

# **Gesetzliche Quote wäre ein Irrweg**

## **Wege zu mehr Frauen in Führungspositionen**

10. Mai 2011

Unternehmen in Deutschland wollen und brauchen mehr Frauen in den Belegschaften, in Führungspositionen und auch in Aufsichtsräten. Nicht zuletzt verlangen demografischer Wandel und wachsende Fachkräftengpässe die Intensivierung der Strategien zur Gewinnung qualifizierter Fachkräfte. Dazu zählen vor allem auch die Frauen. Sie stellen heute die Mehrzahl der Abiturienten und Hochschulabsolventen. Das hat die Wirtschaft längst erkannt und wirbt seit Jahren zunehmend gezielt um qualifizierte Frauen.

Obwohl Einigkeit im Ziel besteht, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, gehen die Meinungen, wie dies geschehen kann und soll, stark auseinander. Während verschiedene Interessengruppen gesetzliche Vorgaben fordern, setzt die Wirtschaft alle Kraft darauf, die Ursachen für den geringeren Anteil von Frauen in Führungspositionen bekannt zu machen hinzuweisen und Lösungen zu ihrer Überwindung aufzuzeigen.

### **Freiwillige Vereinbarung wirkt**

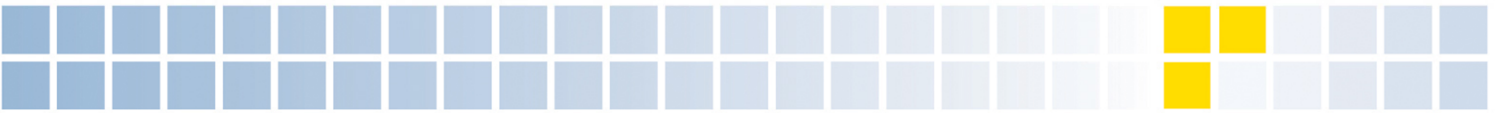
Bundesregierung und Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft haben 2001 die Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft unterzeichnet. Die regelmäßigen Bilanzen belegen, dass die Wirtschaft alle Punkte der Vereinbarung mit vielfältigen Maßnahmen angegangen ist und erfüllt: Inzwischen gilt fast jedes Unternehmen in Deutschland als familienfreundlich. Mehr als 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland verfügen über familienfreundliche Angebote, wie flexible Arbeitszeiten und Telearbeits-

plätze oder auch unterstützende Maßnahmen zum beruflichen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Hier gab es einen Anstieg um 20 Prozentpunkte seit 2003 (IW Köln 2010). Junge Frauen sind in Bildung und Ausbildung immer besser aufgestellt, die Erwerbsbeteiligung von Frauen und die Zahl der Frauen an den Selbstständigen nehmen zu, und auch der Frauenanteil in Führungspositionen steigt.

Unverständlich ist deshalb die teilweise negative Bewertung der Vereinbarung von 2001 und den daraus hervorgehenden Bilanzen. Vereinbart war nicht, zum Zwecke der Statistik eine bestimmte Quote für Frauen in Führungspositionen, Aufsichtsräten oder Vorständen zu erreichen. Vielmehr ging es darum, Maßnahmen für mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf den Weg zu bringen. Dabei zeigen die regelmäßigen Bilanzen gerade bei den freiwilligen Bestrebungen nachhaltige Erfolge auf. Insgesamt ging und geht es darum, Frauen – auch im Interesse der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft – darin zu unterstützen, ihre beruflichen Potenziale besser zu entfalten.

### **Frauenanteil in Führungspositionen bei fast 30 %**

Der Frauenanteil in Führungspositionen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Während er in der Privatwirtschaft im Jahr 2004 noch bei 23 % lag, stieg er bis 2008 auf 27 % an (Quelle: DIW). Damit sind Frauen kaum weniger in Führungspositionen vertreten, als es ihrem Anteil an Vollzeitbeschäftigung (30 %) entspricht. Die Unterschiede



zwischen den neuen Bundesländern (30 %) mit ihrer vergleichsweise gut ausgebauten Kinderbetreuungsinfrastruktur und den alten Bundesländern (26 %) belegen die zentrale Bedeutung guter Rahmenbedingungen z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Erfolge in den unteren Führungsebenen werden sich auf den höheren Führungsebenen fortsetzen und dazu führen, dass der Frauenanteil sich auch in Aufsichtsräten und Vorständen in absehbarer Zeit signifikant erhöht.

Die DAX-30-Unternehmen haben sich vor kurzem in ihrer gemeinsamen Erklärung u. a. dazu verpflichtet:

- spezifische und differenzierte Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft und in Führungspositionen zu definieren,
- über die erreichten Ergebnisse Bericht zu erstatten,
- eine Arbeitszeitkultur zu fördern, die auf die individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtet ist - auch in Führungspositionen - und z. B. auch
- familienfreundliche Angebote an Mütter sowie an Väter zu richten, um die gleichmäßigere Verteilung von Familienaufgaben und damit auch der beruflichen Chancen zwischen Vätern und Müttern zu unterstützen.

Die DAX-30-Unternehmen haben zugleich aber auch deutlich gemacht, wo trotz vielseitiger Aktivitäten immer noch Hemmnisse bestehen. Nach wie vor entscheiden sich z. B. zu wenige Frauen für einen technischen Studiengang. In den besonders zukunfts-trächtigen und später oft mit höher dotierten Jobs verbundenen Fächern Informatik, Maschinenbau und Elektrotechnik liegt der Anteil der Studentinnen bei knapp 21 %, in den Bereichen Germanistik, Pädagogik, Sozialwesen und Anglistik dagegen bei 70 %. So überrascht es nicht, dass später viel weniger Frauen in technischen Berufen anzutreffen sind. Sie fehlen dann in technisch ausgerichteten Unternehmen, wo technische Qualifikationen bei der Übernahme von Führungsverantwortung elementar sind. So ist es z. B. für Maschinenbauunternehmen kaum möglich,

eine Quote von 40 % zu erfüllen, wenn der Anteil weiblicher Studierender im Fach Maschinenbau bei nur 17 % liegt.

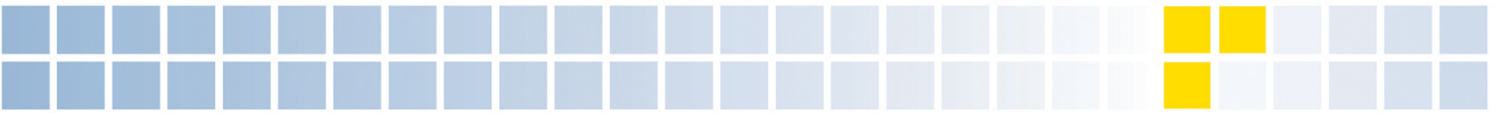
### ***Steigender Frauenanteil nun auch in Vorständen und Aufsichtsräten***

Zusätzlich zu der insgesamt positiven Entwicklungen bei der Vertretung von Frauen in Führungspositionen lassen sich inzwischen auch spürbare Veränderungen in Vorständen und Aufsichtsräten der großen Unternehmen erkennen: So sind im Jahr 2010 in den DAX-30-Unternehmen weitere Frauen in Vorstände und Aufsichtsräte aufgerückt, und für 2011 sind weitere Berufungen von Frauen in die Vorstände von DAX-30-Unternehmen absehbar und bereits angekündigt. Auch in den Aufsichtsräten von DAX-30-Unternehmen gibt es positive Entwicklungen: Auf Seite der Anteilseigner stieg der Frauenanteil von 4,8 Prozent im Jahr 2009 auf 7,2 Prozent im Jahr 2010 – obwohl in den meisten großen Unternehmen die turnusgemäßen Aufsichtsratswahlen erst wieder im Jahr 2013 anstehen.

Die gesetzliche Amtszeit eines Aufsichtsrats beträgt 5 Jahre. Eine exponentielle Steigerung binnen 2 - 3 Jahren ist deshalb nicht möglich. Auch in 2011 anstehende Nachwahlen von Aufsichtsräten sind bereits Frauen vorgeschlagen worden. Dies belegt den klaren Willen der Unternehmen, den Frauenanteil möglichst zeitnah zu erhöhen. Auch hervorgehobene Aufgaben in Aufsichtsräten und deren Ausschüssen nehmen zunehmend Frauen ein. Zudem befindet sich Deutschland im europäischen Vergleich mit einem Frauenanteil von 13 Prozent in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen über dem EU-Durchschnitt von 11 Prozent.

### ***Deutschen Corporate Governance Kodex nicht unterlaufen***

Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) zielt darauf ab, bei der Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen eine angemessene Berücksichtigung von Frauen



anzustreben und für den Aufsichtsrat konkrete Ziele hierfür zu benennen. Unternehmen wird der notwendige Freiraum eingeräumt, individuelle, branchengerechte und unternehmensspezifische Zielsetzungen bestmöglich zu erreichen.

Nachdem die neuen Empfehlungen des Kodex erst Mitte 2010 eingeführt worden sind, benötigen die Unternehmen auch einen realistischen Zeitraum für die Umsetzung. Weder Aufsichtsrats- noch Vorstandsmitglieder können „einfach so“ im Hinblick auf eine neue Empfehlung ausgetauscht werden. Oberstes Gebot für das Handeln im Vorstand und auch im Aufsichtsrat ist das Unternehmensinteresse. Ausschlaggebend für die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat ist stets die fachliche Qualifikation. Eine starre gesetzliche Quote, die von den Aktionären, damit von den Unternehmenseignern, bei den Wahlen zum Aufsichtsrat bzw. vom Aufsichtsrat bei der Besetzung des Vorstands einzuhalten wäre, stünde der notwendigen Entscheidungsfreiheit der Aktionäre und Aufsichtsräte entgegen.

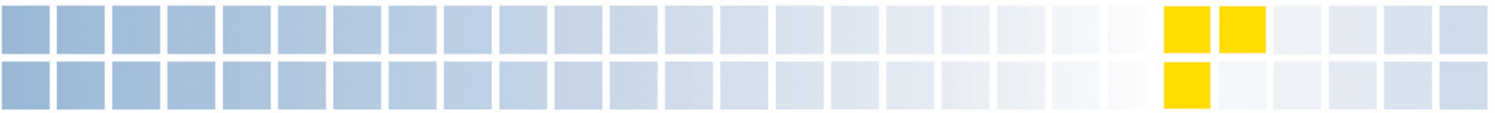
Durch eine vorschnelle gesetzliche Regelung besteht schließlich die Gefahr, dass die schon heute nicht unumstrittene Akzeptanz des Kodex weiter gemindert wird. Die Regelungen des Kodex sollen den Unternehmen flexible und praxisgerechte Gestaltungen ermöglichen. Die Empfehlungen des Kodex haben zwar keine unmittelbare Gesetzeskraft. Über § 161 AktG besteht jedoch die Verpflichtung des Vorstands und des Aufsichtsrates börsennotierter Gesellschaften zur Abgabe einer Erklärung über die Einhaltung der Verhaltensempfehlungen des Kodex sowie die Angabe, aus welchen Gründen von Teilen des Kodex abgewichen wird. Diese Erklärung erfordert eine unternehmensinterne Reflexion über die eigene Unternehmensverfassung und führt zu entsprechenden Anpassungen. Dieses Ziel kann der Kodex nicht erfüllen, wenn innerhalb kürzester Frist seine Inhalte vom Gesetzgeber aufgegriffen und in Gesetze übertragen werden. Damit verliert der Kodex ein entscheidendes Element seiner Rechtfertigung.

Neben der erforderlichen Zeit für die Festlegung der Zielsetzungen des Aufsichtsrats muss auch die erforderliche Zeit für deren Umsetzung berücksichtigt werden. Die gesetzliche Amtsdauer der Aufsichtsratsmitglieder beträgt 5 Jahre. Vor Ablauf dieser Amtszeit können beispielsweise von der Hauptversammlung gewählte Aufsichtsratsmitglieder einseitig nur im Rahmen einer Hauptversammlung mit einer Drei-Viertel-Mehrheit abberufen oder nur bei einem wichtigen Grund gerichtlich ersetzt werden. Beurteilt man die Wirksamkeit der Kodex-Empfehlungen auf die Besetzung der Aufsichtsräte, muss der zeitliche Vorlauf durch die verbleibende Amtsdauer der amtierenden Aufsichtsratsmitglieder mit berücksichtigt werden. Es darf keinen gesetzlichen Zwang dazu geben, einen erfolgreichen Aufsichtsrat allein deshalb abzulösen, weil er das „falsche“ Geschlecht besitzt. Für den Wechsel im Aufsichtsrat bietet sich daher in erster Linie der Fall einer echten Neuberufung an, wenn der bisherige Aufsichtsrat für eine neue Wahlperiode nicht mehr zur Verfügung steht.

### ***Immer noch Vielzahl an Hemmnissen für Erwerbsintegration von Frauen***

Die Erwerbsintegration von Frauen wird heute immer noch stark von traditionellen gesellschaftlichen Rollenbildern geprägt. Das führt dazu, dass Frauen nach der Geburt eines Kindes oftmals für längere Zeit zu Hause bleiben und nach ihrer Rückkehr oft nur in Teilzeit arbeiten. Mehr als zwei Drittel der erwerbstätigen Mütter mit Kindern im Krippenalter übten im Jahr 2008 eine Teilzeittätigkeit aus. Auch mit zunehmendem Alter der Kinder verbleiben Mütter in einer Teilzeittätigkeit. Insgesamt arbeiten 70 % aller Mütter mit Kindern unter 18 Jahren in Teilzeit. Damit kommen viele Frauen auf der Karriereleiter gar nicht erst so weit voran, um für eine Führungsaufgabe in Frage zu kommen. Das Potenzial für weibliche Führungskräfte wird dadurch leider ganz erheblich verknappt.

Zudem ist ein flächendeckendes Kinderbetreuungsangebot eine Grundvoraussetzung für mehr Frauen auch in Führungspositionen. Wer aufgrund mangelnder Kinderbetreu-



ungsmöglichkeiten erst später in geringerem Umfang als gewünscht oder überhaupt nicht in den Beruf zurückkehrt, fällt auch für höhere Positionen aus. Trotz erster Fortschritte fehlen nach wie vor vielerorts bedarfsgerechte Kinderbetreuungsplätze und Ganztags-schulangebote. Die Betreuungsquote der Unterdreijährigen liegt in Westdeutschland bei 17 %, in Ostdeutschland hingegen bei 48 %. Hier für gleiche Rahmenbedingungen zu sorgen ist dringende Aufgabe von Bund, Ländern und Gemeinden.

Ein traditionelles gesellschaftliches Rollenverständnis wird auch durch Fehlanreize im Steuer- und Sozialversicherungsrecht befördert, die einer stärkeren Erwerbsintegration von Frauen entgegenstehen. Auch wenn die Hausfrauenehe heute nicht mehr offizielles Leitbild ist, werden Alleinverdiener-Familien nach wie vor begünstigt. Die europaweit längste Elternzeitdauer von bis zu drei Jahren und die Ausgestaltung des Elterngeldes wirken sich ebenfalls negativ auf eine frühzeitige Rückkehr an den Arbeitsplatz aus.

Schließlich ist die Nutzung des gesamten beruflichen Spektrums, vor allem auch durch die Wahl von MINT-Studiengängen, durch Frauen eine zentrale Voraussetzung für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Nur so kann sich die zunehmende Zahl erwerbstätiger Frauen mittelfristig auch in Vorständen und Aufsichtsräten niederschlagen. Dafür braucht es genügend Frauen in der zweiten und dritten Führungsebene, die aufsteigen und schließlich auch Verantwortung in Spitzenpositionen übernehmen können. Eine gesetzliche Quote für Vorstand und Aufsichtsrat beseitigt diese Hindernisse nicht und ist deshalb für Frauen auch keine nachhaltige Lösung. Gerade weil die Ursachen des geringen Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten vielfältig sind, können sie nicht vom Gesetzgeber durch eine einzige Maßnahme, die nur an den Symptomen ansetzt, beseitigt werden.

### **Norwegen kein Positivbeispiel**

Als Erfolgsbeispiel für eine gesetzliche Quote wird immer wieder Norwegen genannt. Im Dezember 2003 verabschiedete das norwe-

gische Parlament das "Norwegian gender equality law". Darin wurde festgeschrieben, dass in den Verwaltungsräten („Boards“) beide Geschlechter mit mindestens 40 Prozent vertreten sein müssen. Dieses Gesetz war ab Januar 2004 zunächst nur für alle staatlichen und kommunalen Betriebe verbindlich. Für Aktiengesellschaften in Privatbesitz trat das Gesetz erst 2006 in Kraft.

Inzwischen weiß man jedoch: Die Frauenquote für Verwaltungsräte und der nachweislich geringere Anteil potenzieller Kandidatinnen führen zum unerwünschten Effekt der Ämterhäufung. Durch den Mangel an geeigneten Kandidatinnen halten inzwischen rund 70 Frauen gut 300 Aufsichtsratssitze. Diese Mehrfachmandate werden in Norwegen durch den Begriff „Goldröcke“ kritisiert. Dabei sieht gerade auch der Deutsche Corporate Governance Codex die Begrenzung der Zahl von Aufsichtsratsmandaten vor.

Die Einführung der Quote hat in Norwegen zwar zu einem Frauenanteil von 40 % in den Verwaltungsräten geführt. Doch dies ist nicht gleichbedeutend mit mehr Frauen im operativen Führungsgeschäft. Die sogenannten „Executive Positions“ im Verwaltungsrat, die vergleichbar mit den deutschen Vorstandsposten sind, werden weiterhin nur zu weniger als 17 % mit Frauen besetzt. Der gesetzlich festgelegte Frauenanteil wird stattdessen maßgeblich über die „Non-Executive Positions“, die Aufsichtsratspositionen erreicht.

Ohne signifikanten Einfluss ist die Quote in Norwegen aber vor allem auf andere operative Führungspositionen geblieben. So beträgt der Frauenanteil an den Geschäftsführern aller öffentlichen und privaten Unternehmen dort immer noch nur 20 % in 2008. In 2004 waren es übrigens noch 23 %. Das Ziel, insgesamt mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, wurde mit der Quote nicht erreicht.

### **Quote darf nicht zur Diskriminierung führen**

Eine Quote darf nicht zur Folge haben, dass besser geeignete Bewerber allein wegen ihres Geschlechts für die Besetzung einer



Führungsposition ausscheiden. Eine Personalauswahl, bei der allein das Geschlecht den Ausschlag gibt, ist durch deutsches und europäisches Recht verboten. Allein Eignung, Befähigung und fachliche Leistung dürfen maßgeblich sein. Der einseitige Vorrang des Geschlechts würde sich andernfalls als Diskriminierung entpuppen.

### **Gesetzliche Frauenquote verfassungsrechtlich problematisch**

Eine Quote, die allein auf das Geschlecht als Auswahlkriterium abstellt, beschränkt die Eigentümer des Unternehmens in der Wahrnehmung ihrer durch Art. 14 GG gesicherten Rechte. Dies ist weder durch andere Verfassungsvorschriften gerechtfertigt noch verhältnismäßig. Zwar fördert der Staat gemäß Art. 3 Abs 2 Grundgesetz die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern. Jedoch soll nach Aussage der gemeinsamen Verfassungskommission diese Vorschrift ausdrücklich keine sogenannten starren Quotenregelungen gestatten. Eine Quote ist darüber hinaus nicht erforderlich und würde daher gegen den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz verstoßen. Deutschland lag mit einem Frauenanteil von 13,4 Prozent in den Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen 2009 über dem Mittelwert in der EU von 11 Prozent gewesen. Dies zeigt, dass weniger einschneidende Maßnahmen ebenfalls zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen beitragen.

Schließlich steht auch europäisches Recht einer starren Quotenregelung entgegen. Sie ist nicht mit dem Grundsatz der Gleichheit nach Art. 23 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union vereinbar. In mehreren Entscheidungen zu den Gleichbehandlungsrichtlinien hat auch der EuGH festgestellt, dass starre Quotenregelungen nicht mit Europarecht kompatibel sind.

### **Der richtige Weg: Hemmnisse beseitigen und Frauen fördern**

Unternehmen haben längst erkannt, dass sie künftig noch mehr auf die Potenziale von insbesondere gut ausgebildeten Frauen an-

gewiesen sind. Neben der Unterstützung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen in den Unternehmen vielfältige Programme, um Frauen auf dem Weg nach oben zu unterstützen. So helfen Mentoring- und Patenschaftsprogramme, Karriereziele zu definieren, Netzwerke zu knüpfen und somit die berufliche Entwicklung besser zu planen. Um berufstätigen Paaren die berufliche Entfaltung beider Partner zu ermöglichen, finden Unternehmen in „Dual Career Programmen“ entsprechende Lösungen. Flexible Arbeitszeiten zählen zu den am häufigsten angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen. Dazu gehören insbesondere Teilzeitmodelle, flexible Tages- und Wochenarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit oder Telearbeit. Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel werden diese Entwicklung beschleunigen.

Betriebliche Maßnahmen können jedoch nur erfolgreich sein, wenn sie mit verbesserten staatlichen Rahmenbedingungen und einem gesellschaftlichen Wandel einhergehen. Die staatlichen Kinderbetreuungsangebote müssen sich viel besser am flexiblen Bedarf der Beschäftigten anpassen. Das Steuer- und Sozialversicherungssystem darf nicht länger die Alleinverdiener-Familien begünstigen und damit die Nichterwerbstätigkeit von Frauen fördern. Darüber hinaus kommt es aber auch darauf an, bestehende Rollenmuster zu überwinden und familiäre Aufgaben so zu verteilen, dass möglichst beide Elternteile ihre beruflichen Karrierepläne umsetzen können.

### **Ansprechpartner:**

Abteilung Arbeitsmarkt  
Tel. +49 30 2033-1400  
arbeitsmarkt@arbeitgeber.de