

# Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2017

**Mehr Frauen in Führungspositionen  
Fazit und Forderungen**



# Inhalt

Grußwort .....	4
Vorwort .....	5
Fazit: Freiwillig wird nicht geteilt .....	6
100 Jahre und ein bisschen weiter .....	8
Das Gutachten zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung .....	9
Gesetzliche Grundlagen .....	11
Das Auskunftsrecht der Aktionärinnen und Aktionäre .....	11
Deutscher Corporate Governance Kodex .....	11
Freiwillige Selbstverpflichtung .....	11
Das „Quotengesetz“ von 2015 .....	11
Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz .....	12
Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen der 30 DAX-Unternehmen .....	13
Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung 2017 – The Sky is the Limit? .....	15
Frauen in Aufsichtsräten .....	16
Frauen im Vorstand .....	20
Frauen in weiteren Führungsebenen .....	23
Unternehmenspolitik .....	24
Ein langer Weg .....	26
Und sie bewegt sich doch: Hauptversammlungen live .....	27
Die Entwicklungen auf europäischer Ebene .....	29
European Women Shareholders Demand Gender Equality (EWSGDGE) .....	30
Flexiquote in Spanien .....	31
40%-Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Frankreich .....	32
Das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ .....	34



Foto: Bundesregierung/Steffen Kugler

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist ein historischer Meilenstein. Erstmals ist eine verbindliche Geschlechterquote gesetzlich verankert. Seit dem 1. Januar 2016 müssen Frauen und Männer zu jeweils

mindestens 30% in den Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen vertreten sein. Gesellschaften, die entweder börsennotiert sind oder unter die unternehmerische Mitbestimmung fallen und nicht bereits die feste Quote zu erfüllen haben, müssen Zielgrößen für die Zusammensetzung des geschäftsführenden Organs, des Aufsichtsrats sowie der beiden obersten Führungsebenen unterhalb des geschäftsführenden Organs und Fristen für deren Erreichung festlegen. Die Bilanz des Gesetzes nach zweieinhalb Jahren zeigt: Die feste Quote wirkt. Viele Frauen sind seit der Einführung des Gesetzes in die Führungsebenen der Unternehmen aufgestiegen. Der Kulturwandel hat begonnen. Mehr Frauen entscheiden jetzt über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten mit, etwa wenn es darum geht, wie viel Wert ein Unternehmen auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf legt. Damit entfaltet das Gesetz nicht nur in den oberen Führungsetagen eine Wirkung, sondern kommt bei Millionen von Frauen an.

Aber auf der Vorstandsebene bewegt sich noch zu wenig. Hier haben die Zielgrößenverpflichtungen bisher kaum zur Erhöhung des Frauenanteils beigetragen. Mit dem Gesetz allein ist es also nicht getan. Die Unternehmen müssen für mehr Frauen auf allen Ebenen mehr tun. Eine kontinuierliche öffentliche Aufmerksamkeit trägt dazu bei, dass dies geschieht. Der Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb) ist dabei ein wichtiger Motor. Seit 2009 besucht der djb im Rahmen des Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ die Hauptversammlungen der 30 DAX-Unternehmen und bewegt die Vorstände und Aufsichtsräte dazu, sich mit Gleichstellung und Frauenförderung zu beschäftigen. Auch 2017 war der djb in fast allen Hauptversammlungen der DAX-Unternehmen vertreten. Fragen nach niedrigen Zielgrößen oder nach dem Verhältnis der Beförderungen von Frauen zu den Beförderungen von Männern haben Erkenntnisse und Aufmerksamkeit gebracht. Für dieses Engagement danke ich dem djb sehr herzlich. Ich wünsche mir noch mehr Frauen auf den Hauptversammlungen der größten börsennotierten Unternehmen. Aber nicht nur als Fragestellerinnen, sondern als diejenigen, die antworten: als Aufsichtsrätinnen und Mitglieder des Vorstands.

Dr. Katarina Barley

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Mitglied des Deutschen Bundestages

# Vorwort



Foto: Hoffotografen

Am 24. November 2017 haben wir im Elisabeth-Selbert-Raum des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in Berlin die Ergebnisse unseres Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung 2017“ präsentiert. Wir veröffentlichen diese nun in der vorliegenden Broschüre.

**Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung:** Der Name ist Programm. Denn „Frauen, die nichts fordern, werden beim Wort genommen. Sie bekommen – nichts“ (Simone de Beauvoir). Elisabeth Selbert, eine der vier Mütter des Grundgesetzes, war djb-Mitglied. Ihr Einsatz für den einfachen kleinen Satz „Männer und Frauen sind gleichberechtigt“ in Artikel 3 Absatz 2 Grundgesetz, in dem so viel Sprengstoff steckt, war sicher auch begleitet von unserem diesjährigen Projekttitle „Von nichts kommt nichts“. Denn alle Errungenschaften, die uns heute zum Teil schon selbstverständlich scheinen, wurden erkämpft und durchgesetzt.

Was uns heute wie damals antreibt, ist das Wissen, dass Gleichberechtigung nicht nur auf dem Papier steht, nicht nur auf dem Papier stehen kann. Sie muss in allen Lebensbereichen auch tatsächlich umgesetzt werden. Erst mit der materiellen Gleichheit ist das Versprechen der Gleichberechtigung erfüllt. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist erst dann erreicht, wenn wir eine gleiche Verteilung von Ressourcen wie Zeit, Geld und – ja – auch von Macht und Einfluss feststellen können.

Und hier gibt es noch eine Menge zu tun; wir machen weiter. Seit 2009 besuchen wir die Hauptversammlungen insbesondere der 30 DAX-Unternehmen. Wir haben durch konsequente Fragen nach den Geschlechterverhältnissen in Aufsichts- und Leitungsgremien maßgeblich den Weg für das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst geebnet.

In der vorliegenden Broschüre lesen Sie das Neueste zum Stand der Dinge der Repräsentation von Frauen in den Führungspositionen deutscher Unternehmen.

Während die 30%-Quote in den Aufsichtsräten börsennotierter und voll mitbestimmter DAX-Unternehmen überwiegend umgesetzt wurde, sind die Zielgrößenregelungen ein großer Schwachpunkt. Die noch viel zu oft gewählte „Zielgröße null“

für Vorstände ist ein Ruf nach weiterer Regulierung und verbindlicheren Pflichten zur Erhöhung des Frauenanteils in den Führungsebenen der Wirtschaft. Innovation und Exzellenz bedeuten, auch in diesem Bereich klare Ziele und wirksame Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln. Freiwilliges Engagement von Unternehmen im Interesse der Gleichstellung ist unabdingbar, um einen Wandel der Unternehmenskulturen zu erreichen, es sollte aber nicht zu Beliebigkeit werden.

Wir fordern – auch angesichts der von uns 2017 recherchierten und erhobenen Daten – verbindliche Quotenregelungen für alle Führungspositionen in deutschen Unternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird eine Nachbesserung des Gesetzgebers unabdinglich sein. Denn: Von nichts kommt nichts.

Auch im Jahr 2017 haben unsere engagierten djb-Mitglieder ihre Aktien zur Verfügung gestellt und Eintrittskarten bestellt. Es wurden zahlreiche Unternehmensberichte analysiert, Hauptversammlungen besucht und Aufsichtsräte und Vorstände nach den Karrierechancen von Frauen in den Unternehmen gefragt. An dieser Stelle danke ich sehr herzlich allen djb-Mitgliedern, die als Vollmachtgeberinnen und Teilnehmerinnen an den Hauptversammlungen den Erfolg des Projekts ermöglichten oder, wie Birgit Kersten, mit Erfahrung und Sachverstand dessen Umsetzung begleiteten. Ich danke Vertreterinnen anderer Verbände wie Sylvia Kegel, stellvertretend für den Deutschen Ingenieurinnenbund e.V. (dib), und Monika Schulz-Strelow, stellvertretend für Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR), die sich 2017 aktiv für unser Projekt eingesetzt haben, für ihre Unterstützung.

Ich danke auch Bundesministerin Dr. Katarina Barley und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihres Ministeriums für ihre Unterstützung, ihr großes Interesse an diesem Thema, die gute Zusammenarbeit und die finanzielle Förderung. Außerdem danke ich den Autorinnen Ramona Pisal, Ingrid Claas, Margarete Hofmann, Katharina Miller (LL.M.) und Sylvia Cleff Le Divellec (LL.M.) sowie dem Redaktionsteam in der djb-Geschäftsstelle Anke Gimbal, Jelena Wachowski, Vivien Weigt und Maria Herr für ihre Beiträge.

Prof. Dr. Maria Wersig  
Präsidentin

# Fazit: Freiwillig wird nicht geteilt

Die Einführung einer Geschlechterquote von 30 % für neu zu besetzende Aufsichtsräte börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen ab 2016 per Gesetz war ein echter Durchbruch. Hierfür hat der Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb) zahlreiche juristische Stellungnahmen abgegeben<sup>1</sup> und Veranstaltungen organisiert, vier Studien herausgegeben<sup>2</sup> und er hat seit 2009 im Rahmen des Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ vor rund einer halben Million Aktionärinnen und Aktionären Fragen zu Frauen in Führungspositionen an Vorstände und Aufsichtsräte gestellt, ein europäisches Projekt initiiert und auch im Verbund mit anderen Organisationen und politisch Verantwortlichen jahrelang gekämpft.

Das Gesetz war notwendig, denn – wie insbesondere Ramona Pisal, Präsidentin des djb von 2011 bis 2017, in ihren Reden beständig wiederholt hat: „Es geht um Macht, Geld und Einfluss, und freiwillig wird hier nicht geteilt.“ Ihr Satz wurde auch von Manuela Schwesig, Bundesministerin bis Mai 2017, seitdem Ministerpräsidentin des Landes Mecklenburg-Vorpommern, immer wieder gerne zitiert.

Die Zahl der Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter und voll mitbestimmter Gesellschaften ist nach Inkrafttreten des Gesetzes deutlich gestiegen. Das ist erfreulich und bemerkenswert, angesichts der in der Vergangenheit immer wieder vorgetragenen Befürchtungen der Unternehmen, es gebe zu wenig qualifizierte Frauen. Interessant ist, dass die Unternehmen nun, wenn sie Frauen vorschlagen, nicht müde werden zu betonen, dass die Frau alleine der besseren Qualifikation wegen vorgeschlagen werde. Das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (Quotengesetz) habe dabei überhaupt gar keine Rolle gespielt. Außerdem scheinen qualifizierte Frauen eher im Ausland als im Inland zu finden zu sein. Etwa die Hälfte der 2017 neu mit

Frauen besetzten Aufsichtsratsmandate wurde mit Frauen aus dem Ausland besetzt.

Aber auch 2017 gibt es kein DAX-Unternehmen, in dem Frauen die Mehrheit im Aufsichtsrat bilden. Und der vom djb geforderte Mindestanteil von Frauen in Aufsichtsräten von 40 % wird nur von fünf DAX-Unternehmen (vgl. Übersicht „Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen der 30 DAX-Unternehmen“, S. 13 f.) erreicht.

Das Quotengesetz sieht jedoch auch vor, verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Managementebenen festzulegen, zu veröffentlichen und hierüber transparent zu berichten. Zudem sollen Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in sämtlichen Betriebshierarchien eingeführt werden. Die Erfahrungen des djb dazu aus den Hauptversammlungen 2017:

Der djb war auch 2017 bei fast allen Hauptversammlungen der DAX-Unternehmen vertreten. In den Vorständen waren Frauen noch immer erheblich unter- oder oft auch gar nicht repräsentiert. Die DAX-Unternehmen wiesen im Oktober 2017 mit durchschnittlich fast 13 % noch den höchsten Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder auf. Auch der Anteil an Unternehmen mit mindestens einer Frau als Mitglied des Vorstands ist bei den 30 DAX-Unternehmen mit Abstand am höchsten.<sup>3</sup> Jedoch lag auch dort der Anteil weiblicher Mitglieder im Sommer 2017 bei etwa einem Drittel der Unternehmen bei der Quote „null“.<sup>4</sup> Größtenteils entsprachen sie damit den selbst gesetzten „Zielgrößen“ von ebenfalls „null“ (vgl. Übersicht „Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen der 30 DAX-Unternehmen“, S. 13 f.). Die entsandten Kolleginnen hinterfragten diese zumeist niedrigen Zielgrößen für Vorstände und die ersten beiden Führungsebenen. Sie konfrontierten die Unternehmen mit dem geringen Frauenanteil in Aufsichtsratsausschüssen und erkundigten sich nach dem Verhältnis der Beförderungen von Frauen zu den Beförderungen ihrer männlichen Kollegen. Die Antworten ließen ein

1 djb-Stellungnahmen 04-05; 05-16; 06-04; 06-18; 08-11; 09-09; 11-04; 12-05, erhältlich im Internet: <https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/st04-05/>, <https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/st05-16-NiedGleichberechtigungsG/>, [https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St06\\_04-Chancengleichheit/](https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St06_04-Chancengleichheit/), <https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St-06-18/>, [https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St08-11\\_Aufsichtsrat/](https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St08-11_Aufsichtsrat/), [https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St09-09\\_LV-Berlin/](https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/St09-09_LV-Berlin/), [https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/st11-04\\_Aufsichtsratsaete\\_Anhoerung/](https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/st11-04_Aufsichtsratsaete_Anhoerung/), <https://www.djb.de/Kom-u-AS/fk/K5a/st12-5/>, <https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/st13-01/>, <https://www.djb.de/Kom-u-AS/K1/st14-17/> (Zugriff: 20.10.2017).

2 Vgl. <https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Publikationen/> (Zugriff: 20.10.2017).

3 Mixed Leadership-Barometer Juli 2017, Ernst & Young GmbH (Hrsg.), S. 5, erhältlich im Internet: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017/\\$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017/$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017.pdf) (Zugriff: 20.10.2017).

4 djb-Pressemittteilung 17-20 v. 31.05.2017, erhältlich im Internet: <https://www.djb.de/st-pm/pm/pm17-20/> (Zugriff: 20.10.2017).

mitunter alarmierend „entspanntes“ Verhältnis zu der Verantwortung erkennen, die der Gesetzgeber den Unternehmen für die Anhebung des Frauenanteils im Vorstand 2015 verpflichtend übertragen hat: Sieben Unternehmen begnügten sich bis zum 30. Juni 2017 – dem Ende der den Unternehmen gesetzten Umsetzungsfrist – mit der Festlegung einer Zielgröße von 0%. Technologieunternehmen rechtfertigen ihre „0%-Quote“ insbesondere mit dem geringen Anteil von Frauen mit Abschlüssen in sogenannten MINT-Fächern.

Die mit dem Quotengesetz eingeführten Zielgrößen scheinen nach derzeitigem Stand für sich genommen allenfalls begrenzte Verbesserungen zu bewirken. Eine mindestens dem Frauenanteil in der Belegschaft entsprechende Quote im Management der Konzerne bleibt ohne beständigen und konsequenten öffentlichen Druck auf die Unternehmensleitungen – zum Beispiel durch die kritischen Fragen des djb in den Hauptversammlungen auf der Grundlage der derzeitigen Gesetzeslage – daher noch immer in weiter Ferne. Dies bestätigt unter anderem die Unternehmensberatung Ernst & Young. Im ersten Halbjahr 2017 stieg hiernach der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in DAX, MDAX, SDAX und TecDAX lediglich um einen halben %-Punkt.<sup>5</sup> Die AllBright Stiftung prognostiziert 45 Jahre für das Erreichen eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in den Vorständen deutscher Unternehmen. Danach kommt es erst 2062 zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern.<sup>6</sup>

Die Unternehmen scheinen also auch hier auf gesetzliche Vorgaben zu warten. Es fehlt ihnen weiterhin an klaren Zielen, nachhaltigen Strategien und geeigneten Maßnahmen, um Frauen aus den unteren Führungsebenen in höhere Positionen zu bringen. Der djb hält deshalb nach wie vor zum einen die Erweiterung des Anwendungsbereiches des Gesetzes auf alle börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen für notwendig. Die Quote sollte nicht nur auf die etwa 100 größten Publikumsgesellschaften beschränkt bleiben. Eine entsprechende gesetzliche Regelung auch für Führungspositionen und Vorstände erscheint aus Sicht des djb und insbesondere aufgrund unserer Erfahrungen in den Hauptversammlungen unerlässlich.

---

5 Mixed Leadership-Barometer Juli 2017, Ernst & Young GmbH (Hrsg.), S. 4, erhältlich im Internet: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017/\\$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017/$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-juli-2017.pdf) (Zugriff: 20.10.2017).

6 Ein ewiger Thomas-Kreislauf? AllBright Bericht/März 2017, AllBright Stiftung (Hrsg.), S. 5, erhältlich im Internet: <https://static1.square-space.com/static/56e04212e707ebf17e7d7cd2/t/58e131722e69cf-d46ac09d45/1491153295243/Allbright-Bericht-2017-Ausdruck.pdf> (Zugriff: 20.10.2017).

# 100 Jahre und ein bisschen weiter

„Freilich werden Frauen in den Generalversammlungen der Aktiengesellschaften mit ihrer Stimmenzahl in den weitaus meisten Fällen stark in der Minorität sein. In der ihm gebührenden Stärke wird der weibliche Einfluss, der hier wie auf jedem Gebiet des öffentlichen Lebens eine dringende Notwendigkeit ist, erst dann zur Geltung kommen, wenn Frauen auch im Aufsichtsrat und in der Direktion der Gesellschaft vertreten sein werden.“<sup>7</sup> In der Ausgabe vom 1. Juli 1910 der „Zeitschrift für die politischen Interessen der Frau“ fordert hier Anna Friedländer in einem Artikel „Das Stimmrecht der Aktionärinnen“ dazu auf, vom Aktionärsstimmrecht Gebrauch zu machen. Als Anteilseignerin eines Breslauer Verkehrsunternehmens hat sie selbst dies schon 1910 – nahezu 100 Jahre vor dem Start des djb-Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ – getan. In ihrem Artikel „Das Stimmrecht der Aktionärinnen“ thematisiert sie ungültige Statuten, die „Frauen vom persönlichen Erscheinen“ ausschließen und eine Bestimmung, „dass Ehefrauen durch ihre Ehemänner, Minderjährige und andere bevormundete Personen durch ihre Vormünder ohne besondere Vollmacht vertreten werden können“. Friedländer hätte selbst an der Aktionärsversammlung 1910 in Breslau nicht teilnehmen können, wenn sie nicht angedroht hätte, die Generalversammlung unter Verweis auf eine Reichsgerichtsentscheidung anzufechten. Sie forderte alle Aktionärinnen auf, „rechtzeitig zu beantragen, daß alle noch vorhandenen veralteten und ungültigen Bestimmungen [hinsichtlich des Verbots der Teilnahme von Frauen] aus den Satzungen ausgemerzt werden“.

Das couragierte Eintreten Anna Friedländers für den Einfluss von Frauen in Unternehmen vor über 100 Jahren überrascht angesichts der vergleichsweise geringen Zahl an Wortmeldungen von Frauen auf Hauptversammlungen im Jahr 2017. Das Ziel gleicher Rechte und Karrierechancen für Frauen und Männer hatte zwischenzeitlich jedoch mit vielen Rückschlägen zu kämpfen, u. a. dem Bemühen der Nationalsozialisten zwischen 1933 und 1945, Frauen auf die Rolle als Mutter und Ehefrau zu beschränken und sie aus dem Arbeitsleben nach Möglichkeit zu verdrängen. Der 1948 in Dortmund neu gegründete Deutsche Juristinnenbund widmete sich daher in den ersten Jahren insbesondere der beruflichen und wissenschaftlichen Förderung seiner Mitglieder. Er knüpfte direkt an die Forderungen der Vorgängervereinigung Deutscher Juristinnen-Verein (1914–1933) an: gleiche Karrierechancen für Frauen; 1914 war der erste Schritt der Zugang von

Frauen zu den juristischen Berufen. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren die Karriereöglichkeiten von Frauen immer wieder Thema bei den Arbeitstagen des djb und in seinen Kommissionen und Arbeitsstäben. Etwa ab Ende der 90er-Jahre befasste sich die Kommission Wirtschaftsrecht (ab 2001 Arbeits-, Wirtschafts- und Gleichstellungsrecht) intensiv mit den Karrierechancen von Frauen und forderte gesetzliche Regelungen zur Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft.<sup>8</sup>

Als erste Frau nach langer Zeit schaffte es die Niederländerin Karin Dorrepaal 2004 in den Vorstand des DAX-Unternehmens Schering.<sup>9</sup> 2009 lag der Frauenanteil bei Vorstandsmitgliedern der 30 DAX-Unternehmen bei 0,55 % und 2010 bei 2,16 %. Der Frauenanteil bei Aufsichtsräten (Anteilseigner) lag 2009 bei 6,54 %, 2010 bei 7,42 %<sup>10</sup> und stieg bis 2012 auf 14,84 %<sup>11</sup>.

Der geringe Anteil von Frauen in deutschen Aufsichtsräten und Vorständen war also auch 2009 noch signifikant. Als djb-Mitglied, Anwältin, Notarin und Aktionärin wollte Mechthild Düsing dies nicht länger akzeptieren. Sie hatte die einfache, aber brillante Idee, ihr Auskunftsrecht als Aktionärin bei Hauptversammlungen dazu zu nutzen, die Aufsichtsräte und Vorstände nach Frauen in Führungspositionen zu fragen.

Damit begann das Projekt des djb „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“, das wesentlich dazu beigetragen hat, dass das Quotengesetz am 6. März 2015 im Deutschen Bundestag mit Mehrheit beschlossen wurde.<sup>12</sup> Im Oktober 2017 lag nun der Frauenanteil in DAX-Unternehmen bei Aufsichtsräten bei 32,11 % (Anteilseigner: 30,65 %) und in Vorständen bei 13 %. Das Gesetz wirkt ganz offensichtlich.

7 Friedländer, Anna: Das Stimmrecht der Aktionärinnen, in: Zeitschrift für Frauen-Stimmrecht, Zeitschrift für die politischen Interessen der Frau 7 (1910) S. 1.

8 Siehe Fußnote 1 zu den zahlreichen Stellungnahmen des djb zum Thema Frauen in Führungspositionen.

9 Riedel, Katja: Meilensteine der Frauenemanzipation in Deutschland. Die erste Frau in der Vorstandsetage eines DAX-Unternehmens, in: Focus v. 07.03.2012, erhältlich im Internet: [http://www.focus.de/wissen/mensch/geschichte/tid-21578/das-erste-mal-die-erste-frau-in-der-vorstandsetage-eines-dax-unternehmens\\_aid\\_605623.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/geschichte/tid-21578/das-erste-mal-die-erste-frau-in-der-vorstandsetage-eines-dax-unternehmens_aid_605623.html) (Zugriff: 23.10.2017).

10 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, BMFSFJ (Hrsg.), 2010, S. 49 und 50, erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie\\_2010/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie_2010/) (Zugriff: 23.10.2017).

11 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Ziele, Strategien und Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen, BMFSFJ (Hrsg.), 2012, S. 22, erhältlich im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/93218/bbf1af61de7182772da4ae75733cb805/aktionaerinnen-fordern-gleichberechtigung-2012-data.pdf> (Zugriff: 23.10.2017).

12 BT-PlPr. 18/92, S. 8739–8762B, S. 8761C, erhältlich im Internet: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btp/18/18092.pdf#P.8739> (Zugriff: 23.10.2017).



# Das Gutachten zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung

Die Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung empfiehlt die Ausdehnung des Anwendungsbereiches der festen 30%-Quote im Quotengesetz. Einbezogen werden sollten alle mitbestimmten Unternehmen sowie alle börsennotierten Unternehmen unabhängig von der Mitbestimmung (also z. B. auch Tendenzunternehmen) sowie Familienunternehmen mit über 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Darüber hinaus sollten für den Frauenanteil auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Planziele verlangt werden, die oberhalb des jeweiligen Status quo liegen.

Im Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung<sup>13</sup> evaluierte die Sachverständigenkommission die bestehenden gesetzlichen und freiwilligen Instrumente auf den Seiten 72 bis 73 wie folgt:

„Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) sieht in Art. 23 Abs. 2 und 3 eine Evaluation nach Ablauf von drei Jahren vor. Konkretere Empfehlungen für eine etwaige Verbesserung des Gesetzes werden diese Evaluation berücksichtigen müssen. Hierzu empfiehlt die Sachverständigenkommission, dass die Evaluation in den Mittelpunkt rückt, inwieweit das Gesetz gleichstellungsorientierte Ziele effektiv erreicht. Zu prüfen ist dabei auch, ob und inwieweit die bisher wenig präzise Definition des Anwendungsbereichs der ‚beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands‘ (z. B. § 76 Abs. 4 Satz 1 AktG) strategische Ausweichreaktionen befördert. Auch die Sanktionen bei Nichterfüllung der Quote, insbesondere die Nichtigkeit der Aufsichtsratswahl (‚leerer Stuhl‘), sind in den Blick zu nehmen.

Das Gesetz macht unmittelbar verbindliche Vorgaben lediglich zum Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen bzw. auf den beiden Managementebenen unterhalb des Vorstands. Die zu erwartenden gleichstellungspolitischen Wirkungen gehen allerdings darüber hinaus (vgl. Bundesregierung 2015a: 42, 51 f.). In der Evaluation ist deshalb auch der Frage nachzugehen, ob tatsächlich ‚Kaskadeneffekte‘ entstehen, d. h. ob bzw. wie die Quoten auf Führungsebenen sich darüber hinaus aus-

wirken, insbesondere auf Beförderungschancen, Weiterbildungsbeteiligung und Gender Pay Gap bzw. auf untere Unternehmensebenen. Von Interesse ist auch, welche Effekte sich für mögliche Veränderungen der Arbeits(zeit)- und Führungskultur ergeben.

Das FüPoG bietet insgesamt einen neuen gesetzlichen Rahmen für bestehende freiwillige Vereinbarungen. Dies gilt insbesondere für die Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft aus dem Jahre 2001. Sie enthält Empfehlungen für die gleichstellungsorientierte Organisation von Betrieben und Unternehmen und wurde zwischen 2003 und 2013 insgesamt fünfmal gemeinsam von der Bundesregierung und den Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden bilanziert. In Wissenschaft und Politik wird zwar überwiegend davon ausgegangen, dass die Vereinbarung sich als nicht ausreichend wirksam erwiesen hat. Mangels einheitlicher Vorgaben für die Bilanzierungen fehlt es aber bislang an Erkenntnissen darüber, welche Instrumente, Maßnahmen und Rahmenbedingungen besonders geeignet sind, um die gleichstellungsorientierten Ziele der Vereinbarung zu fördern (vgl. Lange 2017). Die Sachverständigenkommission empfiehlt, das Bezugssystem des FüPoG als Chance zu nutzen, eine systematische Bilanzierung und Wirksamkeitsanalyse dieser Vereinbarung zu entwickeln.

Dies gilt auch für weitere Vereinbarungen, Anreize und Initiativen, die im neuen rechtlichen Umfeld evaluiert und überarbeitet werden könnten und sollten, wie die seit 2002 bestehende Initiative ‚Neue Qualität der Arbeit‘, die ‚Charta für familienbewusste Arbeitszeiten‘ von 2011, die von 2009–2014 laufende Bundesinitiative ‚Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft‘ sowie das Selbstaudit-Tool ‚Total E-Quality‘-Prädikat (siehe ausführlich Lange 2017).

Hierzu bedarf es zunächst verbindlicher Kriterien und Verfahren für das Monitoring; nur so kann die Wirksamkeit von Instrumenten betrieblicher Gleichstellungspolitik bewertet werden. Von Interesse wäre insbesondere, ob und inwiefern zertifizierte Unternehmen größere Erfolge in der Geschlechtergleichstellung aufweisen als nicht zertifizierte Unternehmen. Dabei ist insbesondere zu analysieren und zu evaluieren, welche Gruppen von Frauen oder Männern (entlang Migrationshinter-

<sup>13</sup> Erwerbs- und Sorgearbeit neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht (Hrsg.), erhältlich im Internet: <http://www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf> (Zugriff: 06.12.2017).

grund, sexueller Orientierung, Behinderung, Religionszugehörigkeit, Alter, sozialer Stellung) angesprochen werden und die mit den Initiativen verbundenen Maßnahmen und Instrumente tatsächlich nutzen können.

Bei Entwicklung und Anwendung entsprechender Instrumente kann die Politik unterstützen und Anreize setzen. Die Sachverständigenkommission empfiehlt die Förderung geeigneter Analyseinstrumente, um Betriebe, Unternehmen und Dienststellen bei der Entwicklung eigener Gleichstellungskonzepte zu unterstützen. Solche Instrumente sollten so ausgestaltet sein, dass sie sich als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Indikatoren und Kennzahlen eines gleichstellungsorientierten Personalmanagements eignen. Solche Indikatoren sind beispielsweise erforderlich, um künftig die Auftragsvergabe effektiver an die Förderung von Gleichstellung knüpfen zu können. Das öffentliche Vergaberecht sowohl des Bundes (§ 128 Abs. 2 Sätze 1 und 3 GWB n. F.) als auch der Länder (z. B. § 13 Berliner LGG; Baer/Ölcum 2008) bietet hierfür Möglichkeiten. Eine bessere Zusammenarbeit von Wirtschaftsförderung und Gleichstellung setzt allerdings in jedem Fall mindestens die Beteiligung von (kommunalen) Gleichstellungsbeauftragten bei der Entwicklung von Förderprogrammen und Ausschreibungen voraus.

Grundvoraussetzung für eine solchermaßen systematische Weiterentwicklung betrieblicher Gleichstellungspolitik ist es, dass über die Gleichstellungssituation in Betrieben größere Transparenz hergestellt wird. Die Sachverständigenkommission empfiehlt deshalb die Einführung einer Pflicht von Arbeitgebern der Privatwirtschaft, über Indikatoren der Geschlechtergleichstellung zu berichten sowie einen Gleichstellungsaktionsplan zu erstellen. Die Berichterstattung sollte an die Entgeltberichterstattung auf Grundlage von Entgeltaudits (siehe C.I.2.a) anknüpfen und diese integrieren; sie wäre die Grundlage für differenziertere statistische Auswertungen durch das Statistische Bundesamt. Die Regelung könnte sich am französischen Recht orientieren. Die Umsetzungskontrolle könnte u. a. in der betrieblichen Mitbestimmung verankert sein; die Aufwertung der Aufgabenstellung des Betriebsrats in der Gleichstellung (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG) zu einem echten Mitbestimmungsrecht wäre hierfür eine wichtige Maßnahme. Für kleinere Betriebe mit enger persönlicher Zusammenarbeit sowie geringer Finanzausstattung und Verwaltungskapazität (siehe C.I.1.a) kann sich die Berichterstattung auf Maßnahmen und Programme des gleichstellungsorientierten Personalmanagements beschränken.“

# Gesetzliche Grundlagen

## Das Auskunftsrecht der Aktionärinnen und Aktionäre

Gemäß § 131 Absatz 1 Satz 1 Aktiengesetz (AktG) ist auf Verlangen in der Hauptversammlung vom Vorstand Auskunft über Angelegenheiten der Gesellschaft zu geben, soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich ist. Das Auskunftsrecht steht jeder Aktionärin und jedem Aktionär zu – auch wenn sie oder er nur eine einzige Aktie besitzt. Es bildet die Grundlage der Hauptversammlungsbesuche im Rahmen des Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“. Die Auskunft darf grundsätzlich nur aus den in § 131 Absatz 3 AktG genannten Gründen verweigert werden. Zu diesen Gründen zählt die Zugänglichmachung der begehrten Auskunft auf der Internetseite der Gesellschaft für einen durchgängigen Zeitraum von mindestens sieben Tagen vor Beginn und in der Hauptversammlung. Projektteilnehmerinnen sollten im Vorfeld des Besuchs daher die Website des Unternehmens im Blick behalten.

## Deutscher Corporate Governance Kodex

Am 6. September 2001 wurde vom Bundesministerium der Justiz eine Regierungskommission aus – ausschließlich männlichen – Vertretern der Privatwirtschaft eingesetzt.<sup>14</sup> Der von ihr am 26. Februar 2002 vorgelegte Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)<sup>15</sup> gibt gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Unternehmen sowie international und national anerkannte Standards guter Unternehmensführung wieder. Seit 2009 empfiehlt der DCGK, bei der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand stärker auf Diversität zu achten.<sup>16</sup> Das Regelwerk wurde zuletzt am 7. Februar 2017 ergänzt.<sup>17</sup>

14 Cromme, Gerhard: Vorwort zum DCGK vom 26.02.2002, erhältlich im Internet: <http://www.dcgk.de/de/kodex/archiv.html> (24.10.2017).

15 Erhältlich im Internet: [http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424\\_Kodex.pdf](http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf) (Zugriff: 23.10.2017).

16 BT-Drs. 18/3784, S. 40, erhältlich im Internet: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/037/1803784.pdf> (Zugriff: 24.10.2017).

17 Pressemitteilung der Regierungskommission DCGK v. 14.02.2017, Anlage 1, S. 3, erhältlich im Internet: <http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/>

Seither empfiehlt es für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats die Erarbeitung eines Kompetenzprofils, das Diversität als einen mehrerer Aspekte berücksichtigt. Gemäß § 161 AktG sind Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter und kapitalmarktorientierter Unternehmen mit Bezug auf die Empfehlungen des DCGK jährlich zur Abgabe einer Entsprechenserklärung gesetzlich verpflichtet.

## Freiwillige Selbstverpflichtung

Die sogenannte freiwillige Selbstverpflichtung, die am 17. Oktober 2011<sup>18</sup> auf Grundlage der Gemeinsamen Erklärung der DAX-Unternehmen vom 30. März 2011<sup>19</sup> beschlossen wurde, enthält eine Zielvorgabe für Frauen in Führungspositionen unterhalb der Vorstands- und Aufsichtsratsebene. Der Nachweis der Einhaltung der Zielvorgaben wird in einem jährlichen Statusbericht geliefert.

## Das „Quotengesetz“ von 2015

Mit dem „Quotengesetz“<sup>20</sup> sind verschiedene Änderungen im Gesellschaftsrecht bewirkt worden. Es trat am 1. Mai 2015 in Kraft und seit 1. Januar 2016 gilt eine Geschlechterquote von 30% für die Aufsichtsräte von börsennotierten, paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Diese Vorschrift gilt nach aktuellem Stand für etwas mehr als 100 Unternehmen in Deutschland, die die Quote sukzessive bei der Besetzung von Aufsichtsratssitzen erfüllen müssen.<sup>21</sup>

[kodex/170424\\_Kodex.pdf](#) (24.10.2017).

18 Vgl. Pressemitteilung des BMFSFJ vom 17.10.2011, erhältlich im Internet: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/wirtschaft-stellt-selbstverpflichtung-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-vor/82168?view=DEFAULT> (Zugriff: 24.10.2017).

19 Erhältlich im Internet: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup\\_com/responsibility/downloads/de/2011/Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2011/Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf) (Zugriff: 24.10.2017).

20 Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24. April 2015, BGBl. I, S. 642, erhältlich im Internet: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl#\\_bgbl\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27-bgbl115s0642.pdf%27%5D\\_\\_1508756712279](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27-bgbl115s0642.pdf%27%5D__1508756712279) (Zugriff: 20.10.2017).

21 BT-Drs. 18/11500, S. 13, erhältlich im Internet: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/115/1811500.pdf> (Zugriff: 24.10.2017).

Wahlen der Hauptversammlung, die der Quotenregelung entgegenstehen, sind nichtig. Grundsätzlich ist diese Mindestquote vom gesamten Aufsichtsrat als Kollektiv zu erfüllen. Bei Widerspruch der Anteilseigner- oder Arbeitnehmerseite gilt das Prinzip der Getrennterfüllung.<sup>22</sup>

Etwa 3.500 Unternehmen<sup>23</sup>, die an der Börse notiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, mussten bis zum 30. September 2015 Zielvorgaben für den Frauenanteil in den Aufsichtsräten, Vorständen und den beiden obersten Managementebenen festlegen. Sie sind zudem dazu verpflichtet, über die Ziele und ihren Stand in der Erklärung zur Unternehmensführung Bericht zu erstatten. Die festzulegende Frist endet spätestens am 30. Juni 2017, die Folgefristen nach nicht mehr als fünf Jahren. Solange die Quote von 30% nicht erreicht ist, dürfen die Unternehmen den aktuellen Stand nicht unterschreiten. Fortschritte müssen regelmäßig veröffentlicht werden. Das Gesetz sieht keine Sanktionen vor, wenn die Zielvorgaben nicht erreicht werden.

## Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz

Das Gesetz zur Stärkung der nicht finanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten vom 11. April 2017 (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz)<sup>24</sup> begründet neue Berichtspflichten für nicht finanzielle Aspekte. Es dient der Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nicht finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.<sup>25</sup>

Bestimmte große kapitalmarktorientierte Unternehmen müssen hiernach künftig den Lagebericht um eine nicht finanzielle Erklärung ergänzen, § 289b Handelsgesetzbuch (HGB) n. F. Zu den aufzuführenden nicht finanziellen Belangen zählen nach § 289c Absatz 2 Nr. 2 HGB n. F. auch „Maßnahmen zur Gewährleistung der Geschlechtergleichstellung“. Große Kapitalgesellschaften im Sinne von § 267 Absatz 3 Satz 1 und 4 und 5 werden gemäß § 289f Nr. 6 HGB n. F. verpflichtet, eine Beschreibung des Diversitätskonzepts in die Erklärung zur Unternehmensführung aufzunehmen, das mit Blick auf die Zusammensetzung des vertretungsberechtigten Organs (in der Regel Vorstand) und des Aufsichtsrats auch hinsichtlich des Geschlechts verfolgt wird. Die bestehenden Straf- und Bußgeldvorschriften werden für Verstöße gegen die nicht finanzielle Berichterstattungspflicht erweitert.<sup>26</sup>

Die geänderten Vorschriften finden erstmals auf das Geschäftsjahr 2017 Anwendung. Die aus den Berichtspflichten hervorgehenden Angaben der Unternehmen werden daher erst im Folgejahr ausgewertet werden können.

22 Vgl. BT-Drs. 18/3784, S. 44 f., erhältlich im Internet: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/037/1803784.pdf> (Zugriff: 24.10.2017).

23 Ebd., S. 46.

24 BGBl. I, S. 803, erhältlich im Internet: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=%2F%2F%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl117s0802.pdf%27%5D#\\_\\_bg-bl\\_%2F%2F%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl117s0802.pdf%27%5D\\_\\_1508772370266](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?start=%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl117s0802.pdf%27%5D#__bg-bl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl117s0802.pdf%27%5D__1508772370266), (Zugriff: 23.10.2017).

25 Abl. L 330 vom 15.11.2014, S. 1–9, erhältlich im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj> (Zugriff: 23.10.2017).

26 BT-Drs. 18/9982, S. 30, erhältlich im Internet: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/18/099/1809982.pdf> (Zugriff: 23.10.2017).

# Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen der 30 DAX-Unternehmen<sup>27</sup>

Unternehmen	Vorstand					Aufsichtsrat								Erste und zweite Führungsebene		
	Vorstandspositionen	davon Frauen	in %	Zielgröße Frauen	Umsetzungszeitraum	Aufsichtsratspositionen	davon Frauen	in %	davon Anteilseignerseite	in %	davon auf Arbeitnehmerseite	in %	Mitbestimmung	Umsetzungszeitraum	Zielgröße Frauen erste Führungsebene	Zielgröße Frauen zweite Führungsebene
Adidas AG	6	1	16,67	1 Frau	30.06.2017	16	4	25,00	2	25,00	2	25,00	paritätisch	30.06.2017	18,00%	30,00%
Allianz SE	9	2	22,22	11,00%	30.06.2017	12	4	33,33	2	33,33	2	33,33	paritätisch	30.06.2017	20,00%	20,00%
BASF SE	8	1	12,50	1 Frau 1 Frau	31.12.2016 31.12.2021	12	3	25,00	2	33,33	1	16,67	paritätisch	31.12.2016 31.12.2021	9,40% 12,10%	11,80% 7,30%
Bayer AG	7	1	14,29	1 Frau 1 Frau	30.06.2017 30.06.2022	20	6	30,00	3	30,00	3	30,00	paritätisch	30.06.2017 30.06.2022	20,00% 20,00%	28,00% 25,00%
Beiersdorf AG	7	0	0,00	10,00%	30.06.2017	12	3	25,00	2	33,33	1	16,67	paritätisch	30.06.2017	30,00%	38,00%
BMW AG	8	1	12,50	1 Frau 1 Frau	31.12.2016 31.12.2020	20	6	30,00	3	30,00	3	30,00	paritätisch	31.12.2016 31.12.2020	10,00–12,00% 10,20–12,00%	6–8% 8–10%
Commerzbank AG	6	0	0,00	0,00%	30.06.2017	20	6	30,00	3	30,00	3	30,00	paritätisch	30.06.2017	8,60%	14,60%
Continental AG	8	1	12,50	11,00% 11,00%	31.12.2016 31.12.2021	20	5	25,00	2	20,00	3	30,00	paritätisch	31.12.2016 31.12.2021	17,00% 26,00%	30,00% 33,00%
Daimler AG	8	2	25,00	12,5% 12,5%	31.12.2016 31.12.2020	20	5	25,00	3	30,00	2	20,00	paritätisch	31.12.2016 31.12.2020	6,50% 15,00%	10,00% 15,00%
Deutsche Bank AG	12	2	16,67	1 Frau	30.06.2017 31.12.2020	20	7	35,00	3	30,00	4	40,00	paritätisch	30.06.2017 31.12.2020	17,00% 20,00%	21,00% 25,00%
Deutsche Börse AG	5	1	20,00	1 Frau	30.06.2017	12	5	41,67	3	37,50	2	50,00	drittelbeteil.	30.06.2017	6,00%	10,00%
Deutsche Lufthansa AG	5	1	20,00	30,00% 30,00%	31.12.2016 31.12.2021	19	6	31,58	2	22,22	4	40,00	paritätisch (10 ANV und 9 AE)	31.12.2016 31.12.2021	11,40% 20,00%	23,70% 30,00%
Deutsche Post AG	7	1	14,29	14,29% 14,29%	30.06.2017 HV 2018	20	8	40,00	3	30,00	5	50,00	paritätisch	31.12.2016 31.12.2019	19,00% 20,00%	23,00% 30,00%
Deutsche Telekom AG	8	1	12,50	14,29% 28,57%	31.12.2015 31.12.2020	20	9	45,00	4	40,00	5	50,00	paritätisch	31.12.2020	30,00%	30,00%
E.ON SE	4	0	0,00	0,00% 20,00%	31.12.2016 31.12.2021	18	5	27,78	3	33,33	2	22,22	paritätisch	30.06.2017	23,00%	17,00%
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA*	7	0	0,00	keine		6	2	33,33	2	33,33	nicht mitbestimmt	nicht mitbestimmt	31.12.2015 31.12.2020	16,00% 18,80%	28,20% 28,20%	

27 Stand: 19.10.2017, soweit auf Websites und in den Geschäftsberichten veröffentlicht.

Unternehmen	Vorstand					Aufsichtsrat							Erste und zweite Führungsebene			
	Vorstandspositionen	davon Frauen	in %	Zielgröße Frauen	Umsetzungszeitraum	Aufsichtsratspositionen	davon Frauen	in %	davon Anteilseignerseite	in %	davon auf Arbeitnehmerseite	in %	Mitbestimmung	Umsetzungszeitraum	Zielgröße Frauen erste Führungsebene	Zielgröße Frauen zweite Führungsebene
Fresenius SE & Co. KGaA*	7	1	14,29	keine		12	4	33,33	2	33,33	2	33,33	paritatisch	31.12.2015 31.12.2020	30,00% 33,30%	37,50% 37,50%
Heidelberg-Cement AG	7	0	0,00	0,00%	30.06.2017	12	3	25,00	2	33,33	1	16,67	paritatisch	30.06.2017	14,00%	15,00%
Henkel AG & Co. KGaA*	6	1	16,67	17,00% 17,00%	31.12.2016 31.12.2021	16	7	43,75	2	25,00	5	62,50	paritatisch	31.12.2016 31.12.2021	17,00% 25,00%	28,00% 30,00%
Infineon Technologies AG	4	0	0,00	0,00%	30.06.2017	16	6	37,50	2	25,00	4	50,00	paritatisch	30.06.2017	6,00%	20,00%
Linde AG	5	0	0,00	0,00%	30.06.2017	12	3	25,00	2	33,33	1	16,67	paritatisch	30.06.2017 30.06.2022	11,00% 18,00%	15,00% 20,00%
Merck KGaA	6	1	16,67	keine		16	6	37,50	2	25,00	4	50,00	paritatisch	31.12.2016 31.12.2021	21,00% 21,00%	21,00% 26,00%
Münchener Rück AG*	9	2	22,22	20,00% 20,00%	31.12.2015 31.12.2020	20	9	45,00	4	40,00	5	50,00	paritatisch	30.06.2016 31.12.2020	3,90% 4,00%	20,90% 20,10%
ProSieben-Sat.1 Media SE	6	1	16,67	0,00%	30.06.2017	9	3	33,33	3	33,33	nicht mitbestimmt	nicht mitbestimmt	30.06.2017	15,00%	25,00%	
RWE AG	2	0	0,00	1 Frau	30.06.2017	20	6	30,00	3	30,00	3	30,00	paritatisch	30.06.2017	25,00%	30,00%
SAP SE	8	2	25,00	1 Frau	30.06.2017	18	5	27,78	3	33,33	2	22,22	paritatisch	30.06.2017	23,00%	17,00%
Siemens AG	8	2	25,00	28,57%	30.06.2017	20	7	35,00	3	30,00	4	40,00	paritatisch	30.06.2017	10,00%	10,00%
Thyssenkrupp AG	4	0	0,00	0,00%	30.06.2017	20	5	25,00	2	20,00	3	30,00	paritatisch	30.06.2017	8,00%	23,00%
Volkswagen AG	9	1	11,11	0,00% 11,11%	31.12.2016 31.12.2021	20	6	30,00	3	30,00	3	30,00	paritatisch	31.12.2016 31.12.2021	9,80% 13,00%	13,30% 16,90%
Vonovia SE	4	0	0,00	0,00%	30.06.2017	11	4	36,36	4	36,36	nicht mitbestimmt	nicht mitbestimmt	30.06.2017	25,00%	keine	
Gesamt	200	26	13,00			489	158	32,24	79	30,65	79	33,90				

\*Bezieht sich auf den Vorstand der Beteiligungsgesellschaften.

# Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung 2017 – The Sky is the Limit?

Der djb will die Verwirklichung der Gleichstellung der Frau in allen gesellschaftlichen Bereichen. Hierzu zählen gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer auch in Unternehmen der Privatwirtschaft. Dieses Ziel verfolgt das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“. Seit 2009 besuchen Vertreterinnen des djb und anderer Verbände Hauptversammlungen von großen börsennotierten Unternehmen. Inzwischen war der djb bei rund 500 Hauptversammlungen. Die Fragen nach den Karrierechancen für Frauen richten sich an die Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder und thematisieren den geringen Frauenanteil in Führungspositionen und alle damit zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen der Unternehmen. Bis 2014 lag der Schwerpunkt des Projekts in der kritischen Begleitung der Unternehmen bei ihrem Umgang mit den Empfehlungen des DCGK und der Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen vom 17. Oktober 2011. Das Projekt war Teil des Stufenplans „Mehr Frauen in Führungspositionen“ des BMFSFJ und wurde bis 2014 von diesem finanziell gefördert.

2017 wurden 28 der 30 DAX-Hauptversammlungen<sup>28</sup> sowie die Hauptversammlungen von vier weiteren börsennotierten Unternehmen<sup>29</sup> besucht. Eine Arbeitsgruppe im djb<sup>30</sup> entwarf einen Musterfragebogen; für die Suche nach Teilnehmerinnen, die Koordination der Termine und die Bestellung und Weiterleitung der Eintrittskarten war die djb-Geschäftsstelle<sup>31</sup> verantwortlich.

Die Teilnehmerinnen recherchierten die Unternehmen betreffende Informationen, wie die Tagesordnung der Hauptversammlung, die Namen der Mitglieder des Aufsichtsrats, des Vorstands und der Ausschüsse, Daten zu Frauen als Thema im Jahres- und im Finanzbericht, die freiwillige Selbstverpflichtung, den Statusbericht usw. Der Fragebogen wurde sodann von den Teilnehmerinnen an das Unternehmen angepasst.

In diesem Jahr interessierte uns insbesondere, wie die Unternehmen das 2015 eingeführte Quotengesetz umgesetzt haben. Eine nachhaltige Strategie zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen setzt strukturelle Veränderungen voraus. Wir haben daher Fragen zur Besetzung des Aufsichtsrats (Fragen 1/2), des Vorstands (Fragen 3/4) und der ersten beiden Führungsebenen (Fragen 5/6) sowie zur Unternehmenspolitik (Fragen 7–9) gestellt.

Die Teilnehmerinnen protokollierten wie in den Vorjahren die Antworten der Unternehmen. Darüber hinaus wurden die Fragen den Unternehmen im Voraus mit der Bitte zugesandt, diese auch schriftlich zu beantworten. Dieser Bitte sind sechs DAX-Unternehmen nachgekommen.<sup>32</sup> Ausgewertet wurden neben den Antworten der Unternehmen auch die Aussagen und Zahlen in den Geschäftsberichten der Unternehmen sowie die von FidAR<sup>33</sup>, DIW<sup>34</sup>, der Bundesregierung<sup>35</sup> und anderen<sup>36</sup> erhobenen Statistiken.

28 ThyssenKrupp AG (27.01.2017), Siemens AG (17.02.2017), Infineon Technologies AG (16.02.2018), Daimler AG (29.03.2017), Henkel AG & Co. KGaA (06.04.2017), Beiersdorf AG (20.04.2017), Münchener Rück AG (26.04.2017), Bayer AG (28.04.2017), Continental AG (28.04.2017), Deutsche Post AG (28.04.2017), Henkel AG & Co. KGaA, Merck KGaA (28.04.2017), Allianz SE (03.05.2017), Commerzbank AG (03.05.2017), Deutsche Lufthansa AG (05.05.2017), E.ON SE (10.05.2017), HeidelbergCement AG (10.05.2017), Linde AG (10.05.2017), SAP SE (10.05.2017), Volkswagen AG (10.05.2017), Adidas AG (11.05.2017), BMW AG (11.05.2017), Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA (11.05.2017), BASF SE (12.05.2017), Fresenius SE & Co. KGaA (12.05.2017), Deutsche Börse AG (17.05.2017), Deutsche Bank AG (18.05.2017), Deutsche Telekom AG (31.05.2017), RWE AG (27.04.2017).  
29 K+S (10.05.2017), Rhönklinikum AG (06.07.2017), TUI AG (14.02.2017), Hannover Rück SE (10.05.2017).  
30 Ingrid Claas (Rechtsanwältin, Wiesbaden), Anke Gimbal (djb-Geschäftsführerin, Berlin), Birgit Kersten (Rechtsanwältin und vereidigte Buchprüferin, Brake), Ramona Pisal (djb-Präsidentin 2011–2017), Prof. Dr. Viktoria Koch-Rust (Hochschullehrerin, HWR, Berlin).  
31 Jelena Wachowski, stellv. Geschäftsführerin des djb, Berlin.

32 Deutsche Bank AG, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, Infineon Technologies AG, Siemens AG, ThyssenKrupp AG, Vonovia SE (16.05.2017 – kein Besuch der Hauptversammlung).

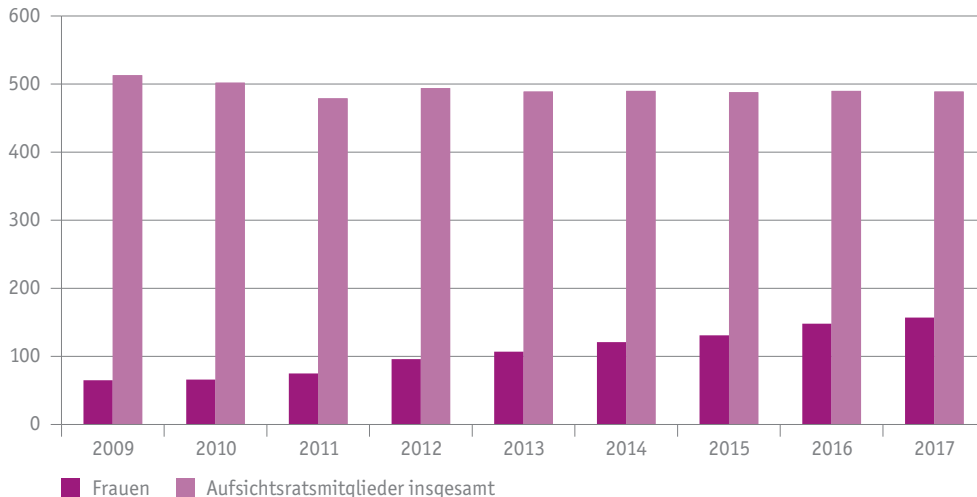
33 Women-on-Board-Index 185, FidAR e. V. (Hrsg.), Stand 17.01.2017/31.03.2017, erhältlich im Internet: <https://www.fidar.de/wob-indizes-und-studien/wob-index-185/uebersicht.html> (Zugriff: 15.10.2017).

34 Holst, Elke/Friedrich, Martin: Führungskräfte-Monitor 2017, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (Hrsg.), erhältlich im Internet: [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf) (23.10.2017).

35 Unterrichtung durch die Bundesregierung: Erste jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, BT-Drs. 18/11500 vom 09.03.2017, erhältlich im Internet: <https://www.bmfsfj.de/blob/115648/916d83985cd40e23540818f4fec2c1c0/bundestagsdrucksache-quotenbericht-data.pdf> (Zugriff: 24.10.2017).

36 Allen & Overy LLP 2017: Gender Diversity. So setzen DAX- und MDAX-Gesellschaften die Frauen- und Geschlechterquote um; AllBright Bericht September 2017: Führung ohne Vielfalt? Ein Teil der deutschen Börsenunternehmen bleibt bei der Erneuerung der Führungsstrukturen zurück.

## Frauen in Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen von 2009 bis 2017



Die Akzeptanz des djb war auch 2017 dank der durch die vorherigen Besuche über mehrere Jahre aufgebauten Kontakte mit den Verantwortlichen in den Unternehmen positiv. So suchten einige Unternehmen schon vor der Hauptversammlung aktiv den Kontakt mit dem djb. Die Positionierung der Fragen auf der Versammlung war überwiegend gut. Die Stimmung auf den Hauptversammlungen war unterschiedlich. Überwiegend freundliche Reaktionen kamen vom Podium. Die Fragen wurden in den meisten Fällen ausführlich, wenn auch nicht immer präzise oder vollständig beantwortet. Störende Reaktionen (Buh-Rufe) und unfreundliche Anmerkungen (Bezeichnung der djb-Vertreterin als Nervensäge) kamen in unterschiedlicher Ausprägung von den Aktionärinnen und Aktionären. Jedoch gab es von Aktionärinnen und Aktionären auch Lob für das Projekt, Freude über die Fragen, Anerkennung für unser Durchhaltevermögen und interessierte Nachfragen.

## Frauen in Aufsichtsräten

In den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen lag der Frauenanteil auf der Anteilseignerseite 2009 bei 6,54% und 2010 bei 7,42%.<sup>37</sup> Damals verließ sich der Gesetzgeber auf die Selbstregulierung durch die Wirtschaft und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). 2011 waren es 11,02%, 2012 dann schon 14,84% Frauen auf Anteilseignerseite. In zwei der 30 DAX-Unternehmen gab es 2012 noch gar kein weibliches Aufsichtsratsmitglied.<sup>38</sup>

Seit dem 1. Januar 2016 gilt für neu zu besetzende Aufsichtsratsmandate in Unternehmen, die sowohl börsennotiert sind als auch zusätzlich einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat haben (z.B. nach dem Mitbestimmungsgesetz), die feste Geschlechterquote von 30%. Darunter fallen 26 der 30 DAX-Unternehmen. Von der festen Quote ausgenommen sind Deutsche Börse AG, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, ProSiebenSat.1 Media SE und Vonovia SE. Die Aufsichtsräte dieser vier Unternehmen mussten für ihre ei-

gene Zusammensetzung Zielgrößen festlegen. Dies haben sie getan, und zwar mit Zielsetzung jeweils zum 30. Juni 2017 (Deutsche Börse AG: 33%, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA: zwei weibliche Aufsichtsratsmitglieder, d.h. ein Anteil über 30% [= 33,33%], ProSiebenSat.1 Media SE: Der Frauenanteil soll mindestens 33% betragen; Vonovia SE: drei Frauen, d.h. 25%). Diese vier Unternehmen haben ihre Ziele erreicht. Die Deutsche Börse AG hat mit 37,5% Frauenanteil aufseiten der Aktionärinnen und Aktionäre und 41,67% im Aufsichtsrat insgesamt einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil.

Aktuell sind es nun in den DAX-Unternehmen 30,65% Frauen auf Anteilseignerseite. Den niedrigsten Anteil haben die Continental AG, die ThyssenKrupp AG mit jeweils 20% (= zwei Frauen auf Anteilseignerseite), die Deutsche Lufthansa AG mit 22,22% und die Adidas AG, Henkel AG & Co. KG, Infineon Technologies AG und Merck KGaA mit 25%. Alle weiteren Unternehmen haben einen Anteil von mindestens 30%. Bei der Deutschen Telekom AG und der Münchener Rück AG sind es sogar die vom djb geforderten 40%.

Die Henkel AG & Co. KG kommt insgesamt auf einen Anteil von 43,75% (Arbeitnehmerseite: 62,5%). Auf der Arbeitnehmerseite haben auch die Deutsche Börse AG, die Deutsche Post AG, die Deutsche Telekom AG, die Infineon Technologies AG, Merck KGaA und die Münchener Rück AG mit 50% ihre Aufsichtsratspositionen jeweils paritätisch mit Frauen und Männern besetzt. Die Arbeitnehmerseite erreicht insgesamt einen Wert von 33,90% Frauen.

Die Zahl der Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter und voll mitbestimmter Gesellschaften ist also bis 2017, d.h. nach Inkrafttreten des Quotengesetzes, deutlich gestiegen. Das ist erfreulich und bemerkenswert, auch angesichts der in der Vergangenheit immer wieder vorgetragenen Befürchtungen der Unternehmen, es gebe zu wenig qualifizierte Frauen.

Auf die angeblich fehlende, insbesondere technische und naturwissenschaftliche Qualifikation bei Frauen und die daraus resultierende Schwierigkeit, passende Frauen zu finden, weisen die Unternehmen allerdings auch 2017 noch häufig

<sup>37</sup> Untersuchung des djb 01.07.2009–01.07.2010, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, 2010, S. 8.

<sup>38</sup> Untersuchung des djb 2011, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, 2011, S. 21f.



hin (z. B. Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA: Anstelle einer Quote müssten strukturelle Veränderungen bei der Ausbildung vorgenommen werden, heute liege der Frauenanteil in den Naturwissenschaften bei 20–25%, es sei fraglich, wie unter diesen Bedingungen eine Quote von 40% verwirklicht werden könne). Diese Haltung zieht sich seit 2009 durch die Antworten der Unternehmen auf die Fragen der Vertreterinnen des djb in den Hauptversammlungen. Ein Argument, das auch durch noch so häufige Wiederholungen nicht „richtiger“ wird. Technische und/oder naturwissenschaftliche Qualifikationen sind in den Aufsichtsräten, auch unter den Männern, nur mit ca. 20% vertreten. Die mit ca. 60% überwiegende Zahl der (männlichen) Aufsichtsräte hat eine wirtschaftswissenschaftliche oder juristische Ausbildung. In diesen beiden Studiengängen gibt es seit Jahrzehnten ausreichende Zahlen an Absolventinnen.<sup>39</sup>

Das gilt auch für Vorstandspositionen, wie die Zahlen im AllBright Bericht von September 2017 belegen.<sup>40</sup> Danach studierten die Vorstände der 30 DAX-Unternehmen zu 43% Wirtschafts- und nur zu 25% Ingenieurwissenschaften. Bei den MDAX- und SDAX-Unternehmen mit einem geringeren Frauenanteil in den Aufsichtsräten sind es sogar zu 55% Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler und 22% Ingenieurinnen und Ingenieure. Die Behauptung, Frauen müssten zunächst einmal Karriere in technischen Berufen machen, ist schlicht falsch. Mehr als die Hälfte der Vorstände hat eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung. Weder bei den Vorstands- und erst recht nicht bei den Aufsichtsratspositionen lassen sich somit die Probleme bei der Suche nach Frauen durch fehlende Absolventinnen technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge erklären.

2017 gibt es nun kein DAX-Unternehmen mehr ohne Frauen im Aufsichtsrat. Aber in allen Unternehmen sind Frauen weiterhin das unterrepräsentierte Geschlecht. Sie bilden auch in diesem Jahr in keinem dieser Unternehmen die Mehrheit im (gesamten) Aufsichtsrat. Und der vom djb geforderte Mindestanteil von Frauen in Aufsichtsräten (Anteilseigner und Arbeitnehmerseite = Gesamterfüllung) von 40% wird nur von fünf DAX-Unternehmen (vgl. Übersicht „Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen der 30 DAX-Unternehmen“, S. 13f.) erreicht: Deutsche Börse AG, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, Henkel AG & Co. KGaA, Münchener Rück AG.

Betrachtet man alle der von der fixen Geschlechterquote für Aufsichtsräte erfassten aktuell 105 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen, liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten nun bei über 28%. Die nicht von der Quote betroffenen Unternehmen (weitere 80 der 185 im Women-on-Board-Index von FidAR berücksichtigten Unternehmen) erreichen dagegen nur einen Wert von 19%.<sup>41</sup>

Nun hat sich die jahrelange Befürchtung der Unternehmen, für die Aufsichtsräte seien nicht ausreichend viele qualifizierte Frauen zu finden, nicht bewahrheitet, da ja die neu berufenen Frauen zum einen der besseren Qualifikation wegen ausgewählt wurden und auch kein Stuhl leer geblieben ist. Diese qualifizierten Frauen scheinen jedoch eher im Ausland als im Inland zu finden sein, denn ein großer Teil der 2017 neu mit Frauen besetzten Aufsichtsratspositionen wurde mit Frauen aus dem Ausland besetzt. Auf Anteilseignerseite wurden bis Juli 2017 sogar überproportional Frauen aus dem Ausland oder mit Migrationshintergrund akquiriert, nämlich sieben von acht (= 87,5%). Dabei liegt der durchschnittliche Anteil an ausländischen Aufsichtsräten nur bei 29%.<sup>42</sup> Beispiele sind die Französin Sophie Boissard (Allianz SE) und Géraldine Piccaud (Infineon Technologies AG), die US-Amerikanerinnen Colleen A. Goggins (Bayer AG) und Aicha Evans (SAP SE) sowie die Schweizerin Renata Jungo Brüngger (Münchener Rück AG), die Österreicherin Mag. Dr. h. c. Monika Kircher (RWE AG) und die Deutsche mit chinesischen Wurzeln Hong Chow (Beiersdorf AG). Auch auf Arbeitnehmerseite wurden die beiden Diversity-Kriterien Internationalität und Geschlecht kombiniert, aber seltener. Genauso viele ausländische wie deutsche Frauen wurden 2017 neu in die Aufsichtsräte gewählt: Angelika Keller (Henkel AG & Co. KGaA), Gudrun Valtin (Continental AG), Heike Hausfeld (Bayer AG), Heike Anscheit (Commerzbank AG), Ulrike Jakob (Volkswagen AG) und Karin Topel (Deutsche Telekom AG).

Die besuchten DAX-Unternehmen wurden 2017 danach gefragt, wo ihr Limit liege bei der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen:

**djb-FRAGE 1:** Das neu gefasste Aktiengesetz versteht die Quote von 30% lediglich als ein Mindestangebotsgebot. Der djb fordert eine Quote von 40%. Das Bundesgremienbesetzungsgesetz sieht ab 2018 eine Quote von 50% für Entsendungen des Bundes in öffentliche Gremien vor. Der Aufsichtsrat Ihres Unternehmens ist/war auch schon vor Inkrafttreten des Teilhabegesetzes zu einem Anteil von XX% mit Frauen besetzt. Wo befindet sich Ihr Limit?

Von den Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, gab etwa die Hälfte an, keine Obergrenze für den Anteil an Frauen im Aufsichtsrat zu haben. Das waren: Adidas AG (kein Limit, aber auch keine festen Regeln), Allianz SE (kein Limit, die Kriterien seien Qualifikation und Erfahrung), BASF SE (Limit mindestens 30%, das Ziel sei die bestmögliche Besetzung im Hinblick auf Kompetenz und aus dem Unternehmen selbst), Bayer AG (höhere Quote als 30% sei vorstellbar), Beiersdorf AG (habe die 30%-Quote schon weit vor der gesetzlichen Einführung als Ziel gehabt), BMW AG (kein Limit, keine Zielvorgaben), Deutsche Börse AG (kein Limit, man sei zufrieden mit den kompetenten Frauen in Führungspositionen), Deutsche

39 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2010, S. 50, erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie\\_2010/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie_2010/) (Zugriff: 23.10.2017).

40 „So homogen ist die Zusammensetzung sonst nirgends: Die Vorstände in MDAX und SDAX“, in: AllBright Bericht September 2017: Führung ohne Vielfalt? Ein Teil der deutschen Börsenunternehmen bleibt bei der Erneuerung der Führungsstrukturen zurück, S. 8, erhältlich im Internet: <https://static1.squarespace.com/static/56e04212e707ebf17e7d7cd2/t/59d4d7df29f187499cb8281a/1507121160890/Allbright-Bericht-Sept-2017.pdf> (Zugriff: 23.10.2017).

41 Women-on-Board-Index 185, FidAR e. V. (Hrsg.), Stand 17.01.2017/31.03.2017, S. 12 ff., abrufbar im Internet: <https://www.fidar.de/wob-indizes-und-studien/wob-index-185/uebersicht.html> (Zugriff: 15.10.2017).

42 7. Ausgabe der Dax-30-Aufsichtsratsstudie von Russell Reynolds Associates, <http://www.russellreynolds.com/newsroom/beunruhigende-stagnation-weitererf%C3%BCllen-nur-21-der-dax-30-aufsichtsr%C3%A4te-die-frauenquote-auch-die-internationalisierung> (Zugriff: 25.10.2017).

## Neubesetzung von Aufsichtsratspositionen mit Frauen 2017

### Aufsichtsrätinnen mit internationalem Hintergrund aufseiten der Anteilseignerinnen und Anteilseigner

Name	Nationalität	Ausbildung/Abschluss	Unternehmen	Neu besetzt am
Géraldine Picaud	französisch	Betriebswirtschaftslehre	Infineon Technologies AG	16.02.2017
Renata Jungo Brüninger	schweizerisch	Rechtswissenschaften	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	26.04.2017
Mag. Dr. h. c. Monika Kircher	österreichisch	Wirtschaftswissenschaften	RWE AG	27.04.2017
Colleen A. Goggins	US-amerikanisch	Nahrungsmittelchemie und Marketing- und Finanzmanagement	Bayer AG	28.04.2017
Sophie Boissard	französisch	Absolventin der Verwaltungshochschule ENA (École Nationale d'Administration)	Allianz SE	03.05. 2017
Aicha Evans	US-amerikanisch	Technische Informatik	SAP SE	Februar 2017
Hong Chow	deutsch, chinesischstämmig/im Ausland lebende Deutsche	European Business Administration	Beiersdorf AG	April 2017

Stand: Juli 2017 (danach ist bis zum Jahresende hinzugekommen: Miriam E. Sapiro/Deutsche Lufthansa AG)

### Aufsichtsrätinnen mit internationalem Hintergrund aufseiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:

Name	Nationalität	Ausbildung/Abschluss	Unternehmen	Neu besetzt am
Bertina Maria Murkovic, Vorsitzende des Betriebsrats	belgisch	Soziologie und Literaturwissenschaften (Magister)		10.05.2017

Stand: Juli 2017

### Deutsche Aufsichtsrätinnen aufseiten der Anteilseignerinnen und Anteilseigner

Name	Nationalität	Ausbildung/Abschluss	Unternehmen	Neu besetzt am
Ute Gerbaulet	deutsch	Betriebswirtschaftslehre	RWE AG	27.04.2017

Stand: Juli 2017 (danach ist bis zum Jahresende hinzugekommen: Margret Suckale/Deutsche Telekom AG und HeidelbergCement AG)

### Deutsche Aufsichtsrätinnen aufseiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Name	Nationalität	Ausbildung/Abschluss	Unternehmen	Neu besetzt am
Angelika Keller, Mitglied des Gesamtbetriebsrats	deutsch	nicht bekannt	Henkel AG & Co. KGaA	01.01.2017
Gudrun Valten, Mitglied des Gesamtbetriebsrats	deutsch	u. a. Lackiererin und Wirtschaftsassistentin	Continental AG	01.01.2017
Heike Hausfeld, Vorsitzende des Betriebsrats	deutsch	Ausbildung zur mathematisch-technischen Assistentin bei der Bayer AG, anschließend dort tätig in der Informatik	Bayer AG	28.04.2017
Heike Ansheit, Mitglied des Betriebsrats	deutsch	Traineeausbildung in der Geschäftsabwicklung, Ausbildung zur Bankkauffrau	Commerzbank AG	01.01.2017
Karin Topel, Vorsitzende des Betriebsrats	deutsch	Technische Fachwirtin Telekom	Deutsche Telekom AG	01.07.2017
Ulrike Jakob, stellv. Vorsitzende des Betriebsrats	deutsch	Bürofachangestellte, Europäischer Wirtschaftsführerschein	Volkswagen AG	10.05.2017

Stand: Juli 2017 (danach sind bis zum Jahresende hinzugekommen: Sabine Schaab/Bayer AG und Dorothea Simon/Siemens AG)

Post AG (kein Limit, nur Auswahl der Besten nach Passgenauigkeit und Qualität), Deutsche Telekom AG (konzernweit schon 38%), Henkel AG & Co. KGaA (mehr als 50% grundsätzlich vorstellbar, ausschlaggebend seien Fachkompetenz, internationale Erfahrung etc.), Lufthansa AG (nur Limit nach unten, aber nicht nach oben, Kriterien seien Kompetenz und Alter, je mehr Frauen, umso schöner), RWE AG (kein Limit, es komme auf die Qualität der Bewerbung an), ThyssenKrupp AG (keine Obergrenze, berücksichtigt würden neben dem Frauenanteil Auslandserfahrung, Industrieerfahrung, Technikkompetenz), Vonovia SE (bislang kein Limit festgelegt). Die SAP SE lässt es offen (es sei nicht an eine Erhöhung der Quote gedacht, die Berufung einer Frau werde aber nicht ausgeschlossen). Lediglich die Linde AG strebt 30% bei der nächsten Wahl an und „sonst nichts“.

Auffällig ist auch hier wieder der häufige Verweis darauf, dass das Geschlecht bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen keine Rolle spiele (z. B. Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA: Qualifikation und das Interesse des Gremiums stünden im Vordergrund, das Geschlecht spiele keine Rolle, es werde darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Nationalitäten und Erfahrungen bestehe) und die Kriterien Qualifikation, Erfahrung, Kompetenz, Passgenauigkeit, Qualität, Fachkompetenz, internationale Erfahrung sowie die Ablehnung von Regeln (z. B. Adidas AG: „no rigid rules“).

Die Frage der djv-Vertreterinnen dazu in den Hauptversammlungen lautete:

**djv-FRAGE 2:** Ihrem Personalausschuss gehörten X Frauen von insgesamt X Mitgliedern, dem Präsidialausschuss X Frauen von insgesamt X Mitgliedern an. Von den insgesamt X Mitgliedern des Nominierungsausschusses waren X Personen weiblich. Das entspricht/entspricht nicht Ihrem Frauenanteil im Aufsichtsrat.

Haben Sie sich auch für die Ausschüsse Ziele gesetzt, wie viele Frauen dort in Zukunft vertreten sein sollten? Wenn ja, welche? Wenn nein: Sind Sie der Meinung, dass dies ausreicht?

Die Unternehmen bilden aufgrund rechtlicher Vorgaben (5.12 Deutscher Corporate Governance Kodex) bzw. entsprechend der Geschäftsordnung ihrer Aufsichtsräte Ausschüsse, insbesondere sind dies: Präsidial- oder Ständiger Ausschuss, Prüfungs- oder Finanzausschuss, Personalausschuss und Nominierungsausschuss. Präsidialausschüsse sind häufig für vertragliche Angelegenheiten in Bezug auf Vorstand und Aufsichtsrat zuständig, insbesondere wenn es keinen Personalausschuss gibt oder dieser nur für die Ebenen unterhalb des Vorstands zuständig ist. Prüfungsausschüsse befassen sich mit Finanzen, internen Kontrollsystemen, Revision und – wenn es dazu keinen eigenen Ausschuss gibt – Compliance. Sie bereiten regelmäßig die Entscheidungen des Aufsichtsrats über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Billigung des Konzernabschlusses und über den Vorschlag des Vorstands zur Gewinnverwendung vor. Der Personalausschuss bereitet i. d. R. die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern, die Wahl des Vorstandsvorsitzenden und die Vergütung des Vorstands vor.

Aufgabe des Nominierungsausschusses ist üblicherweise, dem Aufsichtsrat geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern auf Anteilseignerseite vorzuschlagen.

Alle 30 DAX-Unternehmen haben einen Prüfungs- oder Finanzausschuss, 29 Unternehmen haben einen Nominierungs- und 23 Unternehmen haben einen Präsidialausschuss (bei zwei Unternehmen gibt es nur einen gemeinsamen „Präsidial- und Nominierungsausschuss“), 14 Unternehmen haben einen Personalausschuss.<sup>43</sup>

In den genannten vier Ausschüssen der 30 DAX-Unternehmen beträgt der durchschnittliche Frauenanteil 20%. Der Frauenanteil im Aufsichtsrat insgesamt liegt bei diesen Unternehmen hingegen bei 32,1%, also 12,1%-Punkte darüber. Am deutlichsten ist die Differenz bei den Präsidial- oder Ständigen Ausschüssen, die einen Frauenanteil von durchschnittlich lediglich 14,8% haben. Aber auch bei den weiteren drei Ausschüssen wird kaum die 20%-Marke überschritten (Prüfungs- oder Finanzausschuss: 22,1%, Personalausschuss: 20,3%, Nominierungsausschuss: 22%).

Bei den folgenden vier Unternehmen ist der Frauenanteil in den Ausschüssen teilweise deutlich höher als im Aufsichtsrat (Angaben hierzu in Klammern): Deutsche Börse AG mit einem Frauenanteil von 54,55% in den Ausschüssen (41,67%), ProSiebenSat.1 Media SE mit 46,67% (33,33%), Vonovia SE mit 50% (36,36%) und die Siemens AG mit 31,3% (35%). Wenn man die Geschlechterquote von 30% als Maßstab nimmt, wird diese mit einem Anteil von 33,3% in den Ausschüssen jedenfalls auch noch von der Henkel AG & Co. KGaA erfüllt (der Frauenanteil im Gesamtaufichtsrat ist mit 43,75% im Vergleich hoch). Bei drei Unternehmen war die Abweichung nach unten kleiner als 5%-Punkte: BASF SE, die Beiersdorf AG und die E.ON SE.

Am auffälligsten ist die – negative – Diskrepanz zwischen Frauenanteil im Aufsichtsrat und Frauenanteil in den Ausschüssen bei der BMW AG mit 5,26% in den Ausschüssen (gegenüber 30% im Gesamtaufichtsrat, das sind 24,74%-Punkte weniger), der Volkswagen AG mit 7,69% (30%) und der Deutschen Telekom AG mit 23,53% (45%, also 21,47 weniger).

Auf die Frage nach dem Grund für die niedrige Zahl der Frauen in ihren Ausschüssen und nach ihrer eventuellen Absicht, daran etwas zu ändern, antworteten die Unternehmen weitgehend mit Abwehr: Es habe sich nicht ergeben (Beiersdorf AG), die eine Frau sei nicht im Ausschuss, weil sie eine Frau sei (Beiersdorf AG), wichtige Fragen würden im Plenum entschieden, daher seien keine Ziele für die Besetzung von Ausschüssen mit Frauen erforderlich (BMW AG), Ausschüsse würden nach Fachkompetenz besetzt (Deutsche Bank AG und Vonovia SE), gesetzliche Bestimmungen seien mit 40% Frauen im Aufsichtsrat erreicht (Deutsche Post AG), „brauchen wir nicht, müssen wir nicht, machen wir nicht“ (Linde AG), würden den Punkt aufnehmen und in Zukunft mitberücksichtigen (RWE AG), Selbstorganisationsrecht des Aufsichtsrats dürfe nicht weiter eingeschränkt werden, Präsenz von Frauen im Auf-

<sup>43</sup> Nach Recherchen des djv auf den Unternehmenswebsites, Stand: 25.10.2017.

sichtsrat führe zwangsläufig zu einem höheren Frauenanteil in den Ausschüssen (SAP SE und ThyssenKrupp AG).

Der teilweise sehr niedrige Frauenanteil in den Ausschüssen und insbesondere in den Personal- (sechs Unternehmen haben dort keine Frau) und Nominierungsausschüssen (hier sind die Ausschüsse von zwölf Unternehmen ohne Frau) hat großen Einfluss auf die Auswahl von Vorständen und Aufsichtsräten. Wegen der Tendenz, Personal nach dem Ähnlichkeitsprinzip auszuwählen<sup>44</sup>, verringert er die Chancen von Frauen, für eines der Gremien in Betracht gezogen zu werden.

Für eine geschlechtergerechte Personalauswahl werden auch geschlechtergerecht zusammengesetzte Auswahlgremien gebraucht. Sonst bleiben die 30 DAX-Vorstände auch künftig wie im AllBright Bericht von September 2017<sup>45</sup> beschrieben: männlich (86,6%), deutsch (69%), geboren 1963, Ausbildung in Westdeutschland (65%) oder im Ausland (34%), Wirtschaftswissenschaftler (43%) oder Ingenieur (25%), „Group Think“ statt „Thinktank“. Dabei sind die 30 DAX-Unternehmen aber immer noch vielfältiger zusammengesetzt als die Vorstände der MDAX- und SDAX-Unternehmen (95,5% männlich, 83% deutsch, 75% Ausbildung in Westdeutschland, 55% Wirtschaftswissenschaftler).

## Frauen im Vorstand

Der djb hat folgende Fragen zur Besetzung des Vorstands gestellt:

Situation 1: Zielgrößen von 0%

**FRAGE 3:** Der Aufsichtsrat ist dazu verpflichtet, eine Zielgröße für die Besetzung des Vorstands zu benennen. Sie haben sich für eine „0%-Quote“ entschieden. Wie begründen Sie diese Entscheidung? Wollen Sie Ihre Hausaufgaben selbst machen oder warten Sie auch hier auf einen gesetzgeberischen Impuls?

oder Situation 2: Zielgrößen von mehr als 0%

**FRAGE 4:** Der Aufsichtsrat ist dazu verpflichtet, eine Zielgröße für die Besetzung des Vorstands zu benennen. Sie haben sich für eine Quote von XX% entschieden. Wie begründen Sie diese – evtl. niedrige – Quote?

44 Christian Berg (2017): „So gibt es in den Vorständen von DAX, MDAX, SDAX und TecDAX mehr Personen, die Thomas oder Michael heißen (49), als es insgesamt Frauen gibt (46). Tatsächlich heißen 5% der Vorstandsvorsitzenden in Deutschland Thomas.“ Wiebke Ankersson und Christian Berg: Ein ewiger Thomas-Kreislauf? Wie deutsche Börsenunternehmen ihre Vorstände rekrutieren, S. 4, erhältlich im Internet: <https://static1.squarespace.com/static/56e04212e707ebf17e7d7cd2/t/58e-131722e69cfd46ac09d45/1491153295243/Allbright-Bericht-2017-Ausdruck.pdf> (Zugriff: 23.10.2017).

45 „So homogen ist die Zusammensetzung sonst nirgends: Die Vorstände in MDAX und SDAX“, in: AllBright Bericht September 2017: Führung ohne Vielfalt? Ein Teil der deutschen Börsenunternehmen bleibt bei der Erneuerung der Führungsstrukturen zurück, S. 8, erhältlich im Internet: <https://static1.squarespace.com/static/56e04212e707ebf17e7d7cd2/t/59d4d7df29f187499c-b8281a/1507121160890/Allbright-Bericht-Sept-2017.pdf> (Zugriff: 23.10.2017).

In den 30 DAX-Unternehmen lag der Frauenanteil im Vorstand 2009 bei 0,55% und 2010 bei 2,16%.<sup>46</sup> 2011 waren es 3,21% (6 von 187 Vorstandspositionen), 2012 immerhin schon 7,33% (13 von 191); in 18 der 30 DAX-Unternehmen (= 60%) waren 2012 noch keine weiblichen Vorstandsmitglieder zu finden. 2013 gab es eine kaum nennenswerte Steigerung auf 7,4% Frauen (14 von 188); keine von ihnen hatte den Vorstandsvorsitz inne.<sup>47</sup> 2014 war mit 6,95% rückläufig (13 von 187), 2015: 8,38% (16 von 191) und 2016: 10,2% (20 von 196).<sup>48</sup> Der Frauenanteil stieg in den Vorständen also mehr oder weniger kontinuierlich und auf niedrigem Niveau – eine Frau 2009, drei Frauen 2010, sieben Frauen 2011, 13 Frauen 2012, 14 Frauen 2013, 13 Frauen 2014, 16 Frauen 2015 und 20 Frauen 2016.

Im Oktober 2017 sind 26 von nunmehr 200 Vorstandspositionen der 30 DAX-Unternehmen mit Frauen besetzt. Das entspricht einem Anteil von 13%. Zehn Unternehmen haben immer noch keine Frau im Vorstand (Beiersdorf AG, Commerzbank AG, E.ON SE, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, HeidelbergCement AG, Infineon Technologies AG, Linde AG, RWE AG, ThyssenKrupp AG, Vonovia SE). In sechs Unternehmen gehören zwei Frauen dem Vorstand an (Allianz SE, Daimler AG, Deutsche Bank AG, Münchener Rück AG, SAP SE, Siemens AG). Die Vorstände der übrigen 14 Unternehmen bestehen mit Ausnahme einer Frau nur aus männlichen Mitgliedern. Mehr als zwei Frauen gibt es derzeit in keinem DAX-Unternehmen. Und auch einen weiblichen CEO gibt es bislang nicht.

Acht Vorstandsfrauen wurden 2017 neu verpflichtet, davon fünf mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung.

Seit dem Inkrafttreten des Quotengesetzes sind Unternehmen, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, verpflichtet, Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und Vorstand erstmals bis spätestens 30. September 2015 festzulegen.<sup>49</sup> Die erstmals festzulegende Frist zur Erreichung der Zielgrößen für Aufsichtsrat und Vorstand durfte nach § 25 Absatz 1 des Einführungsgesetzes zum Aktiengesetz nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern.<sup>50</sup> Einige Unternehmen haben den 31. Dezember 2016 als erste Frist festgelegt und inzwischen eine nachfolgende Frist gesetzt bis zum 31. Dezember 2020, 2021 oder auch – die maximale Dauer – zum 30. Juni 2022. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein. Damit kann seit Juli 2017 für alle Unterneh-

46 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, BMFSFJ (Hrsg.), 2010, S. 8, erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie\\_2010/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie_2010/) (Zugriff: 23.10.2017).

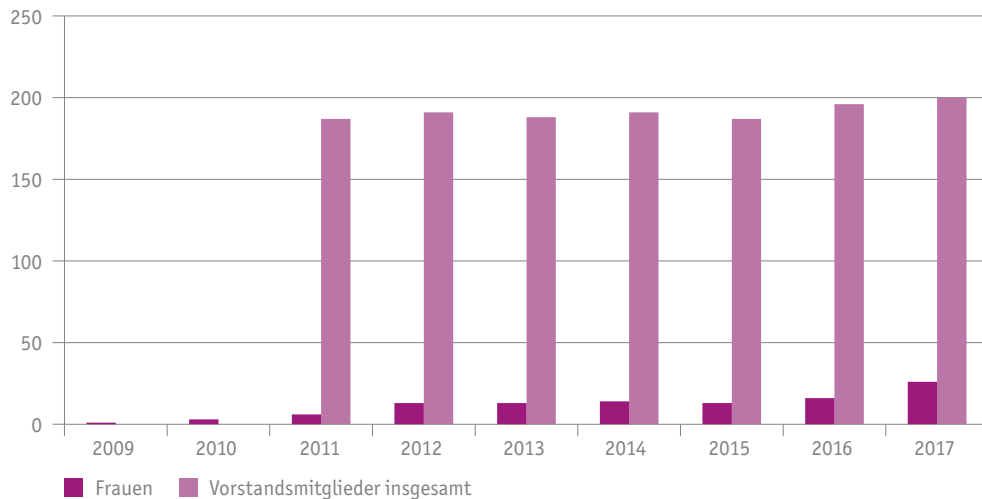
47 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013, Deutscher Juristinnenbund e. V. (Hrsg.), S. 14, erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2013/Studie\\_2013/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2013/Studie_2013/) (Zugriff: 23.10.2017).

48 Die Zahlen für 2014 und 2015 beziehen sich auf den Januar des Jahres, die Zahl für 2016 bezieht sich auf Juni 2016, sie sind dem Women-on-Board-Index 160 der Jahre 2014, 2015 und 2016 entnommen: Studien von FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., erhältlich im Internet: <https://www.fidar.de/wob-indizes-und-studien/wob-index/wob-index-archiv.html> (Zugriff: 25.10.2017).

49 § 111 Absatz 5 Aktiengesetz: „Der Aufsichtsrat von Gesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, legt für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand Zielgrößen fest. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30%, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein. Soweit für den Aufsichtsrat bereits eine Quote nach § 96 Absatz 2 gilt, sind die Festlegungen nur für den Vorstand vorzunehmen.“

50 § 25 Absatz 1 Einführungsgesetz zum Aktiengesetz: „Die Festlegungen nach § 76 Absatz 4 Satz 1 und 3 sowie nach § 111 Absatz 5 Satz 1 und 3 des Aktiengesetzes haben erstmals bis spätestens 30. September 2015 zu erfolgen. Die nach § 76 Absatz 4 Satz 3 und die nach § 111 Absatz 5 Satz 3 des Aktiengesetzes erstmals festzulegende Frist darf nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern.“

## Frauen in Vorständen in 30 DAX-Unternehmen von 2009 bis 2017



men überprüft werden, ob die ersten Zielgrößen für den Vorstand erreicht wurden. Die Festlegung einer Zielgröße für den Vorstand ist für die Unternehmen verpflichtend, nicht jedoch deren Umsetzung. Bei der Nichterfüllung von selbstgesteckten Zielgrößen sind keine Sanktionen vorgesehen.

Solange der Frauenanteil unter 30% liegt, dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil jedoch nicht mehr unterschreiten. Die Zielgröße kann also nach dem Wortlaut des Gesetzes – wenn der Frauenanteil im Vorstand des betreffenden Unternehmens zum Zeitpunkt der Festlegung der Zielgröße null war – auch null sein. In vielen Fällen war sie dies auch.

Drei Unternehmen (Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, Fresenius SE & Co. KGaA und Merck KGaA) haben sich keine Ziele für den Vorstand gesetzt mit der Begründung, dass diese Regelung auf die Rechtsform der Kommanditgesellschaft auf Aktien nicht anwendbar sei. Eine Kommanditgesellschaft auf Aktien habe keinen dem einer Aktiengesellschaft vergleichbaren Vorstand, sondern eine aus persönlich haftenden Gesellschaftern bestehende Geschäftsleitung. Ein weiteres Unternehmen dieser Rechtsform hat dagegen erklärt, die gesetzlichen Regelungen zur Geschlechterquote – einschließlich der selbst zu bestimmenden Ziele für den Vorstand – selbstverständlich umsetzen zu wollen (Henkel AG & Co. KGaA). Die Fresenius SE & Co. KGaA hat für ihren Vorstand jedoch ganz ohne Zielsetzung eine Frau verpflichtet.

Die Zielquote der übrigen 27 DAX-Unternehmen liegt nah am Ist-Zustand im Oktober 2017 von 13%.

Bei sechs Unternehmen passt das Ziel null für Frauen im Vorstand zum aktuellen Status: Commerzbank AG, HeidelbergCement AG, Infineon Technologies AG, Linde AG, ThyssenKrupp AG und Vonovia SE. Die ProSiebenSat.1 Media SE hatte zum Zeitpunkt der Festlegung der Zielgröße null zwar keine Frau im Vorstand, sodass ein Ziel von null damals keine unzulässige Verschlechterung war. Zum 1. Januar 2017 wurde jedoch eine Frau berufen.

Zwei Unternehmen (E.ON SE und Volkswagen AG, Frist nun jeweils 31. Dezember 2021) haben zwischenzeitlich ihr Ziel von

null auf eine Frau im Vorstand erhöht. Die Volkswagen AG hat auch bereits Anfang 2017 eine Frau in den Vorstand berufen.

Zwei Unternehmen haben eine Zielquote von einer Frau, ohne dass sie dieses Ziel bis zum 30. Juni 2017 erreicht hätten (Beiersdorf AG und RWE AG). Die Beiersdorf AG mit einem Ziel von 10% müsste zudem den aktuell siebenköpfigen Vorstand auf zehn Mitglieder erweitern, damit aus dieser Quote eine ganze Frau wird. Die RWE AG ist mit dem Umbau des Konzerns beschäftigt. Bei dem gegenwärtig aus zwei Personen zusammengesetzten Vorstand würde eine Frau im Vorstand gleichzeitig ein Ziel von 50% bedeuten.

Acht weitere DAX-Unternehmen gaben für den Vorstand eine Zielquote von einer Frau an und haben dieses Ziel aktuell auch erreicht: Adidas AG (seit Mai 2017 erstmals eine Frau im Vorstand), BASF SE (Nachfolge einer Vorstandsfrau, also keine Erhöhung des Frauenanteils), Bayer AG, BMW AG, Continental AG, Deutsche Börse AG, Deutsche Post AG, Henkel AG & Co. KGaA.

Vier Unternehmen hatten sich ebenfalls als Ziel eine Frau gesetzt und haben inzwischen zwei Frauen im Vorstand (Allianz SE, Daimler AG, Deutsche Bank AG, SAP SE). Die SAP SE hat mit der – erstmaligen – Verpflichtung einer Frau für den Vorstand ihr erstes Ziel erreicht und mit der Berufung einer zweiten Frau übertroffen. Diese Unternehmen müssten nun ihre Ziele entsprechend anpassen.

Im Vorstand der Deutschen Lufthansa AG saßen bis August 2016 schon einmal zwei Frauen. Das zum 31. Dezember 2021 gesetzte Ziel von 30% entspräche zwei Frauen, wenn der Vorstand auf sechs Personen vergrößert würde, alternativ würde das Unternehmen mit zwei Frauen in dem derzeit fünfköpfigen Vorstand sogar eine Quote von 40% erreichen. Die Deutsche Telekom AG mit (jetzt nur noch) einer Frau im Vorstand hat sich zum 31. Dezember 2020 wieder zwei Frauen zum Ziel gesetzt. Die Münchener Rück AG hat seit Oktober 2014 und die Siemens AG (wieder) seit Februar 2015 zwei Frauen im Vorstand, ebenso lauten ihre Ziele.

**Tabelle: Neue Vorstandsfrauen in den DAX-Unternehmen 2017**

Name	Nationalität	Ausbildung/Abschluss	Unternehmen	Neu besetzt am
Karen Parkin	britisch und US-amerikanisch	Bachelor of Education, Business Management Leadership Program	Adidas AG	12.05.2017
Saori Dubourg	deutsch	Strategisches Management und Industriegüter-Marketing	BASF SE	12.05.2017
Britta Seeger	deutsch	Diplom-Betriebswirtschaftslehre	Daimler AG	01.01.2017
Rachel Empey	britisch	Mathematikerin und Wirtschaftsprüferin	Fresenius SE & Co. KGaA	01.08.2017
Sabine Eckhardt	deutsch	Germanistik, Philosophie	ProSiebenSat.1 Media SE	01.01.2017
Jennifer Morgan	US-amerikanisch	Wirtschaft (James Madison University)	SAP SE	01.05.2017
Adaïre Fox-Martin	irisch	Lehramt Kunst, Englisch und Geschichte	SAP SE	01.05.2017
Hiltrud Dorothea Werner	deutsch	Wirtschaftswissenschaften	Volkswagen AG	01.02.2017

Stand: Oktober 2017

Insgesamt entspricht bei den meisten Unternehmen die Zielgröße dem Ist-Zustand.<sup>51</sup> Die Unternehmen setzen sich also keine Ziele, die sie erreichen möchten, sondern passen die Zielquoten entsprechend an. Ausnahmen sind z. B. die Adidas AG, die bei Festsetzung des Ziels noch keine Frau im Vorstand hatte, und die Telekom AG, die nun den Frauenanteil verdoppeln möchte.

Die Zielgröße „null“ wurde insbesondere damit begründet, dass eine Erweiterung des Vorstands nicht vorgesehen sei (z. B.: ThyssenKrupp AG, Vonovia SE), die bestehenden Verträge eingehalten würden, die Umsetzungsfristen zu kurz seien (ThyssenKrupp AG), jetzt erst angefangen werden müsse, eine „Pipeline“ aufzubauen (Linde AG), Frauen mit vergleichbarer Qualifikation habe es bei den letzten Verpflichtungen neuer Vorstandsmitglieder nicht gegeben (HeidelbergCement AG) und schließlich: Es habe einfach nicht geklappt, man könne nicht mehr versprechen, die Kritik sei begründet (Beiersdorf AG).

Auch die Unternehmen, die eine oder zwei Vorstandsfrauen als Ziel nennen, setzen dieses Ziel regelmäßig nicht höher, sondern eher niedriger an als ihren aktuellen Frauenanteil im Vorstand. Die Begründungen dafür gleichen den Begründungen für die Quote „null“: Die Qualität sei wichtiger als das Geschlecht, aber die Frauenquote zu erhöhen, sei Ziel des Vorstands und man sei glücklich, eine Frau gefunden zu haben (Adidas AG), man habe ein fachliches und geschlechtsneutrales Anforderungsprofil für Vorstandspositionen. Es sei wünschenswert, den Frauenanteil zu erhöhen, aber die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie komme besonders bei Frauen zum Tragen. Deshalb gebe es so wenige Frauen auf Vorstandsebene (BMW AG), es sei nicht einfach, technisch ausgebildete Frauen zu finden; besser qualifizierte Männer zurückzustellen, schade dem Geschäftsergebnis und es schade den Frauen, die als Quotenfrauen ungern nach oben kommen wollten (Continental AG). Man überschreite die Zielgröße bereits, sie müsse nicht unnötig nach oben geschraubt werden (Deutsche Bank AG), 20% seien bei Unternehmen im DAX-Bereich ein sehr gutes Ergebnis, man wolle diese 20% beibehalten (Deutsche Börse AG), die Entscheidung ergebe sich aus der

aktuellen Zusammensetzung des Vorstands und einer angemessenen Vorstandsgröße (Henkel AG & Co. KGaA), es fehlten Frauen mit geeigneter Ausbildung, Stichwort MINT-Fächer, dieses gesellschaftliche Problem könne nicht das Unternehmen alleine lösen (Infineon Technologies AG), man wolle sich nicht rechtfertigen müssen, bei der Bestellung von Mitgliedern des Vorstands werde geachtet auf deren fachliche Eignung, internationale Erfahrung, Führungsqualität, die langfristige Nachfolgeplanung sowie auf Vielfalt und die bei der Zusammensetzung des Vorstands insbesondere anzustrebende angemessene Berücksichtigung von Frauen (Siemens AG).

Die ambitionierteren Ziele scheinen mehr dem Zufall geschuldet zu sein: Sie hätten zwei Frauen im Vorstand gehabt, die Zielgröße sei nicht gesenkt worden, diese sei eine Peilgröße und sie würden sich über die Anerkennung freuen (Lufthansa AG), es gebe neue Konzernstrukturen, die Zielsetzung sei von einem größeren Vorstand ausgegangen (RWE AG).

**FAZIT:** Viele Unternehmen beantworteten die Frage nach ambitionierteren Zielgrößen nicht, sondern verwiesen lediglich auf die festgelegte Zielgröße. Es wird als Erfolg gewertet, dass überhaupt eine Frau im Vorstand vertreten ist. Einen positiven Bezug zur Arbeitnehmerstruktur stellt kein Unternehmen her. Die Unternehmen lassen diese Vorschrift ins Leere laufen, indem sie sich nicht Ziele setzen, die sie erreichen wollen, sondern die Zahlen formal der aktuellen Situation anpassen.

<sup>51</sup> So auch Katharina Stüber: Gender Diversity: So setzen DAX- und MDAX-Gesellschaften die Frauen- und Geschlechterquote um, Allen & Overy (Hrsg.), Frankfurt 2017, S. 13.

## Frauen in weiteren Führungsebenen

Spätestens zum 30. September 2015 mussten alle Gesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, sogenannte Zielgrößen für einen Frauenanteil in der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands festlegen. Zehn Unternehmen hatten sich Zielgrößen für die erste und zweite Führungsebene gesetzt, die im Laufe des Jahres 2016 – zumeist zum 31. Dezember – endeten. Die Spanne reichte bei der ersten Führungsebene von 3,9% (Münchener Rück AG) bis 21% (Merck KGaA) und bei der zweiten Führungsebene von 6 bis 8% (BMW AG) bis 30% (Continental AG). 17 Unternehmen hatten sich Zielgrößen für die erste und zweite Führungsebene bis zum 30. Juni 2017 gesetzt. Hier lag der geringste Wert für die erste Führungsebene bei 6% (Deutsche Börse AG und Infineon Technologies AG) und reichte bis 30% (Beiersdorf AG). Für die zweite Führungsebene setzten sich die Unternehmen Zielgrößen zwischen 10% (Deutsche Börse AG und Siemens AG) und 38% (Beiersdorf AG).

Die geltenden Zielgrößen lagen am 30. Juni 2017 für die erste Führungsebene im Durchschnitt bei etwa 18% und für die zweite Ebene bei etwa 22,5%. Bei mindestens sieben Unternehmen entsprachen die zu diesem Stichtag geltenden Zielgrößen lediglich dem Status quo. Bei zwölf Gesellschaften konnte den Geschäftsberichten bereits eine Auswertung für spätestens zum 31. Dezember 2016 endende Umsetzungszeiträume entnommen werden. Nur fünf dieser zwölf Unternehmen erreichten oder überschritten beide als Zielgrößen angegebenen Werte.

Der djb stellte folgende Fragen zur Besetzung der ersten beiden Führungsebenen:

Situation 1: Zielgrößen von 0%

**FRAGE 5:** Der Vorstand ist dazu verpflichtet, eine Zielgröße für die Besetzung des Frauenanteils in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands zu benennen. Sie haben sich für eine 0%-Quote entschieden. Wie begründen Sie diese Entscheidung? Bedürfen Sie weiterer Nachhilfe, um diese einseitige Unternehmenspolitik zu ändern?

oder

Situation 2: Zielgrößen von mehr als 0%

**FRAGE 6:** Der Vorstand ist dazu verpflichtet, eine Zielgröße für die Besetzung der ersten beiden Führungsebenen zu benennen. Sie haben sich für eine Quote von XX% entschieden. Wie begründen Sie diese – evtl. niedrige – Quote?

Keiner der DAX-Vorstände setzte sich für die ersten beiden Führungsebenen eine Zielgröße von 0%. Von allen Unternehmen wurde daher ausschließlich die Frage 6 beantwortet. Etwa ein Drittel der Unternehmen argumentierte für seine Zielgrößenbemessung mit einer noch nicht ausreichenden Qualifikation der weiblichen Beschäftigten in den Unternehmen oder einem geringen Anteil an Frauen an der Gesamtbelegschaft.

So antwortete beispielhaft die Continental AG, die Zielgröße sei abgeleitet aus dem internen Talentpool des Unternehmens für weibliche Führungskräfte. BASF SE, Infineon Technologies AG, Siemens AG und SAP SE nannten die geringe Anzahl von Hochschulabsolventinnen in den sogenannten MINT-Fächern als Argument.

Während im Bergbau bei dem nicht mehr den DAX-30 angehörenden Unternehmen K+S AG darauf verwiesen wird, dass wenige Frauen unter Tage arbeiten und deswegen nicht genug weibliche Fachkräfte für Führungspositionen zur Verfügung stehen, ist eine gegenteilige Argumentation in der Pflege (Fresenius SE) zu finden. „Die Quoten sind jetzt schon erfüllt worden. Die Belegschaft besteht zu 71% aus Frauen. Hauptsächlich sind es Pflegekräfte, diese sind schwierig in Führungspositionen zu heben.“

Herausragend ist die Beiersdorf AG, die bei der Besetzung von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand nicht aufgefallen ist, aber für die erste und zweite Führungsebene durchaus ambitionierte Ziele von 30% für die erste und 38% für die zweite Führungsebene hat: „Dabei handelt es sich nicht um eine spontane Entscheidung des Vorstandsgremiums, sondern um das Ergebnis einer umfassenden Beratung, auch mit Arbeitnehmervertretern. Wichtig ist eine vernünftige und gute Balance zwischen dem branchenüblichen Standard und der Beiersdorf-Landschaft.“ Auch RWE AG, Bayer AG, Adidas AG und Telekom AG legen vorzeigbare Ziele über dem DAX-Durchschnitt fest.

Bei den Hauptversammlungsbesuchen fiel zu den Antworten nach dem Frauenanteil in den Führungsebenen eins bis vier unterhalb des Vorstands in den Jahren 2008 und 2009 auf, dass nur drei der DAX-Unternehmen Angaben zu allen Führungsebenen machten.<sup>52</sup> Ein Jahr später, 2010, veröffentlichten bereits sieben Unternehmen Zahlen für alle vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands. In der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands gab es 2010 maximal 13% Frauen, in der zweiten Führungsebene 19% Frauen.<sup>53</sup>

**FAZIT:** Die Zielgrößen werden von Unternehmen auch für Führungspositionen unterhalb des Vorstands wesentlich niedriger angesetzt als das Mindestanteilsgebot des Aufsichtsrats. Die eigenen Vorgaben werden häufig unterschritten. Die Zielgrößen orientieren sich häufig am Ist-Zustand, sodass die Regelung auch für die ersten beiden Führungsebenen selten ihren Zweck erreicht.

52 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2010, S. 49, erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie\\_2010/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie_2010/) (Zugriff: 23.10.2017).

53 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im europäischen Kontext, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), S.75–77, erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2011/Studie\\_2011/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2011/Studie_2011/) (Zugriff: 23.10.2017).

## Unternehmenspolitik

Gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer fangen nicht beim Vorstand an. Wie wirkt sich das Quotengesetz in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst auf die weiteren Ebenen aus, wie wird es umgesetzt, wer ist verantwortlich, wie werden Unternehmensdaten analysiert? Was tun also die Unternehmen, um insgesamt mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen? Die Rednerinnen des djb stellten bei den Hauptversammlungen drei Fragen zur Unternehmenspolitik:

### Frage 7:

Wie viele Frauen und wie viele Männer wurden im letzten Jahr in Ihrem Unternehmen befördert? Bitte geben Sie diesen Frauen- und Männeranteil jeweils in absoluten Zahlen sowie %-Sätzen an.

Die Antworten der Unternehmen bezogen sich teilweise auf die gesamte Belegschaft, zum Teil aber auch auf die beiden Führungsebenen unter dem Vorstand.

Drei DAX-Unternehmen gaben an, im Unternehmen insgesamt (Adidas AG) oder auf der ersten und zweiten Führungsebene (Deutsche Börse AG und Linde AG) mehr Frauen als Männer befördert zu haben. Die Adidas AG gab an, im Unternehmen insgesamt mehr Frauen (51,2% von 781) als Männer befördert zu haben. Die Deutsche Börse AG gab an, in der ersten und zweiten Führungsebene von den 51 Beförderungen 30 Frauen gegenüber 21 Männern befördert zu haben. Die Linde AG gab für die erste und zweite Führungsebene an, von den vier Beförderungen drei Frauen gegenüber einem Mann befördert zu haben.

In der Allianz AG, der Tochter der Allianz SE, waren von den 53 beförderten Personen fast die Hälfte Frauen. Die Allianz AG präsentierte sich bei der Beförderung paritätisch: „Grundsätzlich wurde jede zweite offene Stelle mit einer Frau besetzt. Ziel ist, genauso viele Frauen wie Männer zu befördern.“

Neben den im Einzelfall erfreulichen Zahlen zu Beförderungen von Frauen muss insgesamt aber festgestellt werden, dass durchschnittlich mehr Männer (70%) als Frauen (30%) befördert wurden.<sup>54</sup> Neun Unternehmen gaben Zahlen zur Beförderung in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands an. Demnach wurden 28,2% Frauen in die erste Führungsebene befördert. Zahlen zur Beförderung von Frauen in die zweite Führungsebene gaben sieben Unternehmen an: Demnach wurden 27% befördert. Zahlen zu Beförderungen im gesamten Unternehmen<sup>55</sup> gaben elf Unternehmen an: Der Anteil der Beförderungen von Frauen beträgt demnach 37%.

Die SAP SE hob hervor, die Zahlen deutschlandweit – dank SAP-Software – sogar in Echtzeit erheben zu können. Weltweit seien im Jahr 2016, so SAP SE, 2.684 Frauen (35%) und 5.000 Männer (65,1%), deutschlandweit 637 Frauen (33,7%) und 1.235 Männer (66%) befördert worden.

<sup>54</sup> Aus den Angaben auf den Hauptversammlungen von 20 DAX-Unternehmen wurden Zahlen für die Unternehmen insgesamt und die Werte für die erste und zweite Führungsebene berücksichtigt.

<sup>55</sup> Sofern vorhanden, wurden deutschlandweit Zahlen verwendet, vereinzelt wurden nur konzernweit (Bayer AG) oder nur für den technisch/naturwissenschaftlichen Bereich (BMW AG) Zahlen angegeben.

### Frage 8:

Die Umsetzung des Quotengesetzes bzw. die Entwicklung weiblicher Talente in Leitungs- und Managementebenen ist Führungsaufgabe. Wer trägt die Verantwortung für das Ergebnis? Gibt es hierzu eine Berichtskette über den Vorstand bis hin zum Aufsichtsrat?

Knapp mehr als die Hälfte der DAX-Unternehmen<sup>56</sup> (17) gab an, eine Berichtskette zum Vorstand hinsichtlich der Umsetzung des Quotengesetzes bzw. der Entwicklung weiblicher Talente in Leitungs- und Managementebenen zu haben. Bei mindestens zwei Unternehmen ist außerdem Diversity bzw. die Umsetzung der Frauenquote Teil der Ziel- bzw. Bonusvereinbarung der Vorstandsmitglieder. Ein Unternehmen (RWE AG) gab an, die Zuständigkeit für Diversity im Vorstand angesiedelt zu haben.

Das Diversity Office bei RWE AG ist im Ressort des Vorstandsvorsitzenden verankert und für die Zielvorgaben bei der Besetzung in der ersten (25%) und zweiten (30%) Führungsebene scheint dies ein Erfolgsrezept zu sein. 50% Frauenquote nach der Konzernspaltung und ein gemeinsames Trainingsprogramm „Mehr Frauen in die Aufsichtsräte“ mit FidAR<sup>57</sup> zeigt die RWE AG vorne bei der Förderung von Karrierechancen.

Die Unternehmen berichteten weiterhin über ihre Maßnahmen und dass das Quotengesetz ständiges Thema in den Vorstandssitzungen sei. Weitere Maßnahmen seien Trainings von Führungskräften, Monitoring der Maßnahmen, Mentoring-Veranstaltungen, Mitarbeiterinnennetzwerke, Arbeitszeitregulierung, Kinderbetreuung, familienfreundliche Arbeitsangebote, Leadership Pipeline, Diversity als Teil der Zielvereinbarung und der offene konstruktive Austausch.

### Frage 9:

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften empfehlen für eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen eine Analyse der Belegschafts-, Beurteilungs-, Beförderungs- und Vergütungsstruktur. Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine Analyse (z. B. durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) der Ursachen für den geringen Anteil von Frauen durchgeführt? Wenn ja: Mit welchem Ergebnis? Wenn nein: Für wann ist das geplant?

Drei DAX-Unternehmen gaben an, eine Analyse bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Thema Frauenanteil durchgeführt zu haben. Andere Unternehmen haben intern anhand von Personalberichten oder internen Studien den Anteil von Frauen in der Belegschaft und Beförderungsanteile untersucht.

<sup>56</sup> ThyssenKrupp AG, Siemens AG, Infineon Technologies AG, RWE AG, Continental AG, Deutsche Telekom AG, Deutsche Börse AG, Bayer AG, Merck KGaA, Deutsche Post AG, Deutsche Lufthansa AG, Linde AG, HeidelbergCement AG, SAP SE, Adidas AG, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, BMW AG.

<sup>57</sup> Bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit FidAR im Rahmen eines Frauenförderprogramms: <http://www.rwe.com/web/cms/de/2455222/rwe/ueber-rwe/engagement/diversity-management/fidar-frauen-in-die-aufsichtsräte/> (Aufruf 10.08.2017).



Die Unternehmen nannten weitere Instrumente, mit denen sie die Situation von Frauen verbessern möchten. BASF SE gab an, eine Leadership Pipeline für Frauen aufzubauen, und das Unternehmen versuche, von anderen Ländern zu lernen, in denen die Frauenförderung und Chancengleichheit besser ausgestaltet sei.

Die Deutsche Lufthansa AG sieht ihre Nase vorn beim Thema Förderung von Frauen: „Wir haben eine aktive Förderung von Frauen im Unternehmen im Rahmen des internen Stellenbesetzungsprozesses. Wir haben mehr als jedes andere Unternehmen in Deutschland familienfreundliche Arbeitszeitangebote mit einer hohen Komplexität. Wir initiieren gezielt Entwicklungsmaßnahmen für weibliche Kolleginnen und wir glauben, dass sie noch weitere Entwicklungsschritte gehen können.“

Die Continental AG greift auf die Ergebnisse der internen Studien zurück und setzt in den Bereichen Mentoring, Arbeitsbedingungen und Vergütung an: „Die Ergebnisse daraus treiben die Umsetzung verschiedener Diversity-Initiativen. Beispiel Mentoring: Wir führen Mentoring-Programme für weibliche Führungskräfte durch und identifizieren dort auch Ursachen, wie die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In 2016 haben wir weltweite Regelungen für flexible Arbeitsbedingun-

gen geschaffen. Das Paket umfasst Angebote für mobiles Arbeiten, die Nutzung von Teil- und Gleitzeit sowie längere Auszeitphasen, die sogenannten Sabbaticals. Beispiel Vergütung: Wir haben Entgeltscreenings durchgeführt. Hier zeigt das nach Anzahl von Mitarbeitern in Tarif und Außertarif gewichtete Ergebnis über alle Einkommensgruppen in Deutschland ein Durchschnittsgehalt bei Frauen von 99% gegenüber dem Durchschnittsgehalt aller Mitarbeiter.“ Die Prozesse werden überwiegend intern analysiert.

**FAZIT:** In etwa der Hälfte der Unternehmen wird über eine Berichtskette in den Vorstand für Transparenz bei der Umsetzung des Quotengesetzes Sorge getragen. Verantwortlichkeiten, die über ein Berichtswesen hinausreichen, werden demgegenüber selten begründet. Trotz positiver Tendenzen werden noch immer Männern mehr Beförderungen zugesprochen als Frauen. Nur wenige DAX-Gesellschaften zeigen den Wunsch, durch eine externe Untersuchung einen Wandel in der Unternehmenspolitik einzuleiten.

# Ein langer Weg

Ramona Pisal, Past-Präsidentin, Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin

Als ich mich vor zehn Jahren um das Amt der Vizepräsidentin im Deutschen Juristinnenbund bewarb, wusste ich nicht, wie mein Verband zur Quote stehen würde. Vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen als Gleichstellungsbeauftragte in der Gerichtsbarkeit war ich schließlich zu der Überzeugung gelangt, dass es fester Quoten und verbindlicher Vorgaben bedürfe, um Frauen ihrem Potenzial entsprechend zu befördern. Von selbst, so war ich inzwischen sicher, würde sich nichts daran ändern, dass in erster Linie Männer für Führungs- und Leitungsfunktionen vorgeschlagen wurden.

Es war ein langer Weg für mich bis zu dieser Erkenntnis. Ich hatte daran geglaubt, dass Qualität sich selbstverständlich durchsetzt, dass befähigte und starke Frauen per se dasselbe erreichen können wie Männer und dass Beförderungsentscheidungen objektiv fallen, ohne Ansehen des Geschlechts. Anders die Wirklichkeit. Immer wieder sah ich Männer an Frauen vorbeiziehen, die mindestens gleich, nicht selten besser qualifiziert als der erfolgreiche Bewerber waren. Die Gleichstellungsgesetze gaben jedenfalls ein gewisses Instrumentarium an die Hand, um dagegen vorzugehen, wenngleich die Mittel schwach waren und auch heute noch sind. Aber ich merkte schnell, dass eine gesetzliche Regelung, und sei sie noch so schwach, besser ist als nichts und jedenfalls einen Ansatz zur Intervention bietet.

So habe ich den Begriff der Quotenfrau schon 2007 nicht mehr gescheut und glücklicherweise mit meinem Bekenntnis zur Quote in meiner Bewerbungsrede auch unsere Mitgliedsfrauen nicht verstört. Im Gegenteil. Was ich damals nicht ahnte: Das Quotenthema sollte das mit Abstand beherrschende meiner zehn Jahre im Bundesvorstand des Deutschen Juristinnenbunds, zunächst als Vizepräsidentin, dann als Präsidentin, werden.

Es war ein langer Weg über die erste Online-Petition, mit der Berliner Erklärung und zuletzt dem Format „Spitzenfrauen fragen Spitzenkandidaten“ bis zu dem Koalitionskompromiss, der schließlich zu dem sogenannten Quotengesetz geführt hat. Und doch war es nur das letzte Drittel eines sehr viel längeren politischen Kampfes.

Ich hatte das Glück, das letzte Drittel begleiten und den Zieleinlauf erleben zu dürfen. Die Abstimmung im Bundestag am 6. März 2017 mit der Annahme des Gesetzentwurfs im Kreise all der Frauen, die dafür jahrelang keine Mühen gescheut und jede Enttäuschung überwunden hatten, die sich unbeirrt nie

von dem Ziel hatten abbringen lassen, gehört zu den Augenblicken in meinem Leben, die ich nie vergessen werde.

Die Frauen im Deutschen Juristinnenbund und zahlreiche Mitstreiterinnen aus anderen Verbänden und Initiativen haben im Rahmen des Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ ganz entscheidend zu diesem Erfolg beigetragen. Seit 2009 besuchen wir die Hauptversammlungen der großen börsennotierten Unternehmen und fragen, wo die Frauen sind in den Aufsichtsräten, in den Vorständen und in allen anderen Führungsebenen. Mit unseren kritischen Fragen und der dadurch hergestellten Öffentlichkeit haben wir dem Gesetz für eine gerechtere Teilhabe von Frauen an den Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ganz maßgeblich den Boden bereitet.

Schon damals wussten wir: Dieser Zieleinlauf ist zwar ein Meilenstein, aber dennoch nur eine Etappe. Das Gesetz wird so nicht reichen. Und leider haben wir recht behalten.

Das Gesetz wirkt nur da, wo es genau adressiert, und auch dort nur im exakt definierten Umfang. Die danach absehbare Entwicklung in den Aufsichtsräten der börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen wirkt nicht als Vorbild für die übrige Wirtschaft und nicht für die weiteren Führungs- und Leitungsebenen. Der Anwendungsbereich muss ausgedehnt werden.

Das zeigen auch unsere Hauptversammlungsbesuche in diesem Jahr. Nach wie vor sind Frauen bei Beförderungsentscheidungen als erfolgreiche Kandidatinnen stark unterrepräsentiert. Noch immer werden vor allem Männer in Positionen mit Führungs- und Leitungsfunktionen berufen. Die gesetzliche Verpflichtung, verbindliche Ziele für mehr Frauen in allen Führungsebenen zu formulieren, unterlaufen viele Unternehmen, manche völlig unverblümt, indem sie das selbst gewählte Ziel mit der Größe null angeben.

Wir sind also weiter gefragt bei den Hauptversammlungen und wir werden weiter fragen, wo die Frauen sind in den Führungsetagen der Wirtschaft.

Machen Sie mit, machen Sie von Ihrem Recht als Aktionärin und Aktionär Gebrauch, stellen Sie mit uns kritische Fragen. Von nichts kommt nichts. Es geht um Macht, Geld und Einfluss. Darum geht es letztlich, und nichts davon wird freiwillig geteilt.

# Und sie bewegt sich doch: Hauptversammlungen live

Ingrid Claas, Rechtsanwältin, Wiesbaden

Gemeint ist die Führungsriege der deutschen DAX-Unternehmen, wenn auch langsam und eher unwillig. Angeregt durch die Bundestagung des djb 2009 in Karlsruhe, bei der das Projekt erstmalig den djb-Mitgliedern vorgestellt wurde, habe ich bei der Aareal Bank in Wiesbaden im Mai 2010 meine erste von ca. 35 Jahreshauptversammlungen börsennotierter Unternehmen besucht. Der Vorstand bestand aus vier Männern. Im 12-köpfigen Aufsichtsrat saß eine Arbeitnehmervertreterin. Heute, 2017, sind von fünf Vorstandspositionen zwei mit Frauen besetzt, im Aufsichtsrat sind vier Frauen. Eine davon ist die Vorsitzende des Aufsichtsrates, Marija Korsch. Im von FidAR seit 2011 veröffentlichten Women-on-Board-Index<sup>58</sup> (Stand: 14.01.2017), ist die Aareal Bank in der Tabelle „Aufsichtsrat und Vorstand“ an die zweite Stelle von 185 Unternehmen gerückt (15.01.2011 Platz 87 von 160 Unternehmen<sup>59</sup>). Der Frauenanteil im Unternehmen ist, was bei einer Bank nicht verwundert, fast hälftig. Knapp ein Viertel der Frauen hat Führungspositionen erreicht. Probleme gibt es offensichtlich noch beim Equal Pay, da meine diesbezügliche Frage bei der Hauptversammlung 2016 eine massive Störaktion ausgelöst hat, die ich in dieser Form bei keiner anderen Hauptversammlung jemals erlebt habe.

Von den 185 Unternehmen, die im Women-on-Board-Index 185 aufgeführt sind, habe ich folgende Unternehmen besucht:

- Aareal Bank: aktuell Platz 2 (im WoB-Index 185) (2011: Platz 87 im WoB-Index 160)
- Deutsche Post AG: aktuell Platz 7 (2011: Platz 16)
- Bilfinger SE: aktuell Platz 21 (2011: Platz 87)
- Rhön-Klinikum AG: aktuell Platz 34 (2011: Platz 9)
- Fresenius SE & Co. KGaA: aktuell Platz 51 (2011: Platz 87)

- Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA: aktuell Platz 51 (2011: Platz 87)
- STADA AG: aktuell Platz 51 (2011: Platz 2)
- SGL Carbon SE: aktuell Platz 104 (2011: Platz 62)
- HeidelbergCement AG: aktuell Platz 138 (2011: Platz 87)
- United Internet AG: aktuell Platz 168 (2011: Platz 87)

Bei der Liste Januar 2011 bedeutete Platz 87 „keine Frau im Vorstand und im Aufsichtsrat“. 2017 beginnt die Liste der „Totalverweigerer“ erst bei Platz 168. Es sind also nur noch 18 von 185 Unternehmen übrig, die meinen, völlig ohne Frauen auskommen zu können. Besonders markant ist United Internet mit fünf Vorständen und drei Aufsichtsräten, jeweils Männer, in einer kleinen Holding mit einem riesigen Unterbau (z. B. 1&1). Auch der Vorstand von 1&1 Internet SE besteht nur aus Männern, ebenso wie der Vorstand der 1&1 Telekommunikation SE.

Die Firmen, die ich besucht habe, können unterschiedlicher nicht sein. Bei Fresenius SE & Co. KGaA fällt das außerordentlich komplexe Firmengeflecht auf. Im Aufsichtsrat der Fresenius Management SE sind nur Männer. In den Aufsichtsrat von Fresenius SE haben es in der Hauptversammlung 2016 immerhin zwei Frauen geschafft, deren Qualifikationen so hervorragend sind, dass es für drei Männer gereicht hätte. Dazu kommen noch zwei Arbeitnehmervertreterinnen. Die wichtigsten Ausschüsse sind, wie überall, fast nur mit Männern besetzt. Daher ist es schon fast erstaunlich, dass zum 1. August 2017 mit Rachel Empey eine Frau Finanzvorstand bei Fresenius SE & Co. KGaA geworden ist. Bei Medical Care sind im Vorstand nur Männer, im Aufsichtsrat zwei Frauen und vier Männer, in den Aufsichtsratsausschüssen fast nur Männer. Die Unternehmensgeschichte ist spannend, da das Unternehmen nach dem Krieg von Else Kröner und zwei weiteren Frauen völlig neu aufgebaut wurde. Ohne Else Kröner und ihre Stiftung würde es das Unternehmen in der jetzigen Form nicht geben. In den Stiftungsrat des Unternehmens haben es bei 18 Positionen aber auch nur drei Frauen geschafft.

<sup>58</sup> Women-on-Board-Index 185, FidAR e. V. (Hrsg.), Stand: 17.01.2017/31.03.2017, S. 12 f. erhältlich im Internet: <https://www.fidar.de/wob-indizes-und-studien/wob-index-185/uebersicht.html> (Zugriff: 15.10.2017).

<sup>59</sup> Women-on-Board-Index 160, FidAR e. V. (Hrsg.), Stand: 17.02.2011, erhältlich im Internet: [https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/110216\\_Diversity\\_DAX-Konzerne\\_end\\_WoB-Index\\_I.pdf](https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/110216_Diversity_DAX-Konzerne_end_WoB-Index_I.pdf) (Zugriff: 26.10.2017), 2017 wurden die 160 im WoB-Index gelisteten Unternehmen im WoB-Index 185 durch 25 voll mitbestimmte und im regulierten Markt notierte Unternehmen ergänzt.

Erwähnenswert ist noch die HeidelbergCement AG, ein Unternehmen, das ich seit 2011 fast jedes Jahr besuche. Dem Unternehmen ist es relativ früh gelungen, eine Frau für den Aufsichtsrat auf der Seite der Anteilseignerinnen und Anteilseigner zu gewinnen. Seither stagnieren die Bemühungen. Bei zwölf Aufsichtsräten gibt es noch eine Arbeitnehmervertreterin. In „Focus“, Heft 25 (2017), war der Vorstandsvorsitzende wegen Ignorieren der Frauenquote mit der Note Fünf bedacht worden. Er hat nunmehr zugesagt, bei der nächsten Aufsichtsratswahl die Quote von 30% zu erfüllen. Grundsätzlich war er weiter der Auffassung, dass eine Quote von 30% nicht sachgerecht sei, wenn im Gesamtkonzern nur 14% Frauen beschäftigt sind.

Insgesamt war es wirklich gut, das Projekt 2009 auf den Weg zu bringen und damit auch die Voraussetzungen für das Gesetz zu schaffen, das nunmehr doch – langsam aber kontinuierlich – Erfolg zeigt.

Es ist wünschenswert, dass Frauen und Männer zusammen Führungsverantwortung übernehmen und gemeinsam, auch im Vorstand, erfolgreich sind. Dabei ist es auch selbstverständlich, dass Frauen Frauen unterstützen.

# Die Entwicklungen auf europäischer Ebene

Margarete Hofmann, Direktorin in der Europäischen Kommission, Brüssel

Die Bemühungen, auch auf der europäischen Ebene Mindeststandards für eine angemessene Beteiligung von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft zu setzen und damit nicht nur geschlechterspezifische Benachteiligungen in diesem Bereich abzubauen, sondern auch für Unternehmen im europäischen Binnenmarkt vergleichbare Bedingungen zu schaffen, sind in den letzten Jahren leider nicht vorangekommen. Der von der EU-Kommission unter der Federführung ihrer damaligen Vizepräsidentin Viviane Reding am 14. November 2012 vorgelegte Vorschlag für eine Aufsichtsrätinnen-Richtlinie<sup>60</sup> hat zum Ziel, bis 2020 die Aufsichtsratspositionen der rund 5.000 börsennotierten Unternehmen in der EU zu 40% mit Frauen – dem unterrepräsentierten Geschlecht – zu besetzen.<sup>61</sup> Der Vorschlag ist vom Europäischen Parlament begrüßt worden, wird aber im Rat von einer Minderheit von Mitgliedstaaten, darunter Deutschland, u. a. unter Hinweis auf den Subsidiaritätsgrundsatz und auf Proportionalitätserwägungen, blockiert. Auch ein Kompromissvorschlag der italienischen EU-Ratspräsidentschaft vom Dezember 2015<sup>62</sup>, der den Richtlinienvorschlag wesentlich abschwächte und damit den ablehnenden Mitgliedstaaten eine Brücke bauen wollte – so hätte z. B. Deutschland mit seinem Quotengesetz die Voraussetzungen der Richtlinie erfüllt und müsste keine weiteren Umsetzungsmaßnahmen ergreifen –, konnte die Blockade nicht aufbrechen. Ein erneuter Versuch der maltesischen EU-Präsidentschaft im ersten Halbjahr 2017, die Verhandlungen wieder in Gang zu bringen<sup>63</sup>, blieb ohne Erfolg. Deutschland hat in diesem Dossier eine Schlüsselposition inne – solange es sich nicht bewegt, werden es auch die anderen ablehnenden Mitgliedstaaten nicht tun.

Wie geht es nun weiter? Gewisse Ermüdungserscheinungen sind unverkennbar. Die gemeinsame Erklärung der Trio-Präsidentschaft von Estland, Bulgarien und Österreich für den Zeitraum

von Juli 2017 bis Dezember 2018<sup>64</sup> erwähnt zwar beiläufig die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen, geht aber in ihrem konkreten Programm auf den Richtlinienvorschlag nicht ein. Im Vordergrund stehen die Themen Work-Life-Balance (siehe dazu das Maßnahmenpaket der Kommission vom 26. April 2017 mit der sogenannten Vereinbarkeits-Richtlinie)<sup>65</sup>, Frauen in der digitalen Welt, Gewalt gegen Frauen sowie Jugend und Geschlechtergleichstellung. Die Trio-Präsidentschaft sieht offenbar keine Chance mehr für eine Verabschiedung der Aufsichtsrätinnen-Richtlinie. Die EU-Kommission hält aber an ihrem Vorschlag fest, was zu begrüßen ist.

Mit dem erwähnten Paket zur Work-Life-Balance konzentriert sich die Kommission auf weitere wichtige Aspekte der Geschlechtergerechtigkeit, wie die Förderung der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt durch flankierende gesetzgeberische Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Eltern, was indirekt dazu beitragen kann, Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu erleichtern. Ferner hat die Juncker-Kommission im November 2017 einen Aktionsplan der EU 2017–2019 zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles verabschiedet (KOM (2017) 678 endg.).

Dennoch ist es enttäuschend, dass es trotz aller Bemühungen bislang nicht gelungen ist, sich auf eine europäische Lösung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu verständigen und damit einen wichtigen Baustein zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Europa zu setzen. Umso wichtiger ist es, dass die Zivilgesellschaft, und hier vor allem auch die nationalen und europäischen Juristinnenvereinigungen, mit öffentlichkeitswirksamen und nachhaltigen Aktionen – wie die djB-Projekte „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ und EWSDGE (European Women Shareholders Demand Gender Equality) – für die Frauen ihr Recht einfordern, im Wirtschafts- und Berufsleben auf allen Ebenen angemessen vertreten zu sein.

60 KOM(2012) 614 endg., Vorschlag für eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen, erhältlich im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:de:PDF> (Zugriff: 17.10.2017).

61 Vgl. djB-Stellungnahme 14-08 vom 19.04.2014 zum ursprünglichen Richtlinienvorschlag, erhältlich im Internet: <https://www.djb.de/Kom-u-AS/fK/K5a/st14-08/> (Zugriff: 23.10.2017).

62 Vgl. djB-Stellungnahme 15-11 vom 17.09.2015, erhältlich im Internet: <https://www.djb.de/Kom-u-AS/K6/st15-11/> (Zugriff: 23.10.2017).

63 Fortschrittsbericht auf dem Beschäftigungsrat (EPSCO) am 16.06.2017.

64 Trio Presidency Declaration on equality between women and men v. 19.07.2017, erhältlich im Internet: [https://www.eu2017.eu/sites/default/files/inline-files/EU2017EE\\_Trio\\_Presidency\\_Declaration\\_on\\_Equality\\_Between\\_Women\\_and\\_Men\\_0.pdf](https://www.eu2017.eu/sites/default/files/inline-files/EU2017EE_Trio_Presidency_Declaration_on_Equality_Between_Women_and_Men_0.pdf) (Zugriff: 23.10.2017).

65 KOM(2017) 253 endg., Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Eltern und pflegende Angehörige und zur Aufhebung der Richtlinie 2010/18/EU, erhältlich im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1508753520149&uri=CELEX:52017PC0253> (Zugriff: 23.10.2017).

# European Women Shareholders Demand Gender Equality (EWSDGE)

Ziel des Projekts „European Women Shareholders Demand Gender Equality“ (EWSDGE, Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – europaweit, [www.ewsdge.eu](http://www.ewsdge.eu)) mit einer Laufzeit von 2014 bis 2016 war es, europaweit zu einem ausgeglichenen Geschlechteranteil bei den Führungspositionen in Unternehmen beizutragen. Das Projekt wurde von der Europäischen Kommission sowie dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), dem Ministerium für Justiz und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt, der finnischen Handelskammer und dem Deutschen Juristinnenbund e.V. (djb) finanziert. Es knüpfte an das sehr erfolgreiche deutsche, vom djb geleitete Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ an. Der djb beschloss nach Ende der Hauptversammlungsbesuche 2013, Partner für ein entsprechendes Projekt auf der Ebene der Europäischen Union (EU) zu suchen. Diese fand er als Koordinator eines EWSDGE-Projektvorschlags in der Europäischen Juristinnenvereinigung (European Women Lawyers Association – EWLA) und den nationalen Juristinnenorganisationen EWLA Bulgarien, der französischen Juristinnenorganisation A.F.F.J. und der ungarischen Anwältinnenorganisation. Das große Netzwerk ermöglichte es dem djb, nationale Koordinatorinnen für Belgien, Bulgarien, Finnland, Frankreich, Deutschland, Ungarn, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Spanien und das Vereinigte Königreich zu finden und zusammenzubringen. Auch die Universität von Westengland und die Fachhochschule Magdeburg Stendal waren beteiligt. Von Januar bis September 2015 wurden die Hauptversammlungen von insgesamt 126 Unternehmen in elf Mitgliedstaaten besucht oder im Einzelfall angeschrieben. Es handelte sich um börsennotierte Unternehmen des Index EURO STOXX 50 sowie eine Auswahl von Unternehmen der Indizes BUX, SOFIX und FTSE 100. Dabei wurden den Aufsichtsräten und/oder Vorständen detaillierte und auf das konkrete Unternehmen bezogene Fragen nach Frauen in Führungspositionen (Vorstand und/oder Aufsichtsrat, aber auch andere Management-Positionen) sowie zu allgemeinen Maßnahmen und Erfolgen bei der Förderung von Frauenkarrieren (z. B. Management-Programme zur Förderung von Frauen) gestellt.

Aus dem Projekt resultierte 2016 eine Reihe von Empfehlungen<sup>66</sup>, die sich an die Politik auf europäischer und nationaler

Ebene (Empfehlungen 1 bis 9), an die Unternehmen (Empfehlungen 10 bis 12) und an Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft sowie Unternehmen (Empfehlungen 13 bis 15) richteten:

1. Annahme gesetzlich bindender Geschlechterquoten
2. Politische Entscheidung der Regierungen für eine mindestens 40%ige Vertretung beider Geschlechter in den Führungsgremien staatseigener Unternehmen
3. Erhöhung der Transparenz beim Frauenanteil in Unternehmensstrukturen
4. Erarbeitung von Studien und Statistiken zu Frauen in Führungspositionen
5. Weiterentwicklung der Bestimmungen zur Entgeltgleichheit im Einklang mit „transformative equality“
6. Stärkere Verankerung der Geschlechtergleichstellungsgrundsätze im öffentlichen Auftragswesen
7. Entwicklung von Vergünstigungen für Unternehmen mit einer konsequenten und belegbaren Geschlechtergleichstellungspolitik
8. Einführung von effektiven und gezielten Sanktionen für Unternehmen, die die Regeln nicht einhalten
9. Ergänzung der Strategie Europa 2020 mit Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung
10. Entwicklung und Umsetzung der „Führungspipeline“ für Frauen und eines weiblichen Talent-Pools
11. Anerkennung von Frauen in Führungspositionen als Business Case
12. Entwicklung, Kommunikation, Implementierung und Überwachung der Unternehmensstrategien zur Geschlechtergleichstellung
13. Anerkennung und Umsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann als Grundrecht
14. Förderung und Umsetzung einer geschlechterspezifischen Bildung
15. Start von Kampagnen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit für ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen

66 EWSDGE-Empfehlungen/Recommendations, abgedruckt in: djbZ 3/2016, S. 72.

# Flexiquote in Spanien

Katharina Miller, Rechtsanwältin & Abogada, LL.M. (Luxemburg), Madrid

In Spanien gibt es seit 2007 eine Flexiquote von 40%, die durch das Gleichstellungsgesetz von 2007 eingeführt wurde.<sup>67</sup> Diese Quote sieht keine Sanktionen vor und sollte von 2007 bis 2015 für eine höhere Beteiligung von Frauen in den Verwaltungsräten führen. Seit Februar 2015 empfiehlt nun der spanische Corporate Governance Kodex eine 30%-Beteiligung von Verwaltungsrätinnen.<sup>68</sup>

Es besteht das noch nicht offizielle Gerücht aus spanischen Behördenkreisen, dass die konservative Regierung ein Quotengesetz einführen möchte. Stand August 2017 ist, dass die weibliche Beteiligung in den spanischen börsennotierten Verwaltungsräten bei 20% liegt. Mittlerweile gibt es in jedem Unternehmen zumindest ein weibliches Verwaltungsratsmitglied.

Mit der spanischen Initiative „Paridad en Acción“ habe ich seit 2013 Hauptversammlungen besucht, 2017 waren es die Hauptversammlungen der Versicherung Mapfre, von Telefónica und von Gamesa, das mittlerweile mit Siemens fusioniert hat. In den ersten beiden Unternehmen haben die männlichen Präsidenten ihren Einsatz für mehr Diversität und die Unterstützung für weibliche Talente zugesagt.

In Gamesa gibt es eine neue Präsidentin (Rosa Garcia, die auch Präsidentin von Siemens SA ist). Diese hat sich ausdrücklich für eine ausgeglichene Beteiligung von weiblichen und männlichen Mitgliedern im Verwaltungsrat ausgesprochen. Der Verwaltungsrat von Gamesa weist mit 46,15% auch den höchsten Anteil an weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern auf.

Des Weiteren habe ich an 14 Ibex-35-Unternehmen Fragebogen geschickt und auch von allen Unternehmern Rückmeldung erhalten. Mittlerweile veröffentlichen sogar die folgenden sieben börsennotierten Unternehmen ihre Antworten an „Paridad en Acción“ und ihre Diversitätsstrategie im Internet: Acciona, ACS, BBVA, Banco Popular, DIA und Indra.

Es bleibt abzuwarten, ob die Regierung unter Rajoy nun ein Quotengesetz einführt und wenn ja, ob dieses lediglich ein zahnloser Tiger wird.

<sup>67</sup> Vgl. Artikel 75 des LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, erhältlich im Internet: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>, S. 12623 (Zugriff: 23.10.2017).

<sup>68</sup> Vgl. Empfehlung Nr. 14 Absatz 3 des código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, [https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf) (Zugriff: 23.10.2017).

# 40%-Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Frankreich

Sylvia Cleff Le Divillec, LL.M. (Université Panthéon-Assas), Unternehmensberaterin, Paris

In Frankreich hat sich der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten sowie jährlich mindestens 50 Millionen Euro Umsatz von 6% im Jahr 2006 auf durchschnittlich 41% Ende 2016 erhöht. Ihnen drohen seit diesem Jahr gesetzliche Sanktionen, sollte die Quote von 40% nicht erfüllt sein. Denn im Januar 2017 trat in Frankreich ein Gesetz in Kraft, das eine auf 40% festgelegte Geschlechterquote in Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten und Sanktionen vorsieht, falls die Quote nicht erreicht wird.<sup>69</sup>

Die Bilanz ist zunächst positiv: Ende 2016 sind im Durchschnitt 40,1% Frauen in den 40 größten französischen Unternehmen (CAC) und etwa 38% im sogenannten SBF 120 im Aufsichtsrat vertreten. Die Gesetzesvorgabe ist somit zwar weitgehend erfüllt und Frankreich rühmt sich damit, weit vor dem Vereinigten Königreich, den USA und den meisten europäischen Ländern zu stehen. Zu bemängeln und zu verbessern gibt es aber noch einiges.

Ernüchternd ist die noch immer schwache weibliche Repräsentanz in den Vorständen (14,2%) sowie in den TOP-100-Führungspositionen (22%, 18,5% im Jahre 2013). Beide Bereiche sind nicht vom Quotengesetz erfasst und haben sich nicht signifikant erhöht. (Nur) 2,4% der Aufsichtsräte werden 2017 von Frauen im Vorsitz geleitet. Auch in den wichtigen Arbeitsgruppen der Aufsichtsräte sind weniger als 25% Vorsitzende – mit Ausnahme der wichtigen Nominierungskommissionen, von denen immerhin schon 37% von einer Frau geleitet werden. Das Profil des „neuen weiblichen Aufsichtsratsmitglieds“ unterscheidet sich von dem des männlichen Profils: Sie ist im Durchschnitt sechs Jahre jünger (55 Jahre), zu 33% ist sie nicht französischer Herkunft, 25% sind sowohl zum ersten Mal nominiert wie auch ausländischer Herkunft. 22% der Frauen üben bereits mindestens ein weiteres Mandat in einem anderen Aufsichtsrat aus (dies gilt für 15% der Männer).

Sodexo, L'Oréal, Orange, Korian, Axa oder BNP Paribas führen den jüngst geschaffenen „Geschlechter-Mischung-Index“ an, der anlässlich des fünften Geburtstages des französischen Quotengesetzes („loi Copé-Zimmermann“) geschaffen wurde. Darin werden Unternehmen für ihre positiven Maßnahmen und messbaren Erfolge im Bereich der Geschlechtergleichstellung bewertet und ausgezeichnet, wenn sie sich auch über die gesetzlichen Vorgaben hinaus nachhaltig engagieren; so initiieren und unterstützen diese Unternehmen beispielsweise Frauennetzwerke, legen verbindliche Management-Zielvorgaben und Anreize zur „mixité“ fest, passen ihre Arbeitsorganisation individuellen Bedürfnissen an und schulen ihre Mitarbeitenden zu Themen wie Gleichstellung, Vielfalt und Inklusion.

Unternehmen wie Sodexo oder L'Oréal weisen Geschlechterparität auf allen Ebenen auf.

Drei Faktoren erklären die positiven, wenn auch noch nicht ausreichenden Entwicklungen in Frankreich:

- Ein sanktionsbesetztes und medial weit bekanntes Gesetz, das bereits 2011 verabschiedet wurde; damit einhergehend eine objektive Diskussion, in der Geschlechterdurchmischung („mixité“) für Leistungssteigerung und Wachstum eines Unternehmens steht
- Diverse Initiativen, die darauf abzielen, kompetente Kandidatinnen auf die Mandate vorzubereiten, einflussreiche Frauen miteinander zu vernetzen und an die Unternehmen zu vermitteln
- Mediale wirksame Anreize, wie zum Beispiel der jüngst ins Leben gerufene „Copé-Zimmermann-Geschlechter-Mischungs-Index“.<sup>70</sup>

69 LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, erhältlich im Internet: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662&categorieLien=id> (Zugriff: 23.10.2017).

70 Es handelt sich um eine von nun an jährlich zu vergebende Auszeichnung für französische und ab 2018 europäische Unternehmen, die die Frauenförderung in Management, Arbeitsorganisation, Vorstand und Aufsichtsrat nachhaltig in Zahlen und Fakten verwandeln. Der Preis wurde – von der Presse begleitet – am fünften Geburtstag des Gesetzes, dem 30.01.2017, feierlich von der Abgeordneten Mme Marie Jo Zimmermann sowie dem jüngst gegründeten „Institut für einen verantwortlichen Kapitalismus“ in der Assemblée Nationale verliehen. Engie, Sodexo, L'Oréal, Orange, Korian, Axa, BNP Paribas oder Technicolor wurden dabei unter anderem ausgezeichnet.



Die französische Juristinnenvereinigung AFFJ führte von 2014 bis 2016 das vom djb initiierte Projekt „European Women Shareholders Demand Gender Equality“ (EWSDGE) mit engagierten Aktionärinnen und Aktionären in Frankreich durch. In diesem Jahr versendete die AFFJ Fragenkataloge an verschiedene CAC40-Unternehmen.

Die Fragen der Teilnehmerinnen an die Unternehmensführung auf den Hauptversammlungen 2018 werden die konkreten Maßnahmen zur Schließung der teils gravierenden Gehaltsunterschiede (bis zu 30%) zwischen Frauen und Männern in gleichen und vergleichbaren Positionen sowie die konkreten messbaren Ziele der Geschlechtergleichstellung im mittleren und höheren Management sowie in den Vorständen betreffen. Ferner werden 2018 Aktionärinnen auch solche Unternehmen besuchen und befragen, die zwar nicht zu den größten des „CAC-40“ gehören, gleichwohl aber dem Quotengesetz unterliegen. Dort besteht noch erheblicher Aufholbedarf.

# Das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“

Was im Jahr 2009 mit dem Besuch von drei Hauptversammlungen begann, entwickelte sich durch großen Zuspruch und Solidarität innerhalb des djb schnell zu der „größten Aktion, die Deutschlands Hauptversammlungsbesucher je erlebt haben“.<sup>71</sup> Rund 400 Hauptversammlungen hat der djb alleine in Deutschland seither besucht. Zählt man die Besuche im Rahmen des europäischen Projekts EWSDGE hinzu, war der djb auf etwa 500 Aktionärsversammlungen vertreten.

„Ein Blick ins Gesetz erleichtert die Rechtsfindung.“ – Diesem Credo folgend hatte Rechtsanwältin Mechthild Düsing in Erfahrung gebracht, dass eine einzige Aktie einerseits erforderlich, andererseits aber auch ausreichend ist, um vom Auskunftsrecht nach § 131 AktG Gebrauch zu machen. Auf dieser Idee basiert das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ des djb.

Die Fragen des djb thematisieren den geringen Frauenanteil in Führungspositionen und alle damit zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen der Unternehmen. Dabei begleitete das Projekt die Unternehmen zunächst kritisch bei ihrem Umgang mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und der Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen vom 17. Oktober 2011. Seit Inkrafttreten des Quotengesetzes wird auch dessen Umsetzung in den Hauptversammlungen angesprochen. Insgesamt 37 Teilnehmerinnen und 13 Aktionärinnen und Aktionäre haben alleine 2017 die Teilnahme an den Hauptversammlungen ermöglicht.

Im Laufe des Projekts sprachen die Teilnehmerinnen vor mehr als **500.000 Aktionärinnen und Aktionären** auf etwa **500 Hauptversammlungen**.

Ziel ist es, durch die Besuche von Hauptversammlungen, begleitet von umfangreicher Pressearbeit, Aufmerksamkeit für dieses brisante Thema zu erregen und durch wiederholte Teilnahme und Stellen der Fragen zu Frauen in Führungspositionen einen erheblichen Rechtfertigungsdruck seitens der Unternehmen aufzubauen. Die Auftritte von Projektteilnehmerinnen rufen dabei oft kontroverse und auch emotionale Reaktionen im Publikum hervor. Der djb hat damit den Diskurs zum Thema Frauen in Führungspositionen entscheidend beeinflusst und über Jahre mitgeführt. Öffentlichkeitswirkung seitens der Unternehmen wurden durch mehr als 50 Pressemitteilungen und etwa 250 Medienberichte über das Projekt erzielt.

Ausgangssituation ist 2009 ein Frauenanteil in den 30 DAX-Vorständen von unter 1% und in deren Aufsichtsräten aufseiten der Aktionärinnen und Aktionäre von 6,5%.<sup>72</sup> Heute liegen diese Anteile bei 13 bzw. über 30% (Stichtag: 19. Oktober 2017). Der djb hat zu dieser Entwicklung durch das Projekt beigetragen. Dem djb geht es aber nicht allein um die Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen und Aufsichtsräten.

Ziel des djb ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf allen Führungsebenen zu erhöhen.

Der djb fordert neben einer Anhebung der Geschlechterquote für Aufsichtsräte auf 40% auch verbindliche **Quotenregelungen für alle Führungspositionen** in deutschen Unternehmen.

Der Deutsche Juristinnenbund e.V. organisierte zu dem Projekt bislang elf Veranstaltungen in Berlin und Brüssel.

Auch in anderen europäischen Hauptstädten und in **nunmehr fünf Studien** wurden die Ergebnisse des deutschen und europäischen Projekts präsentiert. Verteilt wurden bisher **nahezu 14.000 Exemplare**.

<sup>71</sup> Kessler, Gregor/Smolka, Klaus-Max: Hohe Nachfragequote, in: Financial Times Deutschland v. 10.05.2010, S. 40.

<sup>72</sup> Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2010, S. 49 f., erhältlich im Internet: [https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie\\_2010/](https://www.djb.de/themen/hv-projekt/Dokumentation/2010/Studie_2010/) (Abrufdatum: 23.10.2017).



Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

[www.djb.de](http://www.djb.de)

**Impressum:**

**Deutscher Juristinnenbund e. V.**

Vereinigung der Juristinnen, Volks- und Betriebswirtinnen

Bundesgeschäftsstelle

Anklamer Str. 38

10115 Berlin

Telefon: +49 30 4432700

Telefax: +49 30 44327022

[geschaeftsstelle@djb.de](mailto:geschaeftsstelle@djb.de)

<https://www.djb.de>

**Projektteam:**

**Ingrid Claas**, Rechtsanwältin, Wiesbaden

**Sylvia Cleff Le Divillec (LL. M.)**, Juristin/Unternehmensberaterin, Paris

**Anke Gimbal**, Geschäftsführerin des djb, Berlin

**Maria Herr**, Frankfurt am Main

**Margarete Hofmann**, Direktorin in der Europäischen Kommission, Brüssel

**Katharina Miller (LL. M.)**, Rechtsanwältin & Abogada, Brüssel

**Ramona Pisal**, Past-Präsidentin des djb, Berlin

**Jelena Wachowski**, stellv. Geschäftsführerin des djb, Berlin

**Prof. Dr. Maria Wersig**, Präsidentin des djb, Berlin

**Vivien Weigt**, Politikwissenschaftlerin, Berlin