

Protokoll^{*)}
der 48. Sitzung des Rechtsausschusses
und der
39. Sitzung des Ausschusses für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend

am 11. Mai 2011,
Berlin, Jakob-Kaiser-Haus, Raum 1.302

Beginn der Sitzung: 14.03 Uhr

Vorsitz: Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen), MDB
und Sibylle Laurischk, MdB

Öffentliche Anhörung

Tagesordnungspunkt

S. 1 - 55

- a) Gesetzentwurf der Abgeordneten Renate Künast, Ekin Deligöz, Monika Lazar, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN**

Entwurf eines Gesetzes zur geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsräten

BT-Drucksache 17/3296

- b) Antrag der Abgeordneten Christel Humme, Caren Marks, Petra Crone, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD**

Quotenregelung für Aufsichtsräte und Vorstände gesetzlich festschreiben

BT-Drucksache 17/4683

- c) Antrag der Abgeordneten Cornelia Möhring, Diana Golze, Agnes Alpers, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE.**

Geschlechtergerechte Besetzung von Führungspositionen der Wirtschaft

BT-Drucksache 17/4842

^{*)} redigiertes Wortprotokoll

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Meine Damen und Herren, wir führen heute eine gemeinsame Sachverständigenanhörung des Rechtsausschusses und des Ausschusses für Familien, Senioren, Frauen und Jugend zum Thema geschlechtergerechte Besetzung von Aufsichtsräten durch. Es ist schön zu sehen, dass die Damen hier in der Überzahl sind. In Aufsichtsräten ist dies, obwohl die Frauen den größeren Bevölkerungsanteil in Deutschland stellen, so nicht der Fall. Bei den Dax-30-Unternehmen Deutschlands mit insgesamt 480 Aufsichtsräten ist auf der Kapitaleseite eine Frauenbeteiligung von sieben Prozent zu vermerken, die Arbeitnehmerseite ist mit 19 Prozent ein bisschen besser, bietet jedoch keinen Grund, begeistert zu sein. Deswegen hören wir heute Sachverständige zu der Frage an, wie man diesen Zustand verbessern kann. Die eine Seite sagt, die Frauenquote bringe nichts, sie sei zudem europa- und verfassungsrechtlich bedenklich. Einige Frauen schauen jetzt schon ganz kritisch, und dafür habe ich Verständnis. Das können wir heute alles erörtern, wir haben uns genügend Zeit genommen. Ich freue mich, dass das Interesse der Öffentlichkeit groß ist. Ich bitte, von Beifallsbekundungen Abstand zu nehmen; das ist bei uns nicht üblich. Sie können gerne lächeln oder ein anderes Gesicht an den Tag legen. Für die Sachverständigen: Sie bekommen fünf Minuten Gelegenheit für ein Eingangsstatement. Ich schaue dabei nicht auf die Uhr, sondern orientiere mich an „gefühlten“ fünf Minuten. Nach der Abgabe der Statements gibt es Fragerunden. Jeder zur Frage Berechtigte kann entweder zwei Fragen an einen Sachverständigen oder je eine Frage an zwei Sachverständige stellen. Keine Sorge, nach der ersten Fragerunde kann es eine zweite und eine dritte geben, wir sind da relativ offen. Vorgesehen ist lediglich, dass wir um 17 Uhr mit der Anhörung fertig sind; aber wenn es nicht reicht, müssen wir eben noch Zeit dazu nehmen.

Ich begrüße die Kollegin Laurischk, Vorsitzende des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Das Wort hat nun Frau Yvonne Beiertz, Personalberaterin beim Beratungsunternehmen Spencer Stuart, Frankfurt am Main.

SVe Yvonne Beiertz: Sehr geehrte Abgeordnete, erst einmal vielen Dank für ihre Einladung! Mein Name ist Yvonne Beiertz. Ich bin Partnerin von Spencer Stuart Associates in Deutschland. Spencer Stuart ist eines der drei weltweit größten Personalbera-

tungsunternehmen. Ich leite den Bereich Finanzdienstleistungen und bin Mitglied der sogenannten „Board Practice“ von Spencer Stuart. Die Board Practice begleitet und berät Aufsichtsräte bei der Neubesetzung von Positionen und bei Effizienzprüfungen. Aus Sicht der Personalberatung möchte ich zur hier vorgeschlagen Gesetzesinitiative zur Frauenquote in Aufsichtsräten wie folgt Stellung nehmen: Es ist keine Frage, dass Frauen in deutschen Aufsichtsräten unterrepräsentiert sind. Bei den Dax-30-Unternehmen lag ihr Anteil im vergangenen Jahr bei insgesamt 13,4 Prozent, für die Kapitaleseite waren es lediglich 7,3 Prozent. Die stärkere Beteiligung von Frauen ist sinnvoll und wünschenswert. Mehr Vielfalt führt zu besseren Entscheidungen und unterstützt die Entwicklung von Unternehmen. Solange Frauen unterrepräsentiert sind, wird ein substantieller Teil der verfügbaren Expertise nicht genutzt. Bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen muss unter anderem die Zahl der jährlich frei werdenden Plätze berücksichtigt werden. 2010 wurden in Deutschland bei den Dax-30-Unternehmen 7,5 Prozent aller Positionen neu besetzt. Solch niedrige Umschlagquoten setzen natürlich Grenzen für Veränderungen. Bei den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen lag 2010 der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien bei gut 10 Prozent. Die Initiative von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und auch der SPD zielt also auf eine Verdreifachung bis Vervierfachung des Frauenanteils bei insgesamt rund 2.400 Aufsichtsratspositionen ab. Dann wären im Jahr 2015 rund 730 und im Jahr 2017 annähernd 1.000 Positionen von Frauen besetzt. Tatsächlich jedoch werden noch weit mehr qualifizierte Frauen gebraucht. Bei der Suche nach neuen Aufsichtsräten wird in der Regel zu Beginn mit 10 bis 15 Personen als Kandidaten für eine Position gearbeitet. Davon kommen typischerweise drei bis maximal fünf in eine Endauswahl. Das notwendige Reservoir an grundsätzlich geeigneten Kandidatinnen müsste daher mehrere tausend Frauen umfassen. Ein Kandidatinnenpool dieser Größenordnung steht derzeit in Deutschland aber nicht zur Verfügung. Mehrfachmandate sind in diesem Zusammenhang, schon weil sie zu einer Ämterhäufung führen können, keine systematische Lösung. Und selbst wenn es das erforderliche Reservoir an Kandidatinnen gäbe, müssten alle freiwerdenden Plätze ausschließlich mit Frauen besetzt werden, um die diskutierte Quote zu erreichen. Dies wäre jedoch im Zusammenhang mit dem Grundsatz der Gleichberechtigung höchst problematisch, da für Neubesetzungen männliche und weibliche Bewerber vorhanden sein werden. Auch um die bestmöglichen Kandidaten für eine Position auswählen zu können, dürften Männern nicht von vornherein ausgeschlossen werden.

Der nächste wichtige Orientierungspunkt für die Diskussion sind die Auswahlkriterien für geeignete Kandidaten, wie sie unter anderem im Abschnitt 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom Mai 2010 beschrieben werden. Der Kodex bietet hier eine Grundlage für die stärkere Beteiligung von Frauen, denn es wird darauf verwiesen, dass Aufsichtsräte einen angemessenen Anteil weiblicher Vertreter haben sollen. Diese allgemeine Regelung kann durch eine klare Selbstverpflichtung der Unternehmen auf einen höheren Frauenanteil ergänzt werden. In der individuellen Corporate-Governance-Politik der einzelnen Unternehmen lässt sich dies mit Vorgaben für Zielwerte, Fristen und Berichtspflichten konkretisieren. Durch die neue Zielsetzung würden Aufsichtsgremien durchlässiger für Frauen, und eine wesentliche Voraussetzung für den Ausbau des Frauenanteils wäre erfüllt.

Wenn die Initiative nicht ins Leere laufen soll, ist immer auch die Frage zu beantworten: Wo können mehr Frauen für Aufsichtsräte rekrutiert werden? Schon heute steht dem niedrigen Frauenanteil in den Gremien ein wesentlich größeres Potenzial an qualifizierten Kandidatinnen gegenüber. Im Jahr 2010 hat Spencer Stuart weltweit 430 Suchaufträge für Aufsichtsräte erhalten, von denen inzwischen 300 abgeschlossen sind. Dabei waren 19 Prozent der ausgewählten Kandidaten Frauen. Das sind noch keine 30 Prozent, aber deutlich mehr als der Frauenanteil von 7,3 Prozent für die deutsche Kapitalseite. Die Ergebnisse der internationalen Beratungspraxis sind allerdings natürlich nur bedingt auf Deutschland zu übertragen, da nur ein kleiner Teil der Projekte auf deutsche Auftraggeber entfiel. Die laufende Arbeit mit Aufsichtsräten hat neue Wege zur Rekrutierung von Frauen erschlossen, die für Führungs- und Aufsichtsaufgaben qualifiziert sind oder sich dafür qualifizieren können. Neue potenzielle Kandidatinnen kommen unter anderem aus den Bereichen Asset Management, Aufsichtsbehörden, öffentliche Verwaltung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, der akademischen Welt – oder sie sind selbst Unternehmerinnen. Diese Pools bieten auch in Deutschland einen unmittelbaren Zugriff auf qualifizierte Kandidatinnen. Der Nachwuchs für Aufsichtsräte kann heute auf ein breites Ausbildungsangebot zurückgreifen. Zielgerichtetes Training ist ein Katalysator, um grundsätzlich qualifizierte Kandidatinnen schneller auf die Praxis vorzubereiten. Das größte Potenzial zur Entwicklung von Aufsichtsräten liegt im Human Resources Management der großen Unternehmen. Es ist darauf ausgerichtet, Humankapital optimal für die Unternehmens-

ziele einzusetzen. Seine Strukturen sind mit dem Ziel, mehr Frauen in die Führungsebenen und in die Aufsichtsgremien zu bringen, grundsätzlich kompatibel. Außerdem haben gerade in größeren Konzernen Frauen aus der zweiten Führungsebene die Möglichkeit, für den Aufsichtsrat relevante Erfahrung zu sammeln, zum Beispiel in den Kontrollorganen von Tochtergesellschaften. Die Entwicklung einer neuen Generation von weiblichen Führungskräften mit passendem Qualifikationsprofil ist allerdings aus meiner Sicht ein langer Marsch und kann fünf bis zehn Jahre in Anspruch nehmen.

Lassen Sie mich nun zusammenfassen: Zur höheren Beteiligung von Frauen an Aufsichtsräten können Zielquoten und verbindliche Zeitrahmen sinnvoll sein. Es ist möglich, sofort mehr qualifizierte Frauen in die Aufsichtsräte zu bringen – aber eine nachhaltige Änderung der Verhältnisse wird länger dauern, als im Gesetzentwurf vorgesehen. Künftige Regelungen sollten auf anspruchsvolle aber realistische und individuelle Quoten bei kurzen Zeitrahmen zielen. Neue Gesetze zur Verwirklichung eines höheren Frauenanteils sind nicht erforderlich – stattdessen bietet der DCGK eine geeignete Grundlage. Die zusätzliche verbindliche Selbstverpflichtung der Unternehmen mit entsprechender Anpassung ihrer Corporate Governance wäre ausreichend und zielführend. Vielen Dank!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Beiertz, ich danke Ihnen! Wir kommen nun zu Frau Dr. Angelika Dammann, Vorstandsmitglied Personal, Arbeitsdirektion der SAP AG, Walldorf.

Sve Dr. Angelika Dammann: Vielen Dank! Sehr geehrte Frau Laurischk, sehr geehrter Herr Kauder, meine sehr verehrten Damen und Herren! Wie Frau Beiertz eben schon gesagt hat, kann es keinen Zweifel daran geben, dass Frauen heute in Führungspositionen unterrepräsentiert sind und dass es nachhaltiger, umfangreicher Maßnahmen bedarf, um diese Situation zu ändern. In den letzten Jahren hat sich, insbesondere was junge Frauen in Führungsposition angeht, zwar bereits eine signifikante Änderung ergeben. Speziell im Altersband zwischen 18 und 34 Jahren gibt es im Durchschnitt fast 40 Prozent Frauen, die heute schon in Führungspositionen sind, und im letzten Jahr hat sich hinsichtlich der Benennung von Aufsichtsrats- und Vorstandsfunktionen einiges getan – ich selbst bin ein Beispiel dafür. Insgesamt aber ist

eben bisher doch noch zu wenig passiert. Angesichts der Größe der Herausforderung, der wir uns hier gegenüber sehen, ist dies aber auch nicht sehr verwunderlich. So ist die Herausforderung für mich doch ein Spiegelbild unserer Gesellschaft und insbesondere des tradierten Rollenverständnisses der Frau in Deutschland. Auch heute noch werden in Deutschland Frauen trotz bester Schul- und Universitätsabschlüsse auf die Nur-Mutter-Rolle reduziert. Und wir lassen das auch geschehen. Wir lassen es geschehen, dass eine Wahlfreiheit eingeräumt wird, ohne von Frauen beides zu erwarten, die Berufstätigkeit und gleichzeitig auch die Mutterschaft. Und das, obwohl wir es angesichts der demografischen Situation, dem Fachkräftemangel und auch einer möglichen Altersarmut eigentlich besser wissen müssten. Ich denke daher, dass hinsichtlich der Notwendigkeit, dass sich etwas ändern muss, Einigkeit besteht. Die Frage ist nur: Wie erreicht man eine Veränderung? Aus Sicht der Wirtschaft wie auch aus Sicht einer Frau in einer Führungsposition und auch aus Sicht einer Arbeitsdirektorin, die für über 50.000 Mitarbeiter und für die Zukunftsfähigkeit eines sehr wichtigen Unternehmens in Deutschland mit verantwortlich ist, möchte ich Ihnen gerne folgendes dazu sagen: Auch wenn wir uns das noch so sehr wünschen, eine schnelle und einfache Lösung wird es für dieses komplexe Problem nicht geben. Wenn wir mehr als nur eine kurzfristige optische Lösung für wenige wollen – und davon gehe ich aus –, dann haben wir andere Dinge zu tun als uns auf die Quote zu fokussieren. Denn es geht wirklich um ein gesellschaftliches Problem. Und dieses Problem muss von der Politik, von Bund, Ländern, Gemeinden, von Unternehmen wie auch von den Frauen selbst gelöst werden. So wurden nach der jüngsten Diversity-Studie einer renommierten Personalberatung von den Frauen selbst insbesondere drei Barrieren für ihren Aufstieg genannt, die nichts mit der Quote zu tun haben. Der erste Punkt ist die Doppelbelastung durch Beruf und Kindererziehung. Der zweite Punkt sind die heute vorherrschenden Arbeitsmodelle, die sehr anspruchsvoll sind und eigentlich von fast jedem eine ständige Verfügbarkeit rund um die Uhr voraussetzen. Der dritte von den Frauen genannte Punkt ist mangelndes Selbstmarketing der eigenen Leistung. Wie gesagt, keiner dieser drei Punkte wird durch die Quote adressiert. Diese Fakten machen auch sehr deutlich machen, dass es mehr bedarf, um Barrieren abzubauen. Insbesondere die Doppelbelastung muss adressiert werden und hier würde ich mir schon wünschen, dass die heutigen Modelle der Kinderbetreuung flächendeckend in Ganztagsbetreuung erweitert werden, für Kindergärten genauso wie für Schulen. Denn solange Frauen auf die unrealistischen

Öffnungszeiten von Kindergärten und Schulen verwiesen werden, werden sie immer Kompromisse im Beruf machen, das ist einfach so. Wir brauchen ferner eine gezielte Einflussnahme der Politik, um eine größere Wertschätzung berufstätiger Frauen in Deutschland zu erreichen. Wir brauchen einen Wertewandel weg von dem heutigen Rollenbild der Frau, das ich gerne mit den drei Ks – Kinder, Küche, Kirche – beschreibe. Dieses Rollenbild muss sich ändern in Kinder, Krippe, Karriere. Dazu muss auch die entsprechende Unterstützung gegeben werden. Es muss genauso die Norm werden wie das heute bei Männern der Fall ist. Selbstverständlich müssen die Unternehmen ihren Beitrag dazu leisten. Das haben wir in der gemeinsamen Erklärung der DAX-30-Unternehmen vom 30. März 2011 im Kern auch gesagt: Dass wir noch nachhaltiger als in der Vergangenheit klare Zielvorstellungen transparent kommunizieren und auch einhalten werden. Dass wir Personalentwicklungs- und Auswahlmaßnahmen treffen werden, die in der Tat, wie Frau Beiertz es gesagt hat, zwar nicht kurz-, aber doch langfristig sicherstellen werden, dass Frauen nicht nur in Führungspositionen kommen, sondern dass sie sich dort auch wohlfühlen und dass sie dort als Führungsnachwuchs bleiben, um dann irgendwann in den Vorstand und den Aufsichtsrat zu kommen. Wir werden selbstverständlich auch geeignete Schulungsmaßnahmen verstärken und andere karriere- und familienfreundliche Arbeitsmodelle etablieren. Selbstverständlich werden wir die Führungskräfte an der Einhaltung dieser Ziele messen und sie auch in die Verantwortung nehmen, wenn es um persönliche Unterstützung wie Mentoring und andere Maßnahmen geht. Nur so, meine sehr verehrten Damen und Herren, kann meines Erachtens wirklich eine nachhaltige Lösung erreicht werden.

Ich möchte aber gerne noch darüber hinaus gehen. Ich habe Ihnen einige Dinge genannt, von denen ich der Ansicht bin, dass sie sehr vielschichtig sind und von mehreren Gruppen der Gesellschaft auch vorangetrieben werden müssen. Ein weiterer wichtiger Punkt, den ich Ihnen gerne nennen möchte, sind die Lehrer, die heute eine ganz zentrale Rolle dabei spielen, wenn es um die Vielschichtigkeit der Berufswahl geht, wenn es darum geht, Mädchen und junge Frauen auch stärker für auf die Wirtschaft ausgerichtete Berufe zu begeistern. Der Gesetzgeber – und da bin ich ja heute hier an guter Stelle – sollte sich auch überlegen, ob nicht das gegenwärtige Steuer- und Sozialversicherungsrecht, das Alleinverdiener begünstigt, angepasst werden muss, um auch die finanziellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Schließlich müs-

sen aber auch die Frauen selbst an sich arbeiten. Dabei können wir als Unternehmen unterstützen, aber die Frauen selbst müssen auch die Initiative ergreifen, insbesondere wenn es darum geht, ganz klar zu sagen, was sie wollen, einen klaren Entwicklungsplan zu haben, mutiger zu werden, in unbekannte Terrains vorzustößen und Verantwortung zu übernehmen, aktiv die Unterstützung durch Partner und Familie einzufordern, das Selbstbewusstsein zu stärken und auch Spaß am Wettbewerb zu haben. Die Ursachen für eine unzureichende Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind mithin sehr vielschichtig und genauso vielschichtig muss deshalb die Lösung sein. Dass es mit der Quote allein nicht getan ist, zeigt sich schon an den zahlenmäßigen Gegebenheiten. Denn bei der Einführung einer 25-Prozent-Quote bräuchten wir, um in den Top-160 Unternehmen in DAX und MDAX usw. Frauen in Aufsichtsräte zu berufen, in den nächsten Jahren 360 hoch qualifizierte Frauen in Deutschland; und die haben wir nicht! Eine Quote könnte daher nur unter Qualitätskompromissen erreicht werden, und die können wir uns bei der Besetzung höchster Funktionen nicht leisten, denn wir sind auch für die Zukunftsfähigkeit verantwortlich. Alternativ müssten also Frauen aus dem Ausland in Mandate berufen werden. Aber das bringt den deutschen Frauen nicht sehr viel. Und schließlich ist eine kurzfristige signifikante Quote schon deshalb nicht machbar, weil bestehende Verträge einzuhalten sind und gegenwärtige Amtsinhaber natürlich nicht abberufen werden können.

Insofern möchte ich gerne noch einmal zusammenfassen: Öffentliche Versprechungen, die Hoffnung auf eine kurzfristige, nachhaltige und signifikante Veränderung machen, sind nicht glaubwürdig. Politik muss aber glaubwürdig sein. Wir haben es mit einem sehr vielschichtigen und komplexen Problem zu tun, dass nur im Zusammenwirken aller Gruppen, die ich benannt habe, gelöst werden kann. Und selbstverständlich sind wir gerne bereit, zu diesem Prozess beizutragen – ich denke, da spreche ich für alle Unternehmensvertreter. Dankeschön!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Dr. Dammann, ich bin mir sicher, dass mein Gefühl mich nicht getäuscht hat: Es waren ein bisschen mehr als fünf Minuten; aber noch in einem vertretbaren Rahmen. Nunmehr hat das Wort Frau Freifrau von Falkenhausen, Vizepräsidentin des Vereins Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Berlin.

Sve Jutta Freifrau von Falkenhausen, MPA (Harvard): Vielen Dank! Sehr geehrter Herr Kauder, sehr geehrte Frau Laurischk, meine Damen und Herren, sehr geehrte Abgeordnete des Deutschen Bundestages! Die Erhöhung des Frauenanteils in wirtschaftlichen Führungspositionen ist ebenso ein Gebot der wirtschaftlichen Vernunft wie eines der Gleichstellung oder der Gleichberechtigung. Diese Erkenntnis ist inzwischen im Mainstream angekommen, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik. Das ist eine Entwicklung der letzten wenigen Jahre. Es geht um Gleichberechtigung und um wirtschaftliche Vernunft. Vor knapp fünf Jahren haben wir den Verein „Frauen in die Aufsichtsräte“, kurz FidAR, gegründet, um durch eine Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten wirtschaftliche Vernunft und Gleichberechtigung voranzubringen. Damals hätte ich mir nicht vorstellen können, dass ich heute als Befürworterin einer gesetzlichen Quotenregelung für die Aufsichtsräte vor Ihnen sitzen würde. Als Mit-Gründerin von FidAR war ich als Wirtschaftsadvokatin, die sich als wirtschaftsliberal versteht, nicht für das Druckmittel Quote, sondern hielt eine freiwillige Lösung und gesellschaftlichen Druck für den richtigen Weg. Die vertiefte Befassung mit dem Thema und insbesondere die Erfahrung meiner Generation von Frauen in der Wirtschaft, also von Frauen, die heute zwischen 35 und 55 Jahre alt sind, haben uns jedoch sehr schnell davon überzeugt, dass Fortschritt ohne eine Quote allenfalls im Schnecken tempo passiert. Meine Generation von Frauen hat ihren beruflichen Werdegang in dem Selbstverständnis begonnen, dass ihr angesichts einer hervorragenden Ausbildung, hoher Leistungsbereitschaft, guter Leistung und hohem Einsatz alle Türen offen stehen würden. Genauso offen wie den Männern, mit denen wir angefangen haben. Zu vielen Frauen dieser Generation sind die Türen jedoch vor der Nase zugeschlagen worden. Sie sind an die gläserne Decke gestoßen. Und dies hatte nichts mit ihrer Qualifikation, nichts mit ihrer Leistung zu tun. Und auch nicht damit, dass sie Kinder hatten oder eben nicht. In meiner Generation haben wir 40 Prozent Akademikerinnen, die kinderlos geblieben sind. Die sind auch nicht in den Vorständen und Aufsichtsräten. Vielmehr hat diese Situation nach unserer schmerzhaft gewonnenen Überzeugung mit tief verwurzelten, häufig unbewussten Mentalitäten, gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen und Verhaltenserwartungen zu tun. Heute, zehn Jahre nach der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Wirtschaft über freiwillige Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit in der Wirtschaft, sind nach wie vor nur zehn Prozent Frauen in den

Aufsichtsräten. Wir haben eine Untersuchung der Aufsichtsräte der wesentlichen börsennotierten Unternehmen im DAX, MDAX, TECDAX und SDAX durchgeführt: Dort haben wir zehn Prozent Frauenanteil, in den auf die Anteilseigner-Seite entfallenden Aufsichtsratspositionen finden sich dabei nur ca. 3 Prozent Frauen. Das ist auch derselbe Anteil, den wir in den Vorständen der Unternehmen haben. Diese Situation zehn Jahre nach einem freiwilligen Commitment der Wirtschaft ist nicht überzeugend. Mit diesen drei Prozent liegen wir, wenn man ehrlich rechnet, auch im europäischen Vergleich nicht mehr in einem noch vertretbaren Mittelfeld, sondern ganz hinten. Ich bin überzeugt, dass sich diese Situation in absehbarer Zeit nur durch eine gesetzliche Geschlechterquote für die Aufsichtsräte ändern lassen wird. Eine Quote allein reicht nicht – da bin ich ganz der Meinung meiner Vorrednerinnen –, aber wir brauchen sie. Der Appell an die wirtschaftliche Vernunft allein reicht nicht. Das ist ähnlich wie bei den Rauchverboten: Trotz aller Vernunft gelang ein Umdenken erst mit Hilfe einer gesetzlichen Regelung. Im vorliegenden Kontext bedeutet das Umdenken ein Aufbrechen verkrusteter Rekrutierungsrituale für die Aufsichtsräte. Zu den einzelnen Strukturelementen der vorgeschlagenen sowie zu einer möglichen und nützlichen Quotenregelung habe ich schon ausführlich schriftlich Stellung genommen. Ein paar wenige Punkte möchte ich noch ganz kurz hervorheben.

Erstens: In der aktuellen Debatte über Geschlechterquoten wird leider häufig nicht genau genug zwischen den Vorständen und den Aufsichtsräten unterschieden. Eine gesetzliche Quote für die Aufsichtsräte ist aus meiner und aus FiDARs Sicht unabdingbar. Sie ist innerhalb angemessener Übergangsfristen auch unproblematisch umsetzbar, denn es gibt genügend hervorragend qualifizierte Frauen, die exzellente Aufsichtsrätinnen wären. Dies bestätigt ja auch die Stellungnahme von Spencer Stuart. In dem Moment, in dem wir den Pool vergrößern, in den wir schauen, finden wir die Frauen. Denn erst durch eine Quote werden die hervorragend qualifizierten und geeigneten Frauen sichtbar. Das ist der Effekt einer Quote. Die Unternehmen werden gezwungen, zunächst genauer über den optimalen Mix aus Erfahrung, Branchen- und Auslandskenntnissen, Qualifikationen und Persönlichkeiten für den Aufsichtsrat nachzudenken und dabei auch Frauen in den Blick zu nehmen. Bisher erfolgt die Besetzung leider noch zu oft aus dem „Old-Boys-Network“. Aus diesem Grund glaube ich nicht, dass die Umsetzung einer angemessenen Quote in angemessenen Übergangszeiten zu irgendwelchen Qualitätseinbußen führen wird. Sie

wird vielmehr zu einer Verbesserung der Corporate Governance führen, zu einer besseren Diskussionskultur in den Aufsichtsräten und zu einer effizienteren Unternehmenskontrolle.

Zweitens: Auch bei den Vorständen besteht dringender und erheblicher Handlungsbedarf. Trotzdem lehnen wir derzeit eine numerische Quote für die Vorstände ab. Denn die Intensität eines solchen Eingriffs in das Management und in die innere Organisation der Unternehmen ist erheblich. Ich fürchte zudem, dass eine Quote in den Vorständen der Quote in den Aufsichtsräten viel Legitimation und Überzeugungskraft nehmen würde. Für die Vorstände wäre nach unserer Auffassung stattdessen eine Zielquote – die Familienministerin hat hier den Begriff „Flexi-Quote“ genannt – der sinnvolle Weg. Eine solche sollte aber auch jetzt und verbindlich vorgeschrieben werden.

Drittens: Eine Quotenregelung für die Aufsichtsräte darf nicht nur börsennotierte Unternehmen erfassen, sondern muss auch die großen Mittelstandsunternehmen und Unternehmen im Staatsbesitz erfassen. Ich gebe Ihnen nur das Beispiel der Deutschen Bahn, zu 100 Prozent in Bundesbesitz: Letzes Jahr wurde der Aufsichtsrat neu besetzt, und die zehn der Bundesrepublik zustehenden Sitze wurden mit zehn Männern besetzt. Das ist peinlich! Ein sinnvoller Anknüpfungspunkt für eine Quote ist daher die unternehmerische Mitbestimmung, d. h. das Vorhandensein eines mitbestimmten Aufsichtsrates. Das bedeutet automatisch auch gleich eine Größenordnung von mindestens 500, in manchen Rechtsformen 2.000 Arbeitnehmern.

Viertens: Eine Quotenregelung sollte zwischen Anteilseigner-Vertretern und Arbeitnehmervertretern unterscheiden. Bei Anteilseigner-Vertretern ist eine numerische Quote von mindestens 25 Prozent der richtige Weg. Bei den Arbeitnehmervertretern sind wir der Auffassung, dass sich der Anteil der Frauen an dem Verhältnis von Frauen und Männern in der Belegschaft orientieren sollte. Damit kann man auch den typischen Männer- und Frauenbranchen besser Rechnung tragen. Dieser Gesichtspunkt gilt für die Aufsichtsräte nicht.

Meine Damen und Herren, Ihnen liegt mit der Bundestagsdrucksache 17/3296 ein strukturell brauchbarer, im Detail noch verbesserungsfähiger Gesetzentwurf vor. Nut-

zen Sie die Chance einer gesetzlichen Quote für die Aufsichtsräte mit Augenmaß, um eine wichtige, positive Veränderung für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft herbeizuführen! Vielen Dank!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Freifrau von Falkenhausen, ich danke Ihnen! Die Zeit für die Statements pendelt sich auf etwa sieben Minuten ein. Das möchte ich laufen lassen, bitte jedoch darum, dies nicht ausnutzen und die sieben Minuten auch noch zu überschreiten.

Herr Prof. Dr. Heribert Hirte, Universität Hamburg, Fakultät für Rechtswissenschaften, geschäftsführender Direktor des Seminars für Handels-, Schifffahrts- und Wirtschaftsrecht, Sie haben nunmehr das Wort!

SV Prof. Dr. Heribert Hirte, LL.M. (Berkeley): Herr Vorsitzender, vielen Dank! Sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete! Der Ansatz der Vorlage, über die wir hier zu beraten haben, verdient auch aus meiner Sicht nachdrücklich Unterstützung. Es geht darum, mehr Frauen in die unternehmerischen Aufsichtsorgane und in die Vorstände hineinzubekommen. Das Hauptproblem liegt bei der Wahl der richtigen Mittel. Hierzu muss man zunächst einen Blick auf die von den Drucksachen und von den Anträgen vorgebrachten empirischen Argumente werfen. Hiernach würde ein höherer Frauenanteil in Unternehmen mit einem höheren unternehmerischen Erfolg korrelieren. Dazu ist festzuhalten, dass es solche Korrelationen zu geben scheint. Allerdings ist unklar, ob der höhere Frauenanteil dafür kausal ist, oder ob es nicht möglicherweise eine zufällige Koinzidenz ist. Zweitens ist auch unklar, ob die hier verwendeten, größtenteils amerikanischen und englischen Daten überhaupt auf den deutschen Markt übertragbar sind. Denn bei uns beziehen wir durch die unternehmerische Mitbestimmung schon in einem viel größeren Maße als in anderen Ländern die sogenannten Stakeholder in die Unternehmensführung mit ein. Ein nächster Gesichtspunkt ist die Frage des Anwendungsbereichs der Quoten. Dies klang ja auch gerade bei meiner Vorrednerin schon zum Teil an: Ob es überhaupt richtig ist, beim Aufsichtsrat anzusetzen und sozusagen von oben nach unten hin die Dinge durchtropfen zu lassen, oder ob nicht der eigentlich richtige Weg von unten nach oben ist. Das ist natürlich ein bisschen wie mit der Henne und dem Ei. Wenn es oben erzwungen wird, dann kommt es möglicherweise unten auch an, das ist mir bewusst. Allerdings

möchte ich doch deutlich sagen, dass hier eine Reihe von bis ins Verfassungsrecht reichenden Fragezeichen zu setzen sind. Warum nur börsennotierte Unternehmen, und nicht auch Familienunternehmen? Warum nicht auch bei den leitenden Angestellten, die den Pool bilden, der dann als Rekrutierungsreservoir für die Zukunft dienen sollte – vielleicht mit zwei Jahren Vorlauf? Das leitet über zur Frage der Verfassungsmäßigkeit der konkret vorgeschlagenen Regelung. Diese ist in Deutschland – anders als bei Regelungen etwa in Norwegen, die hier regelmäßig als Vorbild angeführt werden – am Eigentumsgrundrecht des Artikel 14 Grundgesetz (GG) zu messen. Und das Bundesverfassungsgericht hat im bekannten Mitbestimmungsurteil dazu ausgeführt, dass die jetzige Regelung für die großen Mitbestimmungsunternehmen gerade noch mit Artikel 14 GG vereinbar ist. Wenn wir jetzt durch besonders hohe Quoten und gleichzeitig sehr knapp bemessene Übergangsvorschriften die Auswahlfreiheit so reduzieren, dass das Personaltableau sich auf ein oder zwei Personen reduziert – bei kleinen Gremien haben wir ja auch Aufsichtsräte aus drei Personen –, dann würde ich es für hochwahrscheinlich halten, dass das in dieser konkreten Form verfassungsrechtlich nicht haltbar ist. Diese Frage hängt natürlich auch zusammen mit den unterschiedlichen tatsächlichen Möglichkeiten der Rekrutierung geeigneter Bewerber. Die sind natürlich je nach Industriezweig sehr unterschiedlich, und deshalb ist auch die verfassungsrechtliche Beurteilung in den verschiedenen Industriezweigen unterschiedlich. Wenn wir dann gehört haben, dass bei den Staatsunternehmen die Quote null Prozent beträgt, dann ist das natürlich besonders prekär!

Nächster Punkt, die schon mehrfach angesprochene fehlende Verfügbarkeit geeigneter Bewerberinnen: Wir erleben hier, dass gewissermaßen Symptom-orientiert vorgegangen wird. In einem Land, in dem die Gleichstellung von Frauen, wie ich aus eigener Erfahrung mit meiner Frau und unseren Kindern weiß, deutlich später als in anderen Ländern auf das internationale Niveau gehoben wird, gehen wir jetzt dazu über, das, was andere Länder mit einem viel längeren Vorlauf gemacht haben, zu kopieren. Das ist nicht ganz unproblematisch. Es führt vor allen Dingen zu einer gewissen Einseitigkeit, nämlich der Fixierung auf die Geschlechterfrage, und dazu, dass andere Elemente, wie etwa ethnische oder religiöse Faktoren, bei der Besetzung von Aufsichtsräten ausgeklammert werden müssen. Es ist interessant, dass die SPD in ihren eigenen Parteiorganen jetzt eine 15-prozentige Einwandererquote vor-

schreibt. Solche Regelungen wären natürlich auch in einigen Unternehmen, beispielsweise in der Automobilindustrie mit ihrem hohen Anteil von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund, durchaus denkbar. Im Fall einer Quotenregelung für Frauen könnte das dann aber möglicherweise nicht mehr berücksichtigt werden, weil die nächste freiwerdende Position zwingend mit einer Frau zu besetzen wäre.

Angesprochen wurde bereits, dass das Problem jedenfalls auch, das ist meine persönliche Erfahrung, damit zusammenhängt, dass es nicht nur um Frau und Mann geht, sondern um die Kompatibilität von Berufsausübung und Familie. Dieser in Artikel 6 GG verankerte Gesichtspunkt kommt bei der schlichten Fokussierung auf die Frauenquote nicht zum Ausdruck. Ich könnte mir, wenn man über Alternativen nachdenkt, deshalb durchaus vorstellen, dass auf der Hierarchie-Ebene potentiell zu rekrutierender Mitarbeiter eine größere Anzahl von Teilzeitstellen geschaffen werden könnte, um dadurch den Anteil von in Frage kommenden Frauen für die entsprechenden Positionen zu erhöhen.

„Verhandlung“ ist eine weitere Alternative: Wenn wir statt über eine fixe Quote über eine branchenbezogene Quote nachdenken würden, würde mich das aus der Sicht des Gesellschaftsrechts mehr als der jetzige pauschalierende Ansatz überzeugen. Hierbei könnte man etwa mit Richtwerten arbeiten, die dann in einem Verfahren, wie wir das bei der europäischen Aktiengesellschaft schon entwickelt haben, den unternehmensspezifischen Besonderheiten angepasst werden können.

Ein Problem bei den jetzigen Gesetzentwürfen ist, dass bei einer zu schnellen Einführung der Quote Kontrolldefizite zu befürchten sind, weil dann Frauen berufen werden müssen, die zwar vielleicht formal die Anforderungen erfüllen, aber die Überwachungsfunktion, die aus der Sicht des Aufsichtsrates gewünscht ist, nicht wahrnehmen können. Und tatsächlich bekommen sie von manchen Vorständen gelegentlich hinter vorgehaltener Hand mit großer Freude gesagt, dass man durchaus Interesse daran habe, jemanden zu berufen, der genau diese Defizite aufweist, um damit eine stärkere Unabhängigkeit des Vorstandes zu erreichen. Das ist aus Sicht des Gesellschaftsrechts nicht wünschenswert.

Ein letzter Punkt, zu dem ich aber nichts Weiteres sagen will, weil das relativ kompliziert ist, ist die Frage der Rechtsfolgen, die die drei Entwürfe hier vorsehen. Im Augenblick erst einmal vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Herr Professor Hirte, ich danke Ihnen insbesondere für die verfassungsrechtlichen Ausführungen! Man könnte allerdings auch daran denken, den jetzigen Zustand unter dem Gesichtspunkt des Artikels 3 GG, Chancengleichheit, zu betrachten. Damit kommen wir zu Frau Dr. Elke Holst, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin

SVe Dr. Elke Holst: Guten Tag, sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer! Ich komme aus dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, wo wir seit langen Jahren Studien zu Frauen und Männern in Führungspositionen durchführen. Dabei sind wir auch zu Ergebnissen gekommen, die die Entwicklungsfähigkeit in Zukunft betreffen. Ergebnis unserer Studien ist derzeit, dass wir in der massiven Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland kaum Veränderungen sehen. Anfang 2011 lag der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen bei 3,2 Prozent, in den Aufsichts- und Verwaltungsräten bei 10,6 Prozent. Im Finanzsektor – einem Bereich, in dem über die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind – betrug der Anteil in den hundert größten Banken und Sparkassen nur 2,9 Prozent, in den Aufsichtsräten 16,3 Prozent. In den DAX-Unternehmen war der Anteil am geringsten und lag bei 2,2 Prozent in den Aufsichtsräten und 13,1 Prozent in den Vorständen. Im Vergleich der letzten Jahre hat sich hieran nichts geändert. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland beim Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen im Mittelfeld. Das könnte ja Hoffnung geben, doch Grund hierfür ist der höhere Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten, in denen mit mehr als zwei Dritteln die meisten Frauen als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft und somit auf Grund der Mitbestimmungsregelungen in das Kontrollgremium gelangen. Von der Kapitalseite her werden hingegen kaum Frauen in die Aufsichtsräte entsandt. Im Elf-Länder-Vergleich des Anteils von Frauen in Vorständen – oft ist es ja so, dass betreffende Personen erst in Vorständen waren, um dann in Aufsichtsräte zu kommen – liegt Deutschland gemeinsam mit Indien an der letzten

Stelle, nämlich bei 2 Prozent. Auch die Finanzkrise, die ja zahlreiche Umstellungen und Neubesetzungen mit sich brachte, hat an dieser Ungleichheit nichts verändert.

Oft wird gesagt, es stehen nicht genug Frauen zur Verfügung. Zumindest im Hinblick auf die Ausbildungsabschlüsse ist die Lage aber ganz positiv. Das Statistische Bundesamt hat folgende Zahlen bereitgestellt: Von 1992 bis 2009 ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen nur um 4 Prozentpunkte auf 30 Prozent gestiegen – wobei in dieser Rechnung eine sehr breite Abgrenzung vorgenommen worden ist und zum Teil auch Personen in hochqualifizierten Tätigkeiten dabei sind. In den akademischen Berufen stieg der Frauenanteil um 6 Prozentpunkte auf 41 Prozent. Unter den Studienabsolventen insgesamt hingegen stieg im selben Zeitraum der Frauenanteil um 13 Prozentpunkte auf 52 Prozent. In Einzeldisziplinen, wie etwa den Wirtschaftswissenschaften, um 14 Prozentpunkte auf 50 Prozent. In den Rechtswissenschaften um 8 Prozentpunkte auf 53 Prozent. In den Naturwissenschaften und der Mathematik um 6 Prozentpunkte auf 40 Prozent. Etwas schwieriger ist es in der Tat bei den Ingenieurwissenschaften, aber auch dort stieg der Anteil um 9 Prozentpunkte auf 23 Prozent. Das sogenannte Pipeline-Problem, also der Mangel an hochqualifizierten Frauen, kann den geringen Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen also nicht ausreichend erklären. Deutschland bleibt hier hinter seinen Möglichkeiten zurück. Neben der Einstellung ist nämlich die Beförderung wesentlicher Ansatzpunkt für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Deshalb ist es auch notwendig, den Frauenanteil auf allen Führungsebenen auszubauen. Die Qualifizierung künftiger Führungskräfte, und damit eine Karriereförderung von Frauen von Beginn an, ist ein notwendiger Schritt, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Er sollte konsequent gegangen und sehr schnell umgesetzt werden. Wir stellen in den Unternehmen eine Resistenz gegen eine Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen fest. Die Folge ist die Forderung nach Frauenquoten. Es ist nicht so, dass keine Bekenntnisse vorlägen, dass mehr Frauen in Führungspositionen sein sollten – doch wir sehen auf der reinen Zahlenebene eine ausgesprochene schleppende Entwicklung. Der anhaltend extrem geringe Anteil von Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen deutet auf eine verfestigte Struktur sowie eine erhebliche Resistenz gegen Veränderungen hin. Hieran haben auch die Selbstverpflichtungen der Privatwirtschaft nichts geändert. Die Diskussion um Frauenquoten und die heute diskutierten Gesetzentwürfe sind Konsequen-

zen dieses Verhaltens. Eine deutliche Verbesserung der Situation ist überfällig, darin sind sich alle einig. Offenbar bedarf es aber eines größeren Drucks, um endlich mehr Chancengleichheit der Geschlechter beim Aufstieg in Führungspositionen herbeizuführen. Diese Erkenntnis hat auch in anderen Ländern Europas dazu geführt, dass Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen entweder bereits eingeführt wurden oder auf politischer Ebene diskutiert werden. Und wie Sie wissen, hat auch die EU-Justizkommissarin Viviane Reding mit einer Frauenquote gedroht. Das kürzlich veröffentlichte Grünbuch zum europäischen Corporate-Governance-Rahmen ist ein erster Schritt hin zur Prüfung von gezielten Initiativen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen. Wir können also erwarten, dass auch der Druck aus Europa steigen wird, dass sich hier etwas verändert.

Grundsätzlich ist die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ein gemeinsames Ziel von Wirtschaft und Politik. Umstritten sind allein Umfang und Tempo. Die in der öffentlichen Anhörung heute diskutierten Gesetzentwürfe streben eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils in den Top-Gremien großer Unternehmen in Deutschland in absehbaren Zeiträumen an. Wie lange, ist sicherlich zu diskutieren. Auch Übergangszeiträume sind zu überlegen. In jedem Fall sind zur Erreichung dieses Ziels umgehend aktive Schritte in den Unternehmen notwendig – aber auch Politik und Gesellschaft sind gefordert. Deshalb schlagen wir ein Drei-Punkte-Programm vor, das sich auf diese drei Bereiche – die Unternehmen, die Politik und die Gesellschaft – konzentriert. Die Erhöhung des Frauenanteils sollte zunächst als ein Unternehmensziel etabliert werden. Hierzu bedarf es der Erstellung eines verbindlichen Zeitfahrplans mit expliziten Größen unter Berücksichtigung der Führungsebenen auch unterhalb der Top-Gremien. Das ist notwendig, um eine schnelle Veränderung herbeizuführen. Häufig ist vielen gar nicht bekannt, dass Führungspositionen neu besetzt werden. Deshalb ist Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen notwendig. Und wir brauchen unbedingt auch eine neue Zeitkultur in den Unternehmen, eine Flexibilisierung der innerbetrieblichen Organisation im Hinblick auf eine bessere Work-Life-Balance, eine Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer, wobei auch mehr Kreativität und mehr Mut zu neuen Lösungen gefragt ist. Zweitens die Politik: Speziell die staatlichen Unternehmen und die Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung sollten eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung der angestrebten Frauenanteile in den Spitzengremien übernehmen. Der öf-

öffentliche Sektor sollte mit der Maßgabe der Geschlechtergerechtigkeit ausgebaut werden. Wir brauchen gute Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer. Rechtliche Hemmnisse müssen mit dem Ziel gleicher Erwerbs- und Aufstiegschancen von Frauen und Männern überwunden werden. Einiges wurde vorhin schon genannt. Schließlich geht natürlich nichts, ohne dass auch Gesellschaft und Interessenverbände daran beteiligt sind. Wir müssen unbedingt daran arbeiten, den Abbau von Geschlechter-Klischees, die noch auf dem überkommenen Bild des Alleinerziehermodells beruhen, voranzutreiben. Frauen übernehmen heute nicht mehr nur die unbezahlte Familienarbeit, sondern sind in hohen Positionen im Arbeitsmarkt tätig, sie übernehmen große Verantwortung und sind für ihre Familien auch in dieser Hinsicht unverzichtbar. Mehr Diversität, d. h. auch mehr Frauen in Führungspositionen und mehr Frauen mit hohem Einkommen, bedeutet gleichzeitig auch eine Entlastung der Männer und damit eine Erhöhung ihrer Lebensqualität. Die Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen lassen zudem auch wirtschaftliche Vorteile erwarten und stehen im Interesse der Unternehmen im Sinne der eigenen Daseinsvorsorge. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der sich nach 2015 noch einmal deutlich beschleunigen wird. Vielen Dank!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Dr. Holst, vielen Dank. Wenn die Justizkommissarin Reding mit einer Frauenquote droht, ist das die erste Stufe. In aller Regel folgt bei ihr die zweite Stufe relativ schnell. Das bedeutet aber für uns nicht, dass wir uns darauf ausruhen und abwarten sollten, was aus Brüssel kommt, sondern dass wir selbst Vorreiter sein sollten. Ich danke Ihnen für den Hinweis! Nun kommen wir zu Frau Prof. Dr. Laskowski, Universität Kassel, Institut für Wirtschaftsrecht.

SVe Prof. Dr. Silke Ruth Laskowski: Vielen Dank, Herr Vorsitzender! Vielen Dank für die Einladung hier nach Berlin! Meine Damen und Herren, im Vordergrund meiner Ausführungen sollen vier Aspekte stehen. Einmal die Verfassungsmäßigkeit einer gesetzlichen Quote für Frauen und Männer in Aufsichtsräten, so wie die Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN sie in ihrem Gesetzentwurf formuliert hat. Dann die Fragen der Qualifikation, über die ja sehr gerne gestritten wird, den Zeitraum der Umset-

zung und letztlich, mit Blick auf den Antrag der SPD, der Verfassungsmäßigkeit einer gesetzlichen Quote für Frauen und Männer in Vorständen.

Zunächst zum Gesetzentwurf. Der Gesetzentwurf der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN ist aus meiner Sicht ausdrücklich zu begrüßen, denn er reagiert auf einen seit 62 Jahren tatsächlich bestehenden gleichstellungspolitischen Missstand in der deutschen Wirtschaft, der in der Gesetzesbegründung auch sehr schön herausgearbeitet wird. Frau Dr. Holst hat diesen Missstand auch noch einmal ganz anschaulich beschrieben. Das ist aus meiner Sicht ein ganz deutliches Zeichen dafür, dass wir mit freiwilligen Maßnahmen nicht vorankommen, die ja seit 62 Jahren und vor allen Dingen seit dieser freiwilligen Selbstverpflichtungserklärung aus dem Jahre 2001 von der Wirtschaft mit Verve hätten vorangetrieben werden können, aber nicht vorangetrieben wurden. Wir stehen heute hier, weil wir allein auf Freiwilligkeit gesetzt haben. Deshalb brauchen wir jetzt ein effektives Quotengesetz, und ein solcher Entwurf liegt uns hier vor. Warum ist das notwendig? Die Unterrepräsentanz von weiblichen Verantwortungs- und Entscheidungsträgerinnen in Aufsichtsräten und Vorständen lässt, angesichts der tatsächlich vorhandenen großen Zahl von qualifizierten Frauen in Deutschland, auf verdeckte Strukturen schließen, die Frauen von den Führungsebenen der Unternehmen ausschließen und somit benachteiligen. Die Fachvokabeln dafür sind verdeckte, strukturelle und mittelbare Diskriminierung, die dann zu der „gläsernen Decke“ führen. Wirksame gesetzliche Quotenregelungen, die auf eine paritätische Zusammensetzung der Unternehmensorgane Aufsichtsrat und Vorstand mit Frauen und Männern hinwirken, sind geeignet, erforderlich und auch verhältnismäßig, um diese Strukturen aufzubrechen sowie für Transparenz und auch dafür zu sorgen, dass die Frauen dort hinkommen, wo die Männern heute schon so zahlreich sitzen.

Zur Gesetzgebungskompetenz des Bundes, denke ich, muss ich nichts sagen – sie folgt unproblematisch aus Artikel 74 Absatz 1 Nummer 11 GG. Umstritten ist und diskutiert wird allerdings die materielle Verfassungsmäßigkeit – dazu haben wir ja vorhin auch schon einiges vom Kollegen Hirte gehört. Aus meiner Sicht stellen sich die Dinge anders da. Denn auch die materielle Verfassungsmäßigkeit lässt sich bejahen. Materiellrechtlich sind hier die Artikel 9, 12 und 14 GG in den Vordergrund zu rücken, sowie – vielen Dank für den Hinweis, Herr Vorsitzender – selbstverständlich Artikel 3

Absatz 2 GG, und dort ganz besonders der Satz 2. Im Vordergrund stehen die Grundrechte der Aktionärinnen und Aktionäre sowie der betroffenen Unternehmen, vor allem die Vereinigungsfreiheit, die Berufs- und die Eigentumsfreiheit. Im Ergebnis zeigt sich hier jedoch, dass die Quotenregelung weder die Vereinigungsfreiheit noch die Berufs- und Eigentumsfreiheit verletzt. Denn der Gesetzgeber verfolgt hier einen legitimen Zweck, darüber sind wir uns auch alle einig, nämlich die Durchsetzung von Gender-Diversity in deutschen Aktiengesellschaften zur Durchbrechung der gleichstellungsfeindlichen Strukturen sowie zur Ermöglichung gleichberechtigter wirtschaftlicher Teilhabe von Frauen und Männern. Dieser legitime Zweck wird durch Artikel 3 Absatz 2 GG vorgegeben. Auch das ist eigentlich unstrittig.

Aus meiner Sicht ist allerdings fraglich, ob überhaupt Grundrechtseingriffe zu beklagen sind. Das werde ich anhand der Vereinigungsfreiheit, Artikel 9 Absatz 1 GG, erläutern. Artikel 9 Absatz 1 GG gewährleistet für Personengesellschaften wie auch für Kapitalgesellschaften Vereinsfreiheit und schützt damit im Hinblick auf die Gesellschaftsmitglieder im Rahmen der kollektiven Vereinigungsfreiheit auch ihre Selbstbestimmung über die eigene Organisation, das Verfahren ihrer Willensbildung und die Führung der Geschäfte. Kritisiert wird im Hinblick auf die Quote nun immer, die gesetzliche Vorgabe der Quote könnte hier als Eingriff in die Selbstbestimmung der Gesellschaft gewertet werden. Was ist ein Eingriff? Hierunter versteht man eine belastende Regelung, die das grundrechtlich geschützte Verhalten behindert. Ob aber eine selbstbestimmte unternehmerische Tätigkeit einer Kapitalgesellschaft durch eine Quotenregelung behindert wird, das finde ich doch wirklich höchst zweifelhaft. Aus meiner Sicht lässt sich eine solche Behinderung überhaupt nicht erkennen, denn das Unternehmensorgan Aufsichtsrat bleibt ja als solches mit all seinen Befugnissen völlig unangetastet. Die gesetzliche Vorgabe, den Aufsichtsrat aufgrund einer vorausgegangen Wahl mit mindestens 40 Prozent Frauen und Männern zu besetzen, führt auch zu keiner Verzögerung der Besetzung des Aufsichtsrates. Denn angesichts des in Deutschland vorhandenen und bislang ungenutzten Potenzials weiblicher Führungskräfte im Bereich der Wirtschaft ist die rechtzeitige Wahl der weiblichen und der männlichen Aufsichtsratsmitglieder prinzipiell ohne weiteres möglich. Das haben wir ja bereits gehört. Soweit hier vereinzelt behauptet wird, eine Quotierung des Aufsichtsrates führe zu einer Besetzung mit unqualifizierten, inkompetenten weiblichen Mitgliedern – derartiges liest man ja auch in der Fachpresse immer wieder –, so ent-

behren diese Behauptungen jeder Grundlage. Vielmehr wird die Behauptung durch die aktuellen Statistiken über die guten Abschlüsse von Studentinnen an den Hochschulen vor allen Dingen in den Bereichen Wirtschaftswissenschaft und Rechtswissenschaft geradezu widerlegt. Im Übrigen existieren überhaupt keine gesetzlichen Kriterien für die Qualifikation und die Mindestqualifikation, die jetzt von berufener Seite gerade gefordert wird – unter anderem von dem Round-Table des Berlin Center of Corporate Governance. Das sind übrigens 22 Fachmänner, aber keine einzige Fachfrau. Sie mahnen zurzeit im Hinblick auf die Frauen eine Mindestqualifikation an, übersehen aber dabei, dass diese Mindestqualifikation ja dann natürlich auch für Männer gelten muss. Darauf bitte ich doch dann zu achten. Wenn der Gesetzgeber solche Regelungen für erforderlich hält, dann möge er sie bitte in verhältnismäßiger Art und Weise treffen.

Im Übrigen auch noch ein Wort, Herr Hirte, zum Mitbestimmungsurteil des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 1979: Da existierte Satz 2 in Artikel 3 Absatz 2 GG noch gar nicht. Also dieses Mitbestimmungsurteil ist aus meiner Sicht in keiner Weise irgendwie angetastet oder in Mitleidenschaft gezogen. Denn die gesetzliche Quote ändert überhaupt nichts daran, dass die Anteilseigner-Seite nach wie vor ein leichtes Übergewicht behält. Die Anteilseignerinnen und Anteilseigner behalten mithin die alleinige Zuständigkeit für die Grundlagenentscheidungen der Gesellschaft. Da ändert sich gar nichts! Aufgrund des höheren Frauenanteils in den Leitungsgremien dürften sie sich aber künftig wohl über einen größeren Unternehmensgewinn freuen. Denn verschiedene Studien, vorneweg von McKinsey aus dem Jahr 2008, belegen inzwischen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Leitungsgremien und dem Unternehmenserfolg besteht. Damit spricht aus meiner Sicht erst einmal alles gegen die Eingriffsqualität und für eine bloße Ausgestaltung der Vereinigungsfreiheit, und dafür besteht nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts ein weiter Beurteilungsspielraum des Gesetzgebers, der hier aus meiner Sicht unbedingt ausgeschöpft werden sollte.

Aber selbst, wenn man die Quotenregelung als Eingriff betrachten sollte, dann käme Artikel 3 Absatz 2 GG mit ins Spiel, nämlich der staatliche Auftrag, für eine tatsächliche Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der gesellschaftlichen Wirklich-

keit zu sorgen. Selbst in einem solchen Fall wäre also der Eingriff auf jeden Fall zu rechtfertigen.

Zum Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, insbesondere dem Merkmal der Geeignetheit, zeigt der Blick auf Norwegen, dass so eine Quote in kürzester Zeit zu dem gewünschten Erfolg führt. Hinsichtlich der Erforderlichkeit könnte man sich noch einmal über freiwillige Maßnahmen unterhalten, aber mit Blick auf die Selbstverpflichtungserklärung auch nicht ernsthaft, und auch die Angemessenheit ist zu bejahen. Das alles stünde auch im Einklang mit dem europäischen Verfassungsrecht.

Ich erlaube mir gleichwohl Kritik an dem Entwurf hinsichtlich der uneinheitlichen Quote für die Anteilseigner- und die Arbeitnehmerseite. Das ist aus meiner Sicht verfassungswidrig wegen Verstoßes gegen Artikel 3 GG. Da muss eine einheitliche Quote her, und zwar, im Hinblick auf die effektive Steuerung, die 40-Prozent-Mindestquote. Übergangsregelungen sind freundlich und großzügig formuliert. Der Blick auf Norwegen zeigt, dass auch zwei Jahre ausreichen können.

Abschließend noch zur gesetzlichen Quote für Frauen und Männer in Vorständen: Ich denke, es ist deutlich geworden, dass ich auch diesen Ansatz sehr begrüße, denn aus meiner Sicht ist der verfassungsrechtliche Rahmen, also der Maßstab, der aus der Verfassung folgt, im Hinblick auf Aufsichtsräte und Vorstände der gleiche. Darüber hinaus zeigen ja die noch schlechteren tatsächlichen Zahlen in den Vorständen, dass hier die Strukturen noch heftiger wirken und Frauen fernhalten. Also auch das alles spricht für strukturelle Diskriminierung und die Erforderlichkeit einer Quote. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Professor Laskowski, vielen Dank! Wir nehmen zur Kenntnis, dass die Erörterung der verfassungsrechtlichen Lage einige Minuten mehr in Anspruch nimmt. Wir ziehen es Ihnen von der Antwortzeit ab. Nein, das war ein Scherz! Wir kommen zu Frau Prof. Dr. Pfarr, Direktorin des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts und Mitglied der Geschäftsführung in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, bitteschön!

SVe Prof. Dr. Heide Pfarr: ... und übrigens auch Mitglied eines Aufsichtsrates, natürlich auf der Arbeitnehmerseite, zusammen mit einer weiteren Frau!

Um Sie nicht zu langweilen, möchte ich mich gerne ausschließlich mit Argumenten *gegen* die Quotenregelung auseinandersetzen, und zwar nichtjuristischen – denn juristische haben wir ja bereits gehört.

Der eine Vorwurf ist, dass die Quotenregelung zu kurz greife, weil sie die wirklichen Probleme der erwerbstätigen Frauen in qualifizierten Positionen überhaupt nicht aufgreife. Diese Frauen hätten das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der unzureichenden Infrastruktur und auch Probleme mit den Arbeitsbedingungen. Dieses Argument ist sehr verwunderlich und eigentlich nur damit zu erklären, dass man meint, dass das zarte Wesen der Frau es nicht verträgt, wenn sie zwei Wohltaten zur gleichen Zeit bekommt. Denn niemand ist gehindert, die Infrastruktur auszubauen und zur selben Zeit eine Quote einzuführen. Niemand ist gehindert, die Arbeitsbedingungen für Frauen zu verbessern und gleichzeitig eine Quote einzuführen. Das halten die Frauen wirklich aus! Das schließt sich nicht gegenseitig aus! Die Quote im Aufsichtsrat und in Führungspositionen würde jedoch exakt auf diese Bedingungen, die man auch ändern kann und sollte, unmittelbar positiv wirken. Dabei behaupte ich nicht, dass Frauen, wenn sie dann im Aufsichtsrat und in den Vorständen sind, sich automatisch, immer und vor allen Dingen vorrangig für die Interessen von Frauen einsetzen. Das ist zwar bei ihnen mehr der Fall als bei Männern, wie Untersuchungen ergeben haben, aber man kann sich darauf nicht verlassen. Das ist aber auch nicht nötig, denn eine Quote hat den wunderbaren Effekt, dass sich Männer für Frauen einsetzen müssen. Und dass sie, wenn sie sich für jemanden einsetzen, sehr durchsetzungsstark sind, beweist ja die derzeitige tatsächliche Männerquote. Bei einer Quote müssen sie sich für Frauen einsetzen. So dumm werden sie nicht sein, dass sie überall nur unqualifizierte Frauen haben wollen. Sie sind allerdings ökonomisch schon dumm genug, weil sie bis jetzt Frauen nicht berücksichtigen – aber dass sie das dauerhaft ökonomisch auf die Spitze treiben, indem sie dumme Frauen auswählen, glaube ich nicht. Also werden sie sich dafür einsetzen, kluge Frauen klüger zu machen und in bessere Positionen zu bringen, als sie jetzt sind. Und wie müssen sie das machen? Indem sie genau auf die Probleme eingehen, die Frauen bisher daran hindern, an diese Stellen zu gelangen. Hier wurden bereits die Doppelbelas-

tung und die Arbeitsbedingungen genannt. Es trifft sicherlich zu, dass manche Frauen zögern, in Vorstände zu gehen – in den Aufsichtsräten ist das nicht so schlimm –, weil sie die Arbeitsbedingungen – oder sagen wir einmal die Verhaltensbedingungen in Vorständen, ich bestreite, dass es immer Arbeit ist – für nicht sehr erstrebenswert halten. Das ist die dauernde Verfügbarkeit, ein ewiger Machtkampf, ein Herumgeprotze – und ab und zu auch die eine oder andere rationale ökonomische Entscheidung, die aber grundsätzlich erst nach 17 Uhr gefällt wird. Wenn man Frauen gewinnen will, könnte man wie in Norwegen auf die Idee kommen, dass alle Entscheidungen zu einer Zeit zu fallen haben, wo die Kinderbetreuung noch geöffnet ist. Das geht, und die Betreuung wird damit nicht automatisch schlechter. Das müssen sie dann von sich aus machen. Das Interessante ist: Nur über die Quote werden die Männer dazu gezwungen, die Bedingungen, unter denen sie selber – und dann auch Frauen – arbeiten, zu ändern. Ich glaube auch, dass angesichts des europäischen Drucks und der Diskussion in Deutschland ein paar Frauen mehr in Aufsichtsräte und Vorstände kommen werden. Einzelne Frauen. Was passiert mit denen, wenn sie alleine sind? Sie werden einem unglaublichen Anpassungsdruck ausgesetzt. Frauen schildern das auch als Erfahrung. Und sie bleiben vereinzelt und können das, was sie gerne anders machen würden, gegenüber der Mehrheit nicht durchsetzen. Nur dann, wenn sie eine kritische Masse erreichen, und zwar möglichst schnell und möglichst gleichzeitig, können sie sich den Anpassungszwängen entziehen, bleiben weniger vereinzelt und können damit Änderungen auch auf Seiten der Männer durchsetzen. Das geht nur über Quote. Zurzeit weiß keine Frau, die eine Vorstandsposition verlässt, ob sie eine Nachfolgerin haben wird. Ihre Durchsetzungsmöglichkeit gegenüber den Männern ist umso stärker, wenn die Männer wissen, dass, wenn sie die eine Frau rausgemobbt haben, wieder eine Frau kommt. Wunderbar, dann lohnt es sich ja oft gar nicht erst! Also werden selbst die zeitlichen Verbleibmöglichkeiten der Frauen – und zwar so, wie sie selbst wollen, nicht, wie die Männer sie haben wollen – durchaus stark gestützt. Ich behaupte also: Natürlich ist es wichtig, dass wir eine Veränderung in der Gesellschaft erreichen und auch eine Veränderung in den Verhaltensweisen und Arbeitsweisen in den Unternehmen. Und genau das wird durch eine Frauenquote erfüllt, befördert und nachhaltig unterstützt! Übrigens auch nicht nur zum Wohle des Unternehmens, wie mehrfach gesagt wurde, sondern auch zum Wohle der in den Vorständen arbeitenden Männer. Ich kenne einige männliche Vorstandsmitglieder, die jünger und mit berufstätigen Frauen verheiratet sind, die die Art

der Arbeitsbelastung und die Arbeitsbedingungen ebenfalls überhaupt nicht mehr akzeptabel finden. Aber als Vereinzelte können sie es sich nicht leisten, dieses Thema anzusprechen.

Ein weiteres Argument, das mich ganz besonders wundert, sind Qualifikationsdefizite. Wenn ich die Wirtschaftsseiten der Zeitungen lese, verstehe ich nicht, wie man auf die Idee kommen kann, dass man Frauen braucht, um Qualifikationsdefizite in Aufsichtsräten und Vorständen zu bekommen. Wir wissen alle, dass Gleichberechtigung erst hergestellt wird, wenn genauso viele dumme Frauen auf Posten sitzen wie dumme Männer – und dann haben wir viel Platz.

Dann gibt es noch ein Argument, das besonders gerne von den betroffenen Frauen selbst vorgebracht wird: keine Quotenfrau sein zu wollen. Ich selbst war schon oft Quotenfrau, und ich liebe es! Aber ich räume ein, dass es diese Frauen gibt, die keine Quotenfrau sein möchten. Sie müssen es auch nicht sein! Das Missverständnis liegt nur darin, dass man meint, es käme darauf an, was die einzelne Frau gerne möchte. Es geht nämlich bei der Quotenregelung nicht um Wohltaten gegenüber einzelnen bestimmten Frauen dergestalt, dass die einen Job bekommen, den sie sonst nicht bekommen. Die Quotenregelung ist vielmehr dazu da, diese Gesellschaft zu ändern, die Unternehmen zu ändern, die Gleichstellung herzustellen, und zwar natürlich mit Hilfe von Frauen, aber nicht zugunsten von einzelnen Frauen, die das nicht möchten. Dann sollen sie eben keine Quotenfrau werden! Aber die Gesellschaft braucht Quotenfrauen. Und ich bin mir ziemlich sicher: Wenn es erst ganz viele gibt, dann wird auch der Widerstand gegen Quotenfrauen nachlassen. Jedenfalls in den USA war dies festzustellen. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Und für meine Geduld, Frau Professor Pfarr. Ich habe Ihnen gerne zugehört; es waren gefühlte fünf Minuten. Nunmehr hat das Wort Frau Prof. Dr. Ute Sacksofsky, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Rechtswissenschaft, Institut für Öffentliches Recht.

SVe Prof. Dr. Ute Sacksofsky, M.P.A. (Harvard): Ich bin Juristin, Schwerpunkt Verfassungsrecht, deshalb sind meine Anmerkungen im Schwerpunkt verfassungsrecht-

liche. Mit einem Gesetz zur stärkeren Beteiligung von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft entspricht der Gesetzgeber dem Verfassungsauftrag des Artikel 3 Absatz 2 GG. Der Verfassungsauftrag des Artikels 3 Absatz 2 GG verpflichtet den Staat, die tatsächlich Durchsetzung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Die Fakten sind eindeutig. Frauen sind in Führungspositionen in der Wirtschaft in Deutschland so weit unterrepräsentiert, dass es schon fast peinlich ist, auch und gerade im internationalen Vergleich. Und es hat sich in den letzten Jahrzehnten, obwohl es schon Thema war, nichts geändert. Es besteht daher dringender Handlungsbedarf. Wenn der Gesetzgeber ein solches Gesetz entwirft, verfolgt er damit nicht nur ein legitimes, nämlich verfassungsrechtlich ihm als Aufgabe aufgegebenes Ziel, sondern es ist auch ein verfassungsrechtliches Ziel von erheblichem Gewicht. Dennoch – auch das sage ich als Verfassungsrechtlerin, wo man sich ja ab und zu von seinen rechtspolitischen Wünschen etwas trennen muss – sage ich: Es steht dem Gesetzgeber frei, ein solches Gesetz zu machen. Die Bindungskraft des Verfassungsauftrages reicht nicht so weit, dass deswegen ein Gesetz zwingend erforderlich ist. Auch, wenn man rechtspolitisch dafür ist, muss man sich klar machen, dass die Verfassung nur punktuell Vorgaben macht. Es ist am Gesetzgeber, zu entscheiden, in welcher Reihenfolge er sich welcher Defizite in welcher Weise annimmt. Dass dies ein besonders geeigneter Punkt ist, sollte der Gesetzgeber aber sehen. Wenn er sich dann entscheidet, ein solches Gesetz zu verabschieden – und dafür spricht rechtspolitisch wie verfassungsrechtlich viel –, dann stellt sich natürlich die Frage nach verfassungsrechtlichen Einwänden.

Hierzu einige ganz kurze Anmerkungen. Das eine Problem, welches verfassungsrechtlich immer wieder erwähnt wird, ist die Frage des Verbots der Benachteiligung oder Bevorzugung wegen des Geschlechts, Artikel 3 Absatz 3 GG. Das ist klar: In dem Moment, wo wir eine Frauenquote einführen, verstößt es auf den ersten Blick gegen diesen Artikel 3 Absatz 3 GG, weil es ja eine Quote für Frauen ist und nicht für Männer. Trotzdem ist es nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts – das gilt übrigens für das Europarecht entsprechend – relativ eindeutig, dass eine Rechtfertigung durch den Verfassungsauftrag des Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 GG möglich ist. Eine Frauenquote wäre daher verfassungsmäßig.

Das Zweite sind die Argumente, die wir aus der Quotendiskussion schon seit längerem kennen. Neu ist jetzt für den Bereich der Aufsichtsräte die Frage der Eingriffe in Grundrechte insbesondere der Unternehmensträger und Anteilseigner. Es ist klar, dass hier ein Eingriff in die Eigentumsfreiheit vorliegt, denn es werden bestimmte Freiheiten der Bestimmung beschränkt. Es dürfen eben nur noch Frauen gewählt werden, in bestimmter Anzahl jedenfalls. Andererseits ist es auch hier nicht so, dass nur, weil ein Eingriff vorliegt, ein Gesetz verfassungswidrig wäre, sondern es unterliegt einer Verhältnismäßigkeitsprüfung, und diese schätze ich doch etwas anders als Herr Kollege Hirte ein. Das Mitbestimmungsurteil passt in seinen Grundaussagen, wonach man das Eigentum, wenn es um seinen sozialen Bezug geht, und nicht um die Privatsphäre, relativ großzügig im Rahmen der Verhältnismäßigkeit einschränken kann. Der einschränkende Teil des Urteils in Bezug auf Personen, die gerade nicht von den Anteilseignern gewählt worden sind, kann hier meines Erachtens nicht herangezogen werden kann.

Wenn wir uns die Verhältnismäßigkeit anschauen, so spare ich mir auch hier größere Ausführungen. Ein Gedanke nur, der in der Diskussion immer wieder vorkommt: Es gibt ja nicht nur die festen Quoten, seien es 30 oder 40 Prozent, sondern es gibt ja auch die sogenannten flexiblen Quoten, also die selbstbestimmt entwickelte Quote. Nun könnte man bei der Verhältnismäßigkeit sagen, eine solche flexible Quote ist weniger scharf eingreifend und deshalb aus verfassungsrechtlicher Sicht vorzuziehen. Aber diese Überlegung ist fehlerhaft. Denn es ist eindeutig, dass solche selbstbestimmt entwickelten Quoten weniger effektiv sind als gesetzlich angeordnete, weshalb sie dem verfassungsrechtlichen Merkmal der „Erforderlichkeit“ nicht genügen. Auf weitere Grundrechte möchte ich nicht eingehen. Zum einen ist fraglich, inwieweit diese wirklich betroffen sind, etwa die Vereinigungsfreiheit. Unabhängig davon würden die gleichen Überlegungen wie zuvor dazu führen, die Verfassungsmäßigkeit zu bejahen.

Damit komme ich zu meinen letzten zwei Punkten betreffend die Ausgestaltung. Ich halte den Gesetzentwurf für in den meisten Punkten sehr sinnvoll. In einem Punkt allerdings halte ich ihn für nicht sinnvoll, und das ist die Festlegung einer Mindestquote für Männer. Das ist ein fehlerhafter Gedanke, dass man Geschlechtsneutralität herstellt, indem man sagt, 40 Prozent Frauen und 40 Prozent Männer und der Rest

flexibel. Das ist genauso eine Differenzierung nach dem Geschlecht. Meines Erachtens ist es auch deshalb ein Fehler, weil es dafür keine verfassungsrechtliche Legitimation gibt. Es gibt die Forderung nach dem Abbau der Benachteiligung. Die Förderung der tatsächlichen Gleichberechtigung verlangt, die Hindernisse für Frauen in Aufsichtsräten zu beseitigen, nicht mehr.

Schließlich die Frage, ob auch Vorstände mit einbezogen werden sollen, oder ob man erst einmal nur Aufsichtsräte oder überhaupt nur Aufsichtsräte einbezieht. Das ist eine klassische Abwägungsentscheidung, die Sie als Gesetzgeber zu treffen haben. Sicher ist es aus der Geschlechterpolitikperspektive wünschenswert, dass auch Vorstände in erheblich höherer Anzahl mit Frauen besetzt sind. Andererseits scheint mir ganz klar, dass die Chancen der Akzeptanz deutlich höher sind, wenn man bei den Aufsichtsräten bleibt. Von daher scheint es mir durchaus erwägenswert, erst einmal bei den Aufsichtsräten zu bleiben. Aber auch das andere Modell ist sinnvoll.

Schließlich zur Frage der Übergangsfrist. Es ist klar, dass eine gewisse Frist vorgesehen werden muss. Das ist ja auch im Gesetzentwurf der Fall. Denn sonst, wenn es für die Unternehmen nicht zumutbar ist – und da wäre eine zu kurze Frist problematisch –, kann das von den Unternehmen im Hinblick auf den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz nicht verlangt werden. Doch im Ergebnis scheint mir eine fünfjährige Frist auf jeden Fall ausreichend, um diesen Verhältnismäßigkeitsanforderungen zu genügen, so dass ich auch insoweit keine Bedenken hätte. Ich komme daher zum Schluss. Mein politischer Wunsch: Machen Sie so ein Gesetz! Meine verfassungsrechtliche Bemerkung: Sie dürfen!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Professor Sacksofsky, Sie sind auf dem richtigen Weg. Die Verfassung ist weiblich, das Gesetz ist sächlich – nur der Paragraph ist männlich. Wir kommen damit zu Frau Prof. Dr. Marlene Schmidt, Deutscher Juristinnenbund, Berlin.

SVe Prof. Dr. Marlene Schmidt: Vielen Dank! Sehr verehrte Damen und Herren! Im Namen des Deutschen Juristinnenbundes, für den ich heute hier spreche, bedanke ich mich für diese Gelegenheit und möchte mich im Folgenden auf zwei Punkte konzentrieren, da die Frage, ob die hier von verschiedener Seite vorgeschlagene Quotie-

rung der Aufsichtsratsmandate verfassungsrechtlich zulässig, wenn nicht sogar geboten ist, ja gerade schon überzeugend dargelegt wurde.

Ich möchte mich zum einen auf die Frage konzentrieren, warum eine Quotierung der Aufsichtsratsmandate erforderlich ist. Wir haben es heute hier schon häufig gehört, ich möchte es aber noch einmal deutlich sagen: Ohne Quote wird sich der Anteil der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder in absehbarer Zukunft nicht signifikant erhöhen. Dies belegen nachdrücklich die Ergebnisse einer Studie, die der Soziologe Professor Carsten Wippermann durchgeführt hat. Das ist sehr interessant und sollte hier noch einmal aufgeführt werden, denn es belegt deutlich, dass Leistungswille allein und Kinderbetreuungseinrichtungen usw. überhaupt nichts bewirken werden, so lange sich nicht etwas in den Köpfen der Männer ändert. Die „gläserne Decke“ ist dreifach gesichert. Herr Wippermann hat eine Studie durchführen lassen, wo Manager befragt wurden, ohne zu wissen, worum es genau geht. Dabei hat sich folgendes herausgestellt: Man kann im Prinzip männliche Manager in deutschen Unternehmen drei verschiedenen Typen zuordnen. Der eine Typ ist sehr konservativ. Bei ihm kann man eine kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht ausmachen. Zitate aus den Interviews sind, dass Frauen eine Irritation im Inner-Circle und unerwünscht im Vorstand seien. Der zweite Typus hat eine emanzipierte Grundhaltung und geht davon aus, dass Frauen chancenlos gegen die Machtrituale seien. Das Topmanagement verlangt Härte – und das steht im Widerspruch zum Frauenbild in unserer Gesellschaft. Es fielen Formulierungen wie: „Ein Vorstandsposten ist eine andere Sportart“ – und Frauen hätten nicht die Härte dafür. Frauen, die entsprechend auftreten, wirken dann nicht mehr authentisch, für diesen Typus des männlichen Managers aber ist Authentizität ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Der dritte männliche Managertypus zeigt einen radikalen Individualismus. Diese Männer sagen, dass das Geschlecht eigentlich keine Rolle dabei spielt, wenn es um die Besetzung einer Führungsposition geht. Aber es gebe leider nicht genügend Frauen, die authentisch und flexibel und damit geeignet seien. Und jetzt kommt die Krux: Alle drei Haltungen kommen in einem Unternehmen vor. Das heißt, erfüllt eine Frau eine der genannten Anforderungen, steht sie damit im Widerspruch zu den beiden anderen. Die „gläserne Decke“ ist also dreifach gesichert, und diese Vorbehalte kann man nur mit einer Quotenregelung überwinden. Da helfen auch freiwillige Selbstverpflichtungen nicht. Und um es noch einmal klar und deutlich zu sagen, eine Verbesserung des Angebots

an Kinderbetreuungsmöglichkeiten genügt hierfür nicht. Und schon gar nicht, wenn man hier heute über die Aufsichtsratsmandate redet. Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen und auch in Aufsichtsratsposten scheitert nicht an unzureichenden Kinderbetreuungsangeboten, sondern an falschen Annahmen und Zuschreibungen, also an Mentalitätsmustern der Männer in Führungspositionen. Das könnte man weiter aus dieser Studie zitieren, aber das spare ich mir hier an dieser Stelle, weil es noch schöne Zitate zur Frage gibt, ob es überhaupt genügend qualifizierte und engagierte Frauen gibt. Natürlich gibt es diese! Und die Unternehmen werden sie auch finden, wenn sie ihren Blick erweitern und genau genug hinschauen, weil sie das müssen. Sollte der Gesetzgeber hier ernsthaft Sorge haben, stünde es ihm frei, § 100 Aktiengesetz, der die persönlichen Voraussetzungen von Aufsichtsratsmitgliedern regelt, durch Mindestqualifikationen zu ergänzen – dann bitte aber für Männer und Frauen gleichermaßen. Denn besonders ärgerlich ist ja, dass die Frage nach ausreichender Qualifikation im Rahmen der Diskussion um die Quotierung von Aufsichtsratsmandaten für Frauen eine so große Rolle spielt, während sie bei Männern immer stillschweigend und auch dann vorausgesetzt wird, wenn sie tatsächlich fehlt. Ich erlaube mir, Ihnen aus einem Artikel der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 1. Mai 2011 vorzulesen, in dem es um den Nachfolger für den Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank geht. Darin heißt es: „Dass Weber mit seinem missratenen Abgang die Kanzlerin verprellt hat, die plötzlich ohne Kandidat für die EZB dastand, wird in der Deutschen Bank nicht als Makel gesehen: Bezog nicht auch Josef Ackermann schon Prügel von der Bundesregierung? Eben. Noch eine Gemeinsamkeit der Männer, die sich als geistesverwandt sehen. Und das zählt am Ende mehr als eine Banklehre. Auf den Charakter komme es an, sagt Ackermann: ‚Die richtige Persönlichkeit kann alles lernen. Persönlichkeit aber kann man nicht lernen‘, diktierte er neulich Reportern der Welt am Sonntag in den Block (...). Webers Unerfahrenheit im praktischen Bankgeschäft stört Ackermann nicht. Der Schweizer zieht jemanden vor, dem er zutraut, was er sich selbst zugutehält: Souveränität, Standfestigkeit, Führungsstärke, ein internationales Netz an Kontakten, dazu die Fähigkeit, in großen Linien zu denken. All das erfüllt Axel Weber in Ackermanns Augen.“ Für den Fall, dass Sie jetzt meinen sollten, das gilt für Vorstandsmitglieder, aber nicht für die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten, gestatten Sie mir einige Sätze aus der „Financial Times“ von gestern zur Neubesetzung des Aufsichtsrates von Hochtief: „Der deutsche Bau- und Infrastrukturkonzern gehört zu rund 50 Prozent dem spanischen

Konkurrenten ACS – der mit dem alten Aufsichtsrat um Hans-Peter Keitel, dem Präsidenten des Bundesverbands der Deutschen Industrie, gewaltig über Kreuz liegt. Am kommenden Donnerstag soll ein neuer Aufsichtsrat gewählt werden. Nur: Keitel und seine Truppe konnten sich in den vergangenen Wochen mit den Spaniern nicht auf eine gemeinsame Kandidatenliste einigen. Dafür gibt es zwei Gründe, die beide deutlich machen, wie derzeit über die Besetzung der wichtigsten Posten in deutschen Unternehmen diskutiert wird. Erstens gibt es keinen Katalog an Kompetenzen, die im Aufsichtsrat von Hochtief vertreten sein sollen. Finanzexpertise schon, ja, Technologieexpertise auch – aber in welcher Form und Ausprägung: Fehlanzeige. Der zweite Grund: ACS und Keitels Truppe sind sich zwar einig, dass drei der acht Vertreter der Kapitalseite die Minderheitsaktionäre vertreten und deswegen unabhängig von den Spaniern sein müssen. Nur können sie sich nicht einigen, wer jetzt wirklich unabhängig ist. Dabei ist allein schon die Fragestellung ein Skandal: Der Frage nach werden Aufsichtsräte nicht nach ihren Kompetenzen ausgewählt, sondern danach, wer von ihnen für verschiedene Aktionärsgruppen das Beste heraus schlagen kann.“ Gestatten Sie mir den Hinweis: Das ist keine Ausnahme, sondern der Regelfall. Denken Sie bloß an Karstadt, wo der Aufsichtsratsvorsitzende Caparros, der als Vorstandsvorsitzender von REWE ein ausgewiesener Kenner des Deutschen Einzelhandels ist, sein Amt niedergelegt hat, weil der Alleingesellschafter auch solche Geschäfte, für die die Zustimmung des Aufsichtsrats erforderlich ist, ohne angemessene Information des Aufsichtsrats durchsetzen wollte. Herr Caparros war innerhalb eines Tages durch einen Vertrauten des Alleingeschafters ersetzt worden. Die Botschaft erscheint mir völlig klar: Für Männer sind das richtige Netzwerk und die richtigen Beziehungen allemal wichtiger als die richtige Qualifikation. Und jetzt kommt mein Hinweis: Die Quotenregelung soll lediglich die Wirkungen dieses Netzwerkes überspielen. Daher braucht auch keine Frau, die aufgrund einer Quotenregelung in den Aufsichtsrat bestellt wird, sich dafür zu schämen. Erstens gibt es genügend Frauen mit den erforderlichen Mindestqualifikationen, und zweitens ist die Behauptung, für die Vergabe solcher Positionen käme es in erster Linie auf Qualifikation und Erfahrungen an, über die Frauen nicht verfügten, schlicht falsch und dient lediglich dazu, die als unberechtigt empfundene Forderung nach gerechter Berücksichtigung bei der Vergabe von Aufsichtsratsmandaten mit vermeintlichen Sachargumenten abzuwehren. Im Grunde geht es doch, für Männern wie für Frauen, allein darum, ob man die Chance erhält, die vorhandene Qualifikation in einer an-

spruchsvollen und einflussreichen Position unter Beweis stellen zu dürfen. Diese Positionen sollen Frauen nicht länger vorenthalten bleiben. Ich meine, dass dies ein gutes Schlusswort ist und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Meine Damen, meine Herren, Herr Ackermann ist Schweizer. Als in Deutschland Frauen schon lange wählen durften, gab es in manchen Kantonen der Schweiz noch kein Frauenwahlrecht. Ich bin an der Schweizer Grenze groß geworden, ich kann Ihnen versichern, seit in der Schweiz die Frauen mitwählen, ist dort nichts schlechter geworden. Ich komme aus einem Berufszweig, wo wir über viele Jahrzehnte hinweg nur Männer hatten. Das Strafrecht war den Männern vorbehalten. Frauen waren da nicht erwünscht. Als die erste Staatsanwältin aufgetreten ist, haben wir getuschelt: Ob die das wohl kann? Inzwischen ist eine Studienkollegin von mir Präsidentin eines Oberlandesgerichts. Die Gerichtsverfahren sind nicht schlechter geworden, auch nicht länger. Die Strafen sind nicht höher geworden. Die Kriminalität nicht signifikant geringer. Es ändert sich also überhaupt nichts zum Nachteil, wenn Frauen in neue Berufsgruppen einsteigen. Deswegen kann ich Sie nur ermutigen, bleiben Sie am Ball!

Wir kommen nun zur Fragerunde. Ich habe zahlreiche Wortmeldungen. Wir wollen das so handhaben, dass wir von hier vorne paritätisch besetzt die Wortmeldungen aufrufen. Die Frau Kollegin Laurischk beobachtet den Bereich Familien, Senioren, Frauen und Jugend, ich den des Rechtsausschusses. Wir machen das im Reißverschlussystem: Eine Frage vom Rechtsausschuss, eine vom Familienausschuss. Kollege Wunderlich, bitte!

Jörn Wunderlich (DIE LINKE.): Vielen Dank, Herr Vorsitzender! Ich habe eine Frage an Professor Laskowski und Professor Sacksofsky, die sich auf diese flexible Ergebnisquote bezieht. Es wird ja immer wieder eingeworfen: Das sind Eingriffe in das Eigentum. Hierzu ist jedenfalls von einer Sachverständigen festgestellt worden, das ist mit dem Grundgesetz vereinbar. Jetzt frage ich: Ist die flexible Eingriffsquote nicht mehr als nur eine Inhaltsbestimmung des Eigentums nach Artikel 14 GG? Und wenn das so ist: Welche konkreten Anforderungen müssen derartige Quotenregelung haben, um im Hinblick auf den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz erforderlich, geeignet und angemessen zu sein? Die Frage der Erforderlichkeit wurde ja bereits angespro-

chen. Die ganzen Freiwilligkeitsvereinbarungen haben ja nichts gebracht. Am 30. März hatten wir den Unternehmensgipfel der Familienministerin, sie hat heute im Ausschuss darüber berichtet; im Ergebnis ist da nichts herausgekommen. Es hat sich seit 2001 nichts geändert. Und an der Quote hat sich auch nichts geändert: Wir haben bei Vorstandsposten 2,7 Prozent Quote, aufgerundet, an Frauen. D. h. auf die Freiwilligkeit können wir nicht bauen. Das Mittel ist im Grunde über zehn Jahre ausgeschöpft.

Ulla Lötzer (DIE LINKE.): Ich habe zwei Fragen an Frau Professor Pfarr. Erstens: Es gibt ja eine Diskussion darüber und es steht eine gesetzliche Regelung im Raum, gesetzlich eine freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen zu regeln. Ich hätte gern Ihre Bewertung einer solchen gesetzlichen Regelung einer freiwilligen Selbstverpflichtung, insbesondere zu welchen Konsequenzen die führen würde. Zweitens: Welche gesetzlichen Schritte halten Sie bei der Umsetzung einer Quote für dringend erforderlich, damit sie auch erfolgreich durchgesetzt werden könnte – also beispielsweise Fristen, etwaige Maßnahmen zur Qualifizierung und Rechenschaftslegung oder auch Sanktionen?

Elisabeth Winkelmeier-Becker (CDU/CSU): Ich habe eine Frage an Frau Dr. Dammann und eine an Frau von Falkenhausen. Frau von Falkenhausen, wie funktioniert im Moment die Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder? Es ist ja immer der Anspruch der Bestenauslese. Ist das im Moment wirklich das beherrschende Prinzip? Oder was sagen Sie zur Äußerung von Herrn Sattelberger von der Telekom, der ja schon mehrfach geäußert hat, dass da auch Aspekte eine Rolle spielen wie gegenseitige Loyalität der altvorderen Manager, Ähnlichkeitsprinzip und ein Treuebonus in vorhandenen Netzwerken. Ist das möglicherweise ein Prinzip, das nicht unbedingt deckungsgleich ist mit dem Prinzip der Bestenauslese? Und an Frau Dr. Dammann: Sie stellen ja gerade in Frage, dass es genügend qualifizierte Bewerberinnen geben würde. Also dass es noch weitere 300 bis 500 Frauen in Deutschland geben könnte, die das geschafft haben, was Sie geschafft haben. Nun sprechen wir ja aber über einen gewissen Zeitraum. Zielquote, sagen wir einmal 2018, sprich sieben Jahre ab jetzt, 17 Jahre seit der ersten freiwilligen Vereinbarung und grob geschätzt zwei Aufsichtsratswahlturnusse bis dorthin. Ist es wirklich nicht möglich beziehungsweise was

müsste geschehen, dass dann zum Zeitpunkt 2018 die erforderliche Zahl an weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern da wäre?

Nicole Bracht-Bendt (FDP): Erst einmal allen ganz herzlichen Dank für Ihre umfassenden Ausführungen! Ich habe zwei Fragen an Frau Beiertz: Wie hoch sind aktuell die Anfragen, die Sie aus der Privatwirtschaft bekommen, bei denen es sich speziell um Frauen für Spitzenjobs handelt? Ist da eine Veränderung eingetreten aufgrund der öffentlichen Diskussion?

Dr. Stephan Harbarth (CDU/CSU): Ich habe zwei Fragen. Die erste Frage richtet sich an Frau Dr. Dammann: Könnten Sie vielleicht am Beispiel Ihres Hauses noch einmal konkretisierend darlegen, wie Ihre Pläne zur Ausweitung des Frauenanteils für die kommenden Jahre beschaffen sind? Insbesondere auch im Zusammenwirken mit einem möglichen Stufenplan. Meine zweite Frage richtet sich an Herrn Professor Hirte und hat zu tun mit dem unterschiedlichen Anwendungsbereich der diversen Entwürfe. Am weitesten geht der Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE. Er sieht zum einen eine Ausdehnung nicht nur auf die Ebene des Aufsichtsratsorgans, sondern auch auf die Ebene des Geschäftsführungsorgans vor. Er sieht zweitens eine Erstreckung auf „aufsichtsratsfähige GmbHs“ vor. Unter Gesellschaftsrechtlern ist unstrittig, dass das jede GmbH ist. Halten Sie eine solche Ausdehnung auch auf die örtliche Kfz-Werkstatt, wenn sie als GmbH verfasst ist, erstens rechtspolitisch für sinnvoll, zweitens verfassungsrechtlich für tragbar?

Christel Humme (SPD): Erst einmal ebenfalls herzlichen Dank an die Sachverständigen für die ausführlichen und auch sehr spannenden Ausführungen! Ich habe jetzt von vielen Sachverständigen gehört, dass die Quote viel einfacher im Aufsichtsrat zu realisieren ist, nicht aber im Vorstand. Deshalb beziehen sich meine beiden Fragen auf den Vorstand. Die beiden Fragen gehen an Frau Laskowski. Die erste Frage: Wie und wo müsste die Regelung für Vorstände hier in Deutschland – Frankreich hat das ja gemacht – erfolgen? Vor allen Dingen unter dem Aspekt der grundgesetzlichen Regelung. Die zweite Frage: Spielt die Größe des Vorstandes für eine Quotierung eine Rolle? Wir haben den Vorschlag gemacht, ob man dann den Stellvertreter unbedingt als weiblichen Stellvertreter machen sollte, um die Quotierung einzuhalten. Ist das ein gangbarer Weg und ist das verfassungsrechtlich möglich?

Marco Buschmann (FDP): Herzlichen Dank auch von mir an die Sachverständigen! Ich habe eine Frage, die sich sowohl an Frau Beiertz wie auch an Frau Dr. Dammann richtet. Habe ich Ihre Vorträge insofern richtig verstanden, dass man folgenden Befund stellen müsste: Eingedenk der Fluktuation in den betroffenen Organen müsste man, um die Ziele der Gesetzentwürfe zu erreichen, eine faktische 100-Prozent-Frauenquote für Einstellungen akzeptieren – das ist ja auch wichtig für die Verhältnismäßigkeitsprüfung – oder eben in bewährte Beziehungen zwischen Organ und Gesellschaft eingreifen und die Fluktuation erhöhen, also sich schlichtweg von Inhabern von Vorstands- oder Aufsichtsratsmandaten trennen, von denen man sich sonst nicht getrennt hätte. So habe ich einige Ausführungen verstanden. Ich wollte sichergehen, dass ich die nicht falsch verstanden habe.

Nadine Schön (St. Wendel) (CDU/CSU): Eine Frage an Frau Dr. Dammann: Sie haben ja ausgeführt, dass Frauen auch deshalb auf den entscheidenden Positionen fehlen, weil zu wenige die erforderlichen Qualifikationen haben, und dass Sie auch aus dem Ausland rekrutieren müssen. Was machen wir in Deutschland falsch, dass wir die Frauen nicht in diese Positionen bekommen? Was müssten wir anders machen? Würde es nicht helfen, von oben den Druck zu erhöhen, damit auch die gut qualifizierten Frauen den Durchmarsch durch alle Ebenen machen würden? Also Druck von oben und Druck von unten aufbauen. Die zweite Frage geht an Frau von Falkenhausen: FidAR e. V. differenziert ja zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in seinem Vorschlag; macht es in Ihren Augen auch Sinn, zwischen einzelnen Branchen zu differenzieren?

Ingrid Hönlinger (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN): Ich bedanke mich bei allen Sachverständigen für die sehr interessanten Ausführungen! Ich habe zwei Fragen an Professor Schmidt. Wir haben in unserem grünen Gesetzentwurf eine Jahresstaffelung vorgesehen. Wie schätzen Sie die in der Praxis ein? Und würden Sie eine Ausweitung der Quote auf Vorstände gutheißen?

Ekin Deligöz (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN): Frau Pfarr, ich wende mich jetzt von Quotenfrau an Quotenfrau. Sie sind in einem wirtschaftswissenschaftlichen Institut tätig. Mich würde interessieren, was sich in einem Unternehmen ändert, wenn mehr

Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen Positionen übernehmen? Was versprechen Sie sich davon, wenn dies stattfindet? Die zweite Frage richtet sich an Frau Lasowski: Es ist gewissermaßen „durch die Blume“ rübergekommen, wenn ich das richtig verstanden habe, auch bei Herrn Hirte, dass, wenn sich Männer und Frauen gleichermaßen melden und aufgrund einer Quote eine Frau vorgezogen werden müsste, dass das eine Benachteiligung des Mannes sein könnte? Stimmen Sie dem zu?

Dr. Eva Högl (SPD): Ich habe zwei Fragen an Frau Professor Pfarr. Sie haben ja sehr überzeugend dargelegt, dass wir nicht mehr über das Ob diskutieren müssen und viele gute Gründe hierfür genannt, deswegen stelle ich zwei Fragen zum Wie einer Quote, zur Ausgestaltung. Wie stark müssen wir nach Unternehmensgröße, Unternehmensart differenzieren? Wie wichtig ist die Differenzierung, die die Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN vornimmt, nach Anteilseigner- und Arbeitnehmer- bzw. Arbeitnehmerinnenseite? Müssen wir diese Differenzierung auch in verschiedenen Gesetzen vornehmen, oder könnten wir das in einem Schlag machen? Die zweite Frage richtet sich auf das Thema Sanktionen, denn das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt, weil wir wissen – wir haben ja in der SPD auch Erfahrungen mit Quote –, dass Papier geduldig ist, dass wir zwar auch guten Willen unterstellen, aber doch die Praxis dann nicht unbedingt immer das Ergebnis zeigt, welches wir uns wünschen, wenn wir die Gesetze formulieren. Deswegen halte ich persönlich die Frage der Sanktionen für ganz entscheidend. Können Sie uns vielleicht ein paar Ideen präsentieren, was Sie glauben, was sinnvolle und wirkungsvolle Sanktionen wären, und ob wir überhaupt Sanktionen brauchen? Wir wissen ja etwa, dass Sanktionen in Norwegen eine große Rolle spielen. Da wird damit gedroht, eine Firma aus dem Register zu nehmen und dann gegebenenfalls aufzulösen! Oder die Frage, ob ein Beschluss unwirksam ist. Das würde mich sehr interessieren. Herzlichen Dank!

Christine Scheel (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN): Ich wollte auch ganz gern noch einmal auf diesen Punkt der Sanktionen kommen, weil – meine Vorrednerin hat es ja angesprochen – ein Gesetz, das dann in der Praxis nicht umgesetzt wird, nicht sinnvoll ist. Deswegen auch noch einmal an Frau Professor Pfarr die Frage: Welche Sanktionen sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? Und die zweite Frage an Frau von Falkenhausen: Wir haben ja in der heutigen Situation oft die Praxis, dass Aufsichtsräte aus den Vorständen kommen. D. h. die gehen aus dem Vorstand raus und werden

dann Aufsichtsrat. Und um das zu durchbrechen hat ja die Quote auch eine gewisse Bedeutung. Das Old-Boys-Network wurde ja schon angesprochen. Wir müssen ja irgendwie zusehen, dass Frauen da überhaupt reinrutschen. Wir sind ja von grüner Seite jetzt erst einmal vom Ansatz der Aufsichtsräte und Aufsichtsrätinnen herangegangen, d. h. wir kommen ja von ganz oben. Es wäre schön, wenn Sie dazu etwas sagen könnten!

Monika Lazar (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN): Auch von mir einen schönen Dank! Es war wirklich sehr interessant und auch amüsant zuzuhören. Ich habe zwei Fragen, eine an Frau Schmidt und eine an Herrn Hirte. Von Frau Schmidt würde ich ebenfalls gerne zum Stichwort Sanktionen etwas wissen, nämlich wie Sie die in dem grünen Gesetzentwurf beinhalteten einschätzen – ob das für Sie o. k. ist oder was Sie ansonsten für andere Vorschläge von Sanktionen haben, oder ob Sanktionen überhaupt nötig sind. Die Frage Herrn Hirte: Sie haben sich eben ähnlich wie Frau Dr. Dammann sehr kritisch dazu geäußert, dass es die nötigen Frauen in dieser vermeintlich kurzen Zeit nicht gibt. Sehr viele von den Sachverständigen hier bezweifeln das aber, und ich auch. Was muss aus Ihrer Sicht getan werden, damit es die nötigen Frauen bis 2017 gibt, wo ja der grüne Gesetzentwurf auch die 40 Prozent haben will? Denn es könnte ja sein, selbst wenn die Unternehmen es nicht wollen, dass der Gesetzgeber trotzdem handelt. Und dann müssten sie ja die Frauen dann doch finden.

Caren Marks (SPD): Vielen Dank an alle Sachverständigen! Ich habe eine Frage an Frau Pfarr: Halten Sie eine Begrenzung der Anzahl der Aufsichtsratsmandate einer Person für möglich, und wenn ja, in welcher Größenordnung könnte das sinnvoll sein? Eine weitere Frage möchte ich gerne an Frau Laskowski stellen: Es ist ja in einigen Fragen schon das Thema der Sanktionen angesprochen worden, und es wird ja immer wieder auch über Ausnahmeregelungen diskutiert. Darum meine Frage an Sie, ob Sie Härtefallregelungen erstens überhaupt für sinnvoll halten und, wenn ja, wie eine solche Regelung aussehen sollte, eingedenk der Gefahr, dass die Quotierung durch eine Härtefallregelung grundsätzlich unterlaufen werden könnte.

Stephan Thomae (FDP): Vielen Dank, meine Damen und Herren Sachverständige! Ich habe eine Frage, die ich gern an Frau Professor Pfarr und an Frau Beiertz richten

würde: Es ist von den Sanktionen gesprochen, die eingreifen sollten, falls ein Unternehmen eine eventuelle gesetzliche Quote nicht erfüllen sollte. Welche Durchbrechungs- oder Öffnungsklauseln wären für den Fall denkbar, dass ein Unternehmen tatsächlich aus sachlichen Gründen darlegen kann, dass es unter den Bewerberinnen, die sich gemeldet haben, keine geeignete finden konnte? In einzelnen Fällen kann so etwas ja auch einmal vorkommen! Also die Frage nach der Durchbrechung aus sachlichen Gründen.

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Jetzt haben wir die Frage-
runde abgeschlossen und kommen zur Antwortrunde in umgekehrter Reihenfolge der
Statements, was bedeutet, dass wir mit Frau Professor Schmidt auf die zwei Fragen
der Kollegin Hönlinger und die Frage der Kollegin Lazar beginnen. Bitteschön!

SVe Prof. Dr. Marlene Schmidt: Vielen Dank! Zunächst möchte ich vorausschicken,
dass ich den Gesetzentwurf der Grünen insgesamt für sehr gelungen halte. Zu den
Sanktionen möchte ich sagen, dass hier natürlich das A und O ist, dass sie effektiv
sind. Was hier vorgesehen ist, erscheint mir diesem Kriterium gerecht zu werden,
insbesondere der Vorschlag, dass Aufsichtsratsbeschlüsse nichtig sein sollen, wenn
der Aufsichtsrat unter Verstoß gegen die Quotenregelung zusammengesetzt wird.
Denn dann hat das Unternehmen ein ganz massives Eigeninteresse daran, hier für
eine korrekte Besetzung zu sorgen.

Die Übergangsregelung, die vorgesehen ist – nämlich bis 2015 sind 30 Prozent der
Aufsichtsratsmandate mit Frauen zu besetzen und bis 2017 mindestens 40 Prozent –
erscheint mir dem Verhältnismäßigkeitsprinzip Rechnung zu tragen. Es sind zwar
relativ kurze Fristen, aber wenn wir die nicht vorsehen, passiert nichts. Ich denke je-
doch, eine Änderung der Verhältnisse muss in einem absehbaren Zeitraum gesche-
hen. Im Moment haben wir den Drive, im Moment ist die Diskussion da, und darum
sollte man nicht zu lange Fristen setzen.

Aus meiner Sicht spricht überhaupt nichts dagegen, Quotenregelungen auch für Vor-
stände einzuführen. Es besteht natürlich erst einmal grundsätzlich die Hoffnung,
dass, wenn wir eine genügende Anzahl von weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern ha-
ben, entsprechend auf die Besetzung der Vorstände Einfluss genommen wird – aber

das ist natürlich nur eine Hoffnung, und wenn man nach Norwegen sieht, dann merkt man auch, dass diese Hoffnung sich nicht immer erfüllt. Der Aufsichtsrat hat aber davon unabhängig ein ganz wunderbares Mittel an der Hand, um insgesamt für Frauenförderung im Unternehmen zu sorgen, und das kann man eigentlich gar nicht genug betonen: nämlich Zielvereinbarungen, in denen die Frauenförderung eine große Rolle spielt, für alle Vorstandsmitglieder. Wenn es den Herren ans Portemonnaie geht, glaube ich, ist die Frauenförderung ganz schnell umgesetzt. Und zwar ans Portemonnaie in dem Sinne, dass sie die Voraussetzungen für ihren flexiblen Entgeltbestandteil nur erfüllen, wenn sie eben bestimmte Anteile an Frauen fördern. Um das zusammenzufassen: Grundsätzlich bin ich dafür, ich denke aber, man wird das eben auch durch eine Quotenregelung für die Vorstände abfedern müssen.

Vorsitzende Sibylle Laurischk: Dann haben wir eine Frage an Frau Professor Sacksofsky von Herrn Wunderlich.

SVe Prof. Dr. Ute Sacksofsky, M.P.A. (Harvard): Ich bin nach den genaueren Anforderungen im Hinblick auf Artikel 14 GG gefragt worden. Ich stimme Ihnen völlig zu, dass es sich um eine Inhalts- und Schrankenbestimmung handelt, und da gilt der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz. Entsprechend dem, was ich zuvor schon deutlich gemacht habe, steht eine Ausgestaltung, die eine zwingende Quote vorsieht, mit dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz im Einklang. Der Verweis auf die flexiblen Quoten ändert daran nichts, denn da haben wir lange genug gesehen, dass das zu nichts führt.

Das Verhältnismäßigkeitsprinzip hat natürlich auch Auswirkungen auf die Übergangsfristen. Aber auch hier wird man berücksichtigen müssen, dass der Verfassungsauftrag des Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 GG seit 1994 im Grundgesetz steht und die Diskussion und auch die Selbstverpflichtung seit mindestens 2001 vorliegen. Man muss das auch ins Verhältnis setzen zu den Zeiten, die jetzt angedacht worden sind, so dass ich keine Probleme hätte, wenn wir mit einem Zeitraum von fünf bis sieben Jahren rechnen. Man muss dabei natürlich berücksichtigen, dass das nicht von heute auf morgen geht. Das ist klar. Aber die Übergangsfrist kann mit einbeziehen, dass die Anforderungen eigentlich schon sehr viel länger da sind.

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Professor Pfarr auf Fragen der Kollegin Lötzer, der Kollegin Deligöz, der Kollegin Högl, der Kollegin Scheel, der Kollegin Marks und des Kollegen Thomae.

SVe Prof. Dr. Heide Pfarr: Ich kann mich, was die Frage nach der freiwilligen Selbstverpflichtung betrifft, jetzt auf Frau Sacksofsky beziehen, würde Ihnen aber gerne ein praktisches Beispiel nennen. Die Stiftung, in der ich arbeite, schult auch Aufsichtsräte. Wir haben da die Rückmeldung erhalten, dass weibliche Aufsichtsratsmitglieder auf der Arbeitnehmerseite durchaus auf Vorstände treffen, die immer wieder, bei jeder Aufsichtsratssitzung, betonen, wie sehr sie eigentlich nach Frauen suchen – und nie eine finden. Das heißt, wir haben diese freiwillige Selbstverpflichtung als Rede längst. Die geben die auch gerne noch einmal schriftlich ab. Im einzelnen Fall heißt es dann immer: „Keine da!“ „Der hat schon so lange gewartet!“ „Der passt so gut!“ Das heißt: es läuft real nicht, und es läuft selbst dann nicht, wenn die Behauptung, etwa des Vorstandsvorsitzenden, er wolle sich um Frauen bemühen, durchaus glaubwürdig überkommt. Das ist wie in einer Partei. Die wollen da auch immer eigentlich ganz viele Frauen haben, nur im einzelnen Entscheidungsfall ging es leider jetzt gerade gar nicht. Deswegen geht es also nicht.

Die Sanktionen, die in diesen Anforderungen, die wir hier schriftlich haben, vorgesehen sind, finde ich gut. Deswegen habe ich die Frage nach den Sanktionen so verstanden: Gibt es mildere Sanktionen, die genauso effektiv sind? Ich sehe wirklich keine! Denn Sanktionen wie etwa die einer Beweislastumkehr zu Gunsten der Frau, die diskriminiert wird, bringen nichts: Denn die Diskriminierten klagen nicht, außer sie sind Männer, die sich wegen Frauen benachteiligt fühlen. Das nutzt alles nichts! Wir gehen ja nicht so weit wie Norwegen, dass wir die Unternehmen gleich zumachen; aber eine mildere Sanktion als die vorgesehenen geht nicht.

Jetzt ist aber die Frage: Was ist denn, wenn sie gar nichts dafür können, dass sie es nicht so besetzen können? Es gibt nichts Gefährlicheres als die Abweichung von der Gleichberechtigung mit dem Hinweis auf sachliche Gründe. Das kennen wir seit ein paar Jahrtausenden. Die sachlichen Gründe lagen im Wesen der Frau, ihrer geringen körperlichen Fähigkeit, ihrer geistigen Minderbemittelung. Kennen wir, rauf und runter! Wer sachliche Gründe zulässt, will keine Gleichstellung. Bei der Besetzung von

Aufsichtsräten ist es nicht möglich, dass keine Frau gefunden wird. Beim Vorstand ist es durchaus möglich, dass mal zu einem bestimmten Zeitpunkt keine Frau da ist, obwohl eine da sein müsste. Ich habe damit überhaupt keine Probleme, weil ich Ihnen schon ankündige: Wenn es eine Quotenregelung für die Vorstände gibt, werden die winzig klein werden! Da werden plötzlich ganz viele Aufgaben auf ganz wenige Personen beschränkt werden, damit man nicht so viele Frauen aushalten muss. Ich selber kenne ein paar Unternehmen und weiß, dass es durchaus üblich ist, dass man bestimmte Vorstandsfunktionen für eine bestimmte Zeit von anderen Vorstandsmitgliedern übernehmen lässt. Dann hat man noch ein Jährchen und sucht weiter, und dann wird man die Frau gefunden haben! Also: als sachlichen Grund würde ich das auf keinen Fall zulassen.

Zur Begrenzung der Aufsichtsratsmandate: Das einzig Negative an der Entwicklung in Norwegen ist, dass jetzt immer dieselben Frauen in unterschiedlichen Aufsichtsräten sitzen. Das ist immer noch besser, als wenn da Männer säßen, aber dennoch halte ich von einer Begrenzung von Aufsichtsratsmandaten sehr viel, insbesondere weil diese Verflechtungen, die durch eine Summe von Aufsichtsratsmandaten in einer Person – was wir ja bei Männern finden – in der Wirtschaftswissenschaft durchaus auch kritisch diskutiert wird. Das einzig Positive an der Fülle von Aufsichtsratsmandaten bei einer Person, bei einem Mann ist der Nachweis, dass dann, wenn er woanders noch Vorstandsvorsitzender ist, das offensichtlich eine Teilzeitbeschäftigung ist, die mühelos von einer Mutter von fünf Kindern nebenbei gemacht werden kann. Wer zehn Aufsichtsratsmandate hat und Vorstandsmitglied ist, hat eine Teilzeitbeschäftigung als Vorstandsmitglied. Das werden wir Frauen allemal hinkriegen!

Die weitere Frage richtete sich auf die Qualifizierung. In dem SPD-Papier wird die Entwicklung, Erarbeitung von Qualifikationsstandards aufgeführt. Ich rede jetzt nicht über die Voraussetzungen, die das Gesetz schon kennt. Ich halte das für hochproblematisch. Wonach wollen Sie eigentlich qualifizieren? Die Vertreter der Anteilseigner-Seite, die in der Regel Qualifikationen als Wirtschaftsprüfer oder Erfahrungen als Vorstandsmitglieder haben, würden dann qualifiziert in sozialer Kompetenz, von der wir wissen, dass sie ihnen weitgehend abgeht. Auch Ethikkurse könnten nicht schaden! Oder auch „Kritische Auseinandersetzung mit dem Kapitalismus“ – das fände ich für diese Aufsichtsratsmitglieder richtig erfolgversprechend. Vielleicht würde man

denken, dass man für die Arbeitnehmerseite solche Sachen mit der Ethik und der sozialen Kompetenz nicht so dringend benötigt. Aber jedenfalls würde man anfangen, mit denen Rechnungslegung zu üben. Das muss man aber nicht im Gesetz festlegen. Jedenfalls diejenigen, die von den Gewerkschaften betreut werden, bekommen diese Schulungen bereits, und andere Anforderungen ins Gesetz zu schreiben, halte ich nicht für erforderlich.

Jetzt komme ich zu der Frage: Welche Veränderungen werden denn eintreten? Was haben wir in der wissenschaftlichen Betrachtung von Arbeits- und Verhaltensbedingungen in Unternehmen für Erfahrungen? Was würde sich da ändern, wenn mehr Frauen Führungskräfte und im Aufsichtsrat sind? Wir stellen fest, dass sich die Arbeitsverhältnisse insofern ganz stark geändert haben, als dass es bestimmte Muster, die für Arbeitsverhältnisse ganz gängig waren – wir nennen sie „Normalarbeitsverhältnisse“ –, die über ein Jahrhundert ganz auf Männer zugeschnitten worden sind, so nicht mehr gibt, sondern dass wir individualisiertere Arbeitsverhältnisse haben, in denen sich auch andere als der Normalmann und Arbeiter wiederfinden. Dieses Muster ist aber nicht im Bereich der Führungskräfte aufgebrochen worden. Die benehmen sich immer noch so – ein bisschen mehr amerikanisch, aber das hat keine inhaltlichen Auswirkungen im Sinne von erfreulichen Entwicklungen. Da überdauern diese starren Verhaltensmuster viel stärker als in den Ebenen darunter. Wenn man da mehr Diversität einfügt – sowohl was Frauen betrifft, aber auch im Hinblick auf andere Kulturen, also Herkünfte –, werden positive Veränderungen eintreten. Da werden diese Muster in dem Sinne, dass man die Arbeitswelt besser an die Menschen anpasst, anstatt die Menschen an die Arbeitswelt, besser durchsetzbar sein. Ich halte das für eine sehr positive Entwicklung.

Dann bin ich noch hinsichtlich der unterschiedlichen Anteilsgrößen im Aufsichtsrat im Gesetzentwurf der Grünen gefragt worden. Der Unterschied für die beiden Seiten ist folgender: Die Anteilseigner-Seite wird typischerweise von juristischen Personen beschickt; wenn es nicht gerade ein Familienunternehmen ist, dann ist es eine Bank, ein anderes Unternehmen, eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder dergleichen. Da findet man bei einer juristischen Person immer auch eine Frau, wenn man will. Hingegen ist die Arbeitnehmerseite gewählt, und zwar soll sie die Beschäftigten repräsentieren. Deswegen ist es ein Unterschied, und man kann auf die Idee kommen,

dieser Unterschied muss sich auch in dem Sinne niederschlagen können, dass nicht eine extreme Minderheit von fünf Prozent Frauen 40 Prozent der Aufsichtsratssitze hat. Das wäre jedenfalls ein Verstoß gegen das Repräsentativitätsprinzip. Hingegen besteht das Problem, dass wenn der Frauenanteil so gering ist, dies dafür spricht, dass das Unternehmen eine Kultur hat, die Frauen vertreibt. Wenn man die nicht aufbricht, passiert auch nichts. Das heißt: Wenn so viele Männer da sind und so wenige Frauen, dann bewegt sich zu wenig, wenn die kritische Masse im Aufsichtsrat nicht erreicht wird. Ich halte deswegen so eine Überlegung für sinnvoll, wie sie in der IG-Metall angestellt wird: Auf der Arbeitnehmerseite müssen 30 Prozent derjenigen, die von der Gewerkschaft geschickt werden, auf jeden Fall Frauen sein. Da es häufig drei sind, die von ihr geschickt werden, sind es dann oft schon zwei. Bei den anderen geht es nach dem Anteil der Frauen im Unternehmen, mindestens aber nach dem Anteil der Frauen in der Branche. Das finde ich spannend! Dass ein Unternehmen, das den Branchenfrauendurchschnitt unterschreitet, nicht damit belohnt wird, weniger Frauen haben zu müssen. Das halte ich für eine sehr gute Idee. Da ist das Repräsentativitätsprinzip zwar noch da, aber es bildet die Repräsentativität nicht unmittelbar einzelwirtschaftlich ganz genau ab.

Vorsitzende Sibylle Laurischk: Die nächsten Fragen richten sich an Frau Professor Laskowski. Und zwar sind es die Fragen von Herrn Wunderlich, Frau Humme, Frau Deligöz und Frau Marks.

SVe Prof. Dr. Silke Ruth Laskowski: Vielen Dank! Zunächst zu der Frage von Herrn Wunderlich, die im Prinzip durch meine Kollegin Sacksofsky schon beantwortet wurde. Auch aus meiner Sicht handelt es sich um eine Inhalts- und Schrankenbestimmung, und zwar um eine verfassungsrechtlich zulässige. Aber ich bedanke mich für den Hinweis, dass Sie sagen, wir brauchen ein effektives Steuerungsmittel. Das ist vollkommen richtig. Diese freiwilligen, unverbindlichen Versprechungen, die führen zu nichts und haben auch zu nichts geführt.

Dann zu der Frage von Frau Humme betreffend den Vorstand: Wo müsste der geregelt sein? Aus meiner Sicht dort, wo sich auch jetzt Regelungen zum Vorstand finden, also vor allen Dingen im Gesellschaftsrecht. Aber vorstellbar ist natürlich auch ein eigenständiges Quotengesetz, wenn man das machen möchte. Da, denke ich, ist

der Gesetzgeber kreativ genug, sich eine vernünftige Lösung zu überlegen.

Zur Größe des Vorstandes, und dann, ob sie entscheidend ist: Aus meiner Sicht nein, denn es handelt sich gleichwohl um ein Unternehmensorgan, das vom Gesellschaftsrecht erfasst wird. und von daher sehe ich erst einmal keine verfassungsrechtlichen Bedenken, die dem entgegenstehen könnten.

Zur Frage des Geschlechts der stellvertretenden Person: Dieser neue Gedanke wäre meiner Auffassung nach verfassungsrechtlich zu rechtfertigen, denn auch da würde die Rechtfertigung letztlich aus Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 GG folgen, dem staatlichen Fördergebot. Denn es geht auch dort darum, den strukturell bedingten ökonomischen Vorsprung von Männern auszugleichen. Insofern wäre das auch ein interessanter Ansatz, um da in die richtige Richtung zu steuern.

Zur Frage von Frau Deligöz: die Quote als Benachteiligung des Mannes. Ein völlig alter Hut! Im Einzelfall kann das schon einmal passieren, aber auch da steht dann wieder das verfassungsrechtliche Fördergebot nach Artikel 3 Absatz 2 Satz 2 GG solchen Regelungen zur Seite, denn es geht letztlich um das völlig legitime Ziel, hier die gleichberechtigte wirtschaftliche Teilhabe von Frauen in der Gesellschaft zu ermöglichen – und da muss dann schon einmal im Einzelfall auch ein Mann zurückstehen. Das ist nichts Neues, nichts Ungewöhnliches, und in der verfassungsrechtlichen Rechtsprechung auch völlig konsentiert.

Zum Schluss zu Frau Marks: Sanktionen, Härtefallregelung. Das ist auch schon angesprochen worden. Jetzt möchte ich ungerne Frau Pfarr widersprechen, ich muss es auch gar nicht. Aber über den Gedanken muss man nachdenken. Wie sieht das aus, wenn sich Unternehmen bemüht haben, Frauen zu finden, weniger für den Aufsichtsrat, aber dann für den Vorstand, wie Frau Pfarr auch schon eingeräumt hat? Wenn wir Qualifikationskriterien zugrunde legen, die bislang gesetzlich gar nicht existieren, dann müssten wir natürlich auch die EuGH-Rechtsprechung mit im Blick haben und dann eventuell über Härtefallregelungen nachdenken. Aber dann brauchen wir auch erst einmal klare Kriterien, an denen wir uns orientieren, denn sonst kommen wir da nicht weiter. Ansonsten gilt natürlich aus verfassungsrechtlicher Sicht: Unmögliches kann nicht eingefordert werden. Falls tatsächlich der theoretische Fall

eintreten sollte, dass einmal keine Frau gefunden werden kann, obgleich – und darauf kommt es an, damit hier keine Umgehungsstrategie gefahren werden kann – sich ein Unternehmen nachweisbar mehrmals darum bemüht hat, kann man über eine solche Härtefallregelung nachdenken. Insoweit müsste man dann aber zumindest auch an eine Umkehr der Darlegungs- und Beweislast und an ganz strikte Transparenzregeln denken, damit hier kein Umgehungskurs gefahren werden kann.

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Damit kommen wir zu Herrn Professor Heribert Hirte auf die Frage des Herrn Dr. Harbarth und der Frau Lazar.

SV Prof. Dr. Heribert Hirte, LL.M. (Berkeley): Vielen Dank! Zunächst zu Frau Lazar, Stichwort Potenzialerweiterung: Ein ganz weites und schwieriges Feld. Ich habe mir vier Punkte notiert. Der erste: man muss natürlich – und das ist das Feld, was ich sozusagen täglich beobachte – unten anfangen, bei den Studienfächern, und das bedeutet Hinwirken darauf, dass naturwissenschaftliche, ingenieurwissenschaftliche Fächer stärker von Frauen studiert werden, das gleiche gilt innerhalb der Betriebswirtschaft und bei der Juristerei; damit stärker die Fächer studiert werden, die auf solche Tätigkeiten in Unternehmen hinführen. Es war noch vor fünf Jahren extrem schwierig, Frauen überhaupt für den Wahlschwerpunkt, den ich vertrete, zu begeistern, weil – da haben wir wieder das Problem mit Henne und Ei – gesagt wurde: „Was kann ich denn anschließend damit machen?“ Man kann natürlich, wenn man das nach unten abfedern will, durchaus mit universitätsinternen Maßnahmen darauf hinwirken, dass die einseitige Wahl der Fächer, Wahlfächer, und des Studiums nicht so weiter fortgesetzt wird, wie es im Augenblick der Fall ist. Der Extremfall wäre, zu sagen – und das ist natürlich dann aus anderer Sicht, wir haben das gerade gehört, bedenklich –, dass in Fächern, die bei Frauen als besonders attraktiv gelten, wo sie zum Teil 90 Prozent stellen, jetzt nur noch Männer in dieses Fach aufgenommen werden. Das wäre dann die spiegelbildliche Diskussion dazu, einen mittelbaren Zwang zu erzeugen, um Frauen dazu zubringen, in die wirtschaftsnahen und, wie es hier mehrfach hieß, lukrativen Fächer hinüberzuwechseln. Ob das verfassungsrechtlich haltbar ist, kann ich nicht beurteilen. Aber es geht auch um rechtspolitische Wünschbarkeiten.

Zweiter Punkt, Anwaltskanzleien: Wir haben hier Vertreter aus großen Anwaltskanzleien. Die großen Anwaltskanzleien spielen, jedenfalls was die mehr wirtschaftswissenschaftliche, wirtschaftsrechtliche Seite anbelangt, eine große Rolle als „Feeder“, weil Leute in diesen Kanzleien ihr Handwerkszeug lernen und dann nach einiger Zeit in die Mandantenunternehmen hinüberwechseln. In diesen Kanzleien ist es heute so, dass Frauen zu großen Zahlen anfangen, aber zu minimalen Zahlen Partner werden. Da muss man über die Frage nachdenken, warum das so ist. Manche Anwaltskanzleien, im Übrigen insbesondere aus dem angelsächsischen Umfeld, wo die Frauenzahlen höher sind, arbeiten an entsprechenden Kompatibilitätsmodellen. Die Frage ist, wie man das bei uns stärker modifizieren kann. Wenn wir dann im Unternehmen selbst drin sind, ist, wenn man früh ansetzt, die Frage der Beförderungspolitik ein entscheidender Punkt. Wir erleben es immer wieder, auch wenn Sie in die Justiz gucken: Unten 60/70 Prozent Frauenanteil, und oben beim Bundesgerichtshof ganz anders herum. Da wird dann das Argument gebracht, das Sie sicher auch kennen: „Nach Karlsruhe möchte ich nicht, und pendeln nach Karlsruhe auch nicht!“ Wichtig ist nur – dies ist ja auch ein Gegenstand dieser Anhörung – dass dies öffentlich gemacht wird: Warum wollen Frauen nicht diese höhere Positionen haben, die ihnen zum Teil auch angetragen werden? Ich glaube – und damit bin ich beim vierten Punkt – das berührt sich mit dem, was Frau Pfarr andeutungsweise gesagt hat: Hier hilft Publizität erheblich weiter. Wir haben in den Unternehmenspublizitätsorganen durchaus Orte, wo solche Publizität eingefordert werden könnte. Welche Begründung es dafür gibt, dass der Anteil oben und unten ein anderer ist, und mit welcher Begründung die Beförderungen auf die jeweils höhere Ebene, die dann das Rekrutierungspotenzial erweitern, nicht funktioniert haben. Ich weiß, dass solche Begründungszwänge aus anderer Sicht dann wieder unbeliebt sind, das ist klar; aber ich glaube, wenn überhaupt darüber geredet wird, dann sind wir in diesem Punkt schon einen Schritt weiter.

Zur Frage des Kollegen Harbarth: Er hatte zum einen zum Vorschlag der Linken gefragt, auch die aufsichtsratsfähigen GmbHs einzubeziehen. Ich habe den Vorschlag so interpretiert, dass die aufsichtsratsfähigen GmbHs nur einbezogen werden sollen, wenn sie einen Aufsichtsrat haben. Wenn das hingegen so zu verstehen sein sollte, dass auch die GmbHs, die einen Aufsichtsrat schaffen könnten, und damit praktisch jede deutsche GmbH verpflichtet werden sollte, einen Aufsichtsrat zu schaffen und

den dann paritätisch zu besetzen, dann würde ich dies für verfassungsrechtlich äußerst bedenklich halten. Denn dann würde die natürlich gerade in den kleinen GmbHs starke Verkoppelung von Eigentümerinteressen und Durchsetzung der Eigentümerinteressen – das sind ja letztlich Einzelunternehmen in der Rechtsform der beschränkten Haftung – entkoppelt werden, und das würde ich nicht für zulässig halten. Das führt zu der zweiten Frage, inwieweit es rechtspolitisch sinnhaft ist, über den Anwendungsbereich der verschiedenen vorliegenden Anträge hinaus auch andere Unternehmen einzubeziehen, und wieweit das verfassungsrechtlich tragbar ist. Rechtspolitisch sinnhaft ist das, wenn man das als eine gesellschaftspolitische Forderung ansieht, sicherlich, denn es geht natürlich darum, überall in der Gesellschaft die Gleichberechtigung durchzusetzen. Das ist die eine Seite. Das Problem ist aber: Wollen wir hier Unternehmenskultur, Corporate Governance verbessern – oder wollen wir die Unternehmen nutzen, um gesellschaftspolitische Ziele durchzusetzen? Das ist nicht ganz klar. Deshalb auch meine Eingangsbemerkung zu den empirischen Befunden. Was die gesellschaftspolitische Durchsetzbarkeit angeht, so ist das sicherlich wünschbar; was die unternehmensrechtliche Seite angeht, ist das empirisch nicht bewiesen und nicht tragbar, und je kleiner die Unternehmen und je stärker eigentümerorientiert sie sind, desto schwerer wiegt Artikel 14 GG. Stellen sie sich den Extremfall vor: Eine Familie hat ein einziges Mietshaus, das als Nachlass in eine GmbH eingebracht worden ist. Dem Erben gehört das, und jetzt plötzlich soll er, der davon lebt und der damit seine Beschäftigung fristet, seinen Job quittieren, jetzt zurücktreten und eine ihm unbekannte Frau – vielleicht hat er keine Tochter oder keine Frau, die das machen kann – gegen Zahlung eines angemessenen Geschäftsführergehalts in diese GmbH nehmen. Das wäre der Extremfall, der sicherlich nicht bedacht ist. Er soll das freiwillig machen dürfen, das würde ich auch für wünschbar halten, das sage ich ganz deutlich. Nur nicht durch Zwang.

Vorsitzende Sibylle Laurischk: Die nächsten Fragen richten sich an Frau von Falkenhausen, und zwar die Fragen von Frau Winkelmeier-Becker, von Frau Schön und von Frau Scheel.

Sve Jutta Freifrau von Falkenhausen, MPA (Harvard): Vielen Dank! Frau Winkelmeier-Becker fragte noch einmal nach den tatsächlichen Rekrutierungsmechanismen für Aufsichtsräte. Ich gebe Ihnen jetzt einmal zwei sicher etwas übertriebene Beispiele

le. Die Idealform ist: Es gibt einen Nominierungsausschuss in den Unternehmen. Da sitzen ein paar kluge Köpfe, vielleicht noch mit einer Beratung wie von Spencer Stuart, und überlegen sich: Was habe ich für ein Unternehmen, wie viele Aufsichtsratspositionen habe ich jetzt neu zu besetzen, welche Kompetenzen brauche ich dafür – bestimmtes Ausland, bestimmte Abnehmermärkte, Kunden, Zulieferer, Persönlichkeiten, Erfahrungen, vielleicht eine starke Forschungslastigkeit, jemanden aus der Wissenschaft, etc. Man baut sich also erst einmal die Profile, die Kompetenzen, die man vertreten haben will. Daraufhin fängt man an, kreativ nachzudenken. Wer hat diese Kompetenzen? Möglicherweise mit oder auch ohne Hilfe der Personalberatung. Man schaut auf diese Weise kompetenzbezogen und nicht personenbezogen auf die Kandidaten. Das ist die Idealform. Ich glaube, wenn so ausgewählt wird – zum ganz kleinen Teil wird es vielleicht auch zurzeit schon so passieren –, dann sind automatisch 20 Prozent Frauen drin. Die Regel ist eher anders: Der Aufsichtsratsvorsitzende setzt sich mit seinem Freund, dem Vorstandsvorsitzenden zusammen. Der Vorstandsvorsitzende soll ja eigentlich vom Aufsichtsrat kontrolliert werden und entscheidet selber mit, aber so ist es! Die schauen das durch, was früher, jedenfalls vor den Zeiten des Blackberry, das Golden Rolodex war, nämlich die Namen und privaten Telefonnummern der wichtigsten Netzwerke, und überlegen sich: „Der, und der, und der, und mit dem bin ich in dem und dem Aufsichtsrat gut zusammen, und von dem brauche ich noch einen Gefallen, und ja, den kenne ich schon seit Studienzeiten, den können wir nehmen, der stört uns nicht!“ Auf diese Weise wird dann ein sehr praktisches Gremium von Ja-Sagern um den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Vorstandsvorsitzenden als Machtzentrum des Unternehmens geschart. Wie gesagt, das ist überspitzt, aber im Grunde passiert es zu häufig so, und zu viele Aufsichtsräte sind heute noch so zusammengesetzt. Es ist auch problematisch, dass zum Teil keine Altersbeschränkungen oder auch keine Amtsdauerbeschränkungen mitgedacht werden. Bei manchen Leuten denkt man, diesen Mensch braucht man noch bis 90 – aber viele braucht man eigentlich nach 75 vielleicht auch nicht. Und insofern zwingt natürlich eine Frauenquote zu einer rationaleren Auswahl. Sie zwingt nämlich dazu, Kompetenzen zu suchen, zu identifizieren.

Frau Scheel fragte, ob es auch helfen könnte, den unmittelbaren Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat zu beenden. Das hat der Gesetzgeber weitgehend vor zwei Jahren schon beendet, indem eine Karenzzeit von zwei Jahren eingeführt wurde. Es

gibt auch gute Gründe, das kritisch zu sehen, aber dem ist schon so. Das hindert natürlich niemanden daran, das wechselseitig zu machen und vom Vorstand des einen Unternehmens in den Aufsichtsrat des anderen zu gehen. Ganz wichtig ist an dem Punkt, dass wir als Kandidaten für den Aufsichtsrat nicht mehr nur frühere oder amtierende Vorstände sehen, sondern das, wie Frau Beiertz ausgeführt hat, ausweiten auf die Wissenschaft, die professionellen Berater, etc., und dann plötzlich sehen: Es gibt ganz viele Frauen!

Der dritte Punkt betraf die Frage von Frau Schön nach der Differenzierung zwischen einzelnen Branchen. Für die Aufsichtsräte halte ich das nicht für nötig, denn in den Aufsichtsräten brauchen Sie „übergeordnete“ Qualifikationen: Führungskompetenz, Strategie, Markterfahrung etc. Die sind für ein metallverarbeitendes Unternehmen, einen Baukonzern und einen Drogeriekonzern eigentlich gleich. Für die Vorstände und operativen Leitungsebenen macht das hingegen schon einen Unterschied. Wenn man also auch dort eine Quote – in diesem Bereich hätte man auch eine gute Legitimation für eine Zielquote – einführen würde, dann macht es Sinn, auf Branchenbesonderheiten zu achten. In einem großen, international tätigen Baukonzern wünschte ich mir etwa, dass der Vorstandsvorsitzende mal zwei, drei Jahre lang eine Großbaustelle in Saudi Arabien geleitet hat, und da macht es Sinn, auf Branchenbesonderheiten zu achten. Schönstes Beispiel ist natürlich die Finanzindustrie: Wir haben dort 50 Prozent Frauen unten und 3 Prozent Frauen oben. Aber das könnte sich dann auch ändern.

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Frau Dr. Dammann auf die Fragen der Kollegen Winkelmeier-Becker, Dr. Harbarth, Buschmann und Schön.

Sve Dr. Angelika Dammann: Was ich vorhin gesagt hatte, bezog sich auf frühere Forderungen, um zu sagen, wir möchten sehr schnell eine signifikante Erhöhung des Frauenanteils sehen. Diese Zahl von 360 Frauen in den Top-160 Unternehmen, die ich genannt hatte, bezog sich auf die Forderung, bis zum Jahr 2012 dann auch eine entsprechende Umsetzung zu sehen. Wenn man sich einen großen Zeitraum bis 2018 anschaut, in den dann zwei Aufsichtsratswahlen fallen, dann ist schon zu erwarten, dass dann auch im Jahr 2018 tatsächlich eine höhere Aufsichtsratsbeteiligung von Frauen eintritt. Ob man die durch eine Quote erreichen muss, oder ob man

die anderweitig erreichen muss, das sei mal dahingestellt; aber ich denke, aufgrund der Transparenz, die jetzt auch ganz klar eingefordert ist und die auch geleistet werden muss, wird sich der Druck auf die Unternehmen, dem entsprechend nachzukommen, natürlich erhöhen. Ich denke, man kann mit einer signifikanten Erhöhung bis zum Jahr 2018 rechnen, ob mit oder ohne Quote. Das würde ich einfach voraussetzen.

Die Frage: Was macht die SAP, um entsprechend zu unterstützen? Wir haben einen sehr guten Frauenanteil von 30 Prozent. Im Management sind es 18 Prozent, und das ist für ein Technologieunternehmen eine sehr angemessene Zahl, wenn nicht sogar eine sehr gute Zahl! Wir haben diese guten Zahlen, weil wir in der Vergangenheit schon immer sehr viel gemacht haben. Das Thema Diversität im breitesten Sinne – nicht nur was Geschlechtervielfalt angeht, sondern auch was Nationalitäten angeht – hat für SAP immer eine wichtige Rolle gespielt. Wir haben allein an unserem Standort in Walldorf über 80 verschiedene Nationen. Was das Thema Frauen angeht und entsprechende Förderung, glaube ich sehr an konkrete Ziele. Das habe ich schon immer getan. Ich denke, Unternehmen müssen eine Zielvorstellung haben, auf die sie hinarbeiten, und das fängt in der Tat bei der Rekrutierung an. Wie groß möchte ich den Pool der Frauen haben, die ich ganz gerne einstellen möchte, und zwar nicht nur als Akademikerinnen, als junge Akademikerinnen, sondern auch auf anderen Führungspositionen als erfahrene Mitarbeiterinnen. Ich denke, das muss definiert werden, um dann am Ende auch sicherzustellen, dass eine angemessene Zahl von Frauen für Vorstands- und dann auch Aufsichtsratspositionen zur Verfügung steht. Gezielte Personalplanungsmaßnahmen bei Einstellungen, bei der Beförderung ganz genauso wie auch bei der Unterstützung von Frauen auch in dem sehr kritischen Alter zwischen 35 und 45, in dem viele Frauen sich aus unterschiedlichen Gründen gegen eine Karriere im Unternehmen entscheiden – und das ist unabhängig von deutschen Unternehmen, ich habe es auch in anderen internationalen Unternehmen so gesehen. Da, denke ich, müssen mehrere Dinge passieren. Auf der einen Seite das, was ich in meiner Stellungnahme auch eingefordert habe, dass nicht nur Unternehmen Kinderbetreuung zur Verfügung stellen und flexibles Arbeiten anbieten. Das halte ich insbesondere für Unternehmen in Deutschland für einen ganz großen Aufgabenbereich: weg von der Präsenzkultur, hin zu einem flexiblen Arbeiten, sodass ich die Kinder unter Umständen früher nachmittags holen kann, mich dann aber am

Abend auch noch einmal einloggen kann, um vielleicht das ein oder andere noch ab-zuarbeiten. Wir haben bereits über 15 Prozent Teilzeitarbeitsplätze, das ist sehr, sehr viel. Ich glaube aber, wir müssen auch vermehrt Job-Sharing-Möglichkeiten schaffen, um Frauen in Führungspositionen in diesem kritischen Zeitkorridor zwischen 35 und 45, wo Kinder betreut werden müssen, wo vielleicht auch Eltern betreut werden müs-sen, tatsächlich auch Führungsverantwortung auf höheren Führungsebenen zu ge-ben. Da ist Deutschland noch ein Entwicklungsland! Job Sharing ist etwas, das sehr unbekannt ist. Das sind Dinge, die können aber auch nur von den Unternehmen im Rahmen der Personalplanung erreicht werden. Dazu müssen aber flankierend auch andere Rahmenbedingungen geschaffen werden, zum Beispiel Coaching, zum Bei-spiel Mentoring. Auch hier müssen Führungskräfte, insbesondere Männer, in die Verantwortung genommen werden – denn sie stellen immer noch die Mehrheit der Führungskräfte –, um wirklich auch persönliche Verantwortung für Frauen, für die Förderung von Frauen in der Organisation zu übernehmen; und das ist ein sehr mühseliger, das ist ein sehr vielfältiger Weg, aber das ist meines Erachtens der ein-zige Weg, wie es denn auch funktionieren kann.

Die Frage der hohen Einstellungsquote: Ich beschäftige mich mit Diversity schon sehr lange, und unabhängig davon, ob man an die Einführung einer Quote oder aber an ein konkretes Unternehmensziel ohne Quote denkt, das man sich als Unterneh-men selber setzt, muss man in der Tat bei der Einstellung einen erheblich größeren Anteil von Frauen einfach auch in den Pool mit aufnehmen, damit am Ende mehr ankommen; denn wir können die Karriere auch nicht erzwingen. Wir können sie nicht aufdrängen. Frauen haben auch manchmal sehr unterschiedliche Gründe, und häufig höre ich von jüngeren Frauen: „Politik“ und „Machtspiele“, und, und, und – na ja, da muss man auch einen gewissen Sportsgeist mitbringen! Den muss man aber auch auf unteren Führungsebenen schon haben. Das ist nichts, was erst auf hohen Ebe-nen stattfindet. Man muss aber auch am Bewusstsein arbeiten. Man muss an den Kulturen arbeiten, und da haben wir sehr viele Bewusstseinsbildungsprogramme für Frauen wie für Männer, um da auch wirklich tatsächlich mehr zu tun. Aber die Fluktu-ation ist etwas, da kann man sehr viel machen, aber am Ende kann man es nicht er-zwingen.

Warum rekrutieren wir aus dem Ausland, und was müssen wir vielleicht anders machen? Hilft es nicht, Druck von oben und unten zu haben? Ich denke ja, wir haben sehr viele gute qualifizierte junge Frauen. Das habe ich auch gesagt. Nicht nur die tollen Studienabschlüsse, sondern auch auf den unteren und mittleren Managementebenen, wo wir schon sehr viele Frauen haben. Ich denke, wie gesagt, dieses Alter zwischen 35 und 45 ist wichtig. Da müssen die Unternehmen etwas tun. Da müssen Gemeinden und auch Politik etwas tun. Da muss aber auch eine gewisse Flexibilität eingefordert werden, denn die Erfahrung, die da in diesen zehn Jahren verloren geht, die ist wichtig, um dann hinterher in große Führungspositionen auch wirklich reinzugehen. Ich denke, da muss eine gewisse Entwicklung, Flexibilität, Mobilität auch da sein, und die ist aber im Grunde auch nur dann da, wenn es privat auch passt. Wenn die Frau keinen Mann zu Hause hat, der das unterstützt, der auch hilft, der auch mit ins Ausland geht, auch bereit ist, Kompromisse zu machen, wird es nicht funktionieren. Auch da ist wichtig, diesen Ansatz nicht zu vergessen.

Druck nach oben und nach unten ist sicherlich wichtig. Der kommt durch die Transparenz. Ganz ohne Frage. Das ist das Jahrzehnt der Frauen! Davon sind wir alle fest überzeugt. Der Wettbewerb, in dem die Unternehmen stehen, auch als attraktive Arbeitgeber für Frauen, für Männer, für vielfältige Zielgruppen dazustehen, ist wichtig. Der Kampf um die Talente und auch die Demographie werden es entscheiden. Wir müssen aber auch nach dem Pool der zur Verfügung stehenden möglichen Kandidaten schauen. Wenn Sie sich anschauen, wie viele Frauen leider nur technische Berufe studieren, die dann für die Vielzahl der technikorientierten Unternehmen überhaupt nur als Kandidaten zur Verfügung stehen, ist das zu wenig, weshalb ich auch gesagt habe, wir müssen schon an den Schulen ansetzen, um da dann auch das Interesse an technikorientierten Fächern zu fördern, und das dann eben zielorientiert über die Jahre hinweg. Deshalb bleibe ich dabei: Eine langfristige, echte Verbesserung erreichen wir mit kurzfristigen Ansätzen nicht.

Vorsitzende Sibylle Laurischk: Dann kommen wir zu Frau Beiertz. An Sie sind Fragen von Frau Bracht-Bendt, Herrn Buschmann und Herrn Thomae gerichtet.

SVe Yvonne Beiertz: Vielen Dank! Ich fange mit der ersten Frage an. Das war eine Praxisfrage: Wie viel Anfragen sehen wir, sowohl von Klientenseite als auch vielleicht

von qualifizierter Kandidatinnenseite, und was hat sich verändert? Als Einleitung: Ich bin 15 Jahre in der Personalberatung tätig. Ich sehe seit zehn Jahren eine verstärkte Nachfrage auf der Managementseite für Frauen als Kandidatinnen. Insbesondere die großen tätigen Konzerne verlangen von uns als Normalität, dass wir Kandidatinnen wie Kandidaten vorstellen. Das ist eine Forderung. Das wird zum Teil auch vertraglich festgelegt. Wenn wir über unsere Dienstleistungen Rahmenverträge mit großen Unternehmen abschließen, ist das schon seit Jahren ein Vertragsbestandteil. Wir verpflichten uns, qualifizierte Kandidatinnen vorzustellen. Wir müssen dann begründen, warum es keine Kandidatinnen gibt. Das ist ein Blick in die Praxis.

Ich glaube, das gibt mir auch eine ganz gute Gelegenheit, mal zu sagen, wie es denn wirklich in der Praxis aussieht. Wir sprechen hier sehr viel theoretisch, aber in den Unternehmen hat sich, wie ich sehe, auf Aufsichtsratsebene einiges verändert. Wir sehen, dass die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sehr ernst genommen und umgesetzt werden. Das gilt nicht nur für eine Beteiligung von Frauen, sondern auch für alle anderen Themen, wie etwa die Einführung einer Altersgrenze für Aufsichtsräte oder dafür, dass Unternehmen einen Nominierungsausschuss bilden sollen, der nach ganz klar definierten Verfahren die Auswahl von Kandidaten und auch die Nominierung von Kandidaten vorbereitet. Das soll auch veröffentlicht werden. Insofern gibt es da auch eine ganz klare Transparenz. Wir sehen in den letzten Jahren eine starke Veränderung dahingehend, dass es sehr ernst genommen wird, ein Zielprofil für den gesamten Aufsichtsrat zu entwickeln, welcher Mix an Expertise und Erfahrung im Gesamtgremium vorhanden sein soll, welche Expertise durch das Ausscheiden von Aufsichtsratsmitgliedern hinaus geht und was ersetzt bzw. ergänzt werden muss, um der Strategie des Unternehmens gerecht zu werden. Es ist – Gott sei Dank! – nicht mehr so, dass da nur aus dem Old-Boys-Network rekrutiert wird, sondern diese Kriterien werden sehr ernst genommen. Das sehen wir, wenn wir Unternehmen begleiten. Wir wissen aber auch, dass Unternehmen, die sich nicht begleiten lassen, Aufsichtsräte, die sich nicht begleiten lassen, extern bei der Besetzung diese Themen ebenfalls sehr ernst nehmen.

Ich bin noch nach der Fluktuation der betroffenen Organe gefragt worden. In der Tat: Nach Berechnungen von uns liegt die Laufzeit für die Aufsichtsratsmandate, zumindest in den DAX-30-Unternehmen, im Schnitt bei 5,5 Jahren. Im einzelnen schwankt

das zwischen zwei und zwölf Jahren, das ist sehr unterschiedlich. Wenn man das rein statistisch anschaut, ist es sicherlich so, dass bei einer Quote von 25 oder 30 Prozent die Laufzeiten kürzer werden müssen und dass jetzt schneller ersetzt werden muss, denn sonst geht das rein rechnerisch einfach nicht. Sie können das nicht in einer kurzen Zeit erreichen. Es müsste eine Fluktuation stattfinden. Das hat Vor- und Nachteile. Einer der Nachteile ist sicherlich, dass Erfahrung rausgeht. Deswegen ist es auch wichtig, den Aufsichtsrat als Gesamtportfolio anzugucken und daraus die notwendige Expertise abzuleiten, die dazukommen muss. Es muss nicht unbedingt schlecht sein, wenn die Laufzeiten kürzer werden. Aber man muss schauen, dass das Gleichgewicht im Aufsichtsrat als Gesamtgremium beibehalten wird.

Dann gab es zu den Sanktionen noch eine Frage nach der Durchbrechung aus sachlichen Gründen. Ich bin keine Juristin und kann das nicht juristisch begründen. Ich kann nur aus meiner Erfahrung heraus begründen, dass ich glaube, dass die größte Sanktion immer von den Shareholdern kommt, egal welches Unternehmen Sie betrachten. Wenn Shareholder oder Eigentümer von Unternehmen der Meinung sind, dass es für das Unternehmen das Beste ist, wenn zum Beispiel eine Frauenquote erfüllt und das transparent gemacht wird – etwa durch Erwähnung im Corporate-Governance-Teil des Geschäftsberichts –, dann werden diese Sanktionen am Ende des Tages für ein Unternehmen sehr viel wichtiger sein als gesetzliche Sanktionen. Ich kann nur davor warnen, dass man zu sehr in die Unternehmensautonomie eingreift. Die deutschen Unternehmen, wenn ich mir diese Bemerkung erlauben darf, sind bisher auch im internationalen Vergleich nicht ganz unerfolgreich gewesen. Das Thema Frauen wird zunehmend ernst genommen und es passiert auch schon etwas. Ich habe gerade noch vor diesem Termin heute ausgewertet, was auf der Kapitalseite in Bezug auf Aufsichtsratsneubesetzungen passiert ist: Wir haben bei den DAX-30-Unternehmen, die bis heute bereits ihre Hauptversammlung hatten und Wahlen durchgeführt haben, Neubestellungen von Frauen in Aufsichtsräte in dem Ausmaß, dass es um vier Prozentpunkte erhöht ist, also nach 7,3 Prozent im vergangenen Jahr jetzt immerhin schon 11 Prozent. Es bewegt sich also ein bisschen. Das ist nicht befriedigend, sicherlich, aber es geht in die richtige Richtung, und ich sehe es an unserer Auftragssituation, dass alle Anfragen – sei es auf Vorstandslevel, sei es auf Aufsichtsratslevel – den Fokus im Augenblick sehr stark auf weibliche Kandidaten richten. Aber die Qualifikation ist sicherlich immer noch ein Thema, das sich länger

entwickeln muss.

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Meine Damen, meine Herren. Eine Frage blieb noch offen, nämlich die des Kollegen Wunderlich, die wir zulassen wollen.

Jörn Wunderlich (DIE LINKE.): Schönen Dank, Herr Vorsitzender! Ich habe eine Frage an Herrn Professor Hirte. Er hat das Stichwort Publizität gegeben. Wir von der Linken wollen nicht nur die Frauenquote in den Unternehmen erhöhen, sondern auch Gleichberechtigung, was das Entgelt angeht, und haben dafür die Vorschläge gemacht, dass einschlägige Maßnahmenkataloge und Pläne vorzulegen sind, und dass in dem Jahresabschlussbericht als zwingender Bestandteil die Ergebnisse dieser Maßnahmen aufgeführt werden bzw. die Gründe dafür zu nennen sind, warum es nicht dazu gekommen ist. Was halten Sie davon?

SV Prof. Dr. Heribert Hirte, LL.M. (Berkeley): Grundsätzlich, das habe ich auch in meiner Stellungnahme schon geschrieben, halte ich Publizität für eine gute Idee. Diese Aussage in meiner schriftlichen Stellungnahme bezog sich allerdings nicht auf die sonstige Frage der Entgeltgleichheit. Ich glaube, dass die Publizität auch in diesem Punkt ein Schritt in die richtige Richtung ist, um über die Entgeltungleichheit in diesem Bereich zu diskutieren. Denn das ist ja einer der Diskussionspunkte auch auf der politischen Ebene, warum es Felder gibt – das geht von den Grundschullehrern über die Kindergärtner bis hin zu den Ärzten –, in denen Frauen deutlich stärker repräsentiert sind als Männer. Und dann gibt es die Antwort – bis hin zur Justiz, ich schaue gerade auf Frau Winkelmeier-Becker: Weil es dort für die Männer aus wirtschaftlichen Gründen nicht attraktiv ist – und das gilt für die Justiz dann nicht mehr. Aber: Diese Frage zu beantworten, würde die entsprechende Publizität sicherlich helfen.

Vorsitzender Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen): Herr Prof Hirte, meine sehr geehrten Damen Sachverständigen, wir danken Ihnen, dass Sie sich der Mühe unterzogen haben, sich vorzubereiten und hier vorzutragen! Ich kann Ihnen versichern, dass das nicht einfach so daher gesprochen worden ist, was Sie sagen. Wir führen ein Protokoll und wir lesen das auch, so wie das der Kollege Thomae gesagt hat. Wir

werden jetzt erst einmal nachdenken. Landläufig vertritt man die Meinung, Männer würden anders ticken als Frauen. Wir könnten nur eindimensional, während Frauen viele Dinge nebeneinander her machen können. Das stimmt nicht. Ein Mann setzt sich ins Fahrzeug, fährt los. Wenn er merkt, dass er sich gegen Norden bewegt, obwohl der Zielort im Süden ist, schaltet er das Navigationssystem ein. Eine Frau setzt sich ins Auto, beginnt das Navigationssystem einzuschalten, findet den Zielort nach Süden und fährt los. Beide kommen am Ziel an. Also, so unterschiedlich sind wir doch gar nicht, meine Damen und Herren! Ich bin mir auch sicher, dass sich durch die Frauen in Aufsichtsräten doch einiges ändern wird. Am Ende einer langen Sitzung sagen die Männer: „Jetzt gehen wir ein Bier trinken!“ Da könnte es sein, dass eine Frau sagt: „Aperol Spritz!“ Danke meine Damen und Herren. Damit schließe ich die Sitzung und danke Ihnen, dass Sie hier gewesen sind!

Ende der Sitzung: 16.37 Uhr

Siegfried Kauder (Villingen-Schwenningen), MdB
Vorsitzender

Sibylle Laurischk, MdB
Vorsitzende