

Berlin, 4. Mai 2011

## **Stellungnahme zu dem Gesetzesentwurf BT-Drucksache 17/3296 sowie den Anträgen BT-Drucksache 17/4683 und 17/4842**

### **1. Zur Notwendigkeit verbindlicher Maßnahmen des Gesetzgebers zur Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft**

Die Initiative FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. verfolgt seit ihrer Gründung Ende 2006 vorrangig das Ziel, den Frauenanteil in den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen nachhaltig und signifikant zu erhöhen.

Die Zahlen sprechen für sich: Laut dem von FidAR erstellten WoB-Index (Stand 31. März 2011), einer Darstellung des Frauenanteils in den Führungsgremien der 160 im DAX, M-DAX, S-DAX und Tec-DAX notierten Unternehmen, sind ca. 10 Prozent der Aufsichtsratspositionen dieser Unternehmen mit Frauen besetzt. Auch dieser Wert wird nur aufgrund der Mitbestimmung erreicht: Auf den auf die Anteilseignerseite entfallenden Aufsichtsratspositionen finden sich nur ca. 3 Prozent Frauen. Derselbe Frauenanteil findet sich in den Vorständen der untersuchten Unternehmen.<sup>1</sup>

Die deutsche Unternehmensmitbestimmung, die eine Besetzung der Aufsichtsräte mit bis zu 50 Prozent Arbeitnehmervertretern vorsieht, ist in dieser Form in Europa einzigartig. Für einen realistischen Vergleich auf europäischer Ebene sollte daher die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats außer acht gelassen werden, so dass heute von einem Frauenanteil in den deutschen Aufsichtsräten von 3 Prozent auszugehen ist. Mit einem Anteil von nur 3 Prozent Frauen in den obersten Leitungsgremien der Unternehmen nimmt Deutschland im Vergleich der EU-Staaten, aber auch im Vergleich zu anderen Wirtschaftsnationen, einen der letzten Ränge ein.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Andere Untersuchungen, wie etwa die Studien des DIW, kommen zu leicht divergierenden Ergebnissen, weil die Referenzgruppen unterschiedlich sind. Allerdings zeigen alle verfügbaren Studien einen extrem niedrigen Frauenanteil in den obersten Leitungsgremien deutscher Unternehmen auf. Das DIW Managerinnen Barometer erhebt beispielsweise die Zahlen für die 200 größten deutschen Unternehmen unabhängig von einer Börsennotierung und stellt getrennte Statistiken für den Finanzsektor auf. Der WoB-Index fokussiert demgegenüber auf die 160 wichtigsten börsennotierten Unternehmen, weil für diese der Deutsche Corporate Governance Kodex gilt. Dieser enthält seit Mai 2010 eine Empfehlung, wonach die Aufsichtsräte sich eine Zielvorgabe für ihre Zusammensetzung geben und veröffentlichen sollen, wobei insbesondere auch auf eine angemessene Beteiligung von Frauen zu achten ist. Durch das mit dem WoB-Index verbundenen Ranking will FidAR dokumentieren, ob diese Empfehlung bei den untersuchten börsennotierten Unternehmen Wirksamkeit entfaltet.

<sup>2</sup> Bei den meisten europäischen Vergleichsstudien wird der Frauenanteil in den deutschen Aufsichtsräten dem Frauenanteil in den „Boards“ der Unternehmen in anderen Mitgliedstaaten gegenüber gestellt. Dies verzerrt das Bild zugunsten der deutschen Statistik aus zwei Gründen. Zum einen aufgrund der Mitbestimmung. Zum anderen auch, weil der Frauenanteil in den Aufsichtsräten regelmäßig höher ist als in den Vorständen, die

Dies ist die Situation 10 Jahre nach der Vereinbarung der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft, auf deren Grundlage die Unternehmen sich freiwillig verpflichten sollten, den Frauenanteil in den Führungspositionen deutlich zu erhöhen. Hieraus muss der Schluss gezogen werden, dass freiwillige Maßnahmen nicht zu dem gewünschten Erfolg führen. Denn gleichzeitig ist in den letzten 20 bis 30 Jahren der Frauenanteil an den Absolventen mit wirtschaftsrelevanten Universitätsabschlüssen (Betriebs- und Volkswirtschaft, Rechtswissenschaften aber auch in den naturwissenschaftlichen und Ingenieurfächern) signifikant gestiegen und sind in dieser Zeit viele Frauen in Wirtschaftsberufe eingestiegen. Von diesen Akademikerinnen blieben ca. 30 bis 40 Prozent dauerhaft kinderlos. Die landläufigen Zuschreibungen – Frauen wählen die falschen Studienfächer, die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie hemmt die Karrieren der Frauen – können also den dramatischen Befund von nur 3 Prozent Frauen in den Macht- und Leitungspositionen der deutschen Unternehmen nicht erklären. Daher ist der Gesetzgeber gefragt, den in Art. 3 Abs. 2 Satz 2 Grundgesetz formulierten Auftrag zu erfüllen und effektive Maßnahmen zur Durchsetzung gleicher Chancen von Frauen und Männern in der deutschen Wirtschaft zu beschließen.

Vor diesem Hintergrund begrüßen wir, dass dem Bundestag mit der BT-Drucksache 17/3296 erstmals ein konkreter Gesetzesentwurf zur Einführung einer Geschlechterquote für die Aufsichtsräte vorliegt, und dass sich der Rechtsausschuss intensiv mit diesem Thema und möglichen gesetzgeberischen Maßnahmen befasst.

## **2. Zur Notwendigkeit bei gesetzlichen Maßnahmen zwischen Vorständen und Aufsichtsräten zu differenzieren**

Obwohl die Situation der Frauen in den Vorständen nicht besser ist als in den Aufsichtsräten – und dank der Arbeitnehmervertreter der Frauenanteil in den Aufsichtsräten sogar ein ganzes Stück höher ist – hält FidAR es für wichtig, bei den erforderlichen Maßnahmen zwischen den beiden Leitungsgremien zu differenzieren. Während wir für die Aufsichtsräte eine numerische („starre“) Quote für erforderlich halten (s. zu den Einzelheiten unten, Ziff. 3.), erscheint dies für die Vorstände eine derzeit zu einschneidende Maßnahme. Hier halten wir eine flexiblere Zielquote für den zunächst sinnvolleren Weg.

Aus unserer Sicht sollte der Aufsichtsrat vor allem aus folgenden Gründen bei einer numerischen Quote die Vorreiterrolle übernehmen und der Gesetzgeber bei den Vorständen zunächst weniger gravierende Maßnahmen ergreifen:

- **Aufsichtsrat als oberstes Leitungsorgan.** Trotz der operativen Machtfülle des Vorstands ist der Aufsichtsrat diesem formal übergeordnet. Insbesondere bestellt er die Mitglieder des Vorstands. Daher ist die Fokussierung auf die Aufsichtsräte als dem obersten Leitungsorgan der Aktiengesellschaften und der großen mitbestimmten Unternehmen sachgerecht.
- **Aufsichtsrätinnen fördern die Berufung von Frauen in den Vorstand.** Sofern eine kritische Masse von Frauen in den Aufsichtsräten vertreten ist, kann erwartet werden, dass die weiblichen Aufsichtsratsmitglieder bei der Besetzung von Vorstandspositio-

---

„Boards“ in einem eingliedrigem System jedoch eher den Vorständen im deutschen zweigliedrigen System vergleichbar sind.

nen darauf achten, dass mehr weibliche Kandidaten vorgeschlagen und bei der Auswahl berücksichtigt werden.

- **Aufsichtsrätinnen als *Role Models* für junge Frauen.** Die Berufung einer größeren Anzahl von Frauen in die Aufsichtsräte macht die vielen hochqualifizierten und erfahrenen Spitzenfrauen der deutschen Wirtschaft sichtbar. Dadurch wirken die Aufsichtsrätinnen als *Role Models* für zukünftige Generationen von Managerinnen und ermutigen diese, eine Spitzenkarriere anzustreben.
- **Erfolgreiche Umsetzung einer quotalen Besetzung kurzfristig möglich.** Es ist realistisch, innerhalb kurzer Frist eine große Anzahl von Frauen in die Aufsichtsräte zu berufen, ohne hierdurch Qualitätseinbußen befürchten zu müssen. Für die Besetzung einer Aufsichtsratsposition sind herausragende Kompetenz und Führungserfahrung unabdingbar. Viele weibliche Führungskräfte erfüllen diese Voraussetzungen. Der Weg zu einer Aufsichtsratsposition ist jedoch wesentlich weniger festgelegt als bei Vorständen. Daher kann kurzfristig eine große Anzahl hervorragend geeigneter Mandatsträgerinnen identifiziert und berufen werden. Um eine entsprechend hohe Anzahl weiblicher Vorstandsmitglieder zu rekrutieren, wären demgegenüber angesichts des Erfordernisses spezifischer Erfahrungen und des Durchlaufens bestimmter Positionen längere Übergangsfristen erforderlich. Darüber hinaus verlangt ein Aufsichtsratsmandat keine Vollzeitstätigkeit in diesem Amt und ist es unproblematisch möglich, mehrere Aufsichtsratsmandate kompetent und erfolgreich wahrzunehmen. Unbeschadet der Tatsache, dass eine Begrenzung der Anzahl der Mandate erforderlich und wünschenswert ist, sind Mehrfachmandate an sich weder bei männlichen noch bei weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern ungewöhnlich oder bedenklich; sie können vielmehr – solange sie sich in angemessenem Umfang halten – zu einer Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit führen.
- **Bedeutung des Aufsichtsrats als Gremium.** Schließlich geht es bei der Besetzung und Funktionsweise von Aufsichtsräten stärker um das Gremium in seiner Gesamtheit als bei den Vorständen. Während bei den Vorständen die Ressortverantwortlichkeit der Mitglieder stark ausgeprägt ist und die fachliche Spezialisierung des einzelnen im Vordergrund steht, geht es beim Aufsichtsrat um die richtige Zusammensetzung, den für das konkrete Unternehmen optimalen Mix verschiedener Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeiten. Im Aufsichtsrat ist Vielfalt ein evidentes Plus für die Qualität der Diskussion und der – kollektiv zu treffenden – Entscheidungen; bei den Vorständen tritt dieser Gesichtspunkt eher in den Hintergrund.
- **Höhere Akzeptanz für gesetzliches Eingreifen.** Angesichts der seit über 30 Jahren bestehenden Mitbestimmung ist ein Eingreifen des Gesetzgebers in die Besetzung der Aufsichtsräte für die Unternehmen nichts Neues. Außerdem spielen bei der Besetzung des Aufsichtsrats traditionell stärker auch politische Erwägungen eine Rolle, wie auch die Mitbestimmung zeigt. Demgegenüber würden die Unternehmen strenge gesetzliche Vorgaben für die Besetzung der Vorstandspositionen als neu und außerordentlich einschneidend wahrnehmen.

Vor diesem Hintergrund sollte eine klare gesetzliche Quotenregelung für die Aufsichtsräte unverzüglich eingeführt werden; für die Vorstände empfehlen sich aus Sicht von FidAR zunächst weniger gravierende, nichtsdestotrotz klare und verbindliche Maßnahmen.

### 3. Elemente einer sinnvollen Quotenregelung für die Aufsichtsräte

Aus unserer Sicht sind bei der Formulierung einer gesetzlichen Quotenregelung für die Aufsichtsräte folgende Elemente zu beachten:

- **Geschlechterquote, nicht „Frauenquote“.** Aus rechtlichen wie auch gleichstellungspolitischen Gründen ist eine Quotenregelung als Geschlechterquote und nicht als Frauenquote zu strukturieren. Die relevante Formulierung muss demnach lauten „Es müssen jeweils mindestens xx Prozent Männer und Frauen in dem Gremium vertreten sein“, nicht etwa: „Es müssen mindestens xx Prozent Frauen vertreten sein.“ Diesem Muster folgen im übrigen auch die bislang in Europa verabschiedeten Gesetze zur Einführung einer Quote in Unternehmensgremien (Norwegen, Frankreich, Spanien etc.).
- **Anwendungsbereich der Geschlechterquote.** Die Regelung sollte nicht nur für börsennotierte Unternehmen gelten, wie dies beim Deutschen Corporate Governance Kodex der Fall ist. Vielmehr sollte sie an der gesellschaftsrechtlichen Mitbestimmung anknüpfen, d.h. mittelbar an der Größe der Unternehmen, und für alle einem der verschiedenen Mitbestimmungsgesetze (DrittelbeteiligungsgG, MitbestimmungsgG, MontanmitbestimmungsgG, MitbestimmungsergänzungsgG, SE-Beteiligungsgesetz, SCE-Beteiligungsgesetz) unterliegenden Gesellschaften gelten. Dadurch lässt sich die Regelung harmonisch in das bestehende gesellschaftsrechtliche Gefüge einbinden. Außerdem ist es sachgerecht, auch große Unternehmen im Staats- oder Stiftungsbesitz und im Besitz großer Familienverbände einzubeziehen. Die Anknüpfung an der Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrats führt – ebenso wie im Bereich der eigentlichen Mitbestimmung – zu einer gewissen Privilegierung von Gesellschaften in Form einer KG, da hier die Mitbestimmung erst ab einer Mitarbeiterzahl von 2000 einsetzt. Da diese Rechtsform vor allem von mittelständischen Familienunternehmen genutzt wird, erscheint dies durchaus sachgerecht.
- **Differenzierung zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern.** Eine Regelung sollte zwischen den Anteilseignervertretern und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat differenzieren. Während bei den Anteilseignervertretern eine einheitliche numerische Geschlechterquote sinnvoll ist, sollte sich bei den Arbeitnehmern das Geschlechterverhältnis in der Belegschaft auch bei den Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat widerspiegeln. Dies greift die bereits in den neueren Mitbestimmungsgesetzen enthaltene Soll-Bestimmungen auf, wonach unter von den Arbeitnehmern zu wählenden Vertretern das Geschlechterverhältnis dem in der Belegschaft entsprechen soll (vgl. z.B. § 4 Abs. 4 DrittelbeteiligungsgG), und fügt sich auch insoweit gut in die geltende Rechtslandschaft ein. Außerdem kann so den Besonderheiten bestimm-

ter Branchen Rechnung getragen werden, bei denen in der Belegschaft ein Geschlecht erheblich stärker vertreten ist als das andere.<sup>3</sup>

- **Ergebnisverantwortlichkeit ohne Detailvorschriften.** Eine gesetzliche Quotenregelung für die Aufsichtsräte sollte möglichst „schlank“ gestaltet sein und den Unternehmen dadurch viel Spielraum für die Umsetzung geben. Sie sollte den Unternehmen daher ein Ergebnis vorgeben („mindestens jeweils x Prozent Frauen und Männer bis spätestens zz“), ohne detaillierte Umsetzungsbestimmungen oder bestimmte Auswahlverfahren vorzugeben.
- **Angemessene, systemgerechte Sanktionen.** Um Wirksamkeit zu entfalten, muss die Regelung Sanktionen im Fall der Nichterreichung der verbindlichen Quotenziele enthalten. Diese Sanktionen sollten sich möglichst in das bestehende aktienrechtliche Gefüge einpassen. Insbesondere sind hier an Anfechtungs- bzw. Nichtigkeitsregeln zu denken; auch finanzielle Sanktionen für die Unternehmen oder die Gremienmitglieder kommen in Betracht.<sup>4</sup>
- **Angemessene Übergangsfristen.** Eine gesetzliche Quotenregelung muss angemessene Übergangsfristen vorsehen. Insbesondere ist zu beachten, dass die Amtsdauer von Aufsichtsratsmitgliedern in der Regel fünf Jahre beträgt. Zwar ist auch außerhalb der turnusmäßigen Neuwahlen eine gewisse Fluktuation zu beobachten, diese ist jedoch nicht kalkulierbar und von Unternehmen zu Unternehmen höchst unterschiedlich. Daher muss den Unternehmen für die Erreichung der Zielquote eine Übergangszeit von mindestens fünf Jahren eingeräumt werden. Um schon auf dem Weg dahin Druck zu machen, kann sich eine gestaffelte Übergangsfrist empfehlen und durch eine Bestimmung ergänzt werden, wonach in der Übergangszeit frei werdende Positionen so zu besetzen sind, dass der gesetzlich vorgegebenen Zusammensetzung möglichst weitgehend entsprochen wird.
- **Härtefallregelungen.** Eine gesetzliche Regelung sollte Härtefallregelungen vorsehen, nach denen Unternehmen in anders nicht lösbaren Konfliktsituationen für eine bestimmte Zeit von der gesetzlich vorgegebenen Aufsichtsratszusammensetzung abweichen dürfen. Dies kann etwa auf Arbeitnehmerseite durch das Fehlen von zu einer Kandidatur bereiten Mitarbeitern des nicht hinreichend vertretenen Geschlechts begründet sein; auf Anteilseignerseite durch Entsendungsrechte oder besondere Konstellationen eines familienbeherrschten Unternehmens. Solche Härtefallregelungen müssten transparent und mit möglichst wenig bürokratischem Aufwand angewend-

---

<sup>3</sup> Das häufig gehörte Argument, eine Quotenregelung müsse den Besonderheiten besonders männer- bzw. frauenlastiger Branchen gerecht werden, ist für die Arbeitnehmerseite durchaus beachtenswert; für die Anteilseignerseite stimmt es jedoch nicht, weil es hier nicht auf die Mehrheit der Beschäftigten des Unternehmens ankommt, sondern auf bestimmte Führungsqualitäten und Kompetenzen, die mit der typischen Tätigkeit der Mitarbeiter nichts zu tun haben.

<sup>4</sup> Nicht geeignet wäre demgegenüber eine sachfremde Sanktion wie der Entzug der Börsenzulassung. Dies war eine Zeitlang in der Diskussion, weil die norwegische Regelung letztendlich zum Entzug der Rechtsform und damit der Börsenfähigkeit bei Nichterreichung der Quote führen kann. Diese Form der Sanktion – die bei der Umsetzung der norwegischen Geschlechterquote für die Aufsichtsräte in keinem Fall zum Einsatz kam – ist in Norwegen jedoch eine übliche Sanktion im Fall der Nichteinhaltung gesellschaftsrechtlicher Bestimmungen und damit dort systemgerecht. In Deutschland wäre sie demgegenüber systemwidrig, möglicherweise kontraproduktiv und würde darüber hinaus für nicht börsennotierte Unternehmen ins Leere laufen.

bar sein, ohne jedoch die Verbindlichkeit der gesetzlichen Quotenregelung in Frage zu stellen.

- **Höhe der Quote.** Die numerische Quote auf Anteilseignerseite muss so bemessen sein, dass sie einerseits realistisch in kurzer Frist zu erreichen ist, andererseits dazu führt, dass jeweils eine „kritische Masse“ an Männern und Frauen in den Aufsichtsräten vertreten ist. „Kritische Masse“ wird üblicherweise ab einem Anteil von 30 Prozent angenommen. FidAR fordert seit Jahren eine Quote als Einstieg von mindestens 25 Prozent („25+“), womit der Bereich der kritischen Masse gemeint ist.

#### **4. Einschätzung der vorliegenden Entwürfe anhand der vorgenannten Kriterien**

Der Entwurf BT-Drucksache 17/3296 berücksichtigt die meisten der vorgenannten Strukturelemente in adäquater Weise: er sieht eine „schlanke“, im Aktienrecht und in den Mitbestimmungsgesetzen verankerte Geschlechterquote für die Aufsichtsräte vor, die an der Mitbestimmung anknüpft und zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite differenziert. Die Sanktionen bewegen sich innerhalb der aktienrechtlichen Systematik und es gibt Übergangsfristen. Allerdings erscheint es unwahrscheinlich, dass die bis 2015 zu erreichende Schwelle von jeweils mindestens 30 Prozent Frauen und Männern allein durch normale Fluktuation erreicht werden kann, sofern bis dahin nicht turnusmäßige Neuwahlen der Aufsichtsräte stattfinden. Bezüglich der Sanktionen ist einzuwenden, dass die Nichtigkeit von Beschlüssen nicht quotengerecht zusammengesetzter Aufsichtsräte eine sehr einschneidende Sanktion ist, die bislang so im Aktienrecht nicht vorgesehen ist und die Unternehmen in ihrer Handlungsfähigkeit empfindlich einschränken kann. Hier empfiehlt sich u. E. zunächst ein etwas vorsichtigeres Herangehen. Außerdem sieht der Entwurf bislang keine Härtefallregelungen vor. Die im Entwurf BT-Drucksache 17/3296 für die Anteilseignerseite der Aufsichtsräte vorgesehene Mindestquote von je 40 Prozent Frauen und Männer ist aus Sicht von FidAR als kurzfristiges Ziel zu ambitioniert. Sinnvoller wäre es, die Quote – die ja eine Mindestquote bleibt – etwas niedriger anzusetzen, um der Argumentation, es könnten in absehbarer Zeit nicht genügend geeignete Frauen für die Besetzung der Positionen gefunden werden, jede Grundlage zu entziehen.

Da der Antrag der BT-Drucksache 17/4683 keinen konkreten Regelungsvorschlag enthält, ist eine präzise Stellungnahme schwieriger. Auch hier ist positiv anzumerken, dass eine Quote an die Mitbestimmungspflichtigkeit und nicht die Börsennotierung von Unternehmen anknüpft. Allerdings erscheint eine pauschale auf Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreter gleichermaßen anzuwendende Quote nicht sinnvoll und bedeutet die kurze Übergangsfrist (bis 2015) einen Eingriff in laufende Amtszeiten, der nicht sachgerecht wäre. Auch hier bestehen Bedenken bezüglich der Zielgröße von mindestens 40 Prozent. Wie beim Gesetzesentwurf BT-Drucksache 17/3296 ist auch hier die Mindestquote richtigerweise mit einem Wert unter 50 Prozent angesetzt. Dies ist nicht nur aus praktischen Erwägungen erforderlich, um eine gewisse Flexibilität zu erhalten und ungeraden Mitgliederzahlen gerecht werden zu können. Auch europa- und verfassungsrechtlich wäre eine Mindestquote in Höhe von 50 Prozent, wie ihn der Antrag BT-Drucksache 17/4842 fordert, erheblichen Bedenken ausgesetzt.

## **5. Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen**

Wie ausgeführt, liegt das Hauptaugenmerk von FidAR traditionell bei den Aufsichtsräten, nicht den Vorständen. Der Gesetzesentwurf BT-Drucksache 17/3286 beschränkt sich ebenfalls auf die Aufsichtsräte. Demgegenüber fordert der Antrag in BT-Drucksache 17/4683 eine numerische Quote von 40 Prozent für die Vorstände. Dies ist aus Sicht von FidAR derzeit nicht umsetzbar.

Zwar halten wir eine Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen und auf den Führungsebenen direkt unterhalb des Vorstands für unabdingbar und sind auch hier nachhaltige und deutliche Veränderungen in absehbarer Zeit erforderlich. Allerdings ist die Einführung einer numerischen Quote für die Vorstände aus Sicht von FidAR ein außerordentlich intensiver Eingriff in die unternehmerische Handlungsfreiheit und die nötigen Spielräume für die Selbstorganisation von Unternehmen. Umsetzbar und verfassungsrechtlich zu rechtfertigen wäre eine solche Maßnahme nach unserer Einschätzung schon, aber nur wenn sehr lange Übergangsfristen eingeräumt würden, während derer eine große Anzahl von Frauen die für die Übernahme eines Vorstandsamts erforderlichen Karriereschritte durchlaufen könnten. Lange Übergangsfristen bedeuten, dass die heute in der Verantwortung Stehenden sich um die Erfüllung der langfristigen Ziele nicht bemühen müssten, weil erst ihre Nachfolger (oder sogar die Nachfolger ihrer Nachfolger) die Folgen einer Nichterreicherung spüren würden. Es wäre also zu erwarten, dass zunächst nichts passiert.

Es ist aber gerade erforderlich, dass die Unternehmen jetzt etwas tun, um dem eklatanten Mangel an Frauen in den Top-Exekutivpositionen entgegenzuwirken. Daher müsste eine effektive Maßnahme darauf abzielen, dass die Unternehmen heute und nicht erst in der Zukunft handeln müssen. Hier bietet sich eine unmittelbar wirksam werdende gesetzliche Verpflichtung aller mitbestimmungspflichtigen Unternehmen an, sich an den Eigenarten des Unternehmens, der Branche und der Belegschaft angepasste Zielquoten für den Vorstand zu setzen und eine klare Zeitschiene festzulegen, innerhalb derer die Ziele erreicht werden müssen. Gleichzeitig müsste eine Verpflichtung zur Veröffentlichung dieser Ziele und Zeitschienen und zur regelmäßigen Berichterstattung über die Erreichung dieser Ziele und die hierzu ergriffenen Maßnahmen eingeführt werden. Damit würde man den Unternehmen für die operativen Leitungsebenen noch einmal die Möglichkeit geben, individuelle Lösungswege zu finden. Hierbei würde erheblicher Erfolgsdruck durch die Pflicht zeitnaher Offenlegung von Zielen und Erfolgen, die Medienöffentlichkeit, den Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte und nicht zuletzt durch die aufgrund der Geschlechterquote ausgewogen mit Männern und Frauen besetzten Aufsichtsräte ausgeübt. Sollte eine solche Lösung dennoch zu keiner substantziellen Verbesserung der Situation führen, wäre die Einführung einer verpflichtenden numerischen Quote auch auf Vorstandsebene kaum vermeidbar, um die Gleichberechtigung der Geschlechter auch in der Wirtschaft und den Unternehmen zu verankern.

Jutta Freifrau von Falkenhausen  
Vize-Präsidentin FidAR e.V.