

Bundestagsanhörung zur Frauenquote vom 16. Januar 2013
- Stellungnahme Daniela Weber-Rey -

Wir alle wollen, dass mehr Frauen Führungspositionen in der Wirtschaft übernehmen. Sind starre Frauenquoten der richtige Weg – ob einstufig oder zweistufig, ob nur in Aufsichtsräten oder auch in Vorständen, um Deutschland dabei zu helfen, den Anschluss an die Entwicklung anderer Industrienationen zu finden? Ich meine, nein.

Es besteht ein breiter Konsens von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, mehr Frauen in Führungspositionen zu sehen. Warum Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, mehr Frauen in Führungspositionen sehen wollen, wird ganz unterschiedlich hergeleitet: Mal ist es das Grundrecht auf Gleichberechtigung oder es wird mit einer optimierten Nutzung vorhandener Ressourcen begründet, letztlich deshalb, weil es als volkswirtschaftlich sinnvoll, ja notwendig erachtet wird. Unabhängig von der historischen Entwicklung und losgelöst von der Begründung für den Anpassungsbedarf in Deutschland bin ich fest davon überzeugt, dass wir einen Maßnahmenkatalog brauchen, der von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen getragen und gestützt wird.

Ich zitiere aus Der Spiegel, Januarheft 2013 (Männerdämmerung, Seite 102):

"Deutschland ist auch im 21. Jahrhundert noch ein Land, das auf das Modell des männlichen Familienernährers ausgerichtet ist. Denn stärker als in den meisten anderen Industrienationen wird dieses Modell von den herrschenden Normen unterstützt: Mit enormen Steuersubventionen zementiert der deutsche Staat die traditionelle Rollenverteilung der Geschlechter; Krankenkassen versichern Ehefrauen, die den Haushalt besorgen, kostenlos mit; das System der Halbtagschulen setzt voraus, dass sich die Mütter nachmittags um ihre Kinder kümmern können; und auch vom Versprechen, flächendeckend Kita-Plätze anzubieten, ist die Wirklichkeit fast überall noch weit entfernt."

Vor dem Hintergrund dieser Gesamtschau ist schon fraglich, ob es tatsächlich sinnvoll, angemessen und ausreichend ist, allein die Wirtschaft mit solch radikalen Maßnahmen wie einer Frauenquote in die Pflicht zu nehmen.

Es gilt, in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft einen Konsens zu bilden, Deutschland von den drei Ks – Kinder, Küche, Kirche – nicht etwa nur zu Kinder, Küche, Karriere (so Der Spiegel, Seite 100), sondern zu Kinder, Krippe, Karriere zu entwickeln.

Frauen zu fördern und fordern ist gut. Aber es muss uns gleichzeitig gelingen, Müttern nicht nur die Berufstätigkeit, sondern auch eine Karriere zu ermöglichen.

Hier und heute wollen wir uns allerdings auf die Frauen in Führungspositionen konzentrieren und berühren damit notwendigerweise den Bereich des Gesellschaftsrechts.

Zu oft wird in Deutschland die Diskussion über Frauen in Führungspositionen am Grundrecht auf Gleichberechtigung, der europarechtlichen Zulässigkeit und der Verfassungsmäßigkeit aufgehängt. Dies führt bei vielen sogenannten Sachverständigen schnell zu kaum verbrämten Auseinandersetzungen um das Thema der hinreichenden Qualität von Frauen an sich oder der hinreichenden Verfügbarkeit qualifizierter Frauen. Eine solche Diskussion halte ich für völlig unangebracht – und zwar für Männer ebenso wie für Frauen.

Der Umsetzung einer erhöhten Frauenrepräsentanz durch Änderungen am Gesellschaftsrecht ist mit gesellschaftsrechtlichen Argumenten zu begegnen. Insofern die Diskussion in Deutschland auf diesem Gebiet geführt wird, halte ich sie zum einen für zu eng bzw. vom falschen Ausgangspunkt ausgehend. So wird sofort von Besetzungspolitik, Quote und fehlendem Auswahlpool gesprochen, was die Diskussion polarisiert und nicht weiterbringt. Zum anderen ist die Diskussion aber auch zu eng auf die Geschlechterquote eingrenzt, wo es doch vielmehr um Vielfalt mit all ihren Facetten gehen sollte, also Vielfalt in der Zusammensetzung und in der in die Arbeit von Leitungsgremien einzubringenden verschiedenen Blickwinkel.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ist einen anderen Weg gegangen, den ich nach wie vor für den richtigen halte: Im Zentrum steht das Unternehmensinteresse – auch für die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat. Es geht um eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft, eine Bemühenspflicht zur Erreichung der selbstgesteckten Ziele und um Transparenz hinsichtlich der Vorhaben und ihrer Umsetzung.

Lassen Sie mich also zu diesen Themen Stellung nehmen:

1. Gesellschaftspolitische Prägung der Diskussion

Die Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in der Wirtschaft und insbesondere in Vorständen und Aufsichtsräten ist eine große gesellschaftspolitische Herausforderung, die auch rechtliche Aspekte beinhaltet. Dennoch bleibt dieses Thema vornehmlich gesellschaftspolitisch besetzt. Das Gesellschaftsrecht sollte nicht rein gesellschaftspolitischen (wenn auch berechtigten) Anliegen ausgesetzt werden.

2. Unternehmensinteresse

Am Anfang aller Überlegungen muss immer das Unternehmensinteresse stehen. Vorstand und Aufsichtsrat sind so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt dem Unternehmensinteresse dienen können. Die Zusammensetzung muss also sicherstellen, dass die Mitglieder insgesamt jene Qualitäten zur Verfügung stellen, die dem Unternehmen dienen. Jeder, vor allem auch jeder externe Eingriff in die Unternehmensführung hat grundsätzlich dem Unternehmensinteresse zu dienen.

3. Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Dieser Grundlinie wird der Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) mit seinen Regelungen bereits gerecht. Demgemäß ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen (Ziffer 5.4.1 Absatz 1 Satz 1 DCGK). Es muss also kein einzelnes Mitglied alle Kompetenzen in sich vereinen, sondern jedes Mitglied muss gemeinsame Grundvoraussetzungen mitbringen und Sonderkompetenzen in die Diskussionen, also die Beratung und Überwachung des Unternehmens, einbringen können. Schon das macht deutlich, dass ein nach dem Kriterium der Vielfalt zusammengesetzter Aufsichtsrat kompetenter ist als der eindimensionale.

Wenn es darum geht, den Aufsichtsrat richtig zusammenzusetzen und im Unternehmensinteresse eine offene Diskussionskultur unter Nutzung der Vielfalt herbeizuführen, ist es selbstverständlich, dass auch Frauen ihren Platz im Aufsichtsrat haben müssen.

4. Zusammensetzung des Vorstands

Selbstverständlich muss die Frauenrepräsentanz nicht nur in Aufsichtsräten, sondern auch in Vorständen erhöht werden. Auch dies war von Anfang der Diskussion an (2009) der Ansatz der Regierungskommission bei Einführung des Begriffs der Vielfalt (Diversity) (Ziffer 5.1.2 Absatz 1 Satz 1 und Ziffer 5.4.1 Absatz 1 Satz 1 DCGK). Da sich aber Aufsichtsräte viel leichter externer Kandidaten, nicht nur Unternehmens-externer, sondern auch Industrie-externer und auch ausländischer Kandidaten bedienen können, ist die Herausforderung hinsichtlich einer größeren Frauenrepräsentanz im Vorstand eine deutlich größere.

Vor diesem Hintergrund ist es noch schwieriger und ein noch größerer Eingriff in die unternehmerische Freiheit, auch für den Vorstand einen Quotenansatz zu verfolgen. Den für den Aufsichtsrat von der Regierungskommission verfolgten Ansatz der unternehmenseigenen Ziele und der Umsetzung im Wege des Comply-or-explain-Prinzips hat die Regierungskommission für den Vorstand nicht verfolgt. Allerdings ist schon aufgrund der Empfehlung hinsichtlich einer Beachtung der Vielfalt unter angemessener Berücksichtigung von Frauen auch im Vorstand in der Wirtschaft eine Verbesserung der Situation zu beobachten. Einige der DAX-Unternehmen sind gerade aktuell offensichtlich bemüht, Frauen durch Übernahme größerer Verantwortung unmittelbar unterhalb der Vorstandsebene in eine Vorstandsrolle hinein wachsen zu lassen oder unmittelbar in den Vorstand zu berufen. Die Entwicklung könnte und sollte noch schneller gehen. Ein Comply-or-explain-Ansatz mit selbstgesetzten Quoten ist hier aber nicht richtig, da es nicht in der Hand der Aufsichtsräte liegt, zum jetzigen Zeitpunkt schon für alle Unternehmen die richtigen Frauen zu identifizieren. Allerdings könnte auch für Vorstände eine größere Transparenz bezüglich des Status bei den Unternehmen geschaffen werden, was gerade auch das Ziel des Frauen-Karriere-Indexes des Familienministeriums ist.

5. Vertrauensvolle Zusammenarbeit und Diskussionskultur

Die Arbeit des Aufsichtsrats setzt ein vertrauensvolles Zusammenwirken voraus (Ziffer 3.5 Absatz 1 Satz 2 DCGK). Gleichzeitig ist eine gelebte Diskussionskultur eine wichtige Voraussetzung dafür, verschiedene Blickwinkel hinsichtlich der im Aufsichtsrat relevanten Themen einzubringen. Daher gibt es auch einen Hinweis auf diese Diskussionskultur im Kodex (Ziffer 3.5 Absatz 1 Satz 1 DCGK) und zwar seit dessen Erstfassung aus dem Jahr 2002. Die dortige Regelung erstreckt die offene Diskussion nicht nur auf den Aufsichtsrat, sondern auch auf die Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Eine im Unternehmen gelebte offene Diskussionskultur wird durch die Beteiligung vielfältig zusammengesetzter Mitglieder und damit gerade auch durch die Beteiligung von Frauen in Leitungsgremien gefördert.

6. Gruppendenken und Vielfalt; Pool an Kandidatinnen

Die geforderte heterogene Zusammensetzung des Aufsichtsrats – dies bezieht ausdrücklich nicht nur die geschlechterspezifische Diversität, sondern auch berufliche und internationale Vielfalt ein –, soll die gewünschte Meinungsvielfalt fördern und durch eine konstruktive Diskussionskultur Gruppendenken vermeiden helfen. Dies ist dem Unternehmensinteresse zuträglich.

Die Notwendigkeit einer höheren Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird national und international gerade auch mit der Vielfalt, die einem Gruppendenken in Gremien entgegenwirkt, begründet. Zudem erwähnen der Aktionsplan der Europäischen Kommission vom 12. Dezember 2012 und auch bereits das Grünbuch 2011 die Notwendigkeit, einem Gruppendenken entgegenzuwirken, um die Diskussionskultur zu fördern.

Dann höre ich immer wieder das Argument, es gäbe ja gar nicht genug Frauen, die die Qualität zur Übernahme von Führungspositionen in der Wirtschaft hätten.

Der britische Davies-Report vom Februar 2011 weist sehr deutlich darauf hin, wo noch nach potenziellen Kandidatinnen gesucht werden kann, wenn in den hergebrachten Netzwerken nicht genügend Frauen zu finden sind.

So lautet die Empfehlung (*recommendation*) Nr. 9:

"In order to achieve these recommendations, recognition and development of two different populations of women who are well qualified to be appointed to UK boards, needs to be considered:

- Executive from within the corporate sector for whom there are many different training and mentoring opportunities; and

- Women from outside the corporate mainstream, including entrepreneurs, academics, civil servants and senior women with professional service backgrounds, for whom there are many fewer opportunities to take up corporate board positions."

Wichtig ist die Erkenntnis, dass für eine Tätigkeit im Aufsichtsrat auch Personen von besonderem Interesse sein können, die nicht den selben Netzwerken wie etwa DAX-Vorstände entstammen, aber mit ihren besonderen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen einen eigenen Beitrag leisten können.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält bereits seit 2009 durch eine Empfehlung den Hinweis auf die Bedeutung der Vielfalt (Diversität) (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 1 DCGK für den Aufsichtsrat und Ziffer 5.1.2 Absatz 1 Satz 1 DCGK für den Vorstand), seit 2010 noch schärfer auf Frauen präzisiert (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 für den Aufsichtsrat und Ziffer 5.1.2 Absatz 1 Satz 2 DCGK für den Vorstand).

Verlangt werden konkrete Ziele, die der unternehmensspezifischen Situation Rechnung tragen und eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen. Ursprünglich wurde im Kodex nur die Internationalität von Aufsichtsräten in den Vordergrund gestellt, dann aber auch die Vielfalt hervorgehoben (ab 2009) und ab 2010 dann die Geschlechtervielfalt herausgestellt. Die EU-Kommission verweist spätestens seit ihrem Grünbuch 2010 (überwiegend auf den Finanzsektor zugeschnitten) darüber hinaus auch noch auf die Vielfalt des beruflichen Hintergrunds und zum Teil auch auf die Altersvielfalt.

7. Starre und flexible Quoten

Ob eine gesetzliche Frauenquote dem Unternehmensinteresse dient, das bei gesellschaftsrechtlichen Regulierungsvorhaben und der darauf basierenden Praxis stets zu berücksichtigen ist, erscheint fraglich. Die wirtschaftsrechtliche Abteilung des 69. Deutschen Juristentags in München hat sich klar gegen starre und flexible gesetzliche Quoten ausgesprochen.

Klar ist: Die Umsetzung einer Geschlechterdiversität wird sich an den unternehmens- und branchenspezifischen Besonderheiten sowie der geographischen Reichweite jedes einzelnen Unternehmens orientieren müssen. Die Geschlechterdiversität lässt sich daher nicht in starre gesetzliche Quoten fassen.

Die im Gesetzesentwurf des Bundesrats (BT DS 17/11139) vorgesehene Ausnahmeregelung bei Vorliegen eines wichtigen Grundes, der insbesondere anzunehmen sei, wenn trotz erheblicher Anstrengungen der Gesellschaft nur ungeeignete Personen des unterrepräsentierten Geschlechts zur Besetzung des Aufsichtsrats zur Auswahl stünden, ist nicht zielführend. Dieser Ansatz droht im Gegenteil die falsche Diskussion über Qualität der Frauen und des verfügbaren Kandidatenpools zu verschärfen, eben weil sich die Qualität eines Aufsichtsratsmitglieds nicht einfach an einer festen Liste von Kriterien festmachen

lässt. Viele weiche Kriterien spielen eine ebenso große Rolle. Der Ausfüllungsspielraum für die Rechtspraxis wäre zu groß, um noch praktikabel zu sein.

Sollte jedoch politisch an einer gesetzlichen Regelung festgehalten werden, käme die in der Höhe selbstverpflichtende Flexi-Quote, wie sie Bundesfamilienministerin Kristina Schröder vorschlägt, dem vorzugswürdigen Konzept des Kodex am nächsten. Mit ihr könnte flexibler auf unternehmensspezifische Gegebenheiten eingegangen und gleichzeitig eine höhere Frauenpräsenz im Aufsichtsrat erreicht werden. Eine starre Quote, ob einstufig oder zweistufig, ob nur für Aufsichtsräte oder auch für Vorstände, wie sie derzeit auch auf europäischer Ebene EU-Kommissarin Viviane Reding plant, kann diesem Anliegen hingegen nicht gerecht werden. Sie greift unnötig in Aktionärsrechte und die unternehmerische Freiheit ein, ohne dem Unternehmensinteresse Vorrang einzuräumen.

So stellen starre Quoten einen unangemessenen Eingriff in die unternehmerische Freiheit dar, sich sorgsam und nach extern nicht immer leicht zu beurteilenden Kriterien bei der Prüfung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen am Unternehmensinteresse auszurichten.

Eine Quote ist im Übrigen nicht nur für die Repräsentation von Frauen abzulehnen, sondern auch für alle anderen Aspekte der Diversität. Einer Vielzahl von Quoten zu genügen wäre ohnehin weder machbar noch der Arbeit des Aufsichtsrats zuträglich. Die Festlegung einer Quote nur für ein bestimmtes Kriterium, wie der Geschlechterdiversität, würde die Forderung nach weiteren Kriterien auch für andere Bereiche nach sich ziehen und Aufsichtsräte möglicherweise vergrößern. Auch aus dem Grund ist einem Quotenansatz entgegenzuwirken.

8. Vorzugswürdiger Soft-Law-Ansatz mit verschärfter Transparenz

Eine bessere Alternative bietet die Regelung im Deutschen Corporate Governance Kodex. Er empfiehlt schon seit 2010 ausdrücklich eine angemessene Berücksichtigung von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsfunktionen von Unternehmen, ohne dabei konkrete Quoten vorzugeben. Danach soll der Aufsichtsrat seine unternehmensspezifische Zielzusammensetzung selbst festlegen, diese transparent machen und sich jährlich zum Stand der Umsetzung äußern (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 und Absatz 3 DCGK).

Abhängig jedoch von der Verfügbarkeit von Frauen aus den eigenen Reihen oder des jeweiligen Industriesektors sowie der Bedeutung der Geschlechtervielfalt wegen z.B. der Zusammensetzung der Belegschaft oder der Kunden kann das Ziel einer höheren Frauenrepräsentanz gegenwärtig nur durch unternehmenseigene Ziele verfolgt werden. Das gilt sowohl für die Anzahl als auch den Zeithorizont. Diese Ziele müssen selbstverständlich ambitioniert sein und ihre ernsthafte Umsetzung von den Stakeholdern des Unternehmens und generell vom Markt überprüft werden können. Von daher ist die Kodexregelung nicht nur als eine Selbstverpflichtung zu sehen, sondern enthält auch eine Bemühenspflicht, die durch die Transparenz nicht nur des Ziels, sondern auch des Status der jährlichen Umsetzung, Sanktionswirkung hat. Interessante Aufschlüsse bieten dazu der gerade herausgekommene

Spencer Stuart Board Index 2012, aber auch der online verfügbare Women-on-Board-Index (WoB-Index) von FidAR und der Frauen-Karriere-Index des Familienministeriums. Starre Quoten scheren unzulässigerweise alle Unternehmen über einen Kamm, da sie nicht das spezifische Unternehmensinteresse berücksichtigen können.

Die Transparenz hinsichtlich der unternehmenseigenen Ziele und des Status der Zielerreichung ist jedoch von ganz herausragender Bedeutung. Zu leicht wäre es sonst, hinsichtlich der Qualität, die sich zusammensetzt aus den Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen (Ziffer 5.4.1 Absatz 1 DCGK), den Schwerpunkt auf jene Kriterien zu legen, die noch nicht so leicht von Frauen erfüllt werden können, wie z.B. Vorstandserfahrung in DAX-Unternehmen. Es muss sichergestellt werden, dass das möglichst objektivierte Qualifikationsniveau den Ausschlag gibt und nicht die "Werthaltungen der Entscheidungsträger und gesellschaftliche Rahmenbedingungen" oder "ideologische Barrieren" (BT DS 17/11139, Seite 17), die gerade in Deutschland wesentlich verbreiteter zu sein scheinen als in anderen westlichen Industrienationen.

Die Regierungskommission hat auch mit der Transparenzforderung den richtigen Weg eingeschlagen. Sollte dies noch nicht für ausreichend erachtet werden, dann könnte auf eine Erweiterung der Anforderungen im Lagebericht hinsichtlich einer Erklärung zur Teilhabe von Frauen und Männern in Führungsgremien nachgedacht werden (BT DS 17/11139, vorgeschlagener § 298b HGB), um den Druck durch Vergleichbarkeit der Zahlen hoch zu halten, ohne allerdings unangemessene Eingriffe in die unternehmerische Freiheit vorzunehmen. Rein auf die Transparenz einer erweiterten Erklärung nach § 289b HGB (neu) bezogen, ist aus meiner Sicht nichts gegen eine Erstreckung der Transparenz auch auf die Vorstände einzuwenden. So wird es Unternehmen ermöglicht, eigene Wege zu finden, die nachhaltig die Anzahl von Frauen in Führungspositionen steigern.

9. Schlussfolgerung

Das Unternehmensinteresse hat immer Vorrang. Die richtige Zusammensetzung des Aufsichtsrats mit den erforderlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen hat sich prioritär an diesem Unternehmensinteresse, d.h. am jeweiligen Unternehmen, auszurichten.

Die richtige Mischung in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats ist erforderlich. Es kommen Personen aus dem vertrauten Netzwerk in Frage, das durchaus hilfreich sein kann. Gleiches gilt für ehemalige Vorstände mit ihrer besonderen Kenntnis des Unternehmens. Aber auch Kandidaten und Kandidatinnen mit einem Profil, das dem Unternehmen dient ohne den hergebrachten Netzwerken anzugehören, haben nicht nur ihre Berechtigung, sondern für die Förderung einer konstruktiven Diskussionskultur und der Vielfalt ihren Platz. Zu einem solchen Profil zählen neben den harten aber auch weiche Kriterien, wie Führungskompetenz, Durchsetzungsvermögen und schlicht Statur, die gerade auch in anderen Bereichen als durch eine Karriere in einem Industrieunternehmen entwickelt und getestet werden konnten.

Es ist nach meiner Überzeugung besser, durch Kodexempfehlungen, also *soft law*, ein Umfeld zu schaffen, das einen deutlichen Wandel in der Einstellung zur Repräsentanz von Frauen ermöglicht, statt zum jetzigen Zeitpunkt eine gesetzliche Frauenquote einzuführen.

Die Repräsentanz von Frauen in der deutschen Wirtschaft muss erheblich verbessert werden. Es ist die gemeinsame Aufgabe von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, einen entsprechenden Maßnahmenkatalog zu beschließen. Es wäre der falsche Weg, allein die Wirtschaft durch starre Quoten, die die unternehmerische Freiheit einschränken, in die Pflicht zu nehmen. So werden wir den Gegebenheiten in Unternehmen und Gesellschaft nicht gerecht. Der Deutsche Corporate Governance Kodex geht mit seiner Empfehlung zu unternehmenseigenen Quoten und Zielen, der Bemühenspflicht, diese Ziele zu erreichen und der Schaffung von Gruppendruck durch Transparenz den richtigen Weg. Dieser Ansatz zeigt gerade deutlichen Erfolg und wahrt zudem das Unternehmensinteresse.

Es sollten zumindest die Hauptversammlungstermine 2013 und 2014 abgewartet werden, die belegen müssen, dass die Unternehmen wirklich einen Wandel nicht nur eingeleitet, sondern umgesetzt haben.
