

**Stellungnahme von Yvonne Beiertz, Partnerin, Spencer Stuart Associates GmbH, Frankfurt für die gemeinsame öffentliche Anhörung des Rechtsausschusses und des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des Deutschen Bundestages am 11. Mai 2011**

### **1. Ausgangspunkt**

Kernelemente des Gesetzentwurfs von Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag zur Einführung einer Frauenquote in den Aufsichtsräten großer deutscher Unternehmen sind:

- Umsetzung einer Frauenquote in Aufsichtsräten von 30% bis 2015 und von 40% bis 2017.
- Anwendung der Quotenregelung auf börsennotierte und mitbestimmte Unternehmen.
- Vorbereitende Änderung von Aktien- und Mitbestimmungsgesetz.

### **2. Zusammenfassung der Kommentare**

Spencer Stuart ist eine global tätige Personalberatung, die Aufsichtsräte bei der Neubesetzung von Positionen in diesem Gremium und bei der Effizienzprüfung – d. h. bei der regelmäßigen Überprüfung der Unternehmensaufsicht durch den Aufsichtsrat selbst – unterstützt.

Mehr Vielfalt in den Aufsichtsgremien von Unternehmen führt zu besseren Entscheidungen und unterstützt die Unternehmensentwicklung. Solange Frauen dort unterrepräsentiert sind, entgeht den betroffenen Unternehmen ein substanzieller Teil der Expertise, die ihnen zur Verfügung stehen könnte. Daher sollte die stärkere Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten möglichst schnell erreicht werden.

Aus Sicht der Personalberatungspraxis bestehen zu der Gesetzesinitiative folgende Kommentare:

- Unter den bisher herrschenden Bedingungen sind Frauenanteile im vom Gesetzentwurf vorgesehenen Umfang und Zeitrahmen kaum

erreichbar. Als Voraussetzung für eine schnellere Entwicklung müssten (a) die Besetzung dieser Gremien durchlässiger für qualifizierte Frauen werden und (b) wesentlich mehr Frauen eine Karriere machen, die sie für Führungs- und Aufsichtsgremien qualifiziert.

- Innerhalb der im Gesetzentwurf genannten Gruppe „börsennotierte“ und „mitbestimmte“ Unternehmen bestehen deutliche Größenunterschiede. Die Initiative sollte stattdessen in erster Linie auf große Unternehmen zielen, da in diesen Organisationen Führungs- bzw. Aufsichtsgremien und ihre Aufgaben deutlich ausgeprägt sind; sie verfügen auch über ausreichende Ressourcen zur Besetzung der Gremien.
- Die Änderung bestehender Gesetze zur Einführung der Frauenquote ist nicht erforderlich, dafür reicht das vorhandene Regelwerk - insbesondere der DCGK - in Verbindung mit einer verbindlichen Selbstverpflichtung der Unternehmen aus. Eine neue Gesetzgebung könnte sogar kontraproduktiv sein, wenn sie falsche Signale an Stakeholder – z. B. Kapitalgeber, Mitarbeiter oder Kunden – geben und damit zu Nachteilen für die betroffenen Unternehmen führen würde. Da eine breitere und intensivere Nutzung des Humankapitals zu einer besseren Wettbewerbsposition und Entwicklung von Unternehmen beiträgt, ist sie im Sinn der Stakeholder.

### **3. Was die Zielwerte bedeuten - Reality Check**

Gegen Veränderungen wird oft das Argument benutzt, auf Grundlage der bisherigen Erfahrung seien die neuen Vorstellungen gar nicht umsetzbar. Würde dieses Argument zutreffen, dann gäbe es keinen Fortschritt. Aber auch der Wille zur Veränderung kommt nicht an den Rahmenbedingungen vorbei. Bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen muss unter anderem die die Zahl der jährlich frei werdenden Plätze in den Aufsichtsräten berücksichtigt werden.

2010 wurden im europäischen Durchschnitt rund 10% aller Aufsichtsratspositionen neu besetzt<sup>1</sup>. In Deutschland lag der Anteil eher darunter: Bei den DAX 30 Unternehmen, die insgesamt 480 Aufsichtsräte hatten, wurden 36 Positionen (Kapital- und Eigentümerseite zusammengenommen) neu besetzt, das entspricht 7,5%<sup>2</sup>. Solche niedrigen

„Umschlagquoten“ setzen Grenzen für Veränderungen in den Aufsichtsgremien.

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Dax 30 Unternehmen lag 2010 nach leichten Steigerungen in den Vorjahren bei 7% für die Kapitalseite<sup>3</sup>. Auf Arbeitnehmerseite bestand ein über die letzten Jahre recht konstanter Anteil von rd.19%. Zieht man den Kreis der Unternehmen etwas weiter, wie zum Beispiel in der DIW-Studie zu Frauen in Führungsgremien<sup>4</sup>, die die 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen berücksichtigt, lag der Frauenanteil bei 10,6%. Das entspricht 243 Frauen gegenüber 2.050 Männern (Kapital- und Arbeitnehmervertreter zusammengenommen).

Rechnerisch kann der niedrige Frauenanteil in Aufsichtsräten erhöht werden, indem bei der Neubesetzung von Mandaten Frauen bevorzugt werden. 2010 wurden z.B. von den frei werdenden Aufsichtsratsplätzen in den DAX 30 Unternehmen lediglich 6 von Frauen übernommen<sup>5</sup> – das sind 17%.

### **3.1 Aufsichtsratspositionen vs. Kandidatinnen**

Um eine bessere Vorstellung davon zu vermitteln, was die Eckdaten aus dem Gesetzentwurf von Bündnis 90/Die Grünen für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen bedeuten: Geht man von den deutschen Top-200 Unternehmen und ihrem aktuellen Frauenanteil von 10,6% aus, würde die Initiative auf eine Verdreifachung bzw. eine Vervielfachung des Frauenanteils zielen. Dann wären 2015 rund 730 und 2017 annähernd 1.000 Aufsichtsratspositionen von Frauen besetzt. Diese Veränderung wäre vor allem von der Kapitalseite zu leisten.

Zur Besetzung dieser Positionen müsste - ohne Berücksichtigung von Mehrfachmandaten - dafür eine vergleichbare Anzahl von geeigneten Aufsichtsrätinnen zur Verfügung stehen. Bei externer Besetzung durch Personalberater wird aber in der Regel während der frühen Phase einer Suche mit 10 – 15 Personen als Kandidaten für einen offenen Platz im Aufsichtsrat gearbeitet („Long List“), die grundsätzlich der Spezifikation für diese Position entsprechen. Von der Long List kommen typischerweise 3 – 5 in die Endauswahl („Short List“). Das notwendige Reservoir an grundsätzlich geeigneten Kandidatinnen müsste daher um ein Vielfaches größer sein als die Zielgröße von 730 bzw. 1.000. Ein Kandidatinnenpool, der mehrere Tausend Personen mit einem für Aufsichtsratspositionen geeignetem Qualifikationsprofil umfasst, steht unter den heutigen Marktverhältnissen in Deutschland nicht zur

Verfügung. Die interne Besetzung durch den Aufsichtsrat allein läuft grundsätzlich ähnlich ab.

### **3.2 Zeitrahmen**

Wendet man für die Umschlagquote, d. h. den Anteil der pro Jahr frei werdenden Aufsichtsratsplätze, den europäischen Durchschnittswert von 10% auf die 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen an, wären dort rund 240 Positionen pro Jahr neu zu besetzen. Damit könnten rechnerisch die Zielquoten des Gesetzentwurfs im vorgesehenen Zeitrahmen erreicht werden. Die Voraussetzung dafür wäre allerdings kaum erfüllbar: Alle frei werdenden Positionen müssten ausschließlich mit Frauen besetzt werden.

### **3.3 Qualifikation und Gleichberechtigung**

Frei werdende Aufsichtsratspositionen ausschließlich an Frauen zu vergeben, wäre schon im Zusammenhang mit dem Grundsatz der Gleichberechtigung höchst problematisch. Außerdem werden in der Praxis aufgrund der existierenden Kandidatenpools für jede Neubesetzung männliche und weibliche Bewerber vorhanden sein. Allein um den bestmöglichen Kandidaten für eine Position auszuwählen, dürften Männer nicht von vorneherein ausgeschlossen werden. Eine entsprechende Spezifikation von Aufsichtsratspositionen vorausgesetzt, könnten Frauen gegenüber Männern höchstens bei gleicher Qualifikation vorgezogen werden.

## **4. Wege zu einem höheren Frauenanteil – Durchlässigkeit der Gremien**

Diese Stellungnahme bezieht sich auf Veränderungen im Bereich der Unternehmen. Offensichtlich können Veränderungen, die zu einem höheren Frauenanteil in Aufsichtsräten führen sollen, nicht nur auf dieses Gremium beschränkt bleiben. Sie betreffen genauso die Führungsgremien von Unternehmen, ihre Personalentwicklungsstrukturen und Karrierepfade und machen auch an den Unternehmensgrenzen nicht halt. Letztlich wirken sie in viele Bereiche der Gesellschaft, die auf unterschiedlichsten Wegen die persönliche und berufliche Entwicklung von Frauen beeinflussen. In diesem Sinn richtet sich die Forderung nach einem höheren Frauenanteil in Aufsichtsgremien nicht nur an Unternehmen, sondern ist eine wesentlich breiter angelegte gesellschaftliche Aufgabe.

#### **4.1 Regulatorische Rahmenbedingungen**

Im Bereich der Unternehmen stellen neben den Überlegungen aus Abschnitt 3 die Auswahlkriterien für geeignete Kandidaten einen wesentlichen Orientierungspunkt für die Diskussion dar. Das Aktiengesetz, vor allem § 100, beschreibt allgemeine Grundvoraussetzungen wie die Geschäftsfähigkeit oder die zulässige Zahl der Mandate. Weiter geht der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) in der aktuellen Fassung vom Mai 2010, der insbesondere in Abschnitt 5.4.1. die Anforderungen an den Aufsichtsrat beschreibt. Er bietet zugleich Ansatzpunkte für die Einbindung einer stärkeren Beteiligung von Frauen, denn hier wird darauf verwiesen, dass Aufsichtsräte einen angemessenen Anteil weiblicher Vertreter haben sollen:

##### *„5.4 Zusammensetzung und Vergütung*

*5.4.1 Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen.*

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

Eine Selbstverpflichtung von Unternehmen auf einen höheren Frauenanteil könnte die allgemeine Regel im Kodex ergänzen und im Sinn des einzelnen Unternehmens konkretisieren. Die Ergänzungen, die als Teil der Corporate-Governance-Politik von Unternehmen zu dokumentieren wären, könnten auch in den Kodex übernommen werden. Dies ist aber für ihre Wirksamkeit nicht erforderlich. Sie würden im Rahmen der bestehenden Regeln des DCGK berichtspflichtig werden.

#### **4.2 Unternehmenspraxis**

In den Unternehmen werden die Weichen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zunehmend vom Nominierungsausschuss gestellt. Die Entwicklung zeigt, dass 2010 mehr als 90% der Aufsichtsräte von DAX 30 Unternehmen einen Nominierungsausschuss hatten<sup>6</sup>. Davon hatten 42% ein Zielprofil für das gesamte Gremium entwickelt und damit der Empfehlung des DCGK entsprochen. Das Zielprofil ist eine Matrix, die beschreibt, welche Expertise im Aufsichtsrat fehlt bzw. ersetzt werden muss. Sie ist bei

Neubesetzungen zu berücksichtigen. Über diese Strukturen – Nominierungsausschuss, Zielprofil, Prozess zur Besetzung des Aufsichtsrats und den in Bezug auf die Ziele erreichten Stand – berichten die Unternehmen.

Die Neubesetzung erfolgt also anhand definierter und transparenter Anforderungen sowie im Rahmen eines professionell geführten Prozesses. In diesem Prozess werden mögliche Kandidaten anhand der festgelegten Anforderungsprofile identifiziert und in mehreren Schritten auf ihre tatsächliche Eignung geprüft. Stehen mehrere Kandidaten für die Endauswahl zur Verfügung, wird derjenige Kandidat ausgewählt, der dem Anforderungsprofil am besten entspricht. Wo diese Strukturen implementiert sind, ist der Ablauf grundsätzlich unabhängig davon, ob der Aufsichtsrat den Prozess allein durchführt oder dabei von einem externen Berater unterstützt wird.

Es ist zu erwarten, dass in absehbarer Zeit alle Nominierungsausschüsse Zielprofile für das Aufsichtsgremium und entsprechende Abläufe für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen entwickeln werden. Andernfalls wäre nach der „comply or explain“-Regel im Corporate-Governance-Bericht eine Erklärung darüber abzugeben, warum die Besetzung des Aufsichtsrats nicht in einem Rahmen erfolgt, der laut DCGK einer guten Corporate Governance entspricht.

Wenn allgemeine Corporate-Governance-Regeln und die individuelle Corporate Governance von Unternehmen eine stärkere Beteiligung von Frauen nicht nur ermöglichen, sondern fördern, wird die Durchlässigkeit des Aufsichtsrats verbessert. Damit wäre eine wesentliche Voraussetzung für den Ausbau des Frauenanteils erfüllt.

### **5. Wege zu einem höheren Frauenanteil - Rekrutierungspotenziale**

Wenn die Initiative für eine stärkere Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten nicht ins Leere laufen soll, muss eine weitere wichtige Voraussetzung erfüllt werden: Wie kann der offensichtliche Engpass auf der „Angebotsseite“ aufgelöst und wo können mehr Frauen für Aufsichtsräte rekrutiert werden?

Auf der positiven Seite ist festzustellen: Die Personalberatungspraxis gibt klare Hinweise darauf, dass dem aktuellen Frauenanteil in Aufsichtsgremien heute schon ein wesentlich größeres Potenzial an qualifizierten Kandidatinnen gegenübersteht. Die auf Besetzung von Aufsichtsratspositionen spezialisierte

Board Practice von Spencer Stuart hat 2010 weltweit rund 430 Suchprojekte für Aufsichtsräte erhalten. Auftraggeber waren internationale Großunternehmen, d. h. Firmen in der Größenordnung der Aktiengesellschaften im DAX 30. Von diesen Projekten wurden im vergangenen Jahr 300 mit einer Platzierung abgeschlossen, 19% der ausgewählten Kandidaten waren Frauen. Bei den 130 Projekten, die noch nicht abgeschlossen sind und deren Entwicklungsstand sich teilweise deutlich unterscheidet, stehen derzeit 84 Frauen auf den Kandidatenlisten. Diese Verhältnisse sind allerdings nur bedingt auf Deutschland zu übertragen, da nur ein kleiner Teil der Projekte auf deutsche Auftraggeber entfällt.

Darüber hinaus hat die Beratungspraxis den Zugang zu neuen Rekrutierungspotenzialen für Frauen erschlossen, die für Führungs- und Aufsichtsaufgaben qualifiziert sind oder sich mittelfristig dafür qualifizieren können. Ein wesentlicher Teil der Kandidatinnen für die oben genannten Suchaufträge wurde dort gefunden.

### **5.1. Neue Kandidatinnen-Pools**

Der Kandidatinnen-Pool für Aufsichtsratspositionen wird erheblich erweitert, wenn die Rekrutierung traditionelle Netzwerke verlässt und zusätzliche Quellen für den Nachwuchs der Aufsichtsräte erschließt. In der Vergangenheit wurden international und in Deutschland die meisten Aufsichtsräte aus den Reihen ehemaliger Vorstandsvorsitzender und Finanzvorstände rekrutiert. Diese Gruppe bleibt aufgrund ihrer Expertise ein wichtiges Kandidatenreservoir.

Die Erfahrung aus Effizienzprüfungen zeigt die wachsende Bedeutung internationaler, breiter funktionaler und industriespezifischer Expertise für den Aufsichtsrat, der das Management in einer globalen und komplexen Wirtschaft beraten und überwachen soll. Neue Aufsichtsräte mit diesen Qualifikationen kommen nicht mehr nur aus den traditionellen Netzwerken und es sind vermehrt Frauen darunter.

Die neuen Quellen für potenzielle Aufsichtsrätinnen sind nicht in den Peer Groups der Unternehmen zu finden, die Aufsichtsmandate zu vergeben haben. Die Kandidatinnen kommen u. a. aus den Bereichen Asset Management, Aufsichtsbehörden, Öffentliche Verwaltung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung oder aus der akademischen Welt. Diese Pools bieten auch in Deutschland einen unmittelbaren Zugriff auf qualifizierte Kandidatinnen.

## 5.2 Training als Katalysator

Die Öffnung des Aufsichtsrats für Kandidaten, die nicht aus den traditionellen Netzwerken kommen, stellt eine neue Forderung an die Gremien: In einem divers zusammengesetzten Aufsichtsrat muss eine Atmosphäre des professionellen Vertrauens geschaffen werden. Auf der Anteilseignerseite beruhte dieses Vertrauen bisher stark auf einem ähnlichen Erfahrungshintergrund mit gemeinsamem Wertesystem. Aufsichtsrätinnen aus den neuen Kandidatenpools müssen die Möglichkeit haben, sich auf die Aufsichtsratsarbeit einzustellen. Der „Nachwuchs“ kann heute auf ein vergrößertes Ausbildungsangebot für Aufsichtsräte zurückgreifen, das sich im Zuge der Professionalisierung von AR-Aufgaben entwickelt hat. Zielgerichtetes Training ist ein Katalysator, um grundsätzlich qualifizierte Kandidatinnen schneller auf die Aufgaben im Aufsichtsrat vorzubereiten.

## 5.3 Human Resources Management – der lange Marsch

Besonders bei großen Unternehmen ist das Human Resources Management darauf ausgerichtet, Humankapital optimal für die Unternehmensziele einzusetzen. Gut erkennbar ist dies u. a. im Bereich des Talent Management, das grundsätzlich eine ähnliche Zielsetzung verfolgt wie die Nominierungsausschüsse von Aufsichtsräten mit ihren Zielprofilen: Talent Management geht u.a. von einer Beschreibung der für das Unternehmen erforderlichen Eigenschaften und Qualifikationen im Personalbestand aus und gleicht sie mit dem Status Quo für die vorhandenen Mitarbeiter ab. Die Soll-Ist-Analyse gibt z. B. Hinweise für Umfang und Ausrichtung von Programmen für Mitarbeiterentwicklung, Vergütung und Rekrutierung.

Solche Strukturen sind grundsätzlich kompatibel damit, mehr Frauen in die Führungsebenen und darüber in die Aufsichtsgremien zu bringen: Eine entsprechende Selbstverpflichtung des Unternehmens lässt sich in den Zielkatalog für das Human Resources Management integrieren und die Strukturen des Personalmanagements können angepasst werden. Zu den Anpassungen können Retentionpläne für Frauen im Mutterschutz, beschleunigte Beförderung von Frauen v. a. in Führungsaufgaben mit Geschäftsverantwortung und die vermehrte Rekrutierung von weiblichen Hochschulabgängern gehören.

Human Resources Management, d. h. die Strukturen der Unternehmen selbst bietet längerfristig das größte Potenzial zur Entwicklung von mehr Aufsichtsrätinnen. Gerade hier haben Frauen aus der zweiten Führungsebene die Möglichkeit, für den Aufsichtsrat relevante Erfahrung zu sammeln, denn



Konzerne können diese Frauen z. B. in die Kontrollorgane ihrer Tochtergesellschaften berufen. Die Entwicklung einer neuen Generation von weiblichen Führungskräften mit derartigem Qualifikationsprofil kann allerdings 5 – 10 Jahre in Anspruch nehmen.

## **6. Vorschläge**

Die gesetzlich geregelten oder empfohlenen Quotenregelungen in anderen europäischen Ländern zeigen, dass der Ausbau des Frauenanteils international ernst genommen wird. In Deutschland besteht daher schon zur Vermeidung eventueller Standortnachteile entsprechender Handlungsbedarf. Zur Beschleunigung der Entwicklung können Zielquoten und verbindliche Zeitrahmen für deutsche Unternehmen sinnvolle Instrumente sein. Um möglichst schnell eine spürbare Steigerung des Frauenanteils in Aufsichtsräten zu erreichen, sollte eine niedrigere Quote bei kürzerem Zeitrahmen im ersten Schritt eine höhere Priorität haben als eine möglichst hohe Quote.

Neue Gesetze zur Verwirklichung eines höheren Frauenanteils sind aus Sicht der Praxis nicht erforderlich. Für eine stärkere Beteiligung von Frauen an den Aufsichtsräten ist vor allem der Abschnitt 5.4.1 des DCGK eine geeignete Grundlage. Die zusätzliche, verbindliche Selbstverpflichtung der Unternehmen und eine Konkretisierung der unternehmensspezifischen Corporate Governance mit entsprechenden Publizitätspflichten wären in Verbindung damit ausreichend und zielführend.

In Großbritannien hat eine Regierungskommission unter Leitung von Lord Davies of Abersoch, dem ehemaligen Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Standard Chartered Bank, gerade Empfehlungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und Aufsichtsratspositionen bei den FTSE 100 Unternehmen vorgelegt. Die Davies-Kommission empfiehlt u.a. eine Mindestquote von 25% bis 2015 (das entspricht einer Verdoppelung gegenüber 2010) und einen Maßnahmenkatalog, der neben verbindlicher Selbstverpflichtung auf Transparenz und Publizität während der Umsetzung abstellt.

Transparenz und Publizität sind das Gegengewicht zur Selbstverpflichtung der Unternehmen. So werden alle Stakeholder und die Öffentlichkeit über die Entwicklung informiert und können gegebenenfalls bei den Unternehmen Korrekturmaßnahmen einfordern.

**Ansprechpartnerin:**

Yvonne Beiertz, Partnerin  
Leiterin der Globalen Finanzdienstleistungs-Practice  
Spencer Stuart Associates GmbH, Frankfurt  
Fon: +49-69-610927-22  
e-mail: ybeiertz@spencerstuart.com

---

<sup>1</sup> Egon Zehnder International „Global Board Index 2010“

<sup>2</sup> Spencer Stuart – eigene Berechnungen

<sup>3</sup> „Spencer Stuart Board Index Deutschland 2010“

<sup>4</sup> „Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterpräsentiert“ DIW Wochenbericht Nr. 3/2011

<sup>5</sup> Spencer Stuart – eigene Berechnungen

<sup>6</sup> „Spencer Stuart Board Index Deutschland 2010“