⁷ ist am 29. Mai 2009 in Kraft getreten. § 289 Absatz 3 HGB wurde jedoch unverändert beibehalten; der dem Gesetzgeber durch das Unionsrecht eingeräumte Gestaltungsspielraum wurde bislang nicht genutzt.

²⁵⁵ Hierzu ausführlich Silke Ruth Laskowski, s. 2.3.

²⁵⁶ BT-Drs. 15/3419, 24.

²⁵⁷ BGBl. 2009 I, 1102.

Rechtlich spricht daher erkennbar nichts dagegen, aber viel dafür, die Erweiterung der Berichtspflicht in § 289 HGB nicht auf große Kapitalgesellschaften zu beschränken. Tatsächlich ist der Gesetzgeber zur Herstellung von Chancengleichheit nicht nur in großen Unternehmen, sondern in der gesamten Privatwirtschaft verpflichtet.

Rechtspolitisch wird sich die „kleinere“ Lösung leichter durchsetzen lassen.

Flankierende Maßnahmen

Die vordringlichste Strategie zur Umsetzung der durch das Gutachten²⁵⁸ gewonnenen Erkenntnisse sollte die Novellierung des § 289 Absatz 3 HGB sein, wie soeben vorgeschlagen.

Ferner sollte die Bundesregierung Aktivitäten entfalten, um auf europäischer Ebene für eine entsprechende Novellierung der Bilanzrichtlinie 78/660/EWG zu werben. Da die Kommission bereits von den von *Ferrary*²⁵⁹ und *Adler*²⁶⁰ gewonnenen Ergebnissen zum Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen an Führungspositionen und wirtschaftlicher Performance eines Unternehmens Kenntnis genommen hat²⁶¹, dürften solche Vorschläge auf offene Ohren treffen.

Zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung beim Zugang zum beruflichen Aufstieg in alle Führungspositionen sollte man es jedoch nicht bei gesetzgeberischen Aktivitäten auf Unionsebene und nationaler Ebene belassen.

Mindestens ebenso wichtig erscheint es, an die Veranstalterinnen und Veranstalter des Wettbewerbs „Der beste Geschäftsbericht“ heranzutreten und eine Berücksichtigung der Chancengleichheit und der Entgeltgleichheit von Frauen und Männern bei der Bewertung der Geschäftsberichte einzufordern.

Ferner sollte man Gespräche mit Fondsmanagerinnen und Fondsmanagern aufnehmen und dafür werben, dass Fonds aufgelegt werden, die gezielt in solche Unternehmen investieren, in denen Frauen in Führungspositionen vergleichsweise gut vertreten sind.²⁶²

3.2 Zielvereinbarungen für Vorstandsmitglieder – Der Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen? Marlene Schmidt

Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen nach 4.1.5 Corporate Governance Kodex auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. Dies wiederum sollte für Aufsichtsratsmitglieder Grund genug sein, beim Abschluss von Zielvereinbarungen für Vorstandsmitglieder künftig darauf zu achten, dass dem Vorstand auch die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene als Ziel vorgegeben wird. Eine entsprechende Vergütungspraxis könnte sich als Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erweisen.

258 S. o. Fn. 161.

259 S. o. Fn. 97.

260 Ebd.

261 Im Rahmen einer Veranstaltung am 3.3.2009 in Brüssel nahm Kommissar *Spidla* wohl ausdrücklich auf die Ergebnisse der Studie von *Michel Ferrary* Bezug. Vgl. <<http://www.topnews.in/women-could-save-europe-recession-brussels-says-2134251>> (Zugriff 10.9.2010). Roy D. *Adler* durfte seine Ergebnisse sogar im Rahmen des European Projects on Equal Pay präsentieren.

262 Wie sich Spiegel-online v. 28.10.2009 entnehmen lässt, hat die Schweizer Bank Naissance Capital einen speziellen Fonds entwickelt, der nur in Unternehmen mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen investiert, weil diese höhere Renditen erwirtschaften.

3.2.1 Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument für Vorstandsmitglieder

Üblicherweise sehen die Verträge von Vorstandsmitgliedern einen variablen Vergütungsbestandteil (sog. Tantieme) vor, der nur bei der Erreichung mehr oder weniger konkret definierter Ziele beansprucht werden kann. Der heute allgemein anerkannte Zweck variabler Vergütungsbestandteile ist ihre Steuerungswirkung auf das Vorstandsmitglied. Es sollen Anreize geschaffen werden, sich im Sinne eines bestimmten Unternehmensziels zu verhalten.²⁶³ Zumeist geht es hierbei um die Erreichung bestimmter Kennzahlen wie Umsatz, Dividende, EBITDA²⁶⁴ oder Bilanzgewinn.²⁶⁵

Entgegen der weitverbreiteten Praxis müssen sich diese Ziele jedoch keineswegs ausschließlich an der Entwicklung des Unternehmens orientieren. Das Spektrum denkbarer Ziele ist vielmehr erheblich breiter: Bei der Wahl der Bezugsgröße einer Tantieme ist der Aufsichtsrat grundsätzlich frei. Grundsätzlich kann er jedes klar definierte Unternehmensziel benennen, zu dessen Realisierung die Tantieme einen Anreiz bieten soll.²⁶⁶

So haben Dudo von Eckardstein und Stefan Konlechner im August 2008 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung eine Studie vorgelegt, in der sie erläutern haben, wie die gesellschaftliche Funktion großer Kapitalunternehmen in den Vergütungssystemen für Vorstandsmitglieder berücksichtigt werden kann.²⁶⁷ Sie empfehlen, im Rahmen der variablen Vergütung der Vorstandsmitglieder in Höhe von 15 bis 30 Prozent der Gesamtbezüge Boni für die Erreichung von Sozial- oder Umweltzielen zu vereinbaren. So bekämen Managerinnen und Manager „den Zielkonflikt auch materiell zu spüren“, wenn sie vor der Frage stünden, ob im Interesse der kurzfristigen Rendite oder der Kurssteigerung Stellen abgebaut werden sollen oder nicht.

Dieser Ansatz, die Vorstände am eigenen Portemonnaie zu packen, erscheint sehr einleuchtend und ließe sich auch zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene effektiv nutzen.

3.2.2 Die Erhöhung des Frauenanteils an den Führungskräften als Ziel des Vorstands

Für die Vereinbarung von Bonuszahlungen für die Erhöhung des Frauenanteils sprechen gute rechtliche Argumente. Schließlich bestimmt die neue Ziffer 4.1.5 des Corporate Governance Kodex:

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

²⁶³ Vgl. Holger Fleischer (Hrsg.), Handbuch des Vorstandsrechts, 2006, § 6 Vergütung des Vorstands, Rn. 50.

²⁶⁴ EBITDA = *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, d. h. Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Abschreibungen (auf immaterielle Vermögensgegenstände).

²⁶⁵ Holger Fleischer, a. a. O., Rn. 49.

²⁶⁶ Holger Fleischer, a. a. O., Rn. 51 f.

²⁶⁷ Dudo von Eckardstein, Stefan Konlechner, Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen, Studie für die Hans-Böckler-Stiftung, August 2008; Download unter <www.boeckler.de> (Zugriff 28.9.2010).

Wenn aber der Vorstand eine angemessene Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen ohnehin anstreben soll, spricht nichts dagegen, aber viel dafür, ihn mit Hilfe finanzieller Anreize tatsächlich auch zu motivieren, dieser seiner Verpflichtung nachzukommen.²⁶⁸

3.2.3 Rückenwind durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)

Rückenwind in puncto Durchsetzbarkeit erhalten Forderungen nach solchen Zielvereinbarungen durch das neue VorstAG.²⁶⁹ Seit dessen Inkrafttreten im August 2009 bestimmt nämlich nicht nur der Corporate Governance Kodex, sondern auch § 107 Absatz 3 Satz 3 AktG, dass die Entscheidung über die Vergütung eines Vorstandsmitglieds künftig – anders als zuvor – nicht mehr an einen Ausschuss des Aufsichtsrats delegiert werden darf, sondern vom Plenum des Aufsichtsrats getroffen werden muss. Damit sollte mehr Transparenz bei der Festsetzung in der Vergütung hergestellt werden.²⁷⁰ Darüber hinaus hat der Gesetzgeber nun in § 87 Absatz 1 AktG vorgegeben, dass die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten ist. Diese Gesetzesänderungen eröffnen völlig neue Perspektiven. Denn wenn zunächst nur eine Minderheit der Aufsichtsratsmitglieder für eine Verankerung des Ziels „Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen“ sein sollte, müsste die Ablehnung dieses Ziels nun im gesamten Aufsichtsrat begründet und gegebenenfalls diskutiert werden. Ob man(n) sich tatsächlich diese Blöße geben möchte, gilt es herauszufinden.

3.3 Strategien und Konzepte zur Veränderung der Unternehmenskultur

Helga Lukoschat

Noch nie hat die Debatte um eine Frauenquote in den Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland eine derartige öffentliche Aufmerksamkeit erzielt und Dynamik entwickelt. Und Quoten haben zum ersten Mal realistische Chancen, realisiert zu werden: Sei es, dass die Unternehmen freiwillig Zielvorgaben für die Besetzung ihrer Spitzenposten einführen werden – wie die Deutsche Telekom –, sei es, dass die seitens der Bundesregierung angekündigte gesetzliche Regelung in Kraft tritt und zumindest mitbestimmungspflichtige Unternehmen in die Pflicht genommen werden.

Dennoch: Die Quote ist nach wie vor umstritten. Der Vorstoß der Deutschen Telekom wird in den Vorstandsetagen der deutschen Unternehmen vielfach kritisch kommentiert. Auch wird das obere und mittlere Management die Umsetzung von Quoten und Zielvorgaben nicht von vornherein zu seiner Sache machen. Daher ist mit Bedenken und mehr oder minder subtilen Strategien, die Quote zu unterlaufe, vielerorts zu rechnen.

Umso wichtiger ist es daher, den Fokus nicht zu stark zu verengen, sondern den Unternehmen Wege aufzuzeigen, wie sie die Einführung und Umsetzung von Zielvorgaben mit intelligenten Strategien und praktikablen Konzepten zur Veränderung der Unternehmenskultur verbinden können – und

²⁶⁸ Der Aufsichtsrat der DZ BANK AG hat am 27.2.2010 auf Vorschlag der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat beschlossen, 20% der variablen Vergütung aller Vorstandsmitglieder von der Erreichung der Ziele „nachhaltig attraktive und sichere Arbeitsplätze unter Beachtung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ abhängig zu machen. In Varianten wurde diese Regelung inzwischen von namhaften Unternehmen des DZ BANK-Konzerns übernommen, so beispielsweise der R&V-Versicherung, der Bausparkasse Schwäbisch-Hall und der DG Hyp. Ausführlich hierzu Marlene Schmidt, Sigmar Kleinert, Zielvereinbarungen für Vorstandsmitglieder. Wie und warum Arbeitnehmerinteressen zu berücksichtigen sind, in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 2010, 364.

²⁶⁹ Hierzu vor Kurzem Anne Quante, Angemessene Vorstandsvergütung, AiB 2009, 547–552.

²⁷⁰ Gesetzesbegründung, BT-Drs. 16/12278, 6.

künftig auch verbinden werden müssen. Denn damit tatsächlich 30 bis 40 Prozent Frauen in Top-Positionen gelangen und nachhaltige Wirkungen erzielt werden, die Potenziale von Frauen auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie und -tätigkeit zu erschließen und nicht wie bisher nur halbherzig zu nutzen, müssen Quoten von einer übergreifenden Strategie und aufeinander bezogenen und abgestimmten Maßnahmen begleitet werden.

Hier zeigen die Erfahrungen im öffentlichen Dienst, z. B. in den Hochschulen, wo bereits in den 1990er-Jahren über die Gleichstellungsgesetze der Länder und des Bundes einzelfallbezogene Quotenregelungen eingeführt wurden, dass der Prozess mehr als langwierig sein kann. Erst mit der Exzellenzinitiative und dem dadurch entfachten Wettbewerb zwischen den Universitäten, Zukunftskonzepte zu entwickeln und die Gleichstellungspolitik darin zu integrieren, hat der Prozess an Dynamik gewonnen. Zunehmend ist den Hochschulleitungen bewusst, dass Gleichstellung Wettbewerbsvorteile bringt.

Es gehört sicher zu den Fortschritten der letzten Jahre, dass der Begriff der Frauenförderung, der in den 1980er- und 1990er-Jahren oft noch in einer Defizitperspektive verwendet wurde – als ob den Frauen Nachhilfe erteilt werden müsste –, erweitert und abgelöst worden ist von einem übergreifenden und stark von ökonomischen Argumenten getragenen Verständnis von Chancengleichheit und Diversität. Wie in der Betriebswirtschaft in Deutschland zunächst von der Berliner Professorin Gertraude *Krell* herausgearbeitet wurde, sorgen Vielfalt in Unternehmen für Wettbewerbsvorteile.²⁷¹ In einer globalisierten Welt mit vielfältig differenzierten Märkten und einer zunehmend einkommensstarken und selbstbewussten weiblichen Kundschaft entgehen Unternehmen reale Marktchancen, wenn sie nicht die gesellschaftlichen Entwicklungen und die damit verbundene Veränderung der Rollenmuster von Frauen und Männern in ihre Produktentwicklung und in ihr Marketing einbeziehen.²⁷²

Tatsächlich haben in den vergangenen Jahren mehrere Studien nachgewiesen, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil von Frauen im Management erfolgreicher agieren. In Nachfolge der wegweisenden McKinsey-Studie²⁷³ hat nun auch eine aktuelle Untersuchung der Unternehmensberatung Accenture anhand der Parameter Wachstum, Profitabilität und Kapitalmarkterfolg aufgezeigt, dass geschlechtliche und internationale Diversität im Top-Management Wettbewerbsvorteile bringt – gemischt besetzte Firmen laufen besser.²⁷⁴

Diese Einsichten und Erkenntnisse gilt es also zu nutzen, um den Prozess in den Unternehmen zu flankieren und um diesen mit nachhaltigen Erfolgen abzusichern.

Aufbauend auf den Erfahrungen der EAF, der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, die seit mehreren Jahren Unternehmen und Organisationen zu den Themen Chancengleichheit, Diversity-Management und Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses unterstützt, sind es im Wesentlichen vier Handlungsfelder, in denen Veränderungsprozesse greifen und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden müssen:

- I Personalmanagement,
- I Unternehmenskommunikation,
- I Marketing und Innovationsmanagement und
- I Unternehmensstrategie.

271 Gertraude *Krell*, *Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor*, in: Gertraude *Krell* (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.

272 Martina *Schraudner*, Helga *Lukoschat* (Hrsg.), *Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung*, München 2006.

273 *McKinsey* (Hrsg.), *Women Matter, 2007. Gender Diversity, a corporate performance driver*, <<http://www.mckinsey.de/html/publikationen/index.asp>> (Zugriff: 27.9.2010), s. dazu auch oben 2.5.

274 *Accenture* (Hrsg.), *The Phoenix Report, 2010*, <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/C0320256-489F-4BE5-9866-872761930E05/0/Accenture_Outlook_Vive_la_difference_Talent_management.pdf> (Zugriff 27.9.2010).

Diese Handlungsfelder sollen im Folgenden näher beleuchtet und mit praktischen Beispielen angereichert werden, wobei der Schwerpunkt auf dem Personalmanagement und der Unternehmensstrategie liegen wird.

3.3.1 Personalmanagement

Dem Bereich des Personalmanagements – hier verstanden als Prozesse der Gewinnung, Entwicklung und Betreuung von Personal – kommt sicher eine Schlüsselstellung zu, wenn es darum geht, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wichtig erscheint uns hier allerdings, dass der Fokus wiederum nicht zu eng auf bewährte Instrumente wie Mentoring- oder Coaching- und Trainingsangebote für weiblichen Führungsnachwuchs oder auf Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu richten, sondern dass eine übergreifende Perspektive und strukturelle Umbauten notwendig sind. Worauf sind diese zu beziehen?

Erstens ist zentral in die Planungen des Personalmanagements eine lebenslaufbezogene Perspektive einzubeziehen: Berufseinsteigerinnen benötigen andere Angebote als erfahrene Frauen, junge Mütter (und Väter) eine andere Art der Unterstützung in der Flexibilität und bei der Vereinbarkeit als Frauen (und Männer), deren Kinder bereits erwachsen sind. One size fits all – dies gilt eben nicht für zeitgemäße Konzepte.

Zweitens geht es um die Entwicklung neuer Karrieremuster – und zwar für Frauen *wie* für Männer. Möglicherweise ist dies die Herausforderung, von der die Unternehmen gegenwärtig am meisten gefordert sind.

In der Tat sind die Entwicklungswege des unternehmerischen Top-Nachwuchses immer noch sehr stark an männlich geprägten Karrieren und letztlich traditionellen Rollenmustern ausgerichtet („Sie verzichtet zu seinen Gunsten auf eine Top-Karriere und hält ihm den Rücken frei“). Dazu nur ein Beispiel: In zahlreichen großen Unternehmen sind die Top-Karrieren an die Bedingung geknüpft, etwa im Alter zwischen 32 und 38 Jahren für zwei bis drei Jahre in eine Auslandsniederlassung zu gehen. Frauen haben in dieser Lebensphase mit Sicherheit größere Schwierigkeiten als Männer, diese Anforderung mit Partnerschaft und Familienplanung in Einklang zu bringen. Dies hat zum einen mit dem Heiratsverhalten von Frauen und Männern zu tun, nach dem in der Regel Frauen etwas ältere Männer heiraten, die ihnen dann in der Karriere einen Schritt voraus sind und erwarten, dass ihre Partnerin buchstäblich „mitzieht“. Zum anderen mit den in Deutschland durchaus noch sehr stark traditionell geprägten Rollenmustern, nach denen Frauen immer noch die Hauptverantwortung für die Familie tragen, und mit einer generell geringen Akzeptanz von Doppelkarrierepaaren.²⁷⁵

Unternehmen können auf dieses Problem, das offensichtlich nicht nur bei ihnen liegt, sondern gesellschaftliche Wurzeln hat, aber vernünftig reagieren: Es ist ja durchaus nachvollziehbar, dass in Zeiten einer globalisierten Wirtschaft Auslandserfahrung und interkulturelle Versiertheit eine wichtige Kompetenz darstellen. Aber diese kann sowohl zu anderen Zeiten und auch in anderer Form erworben werden. Wenn Unternehmen auf den mehrjährigen Auslandsaufenthalt nicht verzichten wollen oder können, sollten sie zumindest sicherstellen, dass gute Konditionen für Dual Career Couples geschaffen werden. In der Hochschullandschaft wird zunehmend die Erfahrung gemacht, dass, wer Professorinnen berufen will, Dual Career Services besitzen sollte, weil gerade hoch qualifizierte Akademikerinnen sehr

²⁷⁵ Kathrin Walther, Helga Lukoschat, Kinder und Karrieren: Die neuen Paare, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008.

häufig mit hoch qualifizierten Akademikern verheiratet sind und darauf achten, dass durch Ortswechsel die Karriere des Partners nicht beeinträchtigt wird.²⁷⁶ Das Thema Auslandsaufenthalt ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich eine scheinbar neutrale Regelung, die von den meisten Personalbetreuerinnen und Personalbetreuern auch genau so wahrgenommen wird, strukturell nachteilig auf Frauen auswirkt.

Zu der Entwicklung neuer Karrieremuster gehören aber auch selbstverständliche Angebote für Frauen wie für Männer – denn die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Kindern ist eben kein Frauenthema –, zeitlich begrenzte Auszeiten wegen familiärer Pflichten zu nehmen, ohne dafür Karrierenachteile in Kauf nehmen zu müssen. Dazu gehört, die Vorstellung einer immer linearen Aufwärtsbewegung in den Karrieren zugunsten vielfältiger und flexibler Modelle aufzugeben. So sollten zum Beispiel für Führungskräfte in Phasen intensiver familiärer Verpflichtungen (sei es wegen der Betreuung von Kindern oder auch von pflegebedürftigen Angehörigen) auch Seitwärtsbewegungen möglich sein. Sie können dann zum Beispiel eine Expertenfunktion wahrnehmen und Personalverantwortung zeitlich begrenzt aufgeben oder reduzieren, wenn damit eine höhere Flexibilität in Arbeitszeit und -ort und/oder eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit erreicht werden kann. Dafür gibt es gute Beispiele in den Unternehmen, doch bleiben diese häufig auf Einzelfälle beschränkt. Sie sind selten unternehmensweit bekannt und noch seltener in das Management-Development-System integriert.

Zu den neuen Herausforderungen des Personalmanagements gehören nicht zuletzt die Schulung und das Training der Führungskräfte. Um von Gender-Blindness (die Auswirkungen scheinbar geschlechtsneutraler Regelungen werden nicht wahrgenommen) zu Gender-Awareness (Erkennen von Problemlagen und Handlungsbedarf) hin zu Gender-Competence (Umsetzungsfähigkeit) zu gelangen, bedarf es eines gezielten Wissens-Transfers hin zu den Führungskräften. Diese spielen im betrieblichen Alltag schließlich die entscheidende Rolle in der Beurteilung und Förderung ihrer Nachwuchskräfte. Gender-Trainings für Führungskräfte, die durchaus in übergreifende Diversity-Trainings integriert sein können – denn es geht ja auch darum, die Frauen selbst in ihrer Vielfalt wahrzunehmen und wertzuschätzen –, sind also ein Muss für alle Unternehmen, die sich entsprechende Ziele setzen.

So wichtig einzelne Programme wie Mentoring oder der Aufbau von Netzwerken unter Frauen sind – auf Letzteres wird im nächsten Punkt noch genauer eingegangen werden –, so ersetzen solche Angebote doch nicht eine wirklich offene und vorurteilsfreie Analyse der eigenen Prozesse und Instrumente: von den Kriterien und der Beobachterausswahl in Assessment-Centern über Umgang mit Auszeiten bis hin zum Thema Auslandsaufenthalt und Entgeltregelungen. Für viele Unternehmen ist ein derartiger Ansatz ein mutiges Unterfangen, das durchaus mit Irritationen und anfänglichen Verwerfungen verbunden sein kann. Letztendlich ist es aber ein lohnender Ansatz, weil mit ihm Unternehmen ihrem selbst gesetzten Ziel – eine Bestenauslese für ihre Führungskräfte zu gewährleisten – mit Sicherheit ein ganzes Stück näher kommen werden.

3.3.2 Interne und externe Kommunikation

Die Vermittlung der Vision oder Botschaft eines Veränderungsprozesses gehört heute zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Deshalb sind auch die vielfältigen Formen der internen wie externen Unternehmenskommunikation ein wichtiges Feld für begleitende Maßnahmen.

²⁷⁶ Inken Lind, Wissenschaft und Elternschaft – Schwierige Balance für Frauen und Männer. Ausgewählte Ergebnisse des Projekts „Balancierung von Wissenschaft und Elternschaft“, Manuskript für die Fachtagung „Wissenschaft und Geschlecht – Karrieren und Barrieren auf dem Weg an die Spitze“, 18./19.2.2010 in Hamburg.

Vom Intranet über Newsletter bzw. Unternehmenszeitschriften bis hin zu betriebsinternen Foren und „Marktplätzen“, um unmittelbar mit dem Management ins Gespräch zu kommen, reicht heute die Angebotspalette im kommunikativen Repertoire der Unternehmen. Aus Sicht der EAF hat sich bei den Themen Chancengleichheit, familienfreundliche Arbeitsorganisation etc. vor allem die Darstellung „guter Praktiken“ aus den Unternehmen selbst und die Vorstellung von Vorbildern, z. B. in Form von Porträtbroschüren, bewährt.

Vor allem für junge weibliche Nachwuchskräfte sind „Testimonials“ von erfahrenen Führungsfrauen – und zwar auch hier wieder in ihrer Vielfalt, also Mütter und Nichtmütter, aus unterschiedlichen Disziplinen und nicht zuletzt mit unterschiedlicher Persönlichkeit – eine wichtige Ermutigung und nicht zuletzt auch der beste Beleg dafür, dass es in ihrem Unternehmen möglich ist, als Frau Karriere zu machen.

Zur Förderung der internen Kommunikation spielen nicht zuletzt interne Mitarbeiterinnen-und-Mitarbeiter-Netzwerke eine große Rolle. Aber auch beim Aufbau eines Frauennetzwerkes will beachtet sein, an welche Zielgruppe es sich richtet und welches Ziel damit verfolgt wird. Geht es vor allem um das Thema Vereinbarkeit, ist es, um die Thematik aus der Frauenecke herauszuholen, absolut sinnvoll, Väter einzubeziehen – so existiert z. B. in der Münchener Zentrale des Kommunikationsunternehmens O₂ ein Netzwerk von „Working Moms and Dads“. In anderen Unternehmen – u. a. in der Commerzbank – gibt es ein Väternetzwerk, unter Mitwirkung der EAF hat sich jüngst auch in der Deutschen Telekom ein Netzwerk für aktive Väter unter dem Namen „Heimspiel“ etabliert.

Unter dem Aspekt der Karriereförderung erscheinen Netzwerke vor allem unter erfahrenen Führungsfrauen sinnvoll – ähnlich wie bei Männern geht es hier dann auch darum, ein durchaus bestehendes Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren. Doch letztlich überwiegen auch hier die Vorteile: Informationsaustausch, Beziehungspflege und informelle Unterstützung sind wichtige Bausteine, um in der Mikropolitik eines Unternehmens Fuß zu fassen.

Doch auch die externen Kommunikationsstrategien sind es wert, einer gendersensiblen Analyse unterzogen zu werden. Angesichts der demografischen Entwicklung werden die gut ausgebildeten Hochschulabgängerinnen – vor allem in den besonders dringlich gesuchten technisch-naturwissenschaftlichen Berufen – zu einer umworbenen Zielgruppe. Die oftmals recht lieblos wirkenden Stellenanzeigen lassen sich ohne Weiteres so umgestalten und formulieren, dass Frauen sich tatsächlich angesprochen und willkommen geheißen fühlen. Ein erster Schritt ist zu überprüfen, ob Frauen und Männer in Wort und Bild dargestellt werden und wenn ja, wie. Wird zu Rollenvielfalt ermutigt, wird ein selbstbewusstes Bild von Frauen vermittelt? Die Fraunhofer-Gesellschaft hat jüngst die Stellenanzeigen namhafter, forschungsintensiver Unternehmen einer Analyse unterzogen und dabei festgestellt, dass Frauen in der Mehrzahl in Assistenz-Verhältnissen zu Männern gezeigt werden, deutlich weniger in gleichberechtigten Arbeitsbeziehungen und noch viel seltener als Chefin.²⁷⁷

Zudem wird selbst in Stellenanzeigen für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger oftmals ein extrem hohes fachliches und persönliches Anforderungsprofil vermittelt, welches Frauen eher abschreckt als ermutigt, weil sie befürchten, nicht in allen Punkten „passgenau“ zu sein, während dies Männer in der Regel selten von einer Bewerbung abhält.

²⁷⁷ Vera Christoph, Daniel Mihajlovski, Gender and visibility: an analysis of images in job advertisements for research and development positions, in: Anne Spitzley, Peter Ohlhausen, Dieter Spath (eds.); The innovation potential of diversity. Practical Examples for the Innovation Management, Fraunhofer IAO, 2010.

3.3.3 Unternehmensstrategie und Kultur

Letztlich aber müssen die Analysen, Programme und Maßnahmen zu einem Teil der Unternehmensstrategie werden, d. h. vom Top-Management gewollt und getragen sein. Ohne die engagierte und glaubhafte Unterstützung des Vorstandes und insbesondere des Vorstandsvorsitzenden lassen sich die oben kurz skizzierten, erforderlichen Veränderungsprozesse in der Personalpolitik, in der Kommunikation und in den Führungsstilen nicht erfolgreich bewerkstelligen. Die Unterstützung der Top-Ebene muss

- I öffentlichkeitswirksam bzw. sichtbar sein,
- I messbare und verbindliche Ziele definieren,
- I auf die Veränderung von Strukturen und Prozessen abzielen und nicht zuletzt
- I wichtige Beschäftigtengruppen einbeziehen und beteiligen.

Auch hier gilt es im ersten Schritt breit zu informieren und Bewusstsein zu schaffen, um von Gender-Blindness zu Gender-Awareness zu gelangen.

Die größte Herausforderung für das stark männlich dominierte Top-Management wird jedoch sein, den mit der höheren Präsenz von Frauen voraussehbaren Wandel der Führungskultur nicht nur nolens volens zu akzeptieren, sondern tatsächlich zu begrüßen und aktiv zu unterstützen – den „Wandel zu umarmen“, wie es eine amerikanische Redewendung ausdrückt.

Man kann die Frauen nicht rufen und dann erwarten, dass alles beim Alten bleibt. Man kann die Potenziale von Diversität nicht nutzen, wenn nur solche Frauen ins Management gelangen, die Kopien von Männern sind. Man kann nicht von Work-Life-Balance reden und für Führungskräfte die 60- bis 70-Stunden-Wochen zur (informellen) Norm erheben, um sich dann zu wundern, dass viele Frauen nicht bereit sind, auf der Karriereleiter weiter nach oben zu steigen.

Die ernsthafte Umsetzung von Zielvorgaben und Frauenquoten für das Top-Management kommt einer kulturellen Revolution gleich. Sie betrifft sämtliche Bereiche: von den Karrierewegen über die Arbeitszeiten zu den Umgangs- und Kommunikationsformen; von den Führungsstilen bis zur Produktentwicklung und zum Innovationsmanagement.

Das Gute daran ist: Am Ende werden auch die Männer davon profitieren – und die Unternehmen ohnehin.

3.4 Vorschläge aus der Wirtschaft für die Wirtschaft

3.4.1 Erste Umsetzungsschritte

Petra Pflugfelder

Die Diskussion um die gesetzliche Quote sowie die Selbstverpflichtung und Berichtspflicht im Rahmen des Corporate Governance Kodex werden gesellschafts- und wirtschaftspolitisch geführt und entschieden.

Gleichzeitig jedoch ist ganz pragmatisch und umsetzungsorientiert in Unternehmen zu überlegen, was konkret getan werden kann, um den Frauenanteil im Management und in der Belegschaft zu erhöhen.

Was viele Unternehmen recht problemlos und schnell einsetzen können, sind die folgenden „Klassiker“:

- ▮ Spezielle Trainingsangebote für Frauen (z.B. Führungstrainings, Kommunikation, Selbstdarstellung etc.) und Integration des Gender-Aspekts in bestehende Führungstrainings und Entwicklungsprogramme.
- ▮ Mentoring innerhalb des Unternehmens sowie Cross-Mentoring im Austausch mit anderen Unternehmen.
- ▮ Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern: flexible Arbeitszeit, Homeoffice, Teilnahme am „Audit berufundfamilie“, Teilzeit auch in Führungspositionen, Jobsharing.
- ▮ Netzwerke für Frauen initiieren und fördern (z. B. Managerinnen-Stammtisch, Projektgruppen, die sich mit der Implementierung von Fördermaßnahmen beschäftigen etc.).
- ▮ Quotierung von Entwicklungsprogrammen und ausgewählten Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Anteil weibliche und männliche Teilnehmer am Nachwuchsprogramm jeweils 50 Prozent).
- ▮ Gezieltes Hochschul-/Personalmarketing und Employer Branding, um verstärkt Absolventinnen und weibliche Professionals anzuwerben.

„Klassiker“ deshalb, weil es sich um konkrete und anfassbare Maßnahmen handelt, die sich als Einstieg in das Thema Gender im Unternehmen eignen und schnell sichtbar werden können. Die Umsetzung wird gesteuert von der Personalabteilung, gegebenenfalls mit Unterstützung externer Beraterinnen und Berater und Trainerinnen und Trainer. Es gibt inzwischen eine Vielzahl an Best Practices von Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit diesen Maßnahmen sammeln konnten.

Parallel zu diesen konkreten Ansätzen ist die Herausforderung, die strukturellen Rahmenbedingungen und den notwendigen Wandel in der Unternehmenskultur und im Management zu erreichen, der es nachhaltig ermöglicht, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Im ersten Schritt sollte eine detaillierte Analyse der Situation vorgenommen werden, um sich einen möglichst differenzierten Überblick über den Anteil der Frauen im Unternehmen, in den verschiedenen Fachbereichen und Managementebenen sowie der Arbeitsmarktsituation zu verschaffen. Des Weiteren sollte man sich darüber bewusst werden, wer die Stakeholder für das Thema Diversity und Gender im Unternehmen sind. Wer sind die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren? Welche Role Models gibt es? Wer muss einbezogen werden und wer kann im Rahmen der Kommunikation unterstützen?

Bevor man Diversity auf die personalpolitische Agenda setzt, sollte man sich des Commitments des Top-Managements bzw. der Geschäftsführung sicher sein. Ohne ein klares und stetig kommuniziertes Bekenntnis wird eine entsprechende Initiative schnell als „vorübergehende Maßnahme“ entlarvt und damit wirkungslos.

Enorm hilfreich ist es dabei, einen klaren Business Case aufzeigen zu können. Wer argumentieren kann, wie ein höherer Frauenanteil zu einem verbesserten Unternehmensergebnis, zu besseren Kundenbeziehungen oder beispielsweise einer größeren Innovationsfähigkeit beitragen kann, verschafft sich beim ergebnisorientierten Management wie auch bei der Zielgruppe der Frauen leichter Akzeptanz für das Projekt „Mehr Frauen ins Management“.

Das Top-Management muss sich aktiv einbringen (z. B. in Mentoring-Programmen, in Managementkonferenzen etc.). Verstärkend können hierbei Kennzahlen wirken. Beispielsweise Unternehmens- oder Bereichsziele, die gegebenenfalls auch mit Boni verknüpft sind. Nur wenige Organisationen sind bislang so stringent. Man sollte sich als Unternehmen dabei erreichbare Ziele setzen (z. B. in fünf Jahren in allen Managementebenen Anteil Frauen X Prozent) und damit eine für alle transparente Agenda aufzeigen.

Unterstützend sollte ein umfassendes und mittelfristig geplantes Kommunikationskonzept vorhanden sein. Das Thema Diversity sollte in den unterschiedlichen internen Medien und Kommunikationskanälen im Unternehmen kontinuierlich vorkommen. Porträts von Role Models, Berichte über konkrete Maßnahmen, Stellungnahmen des Vorstands etc. seien als Beispiele genannt.

Es gibt also eine Vielzahl an Ansatzpunkten und Handlungsmöglichkeiten, die Unternehmen starten können. Auch ohne gesetzliche Quote.

Voraussetzung ist ein langer Atem – Durchhaltevermögen. Diversity muss in Jahren, nicht in Monaten gedacht und geplant werden. Der Anteil von Frauen im Management erhöht sich nicht auf die Schnelle durch zwei, drei Maßnahmen. In den meisten Unternehmen sind ein Bewusstseinswandel und eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig. Und diese brauchen Zeit.

3.4.2 Ein Strauß von Maßnahmen **Susanne Fabry**

Aus meinen bisherigen Erfahrungen und auch aufgrund von Ergebnissen diverser Studien, mit denen ich mich in letzter Zeit insbesondere wegen der Arbeit am Thema Diversität bei E.ON befasst habe, empfehle ich persönlich einen ganzen Strauß von Maßnahmen. Das sind im Einzelnen:

Gesetzliche Quote für Aufsichtsräte – Ohne eine gesetzliche Quote für Aufsichtsräte wird sich aus meiner Sicht auf kurze Sicht nichts ändern. Das Beispiel Norwegen zeigt, dass es genügend geeignete Frauen gibt, wenn Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende bereit sind, nach ihnen zu suchen. Und wenn sie bereit sind, auch einmal auf den ersten Blick ungewöhnliche Entscheidungen zu treffen.

Kommunikation von Zielen und Maßnahmen durch CEO – Wenn das Thema nicht von ganz oben gewollt und getrieben wird, werden viele männliche Top-Manager nicht handeln und frei werdende Stellen mit Frauen besetzen, sondern weiter dem geübten und gelernten Muster (gleichbesetzt gern gleich) folgen.

Klar kommunizierte Frauenquote, Verankerung in Zielvereinbarung der leitenden Angestellten, gegebenenfalls nach Bereichen angepasst – Der Wille, zukünftig vermehrt auf Frauen in Führungspositionen zu setzen, sollte klar kommuniziert werden (von ganz oben). Ich nehme viele Widerstände in Unternehmen wahr. Meines Erachtens sind Frauen und Männer von der Sinnhaftigkeit besonders gut zu überzeugen, wenn eine Zielgröße verbindlich wird und diese auch monetär spürbar ist. Erst wenn es im Portemonnaie spürbar wird, wird sich auch innerhalb des Unternehmens nachhaltig etwas ändern.

Gehaltsscreening und Anpassung – Aus meiner Sicht ist es sehr wichtig, ein Gehaltsscreening durch einen externen Dienstleister durchführen zu lassen. Frauen neigen eher dazu, „ihr Licht unter den

Scheffel zu stellen“, demzufolge fragen sie weniger häufig nach Gehaltserhöhungen und werden oft auch (so meine Erfahrung) schon für weniger Geld „eingekauft“. Dazu gibt es eine ganze Reihe von Studien: So verringert sich beispielsweise das Gehaltsniveau, wenn in einem Bereich überwiegend Frauen arbeiten. Um sich wertgeschätzt zu fühlen und auch Freizeit und Familie gut organisieren zu können, sollte das Gehaltsniveau bei Frauen und Männern in Hierarchie-Positionen ausgewogen sein. Ich persönlich würde eine wesentlich größere Transparenz bei Gehältern begrüßen.

Gezielte Ansprache von Frauen – Meine Beobachtung ist, dass Frauen in der Regel viel mehr Anstoß benötigen, um sich für eine Stelle zu interessieren und sich darauf zu bewerben. Frauen benötigen hier eine andere Art der Ansprache, da sie eher bescheidener auftreten und sich zu 80 Prozent sicher sein müssen, dass sie die Anforderungen einer (Führungs-)Position erfüllen. Eine persönliche Ansprache meint gleichzeitig auch Wertschätzung und das macht die Bewerbung einfacher.

Entscheidungsgremien zur Einstellung mit mindestens einer Frau besetzen – Viele Einstellungsgremien sind bisher einfach aufgrund althergebrachter Hierarchien ausschließlich mit Männern besetzt. Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie sitzen wie bei der zweiten juristischen Staatsprüfung nur lauter mittelalten, westeuropäischen Männern in dunklen Anzügen gegenüber. Würden Sie sich da wohl fühlen und könnten Ihr Bestes geben? Und würden Sie von Ihren Gegenübern verstanden?

Flexible Arbeitszeitmodelle (von der Präsenzkultur zur Effizienzkultur) – Frauen sind bereit, viel und gern zu arbeiten. Ist es notwendig, dass ich dafür möglichst oft als Letzte das Büro verlasse? Ich kann bei modernen Kommunikationsmöglichkeiten auch zu Hause oder unterwegs für meine Chefin bzw. meinen Chef und meine Kolleginnen bzw. Kollegen erreichbar sein. Hier benötigt es aber gerade in Unternehmen ein Umdenken: weg von der (männlich geprägten) Präsenzkultur, hin zu einer Effizienzkultur, bei der nicht nur reine Anwesenheit zählt, sondern die Arbeitsergebnisse.

Möglichkeiten für Führen in Teilzeit – Viele Menschen (inzwischen auch Männer) wollen sich nicht ausschließlich für ihre Arbeit aufreiben. Ein großes Vorurteil bei Führen in Teilzeit ist aus meiner Sicht, dass Führen in Teilzeit nicht heißen muss, Stellen zu teilen, sondern veränderte Verantwortungsbereiche einzurichten.

Budget speziell für Frauennetzwerke – Um Frauen zu ermöglichen, sich kennenzulernen, sich zu treffen, sich auszutauschen und sich gegenseitig zu fördern und Netzwerke zu bilden, braucht es ein möglichst von einem Vorstandsmitglied bereitgestelltes Budget und Möglichkeiten des Austauschs.

3.4.3 Visionen

Ursula Matthiessen-Kreuder

Frauen, die für die Übernahme von Führungspositionen in Unternehmen privater Rechtsform in Betracht kommen, sind in der Regel berufserfahrene Frauen mit einer langjährigen Karriere. In den Jahren rund um 2010 stehen sie in relativ großer Anzahl zur Verfügung, da sie als Angehörige der Generation der sogenannten Babyboomer, geboren rund um 1960, nun gerade ideale 50 Jahre alt sind und die erforderlichen Karriereerfahrungen mitbringen.

In den Diskussionen, warum sie aktuell nicht in den relevanten Führungspositionen zu finden sind, wird häufig auf Konzepte und Ideen zurückgegriffen, die aus der grauen Vorzeit stammen: So werden immer wieder Themen wie Selbstbild, Karrierewillen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie ange-

führt, die trainiert und zunächst noch vermittelt werden müssten, damit mehr Frauen Führungspositionen übernehmen könnten.

Diese Ideen und Konzepte sind veraltet: Frauen, die zur Übernahme relevanter Führungspositionen bereitstehen und dafür die erforderliche Qualifikation mitbringen, haben ein für diese Karriere angemessenes Selbstbild, nachweislich einen Karrierewillen und ganz sicher für sich persönlich einen Weg der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefunden. Ihnen helfen diese Konzepte und Ideen nicht weiter.

Weiterhelfen würde ihnen eine geänderte Unternehmenskultur: Wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmen thematisch auch mit männlichen Kollegen, die vor oder in einer Karriere stehen, in Verbindung gebracht würde, dann bestünde das Vereinbarkeitsrisiko aus Arbeitgebersicht unabhängig vom Geschlecht des Mitarbeiters. Frauen und Männer wären gleichermaßen „gefährdet“, das Unternehmen zeitweilig zu verlassen oder ihre Arbeitsleistung temporär zu reduzieren, weil betreuungsbedürftige Familienangehörige zu versorgen sind.

Müssen Unternehmen damit rechnen, dass sowohl Frauen als auch Männer solche Verpflichtungen haben, würde sich schrittweise eine Kultur der Wertschätzung für die Übernahme dieser privaten und doch so sehr gesellschaftlichen Verpflichtungen einstellen. Vereinbarkeitsfragen könnten dann nicht als Karrierestopper, sondern als Karrierebaustein für Frauen und Männer gleichermaßen empfunden werden.

Damit entsteht in Unternehmen Luft für Frauen, die Karriere machen wollen, weil sie – befreit von Geschlechtsstereotypen – nachweisen können, dass sie gut sind oder zumindest so gut sind wie Männer.

Wenn Männer in einem Arbeitsumfeld aufwachsen, in dem Vereinbarkeitskonzepte auch für sie gelten, dann werden die Themen Selbstbild und Karrierewillen ebenfalls für sie interessant – auch damit wäre Frauen geholfen, wenn sie am Anfang einer Karriere mit Männern gemeinsam solche Fragen diskutieren könnten. Sie müssten sich dann als Frauen nicht auch noch bei späteren Karriereschritten dafür rechtfertigen.

Wenn dieser Wandel der Unternehmenskultur durch gleiche Verteilung dieser Themen auf Frauen und Männer eingeläutet ist, dann brauchen die für die Übernahme relevanter Führungspositionen in Unternehmen der privaten Rechtsform bereitstehenden Frauen nur noch eines: eine zeitlich befristete Hilfestellung in Form gerne auch einer Quote, die ihnen jetzt den Weg frei macht. Denn nur mit einer kurzfristig wachsenden Zahl von Frauen in Leitungsteams wird sich noch zu den beruflich aktiven Zeiten der Babyboomer nachweisen lassen, dass Unternehmen mit Frauen mindestens genauso gut oder sogar besser wirtschaften als monostrukturierte Männerunternehmen.

Über die reine Selbstverpflichtung hinaus sollten Unternehmen durch Aufsichtsräte und Gesetzgeber verpflichtet werden, für ihre wachsenden globalen und diversifizierten Kundinnen und Kunden ein globalisiertes und diversifiziertes Unternehmen zu entwickeln. Dazu gehören Frauen, auch in Führungspositionen. Verpassen Unternehmen diese Entwicklung, verpassen sie die Zukunft. Das kann nicht im Interesse der deutschen Volkswirtschaft sein.

IV. Anhang

4.1 Verzeichnis der Schaubilder

Konkrete Maßnahmen zu Diversity (Dax30)	24
Konkrete Maßnahmen zu Diversity (44 TecDAX und MDAX)	25
Besetzung des Vorstands extern oder intern (Dax30)	27
Besetzung des Vorstands extern oder intern (44 TecDAX und MDAX)	28
Lagebericht Frauen in Führungspositionen (Dax30)	31
Lagebericht Frauen in Führungspositionen (44 TecDAX und MDAX)	32
Antworten zur fehlenden Veröffentlichung von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht (Dax30)	33
Antworten zur fehlenden Veröffentlichung von Frauen in Qualifizierungsmaßnahmen im Lagebericht (44 TecDAX und MDAX)	34
Kennziffern zu Frauen in Führungspositionen (Dax30)	35
Kennziffern zu Frauen in Führungspositionen (44 TecDAX und MDAX)	36
Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf (Dax30)	38
Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf (44 TecDAX und MDAX)	39
Elternzeit von Männern in Führungspositionen (Dax30)	39
Elternzeit von Männern in Führungspositionen (44 TecDax und MDAX)	40
Frauenförderprogramme (Dax30)	41
Frauenförderprogramme (44 TecDAX und MDAX).....	42
Vorstand 2009	49
Vorstand 2010	49
Aufsichtsrat Anteilseigerinnen und Anteilseigner 2009	50
Aufsichtsrat Anteilseigerinnen und Anteilseigner 2010	50
Ausbildungen und Studiengänge Vorstand	51
Ausbildungen und Studiengänge Aufsichtsrat	52

4.2 Auswahlkriterien für den Besuch der Hauptversammlungen

Bei der Auswahl waren folgende Kriterien maßgeblich:

4.2.1 Wahl der Gesellschaftsform

Im Hinblick auf die Gesellschaftsform werden Aktiengesellschaften (AG) und Europäische Aktiengesellschaften (SE) besucht, da nur bei diesen Gesellschaftsformen die Teilnahme an Hauptversammlungen durch den Erwerb von Aktien grundsätzlich möglich ist.

4.2.2 Wahl der Aktiengesellschaft

Börsennotierte Aktiengesellschaften

Besucht werden nur die Hauptversammlungen von börsennotierten Gesellschaften, deren Aktien im regulierten Markt gehandelt werden. Dies deshalb, weil nur diese Gesellschaften an die Einhaltung der von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemachten Empfehlungen gebunden sind. Nach dieser Empfehlung ist vorgesehen, dass bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf Diversity zu achten ist.

HDAX-Unternehmen

Die Auswahl der börsennotierten Aktiengesellschaften orientiert sich zunächst daran, ob die Aktien der Gesellschaft im HDAX notiert sind.

Der HDAX, als Nachfolger des DAX 100, ist ein Aktienindex, der die Werte von 110 Unternehmen aus den deutschen Auswahlindizes DAX, MDAX und TecDAX zusammenfasst. Der MDAX enthält 50 Aktiengesellschaften der klassischen Branchen, der TecDAX setzt sich aus 30 bedeutenden Technologieunternehmen zusammen und der DAX enthält die 30 größten deutschen Aktienwerte. Damit besitzt der HDAX eine sehr breite, branchenübergreifende Basis, indem er die größten Werte aus dem Prime Standard der Deutschen Börse erfasst.

Vorrangig Besuch von DAX-Unternehmen

Im Rahmen des Projekts sollen bevorzugt die Hauptversammlungen der Gesellschaften besucht werden, deren Aktien im DAX notiert sind. Denn der DAX als wichtigster deutscher Aktienindex spiegelt die Entwicklung der 30 größten und umsatzstärksten, an der Frankfurter Wertpapierbörse gelisteten Unternehmen wider. Der DAX repräsentiert rund 75 Prozent des gesamten Grundkapitals inländischer börsennotierter Aktiengesellschaften und etwa 85 Prozent der bei deutschen Beteiligungspapieren getätigten Börsenumsätze.

Es handelt sich somit um die Unternehmen, die in Deutschland am bekanntesten sind (sogenannte Blue Chips). Deshalb besteht auch ein sehr starkes Interesse der Öffentlichkeit daran, wie bei diesen Unternehmen die Leitungs- und Aufsichtsgremien besetzt sind.

4.3 Liste der besuchten Hauptversammlungen

Aareal Bank AG	MDAX	19.5.2010	Wiesbaden
Adidas AG	Dax30	6.5.2010	Fürth
Aixtron AG	TecDAX	18.5.2010	Aachen
Allianz SE	Dax30	5.5.2010	München
Aurubis AG	MDAX	3.3.2010	Hamburg
BASF SE	Dax30	29.4.2010	Mannheim
Bauer AG	MDAX	24.6.2010	Schrobenhausen
Bayer AG	Dax30	30.4.2010	Köln
Bayerische Motorenwerke AG	Dax30	18.5.2010	München
Beiersdorf AG	Dax30	29.4.2010	Hamburg
Celesio AG	MDAX	6.5.2010	Stuttgart
Commerzbank AG	Dax30	19.5.2010	Frankfurt am Main
Continental AG	MDAX	28.4.2010	Hannover
Daimler AG	Dax30	8.4.2009	Berlin
		14.4.2010	Berlin
Demag Cranes AG	MDAX	2.3.2010	Düsseldorf
Deutsche Bank AG	Dax30	27.5.2010	Frankfurt am Main
Deutsche Börse AG	Dax30	27.5.2010	Frankfurt am Main
Deutsche Lufthansa AG	Dax30	29.4.2010	Berlin
Deutsche Post AG	Dax30	28.4.2010	Frankfurt am Main
Deutsche Postbank AG	MDAX	29.4.2010	Frankfurt am Main
Deutsche Telekom AG	Dax30	3.5.2010	Köln
Douglas Holding AG	MDAX	14.3.2010	Hagen
ElringKlinger AG	MDAX	21.5.2010	Stuttgart
E.ON AG	Dax30	6.5.2009	Essen
		6.5.2010	Essen
Fielmann	MDAX	8.7.2010	Hamburg
Fraport AG	MDAX	2.6.2010	Frankfurt-Höchst
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Dax30	11.5.2010	Frankfurt am Main
Fresenius SE	Dax30	12.5.2010	Frankfurt am Main
GEA Group	MDAX	21.4.2010	Bochum
Gildemeister AG	MDAX	14.5.2010	Bielefeld
Hamburger Hafen und Logistik AG	MDAX	16.6.2010	Hamburg
Hannover Rück AG	MDAX	4.5.2010	Hannover
HeidelbergCement AG ²⁷⁸	Dax30	6.5.2010	Leimen
Heidelberger Druckmaschinen AG	MDAX	29.7.2010	Mannheim
Henkel AG & Co. KG aA	Dax30	19.4.2010	Düsseldorf
Hochtief AG	MDAX	11.5.2010	Essen
Hugo Boss AG	MDAX	21.6.2010	Nürtingen
Infineon Tech AG	Dax30	11.2.2010	München
Jenoptik AG	TecDAX	9.6.2010	Weimar
Klöckner & Co. SE	MDAX	26.5.2010	Düsseldorf
K + S AG	Dax30	11.5.2010	Kassel
Lanxess AG	MDAX	28.5.2010	Köln

278 HeidelbergCement (zuvor MDAX) ersetzte am 21.6.2010 Salzgitter (nunmehr MDAX) im Dax30.

Linde AG	Dax30	4.5.2010	München
MAN SE	Dax30	1.4.2010	München
Merck KG aA	Dax30	9.4.2010	Frankfurt am Main
Metro AG	Dax30	5.5.2010	Düsseldorf
MorphoSys AG	TecDAX	21.5.2010	München
MTU Aero Eng Holding AG	MDAX	22.4.2010	München
Münchener Rück	Dax30	22.4.2009 28.4.2010	München München
Pfeiffer Vacuum Technology AG	TecDAX	20.5.2010	Wetzlar
PhönixSolar AG	TecDAX	16.6.2010	Fürstfeldbruck
Porsche SE	---	29.1.2010	Stuttgart
ProSiebenSat1 AG	MDAX	29.6.2010	München
Rational AG	MDAX	21.4.2010	Augsburg
Rheinmetall AG	MDAX	11.5.2010	Berlin
Rhön-Klinikum AG	MDAX	9.6.2010	Frankfurt am Main
RWE AG	Dax30	22.4.2010	Essen
Salzgitter AG ²⁷⁹	MDAX	*8.6.2010	Braunschweig
SAP AG	Dax30	8.6.2010	Mannheim
SGL Carbon AG	Dax30	30.4.2010	Wiesbaden
Siemens AG	Dax30	26.1.2010	München
SMA Solar Technology AG	TecDAX	27.5.2010	Kassel
Software AG	TecDAX	21.5.2010	Darmstadt
SolarWorld AG	TecDAX	20.5.2010	Bonn
Stada Arzneimittel AG	MDAX	8.6.2010	Frankfurt am Main
Südzucker AG	MDAX	20.7.2010	Mannheim
ThyssenKrupp	Dax30	21.1.2010	Bochum
TUI AG	MDAX	17.2.2010	Hannover
United Internet AG	TecDAX	2.6.2010	Frankfurt am Main
Volkswagen AG	Dax30	22.4.2010	Hamburg
Vossloh AG	MDAX	19.5.2010	Düsseldorf
Wacker Chemie AG	MDAX	21.5.2010	München
Wincor Nixdorf AG	MDAX	25.1.2010	Paderborn
Wirecard AG	TecDAX	17.6.2010	München

4.4 Schreiben an die Vorstandsvorsitzenden vom 6. November 2009 (anonymisiert)

Sehr geehrter Herr (...),

was tut Ihr Unternehmen für gut ausgebildete Frauen bei der Besetzung der Führungspositionen? Der Deutsche Juristinnenbund (djb) – ein gemeinnütziger Zusammenschluss von Juristinnen und Wirtschaftswissenschaftlerinnen zur Fortentwicklung des Rechts insbesondere auf dem Gebiet der Gleichstellung – untersucht und evaluiert mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen im Deutschen Anwaltverein und dem Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) die Initiativen der Unterneh-

²⁷⁹ Salzgitter (nunmehr MDAX) ersetzte am 21.6.2010 HeidelbergCement (zuvor MDAX) im Dax30.

men zur Besetzung von Führungspositionen mit Frauen. Wir bitten Sie in diesem Zusammenhang um die Beantwortung der folgenden Fragen:

- I Welche Programme bietet Ihr Unternehmen an, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Führungsaufgaben vorzubereiten und wie hoch ist der Frauenanteil?
- I Gibt es Genderprogramme und (wie) werden diese evaluiert?
- I Gibt es in Ihrem Unternehmen eine spezielle Ausbildung (z. B. Mentee-Programme) für die Managementebene und wie viele Frauen nehmen daran teil?
- I Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen die Zahl der weiblich besetzten Führungspositionen?
- I Wie hoch ist der Frauenanteil (in Prozent) auf der Ebene des
 1. Top-Managements (Aufsichtsrat, Vorstand, Bereichsleitung, Zentralabteilungsleitung u. Ä.),
 2. mittleren Managements (Fachbereichsleitung, Regionalleitung, Filialleitung, Hauptabteilungsleitung, Abteilungsleitung u. Ä.),
 3. unteren Managements (Gruppenleitung, Teamleitung, Referatsleitung u. Ä.) bzw.
 4. auf den hoch qualifizierten Fachpositionen (Spezialfunktionen, Fachlaufbahn, Projektleitung u. Ä.)?

Falls Ihr Unternehmen die Führungspositionen nach anderen Merkmalen gliedert, teilen Sie uns bitte mit, welche Ebenen dies sind und wie hoch der Frauenanteil jeweils ist.

Mit herzlichem Dank für Ihre Mühe
und freundlichen Grüßen

Jutta Wagner
Präsidentin

4.5 Antwortschreiben eines Unternehmens vom 23.11.2009 (anonymisiert)

(...) Sehr geehrte Frau Wagner,

besten Dank für Ihr Schreiben vom 6. November 2009.

Wir haben als zuständiger Fachbereich Ihr Anliegen von Herrn (...) zur Beantwortung erhalten. Im Folgenden haben wir entsprechend Ihrer Fragestellung die Antworten zusammengefasst:

I Welche Programme bietet Ihr Unternehmen an, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Führungsaufgaben vorzubereiten und wie hoch ist der Frauenanteil?

Es gibt in (...) in Deutschland spezielle Führungskräfteentwicklungsseminare für die Vorbereitung zur Übernahme von Aufgaben für die Führungsebenen des unteren (Gruppen/Referatsleitung) und mittleren Managements (Abteilungsleitung).

Ziel der Führungskräfteentwicklung ist es, dass neu in Funktion kommende Führungskräfte die zentralen Aufgaben und Führungssituationen einer solchen Position erfolgreich meistern können. Die Programme sind dabei in einen Seminarteil (Vorbereitung in Theorie und Praxis) und einen Assessmentteil (Beurteilung) gegliedert.

Der Frauenanteil in diesen Programmen liegt für die Vorbereitung auf das untere Management bei 39,2 Prozent und für die Vorbereitung auf das mittlere Management bei 25 Prozent.

Darüber hinaus unterstützt das (...) Institut (...) mit seinen Angeboten Führungskräfte und Experten bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben. (...) bietet den Führungskräften und Experten aller (...) Gesellschaften Seminare in den Fakultäten Leadership, Strategy, Business Skills und Sales an.

I Gibt es Genderprogramme und (wie) werden diese evaluiert?

Es gibt Mentoring Circles, die den Anstieg der Anzahl der Frauen im mittleren und oberen Management unterstützen sollen. Die Ausgestaltung ist allerdings gezielt auf gemischte Mentoring Circles ausgerichtet. Darüber hinaus werden aktuell Workshops für weibliche Talente pilotiert, mit dem Ziel, eine Plattform zu bieten, um dort die konkreten Karrieremöglichkeiten für Frauen zu diskutieren und ein Bewusstsein für die individuellen Qualitäten hervorzurufen und die Karrieremöglichkeiten zu optimieren.

I Gibt es in Ihrem Unternehmen eine spezielle Ausbildung (z. B. Mentee-Programme) für die Managementebene und wie viele Frauen nehmen daran teil?

Für die Entwicklung für das obere Management gibt es (...) sogenannte „Career Development Conferences (CDC)“ zur Identifizierung von Kandidaten für das obere Management und zur Besetzung von Schlüsselfunktionen. Der Prozess ist in verschiedene Phasen eingeteilt und beinhaltet Identifikation, Nominierung, Entwicklung und Beförderung. Der Frauenanteil beträgt: 15 Prozent (2009).

I Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen die Zahl der weiblich besetzten Führungspositionen?

(...) besetzen ca. 750 Mitarbeiterinnen eine Führungsposition. Der Frauenanteil im mittleren und oberen Management liegt bei ca. 15 Prozent. Rund ein Viertel der Positionen im unteren Management (z. B. Gruppen-, Team- oder Referatsleitung) sind von weiblichen Führungskräften besetzt.

Wir bitten Sie, diese Antworten nur in anonymisierter Form zu verwenden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Unterstützung bei der Evaluation. Wir sind sehr an den Ergebnissen Ihrer Evaluation interessiert und freuen uns, wenn Sie nach Abschluss Ihrer Auswertungen uns ein Exemplar des Ergebnisses zur Verfügung stellen.

Mit freundlichen Grüßen

(...)

4.6 Schreiben an die Aufsichtsratsvorsitzenden vom 27.11.2009 (anonymisiert)

(...) Sehr geehrter Herr (...),

der Deutsche Juristinnenbund (djb) – ein gemeinnütziger Zusammenschluss von Juristinnen und Wirtschaftswissenschaftlerinnen zur Fortentwicklung des Rechts insbesondere auf dem Gebiet der Gleichstellung – untersucht und evaluiert mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen im Deutschen Anwaltverein und dem Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) die Initiativen der Unternehmen zur Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

Mit einem Schreiben an Herrn (...) baten wir um Informationen, welche Maßnahmen Ihr Unternehmen für gut ausgebildete Frauen in Bezug auf die Besetzung der Führungspositionen ergreift.

Ferner bitten wir um Unterstützung bei der Beantwortung folgender Fragen:

- I Welche Initiativen gibt es zur Einhaltung der Empfehlungen 5.1.2 und 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex in Bezug auf die Vielfalt bei der Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats?
- I Wie wird konkret berücksichtigt, dass Aufsichtsrat und Vorstand auch mit weiblichen Mitgliedern besetzt werden?
- I Wird darauf geachtet, dass dem Nominierungsausschuss auch weibliche Mitglieder angehören?
- I Gibt es eine Anweisung oder Empfehlung des Aufsichtsrats, dass bei Vorschlägen für die Neuwahlen von Vorständen und Aufsichtsräten eine signifikante Zahl von Frauen zu benennen ist?
- I Wie hoch ist der Frauenanteil in den Programmen, die speziell auf die Vorbereitung für die Tätigkeit auf der Managementebene zielen?
- I Werden diese Programme speziell evaluiert?

Mit herzlichem Dank für Ihre Mühe
und freundlichen Grüßen

Jutta Wagner
Präsidentin

4.7 Antwortschreiben eines Unternehmens vom 17.12.2009 (anonymisiert)

(...) Sehr geehrte Frau Wagner,
vielen Dank für Ihr Interesse an (...) und an Gleichstellungsfragen in unserem Unternehmen.

(...) hat es sich zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in allen Unternehmens-
teilen zu erhöhen. Wir fokussieren uns deswegen sehr stark auf die Nachfolgeplanung mit der Vorgabe,
bis 2015 für die High Potential Pools aller Hierarchieebenen den Frauenanteil signifikant zu erhöhen.

(...) hat darüber hinaus einen „(...) Diversity Council“ eingesetzt, der von einem unserer (...) vorstände
geleitet wird. Dieses Gremium gibt durch konkrete Initiativen und den Austausch von sogenannten
Best Practices unseren (...) gesellschaften vor, wie wir das Thema Frauen in Führungspositionen
nachhaltig voranbringen. Beispielhaft nachfolgend einige unserer wichtigen Maßnahmen in diesem
Zusammenhang:

- I **Rekrutierung:** Externe Dienstleister (Personalberater) sind verpflichtet, mindestens eine Kandidatin
in den Kreis der jeweiligen Top-Personen zur Auswahl einzubeziehen.
- I **Talent Management:** Entwicklungsmaßnahmen speziell für Frauen, mit Fokus auf Unternehmens-
bereiche, in denen es bislang relativ wenige weibliche Führungskräfte gibt; begleitendes Coaching
vor und während der Übernahme einer neuen Position; spezielle Seminare für weibliche Nach-
wuchskräfte
- I **Mentoring:** „Mentoring Circles“ mit einem durchschnittlichen Frauenanteil von 75 Prozent
- I **Work-Life-Balance:** flexible Arbeitszeitmodelle, um Familie und Beruf bestmöglich zu vereinbaren

Insgesamt waren 2008 (...) 32 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt, im Top- und Mittelmanagement betrug dieser Anteil 17 Prozent. Den Anteil von Frauen in qualifizierten Fachpositionen messen wir nicht gesondert, in vielen Unternehmensteilen liegt er aber bereits bei mindestens 50 Prozent.

Für weitere Fragen oder zusätzliche Informationen bitte ich Sie, Herrn (...) zu kontaktieren, der das Thema inhaltlich betreut.

Mit freundlichen Grüßen
(...)

4.8 Schreiben an die Aufsichtsratsvorsitzenden vor dem Hauptversammlungstermin (ein anonymisiertes Beispiel)

(...)

Hauptversammlung 2010 – Fragen des Deutschen Juristinnenbunds e. V.

Sehr geehrter Herr Aufsichtsratsvorsitzender,
auf Ihrer Hauptversammlung wird der Deutsche Juristinnenbund (djb) sein vom BMFSFJ unterstütztes Projekt „Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen deutscher Unternehmen“ fortsetzen.

In diesem Zusammenhang werden Mitglieder des djb hinterfragen, inwiefern Aufsichtsrat und Vorstand der Vorgabe des Kodex nach Diversity entsprechen und wir werden auch nach dem Anteil von Frauen beim Führungspersonal fragen.

Folgende Fragen werden wir stellen:

- I Was verstehen Sie genau unter Diversity i. S. d. Kodex? Was wird aktuell unternommen, damit das Kriterium Diversity bei der nächsten Aufsichtsratswahl und der nächsten Bestellung des Vorstands eingehalten wird?
- I Versuchen Sie bei der Neubesetzung des Vorstandes, dieses Mitglied zunächst aus den eigenen Reihen zu rekrutieren oder werden vorwiegend Personen aus anderen Unternehmen für die Vorstandsposten gesucht? Wie viele Vorstandsmitglieder wurden in den letzten zehn Jahren neu bestellt und wie viele davon kamen aus dem eigenen Unternehmen?
- I Wie hoch ist der Frauenanteil bei den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in Deutschland 2009 und wie hoch war er in Deutschland 2008?
- I Wie hoch ist der Frauenanteil auf der vierten, auf der dritten, auf der zweiten und auf der ersten Führungsebene unter dem Vorstand in Deutschland 2009 und 2008? Warum sind diese Zahlen nicht im Lagebericht veröffentlicht?
- I Gibt es Vorgaben, auf welchen konkreten Prozentsatz der Frauenanteil in der Belegschaft und in den einzelnen vier Führungsebenen unter dem Vorstand in Deutschland in den nächsten fünf Jahren erhöht werden soll? Welche Maßnahmen sollen dazu ergriffen werden? Gibt es Kennziffern zur Erhöhung des Frauenanteils auf den verschiedenen Ebenen? Ist die Erhöhung des Frauenanteils Bestandteil für die Zielvereinbarung der Vorstandsvergütung?
- I Gibt es Qualifizierungsmaßnahmen für das Führungspersonal? Wie hoch ist der Frauenanteil bei den Qualifizierungsmaßnahmen auf den verschiedenen Ebenen? Weshalb ist der Frauenanteil nicht im Lagebericht veröffentlicht? Gibt es spezielle Programme zur Entwicklung des weiblichen Führungsnachwuchses? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, werden diese Programme evaluiert?

- I Gibt es eine Vorgabe zur besonderen Beachtung von hoch qualifizierten Frauen bei Besetzungsentscheidungen für die Ebene unter dem Vorstand? Wie wird diese Besetzungsentscheidung transparent gemacht? Wird die Entscheidung unter Einbeziehung Diversity-fundierter Gremien getroffen?
- I Gibt es flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf?
- I Gibt es z. B.
 - Teilzeitangebote für Führungskräfte,
 - flexible Arbeitszeiten,
 - Kinderbetreuungsangebote?

Wie viele Frauen in Führungspositionen haben in den letzten fünf Jahren Elternzeit genommen? Wie viele Monate durchschnittlich? Ist es üblich, dass auch Väter in Führungspositionen Elternzeit nehmen? Wie viele männliche Führungskräfte haben davon in den letzten fünf Jahren Gebrauch gemacht? Wie viele Elternzeitmonate haben die Männer durchschnittlich genommen?

Die Aktion „Besuch von Hauptversammlungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen deutscher Unternehmen“ wird durch Berichte u. a. auf unserer Homepage und in unserer Zeitschrift (djBZ) begleitet werden. Wir bitten deshalb um Genehmigung, im Zusammenhang mit der Dokumentation des Projekts die Antworten der Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder im Wortlaut veröffentlichen sowie die Antwortenden fotografieren bzw. filmen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüßen

Anke Gimbal
Geschäftsführerin

4.9 E-Mail an die Teilnehmerinnen vor dem Hauptversammlungstermin (ein anonymisiertes Beispiel)

(...) Sehr geehrte Frau Kollegin (...),
für den Besuch der Hauptversammlung der (...) übersende ich in der Anlage die Unterlagen. Es handelt sich um die folgenden Anlagen:

- I Anlage 1: Fragenkatalog²⁸⁰
- I Anlage 2: Fragen, die bei der Anmeldung abzugeben sind
- I Anlage 3: Protokoll zu den Fragen. Es wäre nett, wenn Sie das Protokoll im Anschluss an die Hauptversammlung ausfüllen und zusammen mit einem evtl. Reisekostenantrag an uns zurückreichen würden. Die Unterlagen sollen für die Abschlusspublikation ausgewertet werden.
- I Anlage 4: FAQ zum Thema HV
- I Anlage 5: Informationen zu der Entsprechenserklärung und dem Kodex sowie ein Link zu der Entsprechenserklärung, die ausgedruckt werden kann, wenn dies erwünscht ist
- I Anlage 6: Muster des Schreibens, mit dem wir unsere Fragen sechs Tage vor der HV gegenüber dem Unternehmen ankündigen
- I Anlage 7: Muster der Schreiben an Vorstand und Aufsichtsrat vom Herbst 2009 zur Kenntnisnahme
- I Anlage 8: Informationen zu dem Unternehmen

Ich gehe davon aus, dass die Eintrittskarte für die Hauptversammlung bereits vorliegt. Diese Eintrittskarte sowie ein Ausweispapier (PA oder Reisepass) sind zur HV mitzubringen.

Da geplant ist, die Aktion auszuwerten und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, s. o., sind wir auf die Mitteilung der Antworten angewiesen. Deshalb die Bitte, das Protokoll ausgefüllt an den djb zurückzusenden.

Sollten Sie noch weitere Informationen wünschen, finden Sie diese auf unserer Homepage, darunter auch erste Erfahrungsberichte: http://www.djb.de/Projekt_HV/.

Sollten Sie noch Anregungen zu diesem Projekt haben, können Sie uns diese gerne in dem Protokoll unter „Sonstiges“ mitteilen. Für die Unterstützung der Aktion bedanken wir uns bei Ihnen im Voraus und sind sehr gespannt auf Ihren Bericht.

Viel Erfolg und herzliche kollegiale Grüße,
Birgit Kersten

4.10 Fragenkatalog (ein anonymisiertes Beispiel) (Anlage 1 für Teilnehmerinnen)

1. Aktionärin

Sehr geehrter (Anrede), sehr geehrte Damen und Herren,
mein Name ist (Name), ich bin (Beruf) in (Stadt) und ich bin Mitglied im Deutschen Juristinnenbund e. V. (und im DAV).

Es ist bekannt, dass die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft auf einem absolut inakzeptabel niedrigen Niveau stagniert. Die Zahlen sprechen für sich: Im Aufsichtsrat deutscher Großunternehmen beträgt der Anteil der Frauen auf Anteilseignerseite nur drei Prozent und im Vorstand liegt der Frauenanteil bei ca. einem Prozent. Dieser Umstand ist sowohl für die Aktionärinnen und Aktionäre als auch für mich als Mitglied im Deutschen Juristinnenbund (und im DAV) nicht länger tragbar. Denn diese Situation widerspricht den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Der Kodex, auf dessen Einhaltung die Aktionärinnen und Aktionäre vertrauen, fordert, sowohl bei der Besetzung von Aufsichtsrat als auch Vorstand darauf zu achten, dass Frauen in diesen Gremien vertreten sind.

Laut Ihrer Entsprechenserklärung haben Sie die Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand eingehalten. Demzufolge müsste das Kriterium Diversity – und damit ist u. a. auch Geschlechtervielfalt gemeint – erfüllt sein.

Meine Fragen zielen darauf ab zu erfahren, wie diese Entsprechenserklärung mit dem Wahlvorschlag für den Aufsichtsrat und der Bestellung des Vorstands zu vereinbaren ist.

Frage 1

(Anrede Aufsichtsratsvorsitzender), der Aufsichtsrat schlägt vor, (Name) in den Aufsichtsrat zu wählen. Der Aufsichtsrat der (Name) AG hat ausschließlich männliche Mitglieder auf Anteilseignerseite. Mit diesem Wahlvorschlag entsprechen Sie nicht der Forderung des Kodex nach Diversity, obwohl Sie eine uneingeschränkte Entsprechenserklärung zu diesem Punkt abgegeben haben. Liegt hier nicht eine Verletzung der gesetzlichen Erklärungspflicht vor? Oder verstehen Sie unter Diversity gar nicht Geschlechtervielfalt?

Frage 2

Inwiefern entspricht das Unternehmen bei der Bestellung des Vorstands der Empfehlung nach Geschlechtervielfalt?

Frage 3

Ist Geschlechtervielfalt für den Personalausschuss des Aufsichtsrates, der die Bestellung des Vorstandes vorbereitet, und den Nominierungsausschuss, der die Aufsichtsratsvertreter der Anteilseignerseite vorschlägt, ein festes Kriterium für zukünftige Vorschläge und was werden Sie in den nächsten fünf Jahren konkret unternehmen, um mehr Frauen für Aufsichtsrat und Vorstand zu gewinnen, damit Sie dieses Kriterium erfüllen und damit tatsächlich auch den Empfehlungen des Kodex entsprechen können?

2. Aktionärin

Sehr geehrter Herr (Anrede Aufsichtsratsvorsitzender), sehr geehrter Herr (Anrede Vorstandsvorsitzender), meine sehr geehrten Damen und Herren, mein Name ist (Name). Ich bin (Beruf) in (Stadt) und auch ich bin Mitglied im Deutschen Juristinnenbund e. V. (djb), einem traditionsreichen Verein, der Juristinnen und Wirtschaftswissenschaftlerinnen als Mitglieder hat (und im DAV).

Angesichts dessen, dass der Unternehmenserfolg auch auf tatkräftige weibliche Mitarbeiterinnen zurückzuführen ist, beziehen sich meine Fragen auf die Besetzung des Führungspersonals der (Name) und sind insbesondere zur Beurteilung des Tagesordnungspunktes 1 notwendig.

In Ihrem Lagebericht vermisse ich die Angaben über den Frauenanteil bei den Beschäftigten und beim Führungspersonal in Deutschland. Daher frage ich Sie:

Frage 1

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

Frage 2

Wie hoch ist der Frauenanteil auf der vierten, dritten, zweiten und ersten Führungsebene unter dem Vorstand? Warum sind diese Zahlen nicht im Lagebericht veröffentlicht?

Frage 3

Gibt es Vorgaben, auf welchen konkreten Prozentsatz der Frauenanteil in der Belegschaft und in jeweils auf den vier Führungsebenen unter dem Vorstand in den nächsten fünf Jahren erhöht werden soll und welche Maßnahmen dazu ergriffen werden sollen?

Frage 4

Gibt es eine Vorgabe zur besonderen Beachtung von hoch qualifizierten Frauen bei Besetzungsentscheidungen?

Frage 5

Gibt es spezielle Programme zur Entwicklung des weiblichen Führungsnachwuchses (Top-Management) und werden diese evaluiert? Falls dies der Fall ist: Warum gibt der Lagebericht des Vorstands keine Auskunft über diese Programme und deren Evaluierung?

4.11 Neu formulierte Frage 5 nach Änderung des Kodex im Mai 2010

Frage 5

Im Mai 2010 soll der Kodex erneut geändert werden. Den Unternehmen wird dann empfohlen, sich eine Selbstverpflichtung bezüglich des Anteils von Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand aufzuerlegen.

Die Telekom hat sich bereits für eine Frauenquote für Führungskräfte in Höhe von 30 Prozent bis 2015 ausgesprochen. Werden Sie diesem Beispiel folgen?

Wie werden Sie diese neue Empfehlung umsetzen?

4.12 FAQ (Frequently Asked Questions) – Allgemeine Informationen zum Ablauf von Hauptversammlungen (Anlage 4 für Teilnehmerinnen)

Welche Organe hat eine Aktiengesellschaft (AG)?

Die AG hat folgende Organe

- I Vorstand
- I Aufsichtsrat
- I Hauptversammlung (HV)

Wer beruft die Hauptversammlung ein?

Eine Hauptversammlung wird vom Vorstand der Gesellschaft in den durch Gesetz oder Satzung bestimmten Fällen einberufen.

Welche Tagesordnungspunkte werden in der Regel behandelt?

- I Vorlage des Jahresabschlusses und Lagebericht, Bericht des Aufsichtsrats
- I falls vorhanden: Vorlage Konzernabschluss und Lagebericht
- I falls gegeben: Verwendung des Bilanzgewinns (Dividende)
- I Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats
- I Bestellung des Abschlussprüfers

Wie kann ich als Aktionärin an einer Hauptversammlung teilnehmen?

Die persönliche Teilnahme der Aktionärinnen und Aktionäre an der Hauptversammlung ist an bestimmte Bedingungen gebunden, die das Aktienrecht und die Satzung der Gesellschaft vorgeben. Die Teilnahmebedingungen sind Teil der Bekanntmachung der Einberufung der Hauptversammlung.

Der Erhalt der Einladung zur Hauptversammlung (Mitteilung gemäß § 125 AktG) berechtigt noch nicht zur Teilnahme an der Hauptversammlung. Erst die Anforderung einer Eintrittskarte stellt das sicher. Die Einladung zur Hauptversammlung enthält ein Formular für die Eintrittskartenbestellung.

Wie kann sich eine Aktionärin auf der Hauptversammlung vertreten lassen?

Das Formular für die Eintrittskartenbestellung sieht vor, dass auch für eine Bevollmächtigte bzw. einen Bevollmächtigten die Eintrittskarte bestellt werden kann. Die Aktionärin muss Name und Adresse der Vertreterin benennen. Dieser bzw. diesem wird dann die Eintrittskarte zugesandt.

Was ist zur Hauptversammlung mitzubringen?

Die Aktionärin oder ihre Vertreterin muss die Eintrittskarte sowie ihren Personalausweis oder Reisepass mitbringen.

Wo finde ich den Ort und die Zeit der Hauptversammlung?

Auf der Eintrittskarte sind meist Zeit und Ort der Hauptversammlung vermerkt. Weiter finden Sie dort Angaben über den Zeitpunkt des Einlasses zur Veranstaltung. Gegen Vorlage der Eintrittskarte erhält die Aktionärin oder die Vertreterin eine Stimmkarte für die Hauptversammlung. Dies geschieht in der Regel im Rahmen der Registrierung der Aktionärinnen im Zugangsbereich zum Versammlungssaal. Der Vorsitzende der Versammlung wird in seiner Rede während der Hauptversammlung alles Weitere zur Verwendung der Stimmkarten erläutern.

Die Vertreterin kann, aber sie muss ihr Stimmrecht nicht ausüben.

Das Auskunftsrecht steht ihr immer zu.

Was ist das Auskunfts- bzw. Fragerecht?

Nach § 131 AktG ist jeder Aktionärin bzw. jedem Aktionär „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.“

D. h. jede Aktionärin, aber auch deren Vertreterin ist berechtigt, an der Hauptversammlung teilzunehmen, dort das Wort zu Themen der Tagesordnung zu ergreifen und sachbezogene Fragen zu stellen.

Dieses Auskunftsrecht bezweckt, der Aktionärin bzw. deren Vertreterin die Informationen zu beschaffen, die sie für die sinnvolle Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung braucht.

Auch der Besitz einer einzigen Aktie rechtfertigt das Auskunftsverlangen.

Genauso haben Inhaberinnen und Inhaber von stimmrechtslosen Aktien (Vorzugsaktien) dieses Auskunftsrecht.

Das Auskunftsverlangen ist an den Vorstand zu richten.

Es kann vorkommen, dass der Vorstand die Auffassung vertritt, dass die Auskunft nicht notwendig ist, um den Gegenstand der Tagesordnung beurteilen zu können, und deshalb die Auskunft verweigert. Wenn dies der Fall ist, kann die Aktionärin oder ihre Vertreterin verlangen, dass sowohl ihre Fragen als auch der Grund für die Verweigerung im Protokoll zur Hauptversammlung aufgenommen werden. Diese Regelung in § 131 AktG dient Beweis Zwecken, damit die Aktionärin ggf. eine gerichtliche Entscheidung über die Berechtigung des Auskunftsverlangens herbeiführen kann.

Können Frage- und Rederecht beschränkt werden?

Der Leiter der Hauptversammlung kann das Frage- und Rederecht zeitlich angemessen beschränken. Die angemessene Beschränkung richtet sich nach Dauer und Verlauf der Hauptversammlung, d. h., zum Ende der Hauptversammlung hin ist eine Redezeitbeschränkung wahrscheinlicher.

Deshalb sollte der Redebeitrag möglichst früh angekündigt werden.

Wie ist der Aufsichtsrat zusammengesetzt und wie findet die Wahl des Aufsichtsrats statt?

Der Aufsichtsrat für mitbestimmungspflichtige Betriebe besteht bei Betrieben mit mehr als 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Hälfte aus Vertreterinnen und Vertretern der Anteilseigner (Aktionärinnen und Aktionäre) und zur anderen Hälfte aus Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Aufsichtsratsmitglieder, die Vertreter der Anteilseignerinnen und Anteilseigner sind, werden von der Hauptversammlung gewählt.

Die Aufsichtsratsmitglieder, die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gesellschaft gewählt.

Bei der Auskunft bzgl. des Frauenanteils im Aufsichtsrat ist deshalb zu unterscheiden, ob sich der Frauenanteil auf die Anteilseignervertretung oder die Mitarbeitervertretung im Aufsichtsrat bezieht.

Beispiel: Douglas hat 50 Prozent Frauen im Aufsichtsrat, alle diese Frauen sind Vertreterinnen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, keine vertritt die Anteilseignerseite.

Bei der Frage nach der Besetzung des Aufsichtsrates wird nur nach der Nominierung der Kandidatinnen und Kandidaten für die Anteilseignerseite gefragt, weil nur diese von der Hauptversammlung gewählt werden. Der Aufsichtsrat kann einen Nominierungsausschuss bilden. Dieser Ausschuss entscheidet, wer die nächste potenzielle Kandidatin bzw. der nächste potenzielle Kandidat ist, die bzw. der zur Wahl gestellt wird. In diesem Nominierungsausschuss ist meistens auch der Vorsitzende des Aufsichtsrats vertreten.

Da in der Regel der Aufsichtsrat und nicht die Hauptversammlung Kandidatinnen bzw. Kandidaten zur Wahl vorschlägt, hat dies zur Folge, dass es nur einen Wahlvorschlag des Aufsichtsrats gibt. Schlägt dieser keine Frau zur Wahl vor, kann auch keine von der Hauptversammlung gewählt werden, es sei denn, die Hauptversammlung schlägt selbst eine Frau als Kandidatin vor.

Was ist ein Genderbericht?

Der Bericht beleuchtet die Situation von „Frauen und Männern im Unternehmen“. In dem Bericht wird der Frauenanteil bei den Beschäftigten angegeben und zwar in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Er sollte im Lagebericht enthalten sein.

Was ist der Deutsche Corporate Governance Kodex (abgekürzt DCGK)?

Der DCGK ist ein von einer Regierungskommission erarbeitetes Regelwerk, das sich an den Vorstand und Aufsichtsrat sowie an Aktionärinnen und Aktionäre richtet. Große Teile des DCGK sind eine Beschreibung und Erläuterung des im Aktiengesetz niedergelegten Systems der Unternehmensführung in Deutschland; diese richten sich insbesondere an ausländische Investoren, um eine Anlage in deutschen Gesellschaften attraktiver zu machen. Darüber hinaus enthält der DCGK die gesetzlichen Regelungen

präzisierende und ergänzende Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Diese sind zum Teil als Empfehlungen, zum Teil als Anregungen formuliert. Empfehlungen sind als „Soll“-Bestimmungen formuliert und haben eine gewisse Verbindlichkeit dadurch, dass börsennotierte Unternehmen, die von Empfehlungen des DCGK abweichen, gesetzlich verpflichtet sind, diese Abweichungen in ihrem jährlichen Corporate-Governance-Bericht offenzulegen und zu erklären (§ 161 AktG).

Wichtig für die Besetzung des Managements (Aufsichtsrat und Vorstand) mit weiblichen Mitgliedern sind folgende Regelungen des DCGK:

„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. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen.“

sowie

5.4.1 „Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei soll auch auf die internationale Tätigkeit des Unternehmens, auf potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sowie auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden.“

Nach § 161 AktG sind Aufsichtsrat und Vorstand verpflichtet, jährlich zu erklären, inwieweit den Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde.

Diese Entsprechenserklärung ist Anknüpfungspunkt für die Fragen 1 und 2. (Die Empfehlung, bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf „Vielfalt (Diversity)“ zu achten, wurde im Übrigen erst im Juni 2009 als Reaktion auf den stärker werdenden Druck von Verbänden (djb, FidAR) und Politik in den DCGK aufgenommen.)

4.13 Informationen zur Entsprechenserklärung (Anlage 5 für Teilnehmerinnen)

Das Unternehmen hat eine Entsprechenserklärung nach § 161 AktG abgegeben.

Diese Entsprechenserklärung des Vorstands und Aufsichtsrats gemäß § 161 AktG kann abgerufen und ausgedruckt werden unter: (...)

Mit Abgabe der Entsprechenserklärung gibt das Unternehmen bekannt, dass die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Diversity bei der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand eingehalten wurden.

Diese Vorschriften zur Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand lauten seit 18. Juni 2009:

„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. Er soll gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung sorgen.“

5.4.1 Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dabei soll auch auf die internationale Tätigkeit des Unternehmens, auf potenzielle Interessenkonflikte und eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder sowie auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden.“

Da unter Diversity auch Geschlechtervielfalt verstanden wird, soll hinterfragt werden, warum das Unternehmen eine Entsprechenserklärung zu diesem Punkt abgegeben hat, obwohl keine Frauen für die Wahl des Aufsichtsrats vorgeschlagen wurden bzw. für den Vorstand nur eine Frau bestellt wurde und wie die Vorgaben des Kodex bzgl. Diversity in Hinblick auf eine stärkere Beteiligung von Frauen künftig umgesetzt werden sollen.

4.14 Protokoll der Hauptversammlung (ein anonymisiertes Beispiel)

Protokoll zur Hauptversammlung

Name des Unternehmens	(...)
Datum der HV	(...)
Teilnehmerin 1	Aktionärsvertreterin
Name und Adresse	(...)
Mitglied bei:	
Teilnehmerin 2	Aktionärsvertreterin
Name und Adresse	(...)
Mitglied bei:	djb
Wurde/n ich/wir in der Redezeit beschränkt?	nein
Wenn ja, warum?	
Gab es Anschlussfragen zum Redebeitrag von anderen Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmern?	Es gab einen Kommentar eines nachfolgenden Fragestellers. Er zeigte sich verärgert über den Missbrauch des Rederechts für politische Kampagnen oder Meinungsäußerungen. Dabei nannte er explizit die Frauenkampagne und einen Beitrag wegen der (...) Aktivitäten in der 3. Welt. Der junge Mann bekam lebhaften Beifall. Die Jungen haben Angst vor der weiblichen Konkurrenz.
Sonstige Bemerkungen	Von Aktionärinnen bekamen wir Sympathiebekundungen.

1. Teilnehmerin: (...)

Sehr geehrte Damen und Herren der Hauptversammlung,
 sehr geehrter Herr Aufsichtsratsvorsitzender (...),
 sehr geehrter Herr Vorstandsvorsitzender (...),
 sehr geehrte Frau (...), als einzige Frau im Aufsichtsrat (...) ein besonderer Gruß

Ich darf mich kurz vorstellen: (...), Diplom-Mineralogin und Korrosionsingenieurin, vernetzt mit dem Deutschen Juristinnenbund im Projekt „Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen“.

Ihnen allen dürfte bekannt sein, dass die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen speziell in der deutschen Wirtschaft auf einem sehr niedrigen Niveau stagniert. Im Aufsichtsrat deutscher Großunternehmen liegt der Frauenanteil auf Anteilseignerseite bei mageren drei Prozent und im Vorstand bei ca. einem Prozent. Dies ist für Aktionärinnen, Juristinnen, ja für die Hälfte der deutschen Bevölkerung unakzeptabel.

Seit 2002 ist ein Kodex erarbeitet, der Regeln und Empfehlungen für verantwortungsvolle Unternehmensführung zusammenfasst, der deutsche Corporate Governance Kodex. In seiner letzten Anpassung vom Juni 2009 wird ausdrücklich empfohlen: Bei der Zusammensetzung der Aufsichtsräte ist die Diversity zu beachten, also insbesondere die Beteiligung von Frauen.

(...) hat laut Ihrer Entsprechenserklärung vom 17. Dezember 2009 versichert, die Empfehlungen des deutschen Wirtschaftskodex in der Fassung von 2009 einzuhalten. Demzufolge müsste das Kriterium Diversity erfüllt sein. Mit meinen nun folgenden Fragen möchte ich erfahren, wie diese Entsprechenserklärung mit der aktuellen Besetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands zu vereinbaren ist.

Frage 1

Ich finde es gut, dass im Aufsichtsrat der (...) auf Anteilseignerseite Frau (...) vertreten ist. Ich glaube, Sie sind Mitglied des Nominierungsausschusses? Für die Nachwahl des Aufsichtsrates wird nun (...) vorgeschlagen, d. h. wiederum ein Mann. Ist mit einer Frau auf Anteilseignerseite das Kriterium Diversity schon erfüllt?

Antwort (...)

Nein. Er wünscht sich mehr. Es wäre schon mal besser gewesen. Er sieht da die Arbeitnehmerseite in der Pflicht. (...) sei eine gute Ergänzung für den Aufsichtsrat.

Frage 2

Der Aufsichtsrat hat noch im (...) (...) und (...) zu Mitgliedern des Vorstands der (...) bestellt.

Was wird der Aufsichtsrat der (...) konkret unternehmen, damit bei der nächsten Bestellung des Vorstandes die Vorgabe Diversity – und damit meine ich die Bestellung von Frauen – beachtet wird?

Antwort (...)

Wir nehmen den Prozess sehr ernst und haben ein ganzes Bündel von Maßnahmen (ohne Erklärung). Mit einer Dame seien ernsthafte Verhandlungen geführt worden. Die Kandidatin habe aus familiären Gründen abgesagt.

Frage 3

Ist Geschlechtervielfalt für den Personalausschuss des Aufsichtsrates, der die Bestellung des Vorstandes vorbereitet, und den Nominierungsausschuss, der die Aufsichtsratsvertreter der Anteilseignerseite vorschlägt, ein festes Kriterium für zukünftige Vorschläge?

Antwort (...)

Uneingeschränktes Ja. (...) wäre aus diesem Grund im Nominierungsausschuss.

Frage 4

- a) Versuchen Sie bei der Neubesetzung des Vorstandes dieses Mitglied zunächst aus den eigenen Reihen zu rekrutieren?
- b) Oder werden vorwiegend Personen aus anderen Unternehmen für die Vorstandspositionen gesucht?
- c) Wie viele Vorstandsmitglieder wurden in den letzten zehn Jahren neu bestellt und wie viele davon kamen aus dem eigenen Unternehmen?

Antwort (...)

Natürlich aus dem eigenen Haus, aber auch aus anderen Unternehmen. In den letzten Jahren gab es 16 Neubestellungen. Davon waren zehn aus den eigenen Reihen. Entscheidend sei die fachliche Qualifikation.

Frage 5

Wir haben erfahren, dass der Kodex im Mai erneut geändert werden soll. Den Unternehmen wird dann empfohlen, sich eine Selbstverpflichtung bezüglich des Anteils von Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand aufzuerlegen. Sie haben keine einzige Frau im Vorstand. Die Telekom hat sich bereits für eine Frauenquote für Führungskräfte in Höhe von 30 Prozent bis 2015 ausgesprochen. Werden Sie diesem Beispiel folgen? Wie werden Sie diese neue Empfehlung umsetzen?

Antwort (...)

Da er nicht weiß, was in den Kodex neu aufgenommen wird, will er der Diskussion im Aufsichtsrat nicht vorgreifen, verspricht, dass darüber intensiv beraten wird. Eine Frauenquote insgesamt wird abgelehnt, aber sieht (...) verpflichtet, den Frauenanteil bis 2015 auf 30 Prozent zu steigern.

2. Teilnehmerin:**Frage 1**

Wie hoch ist der Frauenanteil bei den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen in Deutschland 2009 und wie hoch war er in Deutschland 2008?

Antwort (...)

Aktuell sind 54 Prozent der Mitarbeiter weiblich.

Frage 2

Sehr geehrter Herr (...), Sie haben uns freundlicherweise bereits einige Angaben zu Frauen in Führungspositionen für das Jahr 2008 schriftlich erteilt. Ergänzend frage ich Sie, wie hoch ist der Frauenanteil auf der vierten, auf der dritten, auf der zweiten und auf der ersten Führungsebene unter dem Vorstand in Deutschland 2009? Warum sind diese Zahlen nicht im Lagebericht veröffentlicht?

Antwort (...)

36 Prozent 1. Führungsebene. In 2008 waren 15 Prozent in Stufe 1 und 2. Eine Steigerung auf 16 Prozent wird als Erfolg verbucht. Es wurde nicht deutlich, ob die Stufenangaben mit denen in der Fragestellung übereinstimmen.

Frage 3

Gibt es Vorgaben, auf welchen konkreten Prozentsatz der Frauenanteil in der Belegschaft und in den einzelnen vier Führungsebenen unter dem Vorstand in Deutschland in den nächsten fünf Jahren erhöht werden soll? Welche Maßnahmen sollen dazu ergriffen werden? Gibt es Kennziffern zur Erhö-

hung des Frauenanteils auf den verschiedenen Ebenen? Ist die Erhöhung des Frauenanteils Bestandteil für die Zielvereinbarung der Vorstandsvergütung?

Antwort (...)

Nicht konkret beantwortet. Sie machen, was ein guter Arbeitgeber in Deutschland macht.

Frage 4

Gibt es inzwischen auch Qualifizierungsmaßnahmen für das obere Führungspersonal? Wie hoch ist der Frauenanteil bei den Qualifizierungsmaßnahmen auf den verschiedenen Ebenen im Jahr 2009? Weshalb ist der Frauenanteil nicht im Lagebericht veröffentlicht? Gibt es spezielle Programme zur Entwicklung des weiblichen Führungsnachwuchses? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, werden diese Programme evaluiert?

Antwort (...)

Nicht beantwortet. Er sagt, er will nicht in das Thema einsteigen und verweist auf spätere Beantwortung (die nicht kommt oder von uns überhört wurde).

Frage 5

Gibt es eine Vorgabe zur besonderen Beachtung von hoch qualifizierten Frauen bei Besetzungsentscheidungen für die Ebene unter dem Vorstand? Wie wird diese Besetzungsentscheidung transparent gemacht? Wird die Entscheidung unter Einbeziehung Diversity-fundierter Gremien getroffen?

Antwort (...)

Nicht beantwortet. Das Problem ist gut bekannt wegen des hohen Frauenanteils insgesamt.

Frage 6

Gibt es flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf? Gibt es z. B.

- I Teilzeitangebote für Führungskräfte,
- I flexible Arbeitszeiten,
- I Kinderbetreuungsangebote?

Wie viele Frauen in Führungspositionen haben in den letzten fünf Monaten Elternzeit genommen? Wenn ja, wie viele Monate durchschnittlich? Ist es üblich, dass auch Väter in Führungspositionen Elternzeit nehmen? Wie viele männliche Führungskräfte haben davon in den letzten fünf Jahren Gebrauch gemacht? Wie viele Elternzeitmonate haben die Männer durchschnittlich genommen?

Antwort

Von (...) nicht beantwortet. Bezeichnet Fragen als Interna, die später beantwortet werden sollen. (...) (später) dazu: Sie sind sehr flexibel, geben Sonderzahlungen und tun sehr viel: flexible Arbeitszeit, Elternzeit, Kinderbetreuung.

2009 haben sieben Mitarbeiter Elternzeit genommen, sechs Frauen und ein Mann. 2008 hat ein Mann 12 Monate Elternzeit genommen. Im Durchschnitt werden ca. zehn bis 12 Monate Elternzeit jährlich genommen.

Autorinnen

Dr. Frauke Albrecht,

Rechtsanwältin, Frankfurt am Main.

Uta Behrens,

Rechtsanwältin, Frankfurt am Main.

Mechtild Düsing,

Rechtsanwältin und Notarin, Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen im DAV, Münster.

Susanne Fabry, MBA,

Rechtsanwältin, Leiterin Recht bei der E.ON Czech Holding AG, München und der E.ON Ceska republika, s.r.o. Budweis, Mitglied im E.ON FührungFrauenNetzwerk FINE (Frauen in der Energiewirtschaft).

Agnieszka Goscinska,

Promovendin, Berlin.

Birgit Kersten,

Rechtsanwältin, Vereidigte Buchprüferin, Brake/Unterweser.

Gabriele C. Klug,

Ltd. Ministerialrätin a. D., Beigeordnete und Kämmerin, Wesel.

Prof. Dr. Viktoria Koch-Rust,

Hochschule für Wirtschaft und Recht, Fachbereich Berufsakademie, Berlin.

Prof. Dr. Silke Ruth Laskowski,

Institut für Wirtschaftsrecht, Universität Kassel.

Dr. Helga Lukoschat,

Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführerin der EAF I Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, Geschäftsführerin der Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH.

Ursula Matthiessen-Kreuder,

Juristin, Personalleiterin, Wiesbaden.

Annette Matthias,

Hauptverwaltungsrätin, Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, Brüssel.

Petra Pflugfelder,

Manager Learning & Professional Skills Development, Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG, Berlin.

Prof. Dr. Marlene Schmidt,

Rechtsanwältin, Frankfurt.

Anke Stelkens,

Rechtsanwältin, München.

Katharina Wolf,

Regierungsdirektorin, zzt. Auswärtiges Amt, Europaabteilung, Berlin.



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.: 0 18 05/77 80 90*
Fax: 0 18 05/77 80 94*
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50**
Fax: 0 30 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115***
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Oktober 2010, 1. Auflage

Gestaltung: www.avitamin.de

Druck: DruckVogt GmbH, Berlin

- * 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.