



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

**Frauenquote in Führungsetagen?**

**Eine Inhaltsanalyse der EU-Konsultation**

Verfasserin:

Teresa Howorka Bakk.rer.soc.oec.

angestrebter akademischer Grad  
Master of Arts (MA)

Wien, Mai 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 808

Studienrichtung lt. Studienblatt: Gender Studies

Betreuerin: MMag.a Dr.in Gabriele Michalitsch



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
I. Zugang zum Thema.....	5
1. Geschlechterverhältnisse als Machtverhältnisse.....	7
1.1. Bedeutung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung.....	8
1.2. Neue Geschlechterleitbilder?.....	10
1.3. Warum Quoten und welche gibt es?.....	13
1.4. Klärung des Begriffsrahmens.....	15
2. Zentrale Argumentationszugänge.....	18
2.1. Moralische Argumentationsweisen.....	20
2.2. Juristische Argumente: Differenz und Gleichheit.....	22
3. Bedeutung der Quotendebatte im Rahmen der Politik .....	24
3.1. Entwicklungen in Deutschland .....	25
3.2. Entwicklungen in Österreich.....	27
3.3. Arbeitsmarktpolitische Daten.....	28
II. Konsultation und Forschungsdesign.....	29
1. Gleichstellungspolitik in der EU.....	29
1.1. Konsultationsverlauf.....	31
1.2. Fortschrittsbericht.....	33
1.3. Ziel und Fragestellung.....	36
2. Untersuchung der Konsultation .....	37
2.1. Deutsche und österreichische Stellungnahmen.....	39
2.2. Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring.....	40
2.3. Forschungskonzept und Ausführung.....	41
2.3.1. Feinanalyse QuotengegnerInnen .....	45
2.3.1.1. Themenfeld 1: Status Quo ist zufriedenstellend.....	46
2.3.1.2. Themenfeld 2: Erforderliche Maßnahmen und Rahmenbedingungen .....	54
2.3.1.3. Themenfeld 3: Vorteile einer höheren Frauenpräsenz.....	58
2.3.1.4. Themenfeld 4: Quotenverhinderung.....	60
2.3.2. Feinanalyse QuotenbefürworterInnen.....	65
2.3.2.1. Themenfeld 1: Status Quo ist nicht zufriedenstellend.....	66
2.3.2.2. Themenfeld 2: Erforderliche Rahmenbedingungen und Maßnahmen .....	74
2.3.2.3. Themenfeld 3: Vorteile einer höheren Frauenpräsenz.....	80
2.3.2.4. Themenfeld 4: Quotenforderung.....	83
III. Interpretation der Konsultation.....	89
1. QuotenbefürworterInnen: Argumente und ihre Verteilung .....	90
2. QuotengegnerInnen: Argumente und ihre Verteilung .....	94
IV. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	97
1. Forderungen der BefürworterInnen.....	97
2. Forderungen der GegnerInnen.....	99
3. Ergebnis der Konsultation.....	100
V. Ausblick.....	103
Abstract (Deutsch/Englisch).....	104
Literaturverzeichnis .....	107
Anhang.....	115

## Einleitung

Sind wir nicht schon emanzipiert genug, wie die deutsche Familienministerin Kristina Schröder in ihrem Buch "Danke, emanzipiert sind wir selber!" 2012 behauptet und bedeutet diese Aussage, dass sich das Geschlechterverhältnis bereits egalitär ausgestaltet hat?

Grundlegendes Interesse an „Frauenfragen“, Geschlechterpolitik und damit verbundenen Problemlagen in der Gesellschaft wird an solchen Fragestellungen deutlich. Dabei kann sich dieses nicht nur in der gleichstellungspolitischen Umsetzung, sondern auch im theoretischen Geschlechter-Diskurs als äußerst ambivalent darstellen. Anhand der Strukturvariable Geschlecht lässt sich veranschaulichen, wo die Grenzen, Herausforderungen und Potenziale sozioökonomisch höchst unterschiedlicher Handlungsspielräume für Frauen und Männer liegen. Ein zentraler Bereich, in dem Geschlechterungleichheit im Alltag als unterschiedliche Behandlung erfahren wird, ist das Erwerbsleben. Vor allem Frauen befinden sich zunehmend in prekären Beschäftigungsverhältnissen, die sich ebenso wie branchen- und hierarchiespezifische geschlechtliche Spaltungen (horizontale und vertikale Segregation) als wesentliche Form der Hierarchisierung der Geschlechter am Arbeitsmarkt feststellen lassen.

Trotz steigenden Bildungsniveaus und zunehmender Erwerbsquoten von Frauen ist deren Beteiligung an grundlegenden Entscheidungsprozessen in der Gesellschaft (nicht nur in Unternehmen) nach wie vor marginal. Obwohl seit über drei Jahrzehnten der Ausschluss von Frauen aus einflussreichen, gewinnbringenden Sphären der Gesellschaft in Diskussionen über Frauenquoten thematisiert wird, blieb die gesellschaftliche Teilhabe von Frauen in Entscheidungsfunktionen gering. Daher wird nach wie vor um Frauenquoten gekämpft. Wofür aber stehen sie und worum geht es dabei: Um ein Diskriminierungsverbot, ein Gleichstellungsangebot oder um eine Wettbewerbsstrategie?

Ein interessantes Forschungsfeld bietet dazu die *Konsultation zum unausgewogenen Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien der EU im Mai 2012*. Das Phänomen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsebenen, deren Ursachen und mögliche Lösungsansätze stehen im Zentrum der Konsultation. Diese umfasst Stellungnahmen aus allen europäischen Mitgliedsstaaten, die eine Einschätzung hinsichtlich der Notwendigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung für die höchsten Entscheidungsgremien abgeben.

An der Frage, *wer* verwendet hierbei *welche* Argumente für oder gegen Frauenquoten, manifestieren sich zentrale gesellschaftliche Interessen im Hinblick auf

Geschlechtergleichstellung. Die Auseinandersetzung mit diesen stellt eine grundlegende Motivation der vorliegenden Arbeit dar. Sie erfolgt unter kritischer Einbeziehung zentraler gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, die gegenwärtige Geschlechterverhältnisse im Kontext neoliberaler Umbrüche bestimmen. Die Identifizierung der Argumente erfolgt mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Die Hauptforderungen der QuotenbefürworterInnen und -gegnerInnen werden herausgearbeitet, zusammengefasst und interpretiert.

Am Ende der Arbeit findet sich eine kritische Einschätzung des Beitrags der Konsultation zu Gleichstellung, die neue Impulse hinsichtlich der Auseinandersetzung mit Frauenquoten bieten soll.

## **I. Zugang zum Thema**

Auseinandersetzungen mit Frauenquoten sind unmittelbar an sozioökonomische Entwicklungen geknüpft, die sich im Spannungsverhältnis von Staat, Markt und Familie bewegen. Um einen Zugang zum Thema Frauenquoten zu gewinnen, bedarf es der Vergegenwärtigung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Frauen.

Waren es in der „Ersten Frauenbewegung“ zu Beginn des 20. Jahrhunderts vor allem Kämpfe um Wahlrecht, Bildung, Eigentum und Erbrecht, die in Europa und den USA ausgefochten wurden, so trat in der „Zweiten Frauenbewegung“ der 1970er Jahre der Kampf um den eigenen Körper, Sexualität und sozialpolitische Gleichheitsbestrebungen (wie z.B. gesellschaftliche Anerkennung von Reproduktionsarbeit) an dessen Stelle.

Besonders im Feld der Sozialwissenschaften galten feministische Auseinandersetzungen dem Patriarchat und dessen Einfluss und Auswirkungen auf Frauen. So war es das Ziel, nicht nur kritisch die herrschenden Verhältnisse zu hinterfragen, sondern sie letztlich zu verändern. Damit einher ging das Streben nach einem Definitionswandel von Arbeit und Familie, das feministische Kämpfe maßgeblich antrieb und bis heute charakterisiert (vgl. Haug 2007).

Während ab den 1970er Jahren vor allem innerhalb sozialwissenschaftlicher Untersuchungsfelder die Bedeutung und die Auswirkungen von Geschlechterdifferenzen im Mittelpunkt feministischer Interessen stand, befassten sich WirtschaftswissenschaftlerInnen

dagegen erst ab den 1990er Jahren mit der Mainstream-Ökonomie als ein auf geschlechtsspezifischen Hierarchien aufgebautes duales System, das sich der Perspektive von und für Frauen schlichtweg entzieht. Diese Kritik hat in vielen Teilbereichen der Wirtschaftswissenschaften zu einer spezifischen Auseinandersetzung geführt, die sich in wichtigen Feldern wie der Arbeitsmarktforschung, der Entwicklungsökonomie, der Ökonomie der Sorgearbeit und der Bemessung von unbezahlter Reproduktionsarbeit bündelt (vgl. Kuiper 2004: 495).

Um das Thema Frauenquoten in einen gesamtgesellschaftlichen Rahmen stellen zu können, bietet es sich an, den grundlegenden Transformationsprozess von Erwerbsarbeit zu beleuchten und sich am Rande auch mit der Frage nach der Zukunft der Arbeit zu beschäftigen. Denn, wie sich z.B. an der Vereinbarkeitsproblematik, die überwiegend auf Frauen fokussiert wird, aufzeigen lässt, ist die zukünftige Gestaltung der Arbeitsverhältnisse unmittelbar an die Frage der Emanzipation geknüpft (vgl. Kurz-Scherf 2007: 273). Sowohl die Organisation als auch die Zuständigkeit für spezifische Tätigkeiten hängt in modernen kapitalistischen Industriegesellschaften unmittelbar mit (kulturabhängigen) Geschlecht(er)differenzen zusammen und ist „[...] ein integraler Bestandteil von Strukturierungs- und Symbolisierungsprozessen von Berufsarbeit“ (Teubner 2004: 429). Die binäre Logik der Teilung in produktive (entlohnte, männlich konnotierte Tätigkeiten in der öffentlichen Sphäre) und in reproduktive (nicht entlohnte, weiblich konnotierte Tätigkeiten in der Privatsphäre) Arbeit konkretisierte sich im traditionellen Familienernährermodell und bildete das Grundgerüst moderner (Sozial-)Staatsmodelle (vgl. Weiss 2012: 37ff.; vgl. Träger 2006: 179ff.).

Mit der Ablösung des Familienernährermodells im Zuge neoliberaler Transformation nehmen atypische Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Leiharbeit, befristete oder geringfügige Beschäftigung, Teilzeitarbeit) zu (vgl. Träger 2006: 183). Dazu kommen Formen sozialer Ungleichheit, die sich zum Teil auf zwei politische Ansprüche zurückführen lassen: Individuen sollen eigenverantwortlich soziale Risiken abfedern und gleichzeitig Anforderungen nach Flexibilität und Mobilität in der Arbeitswelt nachkommen. Diese Ansprüche erzeugen gesellschaftlichen Druck, dessen politische Konsequenz darin besteht, dass viele Menschen als „working poor“ arbeiten und prekäre Arbeitsverhältnisse akzeptieren müssen (vgl. Weiss 2007: 46). Es ist davon auszugehen, dass es unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen und -optionen gibt, warum und in welchem Ausmaß atypische Beschäftigungsverhältnisse von Frauen und Männern angenommen werden. Frigga Haug fordert in diesem Zusammenhang

feministische Forschung dazu auf, verstärkt Alltagserfahrungen von Frauen in den Blick zu nehmen, um private und öffentliche Wahrnehmungsfelder hinsichtlich praktisch erlebter Geschlechtsidentität neu zu aktivieren (vgl. Haug 2007: 31).

## **1. Geschlechterverhältnisse als Machtverhältnisse**

Obwohl der Begriff Geschlecht als zentrale Strukturkategorie für Teilhabe und Teilnahme in bzw. an der Gesellschaft teilweise vom Begriff *gender* abgelöst bzw. ersetzt worden ist und *gender* sich einen Platz im politischen Diskurs erobern konnte, wie etwa das gängige Konzept Gender Mainstreaming zeigt, bleiben strukturelle Barrieren für Frauen bestehen. In der Arbeitswelt zeigt sich dies besonders, wo hierarchisch organisierte Geschlechterverhältnisse einem deutlichen Wandel ausgesetzt sind (vgl. Haug 2007: 24).

Die gesellschaftlichen Hintergründe von Frauenquoten haben sich in Betrieben, auf dem Arbeitsmarkt und in der Sozialpolitik seit den 1980er Jahren grundlegend verändert und bestimmen aktuelle Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern. Bemerkenswert ist, dass Frigga Haug (1989) bereits vor 20 Jahren in der Diskussion über Frauenquoten das enorme Ausmaß an gesellschaftlichen Problemlagen hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausschlusses von Frauen erkannte und die symbolische wie die strukturelle Dimension der Quotendebatte ansprach. Klar war bereits zu diesem Zeitpunkt, dass gesetzliche Frauenquoten einen grundsätzlichen gesellschaftlichen Strukturwandel voraussetzen und die gezielte Inklusion von Frauen nur dann möglich ist, wenn die Gesellschaftsstruktur von Grund auf neu reguliert wird (Haug 1989: 70f.).

Obwohl verschiedene rechtliche, ökonomische und sozialpolitische Anstöße zur Neuorientierung innerhalb von Arbeitsstrukturen und -prozessen erfolgten und damit ein Bedeutungswandel des Begriffes Arbeit herbeigeführt wurde, ist die Organisation von Arbeit nach Kurz-Scherf als Ausdruck von Machtverhältnissen zu verstehen. Deutlich wird dies an der Inklusion der Frau ins Erwerbsleben, die hinsichtlich des beruflichen Aufstiegs und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiterhin begrenzt bleibt.

Frauen und Männer werden heute gleichermaßen dazu angehalten, die eigene Existenz unabhängig von einer/einem PartnerIn zu sichern. Sowohl Arbeits- als auch Familienmodelle, die den Lebensunterhalt gewährleisten sollen, sind vielfältiger, aber auch prekärer geworden.

Dabei bleiben die Chancen auf Erwerbstätigkeit mit geschlechtsspezifischen Leitbildern und Positionen verbunden, die weiterhin massive Hierarchisierung der Geschlechter zeigen – aber auch innerhalb der Genusgruppen. Dies zeigt sich etwa an neoliberalen Umverteilungsprozessen von Reproduktionsarbeit, die z.B. das Phänomen der internationalen „Dienstbotinnen“ hervorbrachten. Dabei wird Reproduktionsarbeit nicht zwischen den Geschlechtern, sondern zwischen Frauen unterschiedlicher Klassen bzw. Ethnien umverteilt (vgl. Weiss 2007: 49).

Die Frage nach Verantwortlichkeit für reproduktive und produktive Arbeit beantwortet das neoliberale System, indem es Reproduktion in globale ökonomische Verwertungsketten einbindet (vgl. Winker 2007). Globale ökonomische Ungleichheit bildet folglich den zentralen Ausgangspunkt für die gegenwärtige Positionierung von Frauen in der Gesellschaft. Anzumerken ist dabei, dass sich die Diskussion über Frauenquoten in Führungsetagen de facto zwar nur auf einen geringen Teil von Frauen in der Gesellschaft bezieht, aber die grundlegende Problematik der Arbeitsteilung alle Frauen tangiert.

## **1.1. Bedeutung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung**

Fragen zu Reproduktionsarbeit bestimmen seit den 1970er Jahren den Diskurs der „Neuen Frauenbewegung“, der der traditionellen an Arbeitsproduktivität orientierten Ökonomie eine „andere, soziale Ökonomie“ (vgl. Madörin 2010) entgegensetzte.

Im Zuge geschlechterkritischer Analysen entpuppten sich die Organisationsmechanismen von Staat, Markt und Familie als etabliertes Geschlechterarrangement, das den Wohlstand durch ungleiche Aufgabenzuschreibungen von Produktion und Reproduktion sichert und den Geschlechtern Positionen zuweist – und somit auch Chancen auf Partizipationsmöglichkeiten in der Gesellschaft verteilt. Gabriele Winker spricht in diesem Zusammenhang von einer „Reproduktionsfalle“, die Frauen und Männer unterschiedlich betrifft (vgl. Winker 2009). Eine wesentliche Grundlage dieser „Reproduktionsfalle“ ist die unterschiedliche gesellschaftliche Bewertung von Reproduktionsarbeiten und Produktionsarbeit. Sie bildet die Basis patriarchaler Gesellschaftsstrukturen. Birgit Sauer spricht aus politikwissenschaftlicher Perspektive davon, dass hegemoniale Männlichkeit in Verbindung mit dem Ernährermodell für den kapitalistischen Fordismus konstitutiv war und auch im Neoliberalismus dem Machterhalt von Männern

dienlich ist (vgl. Sauer 1999; Sauer 2010: 391).

Verschiebungen innerhalb der Geschlechterverhältnisse – nicht zuletzt hinsichtlich der Arbeitsteilung – sind in die Restrukturierung wohlfahrtsstaatlicher Rahmenbedingungen eingebettet, die Regina-Maria Dackweiler wie folgt beschreibt:

„Zwar wird der moderne Wohlfahrtsstaat nicht nur als ‚materialer Unterbau‘ (Altwater/Mahnkopf 1996: 563) formaler Demokratien und deren Institutionen verstanden, da er die Realisierung staatsbürgerlicher Beteiligungsrechte gewährleistet, sondern auch als Ausdruck der Humanität von Gesellschaft definiert, die den Menschen unabhängig von ihrem ‚Marktwert‘ Lebensqualität ermöglicht. (...) Entsprechend der dominierenden neoliberalen Prinzipien soll der Wohlfahrtsstaat ‚postindustrieller‘ Gesellschaften zukünftig weder ‚kompensatorische‘, also Nachteile ausgleichende, noch ‚emanzipatorische‘, also auf die Befreiung von Zwang und Ausgrenzung von sozialen Gruppen gerichtete, Ziele verfolgen, sondern verstärkt ‚kompetitorisch‘ (Butterwegge 2001: 18) wirken. Im Mittelpunkt steht hierbei neben der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmenden die Aufhebung nationaler ‚Standortnachteile‘ in der Weltmarktkonkurrenz, d.h. die Senkung der Lohn(neben)kosten und die Verschlankung des Wohlfahrtsstaats durch die Privatisierung sozialer Dienste bzw. die Einschränkung kollektiver Sicherung von Lebensrisiken (Knappe/Albrecht 1997, Methfessel/Winterbegr 1998, Wilke 2003).“ (Dackweiler 2004: 450)

Damit wird ein komplexes Untersuchungsfeld beschrieben, das neben den realen Chancen von Frauen und Männern auch die Einflussmöglichkeiten von staatlichen und ökonomischen Organisationsformen auf Geschlechterleitbilder aufzuzeigen versucht. Obwohl die Bedeutung von Geschlecht langsam Einzug in theoretische Konzeptionen der Ökonomie findet, bleibt die männliche Normalbiografie (Vollerwerb, befreit von Reproduktion) im Bereich des Arbeitsmarktes die Norm. Der Ausschluss von weiblichen Normalbiografien (geringfügiges Beschäftigungsverhältnis, Teilzeit, Reproduktionsarbeit) zeigt sich unter anderem darin, dass Arbeitsmarkt-Deregulierung im Zuge neoliberaler Transformation zu Hauptlasten von Frauen erfolgt. So finden sich Frauen überwiegend in nur partiell sozial abgesicherten oder gänzlich ungeschützten Arbeitsverhältnissen wieder, die geringe Entlohnung und kaum Aufstiegschancen bieten.

## 1.2. Neue Geschlechterleitbilder?

Auch wenn das „male breadwinner model“ des Wohlfahrtsstaates zwischenzeitlich als überholt gilt, hat sich an der Zuschreibung von Erwerbs- und Versorgungsarbeit wenig geändert. Die Soziologin Tomke König (2012), die Familienarbeit und Arbeitsteilung untersucht, stellt fest: „Der Glaube an eine binär-hierarchische, heterosexuelle Zweigeschlechtlichkeit wird (...) nicht mehr als natürlicher Grund für die familiäre Arbeitsteilung akzeptiert. Zwar müssen hieraus nicht notwendig neue Formen der Arbeitsteilung resultieren – ein für die Reproduktion männlicher Herrschaft zentraler Mechanismus wird aber legitimationsbedürftig und damit brüchig.“ (König 2012: 208) Familienarbeit und die Aufteilung reproduktiver und produktiver Tätigkeiten ist König folgend stärker denn je Verhandlungssache.

In weiteren Untersuchungen werden Geschlechterverhältnisse anhand von sozioökonomischen Bedingungen vermessen. Dabei zeigen sich Transformationsprozesse auf Seiten der Männer, die etwa durch eine „Feminisierung“ im Zuge der Krise hegemonialer Männlichkeit zum Ausdruck kommen (vgl. Meuser 2006, 2010), auf Seiten der Frauen durch eine „Entweiblichung“, die zustande kommt, weil das traditionelle weibliche Leitbild verlassen werden muss zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie.

Auch wenn sich die Geschlechter in ihren Lebensverhältnissen annähern, sind sie von den strukturellen und kulturellen Auswirkungen einer binären Geschlechter-Logik unterschiedlich betroffen (vgl. Keddi 2004: 378f.). So geht z.B. mit der „Feminisierung der Arbeit“ ein Status- bzw. Ansehensverlust der feminisierten Berufe einher. „Kennzeichnend hierfür sind laut Manske der ‚Anstieg diskontinuierlicher Erwerbskarrieren, ungeschützter Arbeitsverhältnisse, nicht-existenzsichernder Teilzeitarbeit, befristeter Arbeitsverträge und vor allem auch ein Absinken des Lohnniveaus um 25 Prozent‘.“ (Manske 2008: 145 zit. in: König 2012: 210f.; vgl. auch Winker 2007: 26ff.).

An der „doppelten Vergesellschaftung“ von Frauen hat sich dabei nichts geändert: die zweifache Belastung von Frauen, wenn diese Familie und Erwerbsarbeit zu vereinbaren versuchen, besteht unverändert (vgl. Becker-Schmidt 2004: 62ff.). Zu erwähnen ist aber auch, dass immer mehr Männer dem Vereinbarkeitsproblem gegenüberstehen. So spricht Michael Meuser sogar von einer zweifachen Verunsicherung männlicher Identität aufgrund der Transformationsprozesse von Erwerbsarbeit: So ergibt sich ein Spannungsverhältnis zwischen der konzeptuellen Deutung von Männlichkeit, die die Machtlogik zwischen den Geschlechtern hinterfragt, und dem Verlust

der gesellschaftlichen Basis männlicher Machtpositionen und -ansprüche (vgl. Meuser 2010: 325).

So sind zwar auf der Mikroebene Veränderungen bezüglich der Geschlechterleitbilder möglich, diese sind aber weiterhin von männlicher Aufwertung und weiblicher Abwertung geprägt, d.h. Geschlechterhierarchien bleiben erhalten. Zugleich sind Frauen und Männer heute stärker dazu angehalten, Leitbilder und Ideale von Geschlecht konstant differenzieren zu müssen. König spricht vom „Zwang der Verdeutlichung“, indem sich das Individuum neuen oder alten Vorstellungen „geschlechtlicher Existenzweisen“ unterwirft. König nimmt des Weiteren an, dass die Geschlechter einerseits erkennen, dass Ideale von Männlichkeit und Weiblichkeit kaum erreichbar sind und andererseits mit Herrschaftsverhältnissen verbunden sind. (König 2012: 208ff.)

Junge Frauen, deren Entscheidungen hinsichtlich ihrer Lebensprojekte unter biografischer Perspektive untersucht werden, weisen eine enorme Vielfältigkeit an Optionen auf, von denen die Hausfrau und Karrierefrau bloß Extreme darstellen. „Diese strukturieren als roter Faden ihre Lebensgestaltung und bestätigen damit eine der Grundannahmen der Biografieforschung, dass Lebensentscheidungen nicht ad hoc getroffen werden, sondern als Lebenskonstruktion in ‚biografische Horizonte‘ und individuelle Sinnstrukturen eingebunden sind; sie sind nicht immer intentional, bewusst und gewollt im Sinn von Plänen, sondern stehen als ‚versteckter Sinn‘ hinter den abwechselnden Prozessstrukturen des Lebenslaufs (Alheit 1992).“ (Keddi 2004: 380).

Obwohl sich das Bild der Lebensentwürfe junger Frauen heute vielfältig ausgestalten lässt, bleibt das Kinderkriegen weiterhin der offensichtlichste Einschnitt hinsichtlich ihrer Aufstiegs- bzw. Erwerbschancen. In diesem Zusammenhang steht die Frage, wie groß der Einfluss des „Frau-Seins“, d.h. die Möglichkeit Mutter zu werden bzw. zu sein, auf die Berufswahl und -ausübung heute tatsächlich ist. Doris Lemmermöhle untersucht den flexiblen Konstruktionscharakter von Geschlecht in hierarchischen Berufsstrukturen. Unter dem sogenannten „biografischem Handeln“ fasst sie die weibliche Perspektive als erlebte Subjekterfahrung, die sich im geschlechtlichen (Berufs-)Handeln widerspiegelt, z.B. in der Wahl von weiblich konnotierten Berufsfeldern. Sie macht darauf aufmerksam, dass die Berufswahl keineswegs als 'einfache Subjektentscheidungen' verstanden werden dürfe, sondern vielmehr unter dem Aspekt der Beeinflussung von gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen. So müssen Frauen, die in männerdominierte Berufe streben, ihre

geschlechtliche Identität neu herstellen, wohingegen in weiblich konnotierten Berufssparten diese Zuschreibung bereits im Vorhinein existiert (vgl. Lemmermöhle 1997: 75).

Das Infragestellen geschlechtlicher Idealbilder läuft den im Alltagsverständnis verankerten Geschlechterstereotypen entgegen, dessen Konsequenzen in der Eigen- und Fremdwahrnehmung der Geschlechter sind höchst unterschiedlich. „Während die Infragestellung von Männlichkeit für die Männer notwendig mit Deklassierung einhergeht, können Frauen, die nicht alles Männliche abspalten, sehr wohl in Herrschaftspositionen aufsteigen.“ (König 2012: 213)

Michael Meuser stellt fest, dass die Herstellung von Differenz (doing gender is doing difference) sich auf versteckte Weise den Bedeutungsinhalt sozialer Ungleichheit zu eigen macht. Der Erhalt von Geschlechterdifferenz ist Ausdruck von Macht bzw. Dominanz, die sich im Erwerb hegemonialer Männlichkeitsattribute bündelt und unter Männern im Wettbewerb erkämpft werden muss. Die Geschlechterdifferenz dient dem Zweck männlicher Vergemeinschaftung und definiert sich als Gegenpol zu Weiblichkeit (vgl. Meuser 2006: 122ff.). Es scheint daher nicht verwunderlich, dass gerade Frauen, die in höchste Entscheidungspositionen von Unternehmen vordringen, Irritation oder Verunsicherung bei Männern auslösen. Meuser geht davon aus, dass die Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit als „institutionalisierte Praxis“ viel stärker als Weiblichkeit durch bestimmte Spielregeln im Wettbewerb hergestellt wird, die sich am *doinig masculine* zeigen lassen. Um an der Macht partizipieren zu können, müssen Frauen in Führungspositionen diese Spielregeln erlernen, allerdings mit dem Risiko, ihre soziale Akzeptanz als Frau zu verlieren.

Geschlechterverhältnisse und die mit ihnen verbundenen Leitbilder stellen sich im Zuge neoliberaler Transformationsprozesse als überwiegend problematisch dar. Grund dafür sind Veränderungen in der Ökonomie, die sich unter anderem in der Auflösung der Trennung von Freizeit und Erwerbsarbeit manifestieren. Ob sich diese „Entgrenzung der Arbeit“ als positiv für ein neues Modell des Geschlechterarrangements hinsichtlich einer gerechteren Verteilung von Produktions- und Reproduktionsarbeit zwischen den Geschlechtern darstellt, wird mehrfach angezweifelt (vgl. Winker/Carstenseen 2004: 182, in: König 2012: 214). Die „Entgrenzung der Sphären von Privat und Öffentlich“ ist aus feministischer Perspektive ambivalent. Einerseits kann sich diese als positiv darstellen, weil Frauen und Männer eine größere Auswahl an Lebensentwürfen zur Verfügung haben, andererseits sind aber veränderte Leitbilder der Geschlechter nicht automatisch Garant für ein neues Reproduktions- und Produktionsverhältnis.

### 1.3. Warum Quoten und welche gibt es?

Quotenregelungen fallen unter die aus den USA stammenden institutionalisierten Maßnahmen der „Affirmative Action“, die das Ziel haben, Diskriminierung von Frauen und Minderheiten in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Studium und Beruf zu verhindern bzw. abzubauen. Frauenförderung bezieht sich dabei insbesondere auf Bereiche der Politik und des Berufslebens (vgl. Holzleithner 2002: 63).

Aus feministischer Perspektive erlangte das Thema Frauenquoten in Führungsetagen aus zwei Gründen besondere Brisanz. Auf der einen Seite bildet es Bestrebungen nach Gleichstellung ab, welche sich auf eine angemessene (paritätische) Beteiligung von Frauen (und Männern) an Entscheidungspositionen im Erwerbsbereich beziehen und sich z.B. in Kämpfen um Lohngleichheit, Aufstiegschancen oder soziale Anerkennung ausdrücken. Auf der anderen Seite stehen Frauenquoten stellvertretend für eine Vielzahl von Hindernissen, deren Erkennung und Überwindung nicht automatisch eine Besserstellung von Frauen in Gesellschaft und Wirtschaft nach sich ziehen muss.

Generell sind Erwägungen zu gesetzlichen Geschlechterquotenregelungen (nicht nur in Führungsetagen) in pluralistischen Demokratien ein Hinweis dafür, dass trotz formal bestehender Gleichheit der Geschlechter eine praktische Ungleichbehandlung erfolgt, d.h. es findet Diskriminierung aufgrund des Geschlechts statt. Motor für Überlegungen bezüglich Quotenregelungen ist die offensichtliche Diskrepanz hinsichtlich der Beteiligung von Frauen und Männern an ökonomischen Entscheidungsprozessen, die sich hinsichtlich geschlechtsspezifischer Interessen als ungleich verteilt, wahrgenommen und vertreten präsentiert. Eine Möglichkeit, das Ungleichgewicht an Teilhabechancen in Führungspositionen abzubauen, besteht in der gesetzlichen Festlegung bzw. Regelung einer Quote, die auch auf Verteilungsgerechtigkeit abzielt. „Quotierung reagiert auf das Problem der Unterrepräsentation von Gruppen. Sie ist ein Schlagwort für Regelungen, die in Wettbewerb um Ausbildungsplätze, Arbeitsplätze, Ämter und Funktionen eingreifen, indem sie die vorrangige Berücksichtigung von historisch und aktuell benachteiligten Gruppen (Frauen, Angehörige von Minderheiten, Behinderte) vorsehen.“ (Gosepath 2008: 1039). Die Verwendung der Bezeichnung Frauenquoten beinhaltet auf symbolischer Ebene den Defizitgedanken, dass Frauen als Gruppe identifiziert werden, die einer bevorzugten Behandlung bedarf. Daher ist an dieser Stelle darauf zu verweisen, dass die Diskussion über Frauenquoten den Fokus auf den niedrigen Status von

Frauen (in Relation zu Männern) in der Gesellschaft legt.

Quotenregelungen sind auf verschiedene Weise rechtlich verankert. Heide Pfarr zählt dazu mehrere Formen von Quotenregelungen (z.B. Ergebnisquote; qualifikationsabhängige Entscheidungsquote) und Frauenfördermaßnahmen (z.B. Gleichstellungs-, Vereinbarkeitsprogramme) auf. Alle Formen stützen sich auf die Absicht, Frauen angemessen zu berücksichtigen bzw. zu fördern (Pfarr 1996: 11, vgl. auch Jarosch 2001: 135f.). Die Begründung einer Quote kann entweder neutral formuliert sein, wie z.B. im österreichischen Bundesverfassungsgesetz Art. 7, Abs. 2, oder durch Zuordnung einer Maßnahme, die den defizitären Zustand einer Gruppe beseitigen soll, wie z.B. §11 Bundesgleichbehandlungsgesetz oder §41 Universitätsgesetz 2002 (vgl. Liebwald 2011: 18 ff.). Quotenregelungen lassen sich anhand ihres Bindungsgrades unterscheiden, d.h. in welchem Ausmaß die Quote wirksam sein soll. Unter absoluten oder starren Quoten werden alle Vorgaben gefasst, die unbedingt und ausschließlich der zu fördernden Gruppe einen Vorrang einräumen (vgl. Liebwald 2011: 21). Als Pendant zur starren Quote ist die relative bzw. flexible Quote zu nennen, bei der der Vorrang häufig an Qualifikationskriterien gebunden ist. Darum wird die relative Quote auch synonym für qualifikationsabhängige Entscheidungsquoten verwendet, die nur dann Frauen Vorrang gewährt, wenn diese eine vergleichbare Qualifikation vorweisen können (vgl. Pfarr 1996: 13; Liebwald 2011: 11ff.).

„Ergebnisquoten, auch Zielquoten genannt, formulieren das bis zu einem bestimmten Zieldatum zu erreichende Ergebnis, etwa die Erreichung eines Frauenanteils in Aufsichtsräten von 30% bis 2013. Entscheidungsquoten hingegen bevorzugen bis zur Erreichung der vorgegebenen Quote in jedem Fall die zu fördernde Gruppe, dem entspräche etwa eine Regelung, die bestimmt, dass beide Geschlechter mit einem bestimmten Prozentsatz im Aufsichtsrat vertreten sein müssen.“ (Liebwald 2011: 22).

Ungeachtet dessen, welche Quotenregelungen eingeführt werden können, wurde die Vielfalt von Bezeichnungen und Begrifflichkeiten rund um das Thema Frauenquoten in Führungspositionen im Folgenden auf für die folgende Analyse relevante Inhalte eingegrenzt.

## 1.4. Klärung des Begriffsrahmens

Im Rahmen der Quotendebatte geht es um in den letzten Jahrzehnten regelmäßig wiederkehrende rechtliche, politische und gesellschaftliche Überlegungen und Abwägungen, die unter Schlagwörtern wie z.B. formale und substantielle Gleichberechtigung bzw. Gleichstellung, Chancengleichheit, Qualifikation oder Führung diskutiert werden.

Aus verfassungsrechtlicher Perspektive ist der Begriff der Gleichberechtigung gleichzusetzen mit formaler Gleichheit vor dem Gesetz, die den Ausschluss von Diskriminierung impliziert. Vorsicht geboten ist aber bei der synonymen Verwendung der Begriffe Gleichberechtigung und formale Chancengleichheit. Problematisch ist diese deswegen, weil sich Chancengleichheit auf gleiche Lebens- und Arbeitsvoraussetzungen für die Geschlechter bezieht, diese aber nicht gleich ausgestaltet sind. Es kann daher nur bedingt von einer Garantie zur Gleichstellung ausgegangen werden. Der Begriff der substantiellen Gleichberechtigung erweitert die verfassungsrechtliche Dimension um die sozioökonomische, die die Gleichstellung im Erwerbsleben, der Politik und Gesellschaft umfasst. Hinter Gleichstellungsanliegen wie Frauenquoten steht also die Vision von gleichen Partizipationsmöglichkeiten (vgl. Berger 2004: 22f.).

In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, wann tatsächliche Gleichstellung gegeben ist. Wenn Chancengleichheit für Frauen durch eine gesetzliche Quote reguliert wird, würden gleichzeitig Männerchancen eingeschränkt. Es zeigt sich in der Diskussion über Frauenquoten, dass die Wahrnehmung und Auslegung von Gleichheit von vielen Bedingungen abhängig ist. Daher sind einer einheitlichen Verwendung des Begriffs Gleichstellung Variablen zugeordnet, die eine unterschiedliche Gewichtung ermöglichen.

Relevant ist das Gerechtigkeitsempfinden auch hinsichtlich des Begriffspaares Chancengleichheit und Verdienst bzw. Entlohnung. Wie hoch ein Verdienst ist, wird von der gesellschaftlichen Wertigkeit einer Tätigkeit abhängig gemacht. Die jeweiligen Anforderungen innerhalb einer Gesellschaft und die sich daraus ergebenden, zu erbringenden Leistungen, sowie deren Entlohnung bzw. Honorierung stehen in einem Wechselverhältnis und können sich ständig verändern. Die festgelegte Höhe eines Verdienstes steht daher in unmittelbarem Zusammenhang mit Nützlichkeitsvorstellungen, die wiederum die Gesellschaft – bzw. die Gesellschaft in Konkurrenz mit anderen Gesellschaften – selbst bestimmt. Diese sind immer zeit- und kontextabhängig. Wer genau die gesellschaftliche Nützlichkeit einer Berufssparte

festlegt, scheint auch von der jeweiligen Gesellschaftsform abzuhängen. Eva Kreisky, die die neoliberalen Modernisierungsprozesse im Zusammenspiel mit der Neuregulierung von Geschlechtermacht untersucht, zeigt auf, dass patriarchal geprägte Gesellschaftsstrukturen, die traditionelle Männlichkeitswerte vertreten, auch in Zeiten der Globalisierung reproduziert werden (vgl. Kreisky 2001).

Aufgrund dieser Überlegungen wird davon ausgegangen, dass eine patriarchal geprägte Gesellschaft insbesondere angesichts neoliberaler Transformationsprozesse an Nützlichkeitsfaktoren festhält, die sich sowohl an männlichen Bedürfnissen als auch an männlichen Normalbiografien orientieren.

Nützlichkeitserwägungen einer Gesellschaft spiegeln sich auch im Begriff der Qualifikation, d.h. wann ist eine Arbeit gleich, gleichwertig oder besser. Der Begriff Qualifikation ist vieldeutig, umstritten und nicht geschlechtsneutral und markiert eine zentrale Problemlage aus feministischer Sicht: So besteht Unklarheit darüber, was zu einer jeweiligen Qualifikation zählt und wer welche Kriterien wie beurteilt. Wo die diesbezüglichen Geschlechtergrenzen verlaufen, zeigt sich in der vertikalen und horizontalen Arbeitsmarktsegregation. Die Quotendebatte macht unwiderruflich auf diese Problematik aufmerksam, weil sie sich auf die spürbaren Auswirkungen von etablierten Einschätzungen und Beurteilungssystemen in patriarchalen Gesellschaftsstrukturen bezieht. So ist beispielsweise aus der Sicht einer benachteiligten Gruppe die Aussicht, eine Position trotz vorhandener Qualifikation und Fähigkeiten, ausgelöst von ungleicher Verteilung von Chancen nicht zu erreichen (strukturelle Diskriminierung) frustrierend und kann in Folge z.B. zu Defiziten in der Selbstachtung führen.

Auch der Begriff Führung ist von Geschlechterleitbildern durchdrungen und bildet ein Machtverhältnis ab. Unter einer Führungsposition wird allgemein eine Stelle verstanden, die von einer Person besetzt wird, die ein hohes Maß an Personal- und Sachverantwortung trägt und daher in der Unternehmenshierarchie einen relativ starken Einfluss auf Unternehmensentscheidungen ausübt, z.B. in Aufsichtsräten, Vorständen oder sonstigen Leitungs- und Kontrollorganen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Stichwort Führungskräfte).

Mit Erwägungen zu Frauenquoten stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, welchen Einfluss die Variable Geschlecht auf Führungsphänomene hat. Jürgen Weibler befasst sich in seiner Monografie *Personalführung* (2012) ausführlich mit Phänomenen von Führung. Drei ausgewählte Definitionen haben für das Thema Frauenquoten besondere Relevanz, da sie die enge Verflechtung von Führung und Geschlecht aufzeigen und gleichzeitig die

Unterschiedlichkeit betonen, in der Führung verschränkt mit Geschlechtlichkeit wahrgenommen werden kann:

*„Führung als Persönlichkeit des Führers:* Führung wurde lange Zeit auf Persönlichkeitseigenschaften zurückgeführt, die objektiv erfasst wurden. Die besondere Aufmerksamkeit der Forschung richtete sich auf die Identifikation von Eigenschaften die sich in positiver oder negativer Führung ausfindig machen ließen.“[...] „Obwohl sich dieses Führungsverständnis empirisch in seiner puristischen Form als verkürzt erwiesen hat, besitzt es in der Praxis immer noch einen überragenden Stellenwert. [...]

*Führung als zweidimensionales Verhalten:* Nach diesem Verständnis wird Führung an Aufgaben, deren Definition und Erledigungsvoraussetzungen (Anregungen und Vorschriften) und der Wahrnehmung von Beziehungen gemessen und festgemacht. Besonders die beziehungsorientierte Führung erfordert Respekt ebenso wie gegenseitiges Vertrauen und Anerkennung als auch Rücksichtnahme der individuellen Bedürfnisse der Geführten.“ (Weibler 2012: 14)

*„Führung als Prozess:* Führung wird daher nicht losgelöst von den Dynamiken des Systems (z.B. Gruppe, Kollektiv, Organisation), in dem sie entsteht, betrachtet. Im Mittelpunkt stehen nicht einzelne Führungspersonen (sowie deren Eigenschaften, Verhaltensweisen, Kognitionen, etc.), sondern Interaktionsprozesse und Dynamiken die erklären, wie kollektive Aktivitäten entstehen und zur Erreichung gemeinsamer Ziele beitragen.“ (Weibler 2012: 16)

Die letzte Definition entspricht einem modernen Verständnis von Führung und geht von einer Prozesshaftigkeit aus, wie in der relationalen Führung oder im Konzept des Shared Leadership, die einerseits dem Genderappekt mehr Raum ermöglichen und andererseits die traditionelle Aufteilung zwischen einem Führer und einem Geführten verändern.

Beispielsweise beschreibt die Reaktanztheorie die Bedeutsamkeit von Akzeptanz in Führungsbeziehungen und betont die Bedeutung von Kompetenzzuschreibung, die mit einer Führungsposition einhergeht: Empfindet eine geführte Person eine Einengung seiner/ihrer individuellen Freiheiten, so reagiert diese Person mit aktivem Widerstand. So kann auch der Versuch der Einflussnahme durch gesetzliche Maßnahmen zu Gunsten von Frauen eine solche Reaktion auf Seiten der Gruppe der Männer provozieren. Folgen können Demotivation, Frustration, Passivität und auch Aggression sein (vgl. Weibler 2012: 20).

Auch Diskussionen um den sogenannten *Frauenführungsstil* stehen in mehrfacher Weise für die Verschränkung von Macht und Geschlecht. Geschlechterkonstruktionen werden modifiziert, indem versucht wird, weiblich konnotierte Eigenschaften positiv in ein neues weibliches Geschlechterleitbild zu integrieren.

Begrifflich kann Führung wie folgt zusammengefasst werden: *„Leadership is human (symbolic) communication, which modifies the attitude and behavoir of others in order to meet*

*shared group goals and needs.*“ (Hackman/Johnson 2009: 11, zit. in: Weibler 2012: 17).

Jede Begriffsverwendung in der Quotendebatte mündet in eine bestimmte Relationslogik zwischen den Möglichkeiten der einzelnen Gesellschaftsmitglieder und dem Nutzen für das Allgemeinwohl einer Gesellschaft. Innerhalb dieses Rahmens artikulieren sich die unterschiedlichen Interessen in der Quotendiskussion. Daran schließen sich moralische Überlegungen an, mit denen sich letztlich die Frage verbindet, in welcher Gesellschaft wir leben wollen. Wer ist wem gegenüber wie verpflichtet? Können Individuen Gleichheits- und Gerechtigkeitsgrundsätze sowie gerechte Verteilungsbedingungen befürworten, wenn gleichzeitig ihre eigenen Interessen eingeschränkt werden und wenn ja, unter welchen Bedingungen? Was bedeutet für uns heute gerechtes und richtiges Zusammenleben? Ansätze zu Antworten auf diese Fragen lassen sich in zentralen Argumentationszugängen zu Frauenquoten erkennen.

## **2. Zentrale Argumentationszugänge**

Überlegungen rund um das Thema Quotierung enden im Allgemeinen in einer Diskussion über die Angemessenheit von Maßnahmen zur Gleichstellung. Die ersten kritischen Auseinandersetzungen zu Pro- und Contra-Abwägungen zu Quotierung fanden unter Moral- und RechtsphilosophInnen in den 1970er Jahren in den USA statt (vgl. Gosepath 2008: 1039). Diese beschäftigten sich mit Fragen, bei denen die Bewertung eines bestimmten politischen Programms oder eines bestimmten Gesetzes im Fokus standen. Man stellte sich die Frage, welchen Zweck und welche rechtlichen Aufgabenbereiche generell ein Staat inne hat, der egalitäre und liberale Positionen berücksichtigen will. Die Quotenfrage kann jedoch mit Gerechtigkeitserwägungen alleine nicht erfasst werden, denn sie reicht weiter als die Interpretation staatlich bestehender Gesetze oder institutioneller Regelungen. So stellt sich schnell heraus, dass neben den Gerechtigkeitsabwägungen, die immer vom Status Quo gesellschaftlicher Rahmenbedingungen abhängen, auch der gesamtgesellschaftliche Nutzen dabei eine wesentliche Rolle spielt. Es stehen sich in der Quotendebatte Nützlichkeits- und Gerechtigkeitsabwägungen gegenüber.

Inwiefern eine Quoteneinführung zur Chancengleichheit beitragen kann, wird von der moralischen Begründung beteiligter AkteurInnen bestimmt und kann unter zwei Aspekten

gesehen werden, die Beate Rössler wie folgt beschreibt:

„[...] denn wenn man der Meinung ist, daß das Ziel das Quoten verfolgen, auf Wegen erreichbar ist, die weniger umstritten und leichter moralisch zu rechtfertigen sind als der Weg der Quoten, dann wird man sich klarerweise für jene entscheiden. Schätzt man die strukturellen Diskriminierungen jedoch so ein, daß sich ohne Quote im Blick auf gesellschaftliche Gleichberechtigung nichts ändern wird, und setzt man den Wert der Gleichberechtigung hoch an, dann wird man sich bei der Abwägung von Gründen und Werten gegebenenfalls für Quoten entscheiden.“ (Rössler 1993: 10)

Diese zwei grundlegenden Optionen zur Rechtfertigung für oder gegen Frauenquoten präzisiert der deutsche Philosoph Bernd Gräfrath (vgl. Gräfrath 1992: 14) und geht in seiner praktisch-philosophischen Untersuchung der Frage nach, wie gerecht die Frauenquote ist. So kann die Quote einerseits durch den Bezug zur Vergangenheit legitimiert werden, indem ein Anspruch auf Schadensersatz erhoben wird. Unbeantwortet bleibt jedoch, wer Anspruch auf Schadensersatz erhält und wie davon betroffene Frauen erfasst werden können. Andererseits lässt sich zukunftsbezogen und auf Verteilungsgerechtigkeit abzielend argumentieren. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt: Werden durch die Quote allgemeine Gerechtigkeitsprinzipien verletzt? Welchen Zweck Quotenregelungen verfolgen können (vgl. Teil I, Kapitel 1.3), lässt sich nach Gräfrath anhand von vier verschiedenen moralischen Positionen darstellen. Die erste Position umfasst lediglich die Befürwortung gezielter Fördermaßnahmen für Frauen vor Berufsantritt und während der Ausbildung. Die zweite Position geht darüber hinaus von einer gezielter Bevorzugung bei gleicher Qualifikation von Frauen aus, die sich z.B. um eine Stelle bewerben. Die dritte Position vertritt die Forderung nach einer Zielquote, die abhängig vom jeweiligen Frauenanteil festgelegt wird. Die vierte Position befürwortet eine strikt gesetzlich festgelegte Quotenregelung, die zum Ziel hat, Positionen ausschließlich an Frauen zu vergeben, auch wenn diese nur bedingt über die entsprechende Qualifikation verfügen (vgl. Gräfrath 1992: 15f.).

Diese vier Positionsbeispiele bilden die Eckpfeiler der zentralen Argumente ab, von denen aus die Quotendebatte geführt wird. Argumente hinsichtlich der Befürwortung oder Ablehnung gesetzlicher Quotenregelungen können vielfältig sein und lassen sich schwerpunktmäßig in moralische und juristische Zugänge aufspalten, wobei die Übergänge fließend sind.

## **2.1. Moralische Argumentationsweisen**

Zu den moralischen Begründungen von Quotenregelungen können der Kompensationsansatz nach Judith Jarvis Thomson, das Modell zur Realisierung realer Chancengleichheit nach Robert Fullinwider und das Modell zur Herstellung von mehr Vielfalt durch gleiche Behandlung nach Ronald Dworkin gezählt werden (vgl. Holzleithner 2002, Gosepath 2008: 1040).

Der Kompensationsansatz wurde überwiegend in den USA der 1970er Jahre vertreten und legitimierte sich durch direkte oder indirekte Diskriminierung, die folgende Fragen aufwirft: Welche Gesellschaftsmitglieder (Frauen) haben welches Unrecht (ungleiche Teilhabechancen) von wem (Gemeinwesen) erfahren und wer muss dafür aufkommen (männliche Nutznießer)? Der Kompensationsansatz nach Thomson geht davon aus, dass allen Frauen Unrecht durch Diskriminierung zugefügt wurde, weil ihr Recht auf Chancengleichheit in der Vergangenheit eingeschränkt wurde und ihnen demnach ein Recht auf Wiedergutmachung zustehe. Ausgangspunkt ist dabei, dass das Gemeinwesen freie Arbeitsplätze jeder/m zur Verfügung stellen muss und nicht nur denjenigen die diese haben *wollen* (vgl. Gosepath 2008:1040).

Quoten werden deswegen als ein angemessenes Instrument verstanden, weil sie die Vollwertigkeit eines Gesellschaftsmitglieds, die erst durch die Arbeitsplatzvergabe erfolgt, definiere. Umstritten ist dabei, ob bei einer Quoteneinführung eine Rechtsverletzung, d.h. Diskriminierung von Männern, oder eine Außerkraftsetzung der Rechte zugunsten von Frauen vorliegt. Die kollektive Kompensation zugunsten von Frauen sollte nach Thomson von allen Nutznießern, die von dem vom Gemeinwesen verursachten Unrecht profitierten, getragen werden.

Sowohl QuotengegnerInnen als auch BefürworterInnen beziehen sich auf das Recht der gleichen Behandlung. GegnerInnen sehen in der Quote eine klare moralische Verletzung dieses fundamentalen Rechts. „Wenn das Recht auf gleiche Behandlung außer Kraft gesetzt werde, wenn also eine, gemäß dieser Argumentation, moralisch irrelevante Eigenschaft wie das Geschlecht zum ausschlaggebenden Kriterium für die Zurechnung bestimmter Gewinne – wie etwa ein Amt, eine Stelle oder ein Arbeitsplatz – werde, dann sei dies in einem fundamentalen Sinn ungerecht und moralisch nicht zu rechtfertigen.“ (Rössler 1993: 15).

BefürworterInnen der Quote weisen dieses Argument zurück. Es wird davon ausgegangen, dass die Variable Geschlecht ungleiche Teilhabe erst verursacht.

Für die einen ist eine Gesellschaft gerecht, die Chancen auf ausgleichender Basis vergibt,

andere fassen Gerechtigkeit unter Verteilungsaspekten. Bereits Aristoteles unterscheidet zwischen ausgleichender (retributiver) und verteilender (distributiver) Gerechtigkeit (vgl. Gerke 2008: 3ff.).

Aus retributiver Perspektive reicht allein die Zuordnung zu einer benachteiligten Gruppe – wie z.B. die der Frauen – aus, um erfahrene Unrecht aufgrund der Gruppenzugehörigkeit zu kompensieren bzw. zu legitimieren. Berücksichtigt werden muss gleichzeitig, dass die Quote Männer benachteiligt, die an dem Unrecht gegenüber der Gruppe der Frauen vielleicht nicht willentlich beteiligt waren.

Aus distributiver Perspektive stehen gerechte Verteilungsbedingungen im Mittelpunkt. Dabei herrscht die Vorstellung, dass die zur Verfügung stehenden Positionen zahlenmäßig unter allen Gesellschaftsmitgliedern gerecht verteilt werden. Ist eine Gruppe der Gesellschaft anteilmäßig nicht entsprechend vertreten, so werden die Strukturen als ungerecht bezeichnet.

Der distributive Zugang ist Ausgangspunkt für das Modell zur Realisierung materieller Chancengleichheit nach Robert Fullinwider. Es vertritt die Position, dass Quoten durchaus ein plausibles Instrument darstellen können, wenn es um eine zukunftsorientierte Umsetzung von Chancengleichheit geht. Es beschreibt das institutionalisierte Bestreben, Frauen innerhalb von als frauenfeindlich identifizierten Strukturen fair behandeln zu wollen, indem nicht die Wirklichkeit geändert, sondern eine veränderte Haltung angestrebt wird, wie die Wirklichkeit wahrgenommen werden kann (vgl. Holzleither 2002: 69). Ziel sind veränderte institutionalisierte Mentalitätsmuster. Indem die Perspektive der Verlierer, also jener Personen, die nicht am Erwerbssystem partizipieren können, miteinbezogen wird, d.h. indem an den universal wünschenswerten Wert Chancengleichheit appelliert wird, der allen Gesellschaftsmitgliedern dienlich ist, haben Maßnahmen nicht mehr den Charakter von Willkür. Diese Argumentation hat gegenüber dem Kompensationsansatz den Vorteil, dass es die beste Qualifikation im Hinblick auf die Zukunft und nicht den vergangenen Schaden als Basis für Fördermaßnahmen von Frauen heranzieht.

Nach Ronald Dworkin hat jede/r ein Recht auf Gleichbehandlung, welches sich vom Recht auf Behandlung als Gleiche/r ableitet, d.h. Chancen, Ressourcen oder Schulden/Lasten müssen gleich verteilt werden. Demnach bliebe ohne Quote alles beim Alten. In Relation gesehen ist das Ausmaß des Unrechts gegenüber Männern, welches durch Quoten verursacht würde, im Vergleich zum Unrecht gegenüber Frauen (über Generationen hinweg, z.B. durch Ausschluss von politischer Partizipation) relativ gering.

## **2.2. Juristische Argumente: Differenz und Gleichheit**

Der Stellenwert hinsichtlich der Gleichstellung zwischen Frau und Mann ist eng an das Verständnis von Differenz und Gleichheit geknüpft. So können Begriffe wie Gleichheit und Differenz unterschiedlich aufgeladen werden, um Argumente zur Ablehnung oder Forderung einer gesetzlichen Quote zu untermauern. Jaggar beschreibt die feministische Forderung nach Gleichheit als Waffe, die Frauen in einer ihnen gegenüber feindlichen Welt ergreifen müssen. Andererseits kann das Prinzip der Gleichheit auch als Waffe gegen feministische Ziele verwendet werden (Jaggar 1993: 210).

Bereits in den späten 1980er Jahren wurden Frauenquoten aus juristischer Perspektive von Feministinnen kritisch hinterfragt. Heide Pfarr und Christine Fuchsloch identifizieren sieben Argumente, die von QuotengegnerInnen häufig Verwendung fanden. Die nun folgende Aufzählung soll in erster Linie einleitend für mögliche Argumentationslinien dienen und den juristischen Umgang mit Differenz und Gleichheit innerhalb der Quotendebatte anschnitten. Dabei stellt sich heraus, dass die verwendeten Argumente gesellschaftspolitische Ziele zum Teil verschleiern und rechtliche Eindeutigkeit suggerieren. Das erste Argument umfasst das mangelnde Zuständigkeitsempfinden von u.a. (Verwaltungs-)Behörden oder Tarifparteien hinsichtlich Frauenfördermaßnahmen. Das zweite Argument wehrt Frauenquoten ab, weil dadurch Männerrechte diskriminiert würden. Hierbei wird entweder auf ein allgemeines Gerechtigkeitsempfinden oder im Falle Deutschlands auf Art. 3 II GG Bezug genommen (Art.3 Abs.2 vs. Art.3 Abs.3). Das dritte Argument bezieht sich auf den Schutz von Qualifikationskriterien (sog. Leistungsprinzip: Art. 33 Abs.2 GG), die bei Personalentscheidungen nicht vom Geschlecht abhängig gemacht werden dürfen. Das vierte Argument bezieht sich auf die Gefahr, dass Frauenquoten schädlich seien für einen stabilen Ehe- und Familienerhalt. Das fünfte Argument spricht sich für die Wahrung der Berufsautonomie aus. „Die unternehmerische Freiheit, die Vertragsfreiheit und die Privatautonomie widersprechen grundsätzlich der Einführung von Frauenquoten in der Privatwirtschaft.“ (Pfarr/Fuchsloch 1989: 22). Im sechsten Argument wird vor der Abweichung vom verfassungsrechtlichen Demokratieprinzip als Strukturprinzip zum Erhalt der ‚inneren Ordnung der Parteien‘ gewarnt, die durch die Quotenregelung erfolgen würde (vgl. Pfarr/Fuchsloch 1989: 23). Das siebte und letzte Argument beinhaltet die Befürchtung der Abnahme von Diversität, wenn Stellen ausschließlich mit Frauen besetzt würden. Diversität

wird dabei so verstanden, dass ausschließlich das Geschlecht und die Nicht-Berücksichtigung anderer Kriterien Diversitätsvorteile schmälern könnten.

Pfarr und Fuchsloch resümieren: „Die rechtlichen Argumente gegen Frauenquoten (...) fußen allesamt auf einem traditionellen Verständnis der Grundrechte als ausschließlich gegen den Staat gerichtete Abwehrrechte und verkennen die Bedeutung von Artikel 3 Abs. 2 GG. Die Befürworterinnen von Quotenregelungen brauchen auch auf juristischer Ebene eine Diskussion nicht zu scheuen; der verfassungsrechtliche Gleichberechtigungsgrundsatz enthält eine gesellschaftspolitische Zielsetzung, deren rechtliche Brisanz nicht gerne entdeckt wird.“ (Pfarr/Fuchsloch 1989: 25)

Obwohl sich seit den 1970er Jahren formale Verbesserungen in Form von zunehmender Geschlechtergleichheit in politischen und rechtlichen Praktiken nachweisen lassen, steht die Debatte um Frauenquoten weiterhin für Defizite hinsichtlich substantieller Gleichstellung. Motor dieser Debatte ist die ambivalente Bestrebung, einerseits Gleichheit zwischen den Geschlechtern zu schaffen und andererseits die jeweiligen Geschlechter in ihrer Differenz anzuerkennen.

Viele Geschlechterunterschiede wurden von zeitgenössischer feministischer Seite aufgezeigt, die für Gerechtigkeitsaspekte im Geschlechterverhältnis bedeutsam waren und sind. Die Unterschiede können verschiedenen biologischen oder sozialen Ursachen zugeschrieben werden. „Der augenfälligste und am häufigsten debattierte solcher Unterschiede ist die Fähigkeit der Frauen, schwanger zu werden und zu gebären.“ (Rössler 1993: 196).

Neben biologischen Differenzen sind es aber auch besonders die gesellschaftlich hergestellten Unterschiede, die von vielen Feministinnen angefochten werden wie z.B. Ungleichheiten auf der Beschäftigungsebene.

Mit Förderprogrammen soll heute Chancengleichheit für Frauen garantiert und als selbstverständlich anerkannt werden. Strategien dazu bündeln sich im Gender Mainstreaming. Sowohl die Schlechterstellung in Qualifikation und Berufsaufstieg durch mindere Anerkennung als auch die traditionelle Rolle und entsprechende Erwartungshaltungen innerhalb der Familie sind bis heute diskriminierend gegenüber Frauen und lassen die Fortschritte der letzten 60 Jahre im Hinblick auf Gleichstellung problematisch erscheinen.

So zeigt sich, dass Frauenförderung nach wie vor Brennpunkt-Thema in Politik, Gesellschaft und zum Teil der Ökonomie ist. „Frauenförderung bedeutet, dass Frauen in Unternehmen durch gemeinsame Karriereplanung von Beschäftigten- und Unternehmensvertretern[Innen], durch

das Angebot von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie unter Beachtung von Familienpflichten gezielt gefördert werden.“ (Bockstaff, A./Pfister, A. 2007: 78).

Die Bedeutung, Wahrnehmung und Darstellung von sozialen und/oder biologischen Unterschieden ist immer eng an Stereotype gebunden. Besonders die Identifikation „Frau“ und „Mann“ in der Quotendebatte bedarf hinsichtlich vorherrschender Stereotypen einer verstärkt kritischen Prüfung. Bereits Rössler warnte vor 20 Jahren vor der Macht der Zuschreibung, die an Stereotype gebunden ist und betont: „Eine Gesetzgebung, die Frauen einer eigenen Gruppe zuteilt, wird diese Gruppe zwangsläufig so definieren, daß eine bestimmte Untergruppe von Frauen zum Paradigma für das ganze Geschlecht wird.“ (Rössler 1993: 202).

Eine Herausforderung ist es, das Geschlechterverhältnis sowohl unter Gleichheits- als auch unter Differenzaspekten zu fassen. Verallgemeinernde Aussagen über die Zuordnung zu einem Geschlecht können nachteilig sein, zumal die soziale und biologische Zuordnung Frau oder Mann nicht dem allgemein verwendeten Differenzdenken z.B. „Frauen sind schwach und Männer sind stark“ entsprechen muss. Menschen unterscheiden sich in allem, was sie tun und was sie sind, nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern auch innerhalb eines Geschlechts. Diese Unterschiede sind nicht statisch, sondern unterliegen mehrschichtigen Veränderungen. Darum ist aus feministischer Perspektive die traditionelle Interpretation der Gleichheit der Geschlechter zu prüfen (vgl. Rössler 1993: 209).

Dieser Prüfung haben sich heute auch größtenteils Gleichstellungsbeauftragte und spezifische Interessenlagen verschrieben, die Gleichstellungsanliegen auf ihre Agenda gesetzt haben.

### **3. Bedeutung der Quotendebatte im Rahmen der Politik**

Ein wesentlicher Bestandteil der Quotendebatte bezieht sich auf die Frage, wie wir heute leben, arbeiten und soziale Beziehungen gestalten wollen. Aus feministischer Perspektive erfolgt daher in erster Linie eine kritische Prüfung aller gesellschaftspolitischer Bereiche nach Diskriminierung, die gegebenenfalls beseitigt werden sollen. Diese Prüfung bietet sich vor allem dann an, wenn sich ein Spannungsverhältnis von theoretischen und praktischen Gleichstellungszielen in politischen Reaktionen, Handlungsweisen oder Rahmenbedingungen widerspiegelt. Ein solches spannungsgeladenes Gleichstellungsziel zeigt sich in der Quotendebatte.

Quoten deren Legitimität und Begründbarkeit wurden in den USA seit den 1960er Jahren diskutiert. Die ersten Forderungen bezüglich Quotenregelungen gegenüber benachteiligten Minderheiten (Diskriminierung aufgrund von "race", class und gender) gingen von staatlichen oder privaten Hochschulen aus. Grund dafür war, dass die Vergabe von öffentlichen bzw. privaten Geldern für Lehrende und Studierende immer auch eine Frage der Eliten war und diese gewinnmaximierend eingesetzt werden sollten.

Vor allem RechtsphilosophInnen formulierten Positionen, die Quotenregelungen im Hinblick auf deren moralische und ethische Legitimation fassten.

### **3.1. Entwicklungen in Deutschland**

Mit der Einführung des Grundsatzes *Frauen und Männer sind gleichberechtigt* (Art.3 II 1 GG) erlangten 1949 erstmals Bestrebungen und Forderungen historischer Frauenbewegungen seit dem 19. Jahrhundert verbindliche Gültigkeit in der deutschen Verfassung. Allerdings war durch die rechtliche Egalisierung kein automatischer Veränderungsprozess in Gang gesetzt worden, der die soziale Lage, die realen Chancen auf Partizipation und die realen Rahmenbedingungen beruflicher Existenzformen von Frauen verbesserte (vgl. Maidowski 1989: 13). Die Entwicklung der Rechtsprechung des BVerfG zu Art 3 II; III 1 GG gibt darüber Auskunft und kann grob in vier Phasen aufgeteilt werden, die jeweils für unterschiedliche Vorzeichen stehen, unter denen der Art. 3 II 1 GG ausgelegt wurde. In der frühen Rechtsprechung der 1950er und 1960er Jahre standen die Geschlechterdifferenzen im Vordergrund („Gleichwertigkeit bei Andersartigkeit“). In den 1970er und 1980er Jahren stand dagegen, durch die zweite Frauenbewegung begünstigt, die Gleichheit der Geschlechter im Zentrum rechtlichen Agierens, die Frau als Hausfrau galt als überholt – angestrebt wurde die „Beseitigung der rechtlichen Ungleichbehandlung“. Als Wendepunkt und „Versprechen tatsächlicher Gleichheit“ wird das Nachtarbeitsverbot von 1992 zum Zweck des Schutzes von Frauen unter der dritten Phase festgehalten. Ab 2000 wird von einer vierten Phase gesprochen (vgl. Wrasel/Klose 2012: 90ff.). Seit Anfang der 1980er Jahren werden in Deutschland verstärkt Maßnahmen diskutiert, die Frauenförderung als wesentlichen Streitpunkt hinsichtlich der Auslegung zu Art.3 II GG bis heute aufgreifen. Eine davon sind Quotenregelungen (vgl. Wrasel/Klose 2012: 100ff.). Diskussionen über Quoten beinhalten neben der Uneinigkeit bezüglich der Auslegung des Artikels 3 Abs. II GG auch Unstimmigkeiten bei der Auslegung des Leistungsprinzips (Art. 33

Abs. 2 GG), der Freiheit der Parteien (Art. 21 Absatz 1 Satz 1 GG) und dem Prinzip des Sozialstaates (Art. 79 Abs. 3 GG). Kontroverse Debatten wurden zuerst in der Parteienlandschaft entfacht und unterschiedlich intensiv geführt. Erste Forderungen nach einer paritätischen Besetzung aller Mandate und Ämter sah die Fraktion der Grünen bei deren Gründung 1979 vor und setzte diese 1986 durch. Auch die PDS vertritt eine 50% Vertretung beider Geschlechter. 1988 versuchte die SPD durch eine unverbindliche Selbstverpflichtung den Frauenanteil in den Mandaten zu erhöhen, was erst 1998 mit einem 40%-Anteil der SPD-Mandate gelang. Vehement lehnten vor allem die CSU und die liberale FDP Quotenregelungen in ihren Parteien ab. Die konservative CDU führte 1996 eine Ein-Drittel-Quote ein, die 2001 auslief (vgl. Inhetveen 2002: 254ff.).

Während sich die einzelnen Parteien ab den 1980er Jahren unterschiedlich intensiv den Fragen um weibliche Partizipation in der Politik stellten, veränderte das Antidiskriminierungsrecht die formale Gleichstellungslandschaft grundlegend. 2006 wurde es zum allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz modifiziert. Ziel ist, Benachteiligungen aus Gründen der „Rasse“ oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (AGG).

Obwohl sich auf Parteiebene Frauenquoten zum Teil etablieren konnten, ist ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft bis heute von deutschen Unternehmensverbänden überwiegend abgelehnt worden. Dem niedrigen Frauenanteil in Spitzenpositionen deutscher Unternehmen sollte durch die 2001 festgelegte Selbstverpflichtungserklärung begegnet werden. Diese freiwillige Vereinbarung wurde allerdings nur von vereinzelt Unternehmen, wie z.B. der deutschen Telekom, wahrgenommen und umgesetzt und daher 2011 als gescheitert angesehen. Allgemein werden Quotenregelungen in Deutschland – unabhängig von der jeweiligen Interessenlage – nicht nur unter juristischen, sondern auch unter ethischen Aspekten kontrovers diskutiert.

Mit der Forderung, eine absolute Quote für Frauen in Führungspositionen einzuführen, wird generell die Veränderung von Partizipationsmöglichkeiten angestrebt, die unmittelbare Auswirkungen auf bestehende Arbeits- und Gesellschaftsstrukturen mit sich bringen soll.

Obwohl seit den 1980er Jahren gesellschaftlich, ökonomisch und politisch grundlegende strukturelle Veränderungen festzustellen sind, blieb die Situation der Unterrepräsentation von Frauen in deutschen Führungspositionen weitgehend unverändert.

### **3.2. Entwicklungen in Österreich**

Das Staatsgrundgesetz (1867) beinhaltet in Österreich den allgemeinen Gleichheitssatz (Art.2), der 1920 durch Art. 7 BVG erweitert wurde. Das darin enthaltene allgemeine Gleichheitsgebot und das Vorrechtsverbot sehen vor, dass ungleiche Regelungen für die Geschlechter nicht ausgeschlossen, aber begründet werden müssen. Rechtsprechung hinsichtlich des allgemeinen Gleichheitssatzes werden vom Verfassungsgerichtshof kontrolliert und nach dem Gebot der Sachlichkeit bzw. Angemessenheit ungleicher Regelungen beurteilt (VfSlg.8457/1978) (vgl. Holzleithner 2002: 46 f.). Mitte der 1970er Jahre ist ein Umbruch der rechtlichen Grundlagen des Geschlechterarrangements durch Familienrechtsreformen zu verzeichnen. Das patriarchale Familienmodell wurde durch ein partnerschaftliches ersetzt (BGBl. Nr. 1975/412). Vier Jahre später wurden das Mutterschutzgesetz und erstmals für die Privatwirtschaft ein Gleichbehandlungsgesetz erlassen, welches vorerst das Ziel der Lohngleichheit anstrebte. Zuständig für Diskriminierungsfragen und für die Überprüfung des Gebots der Gleichbehandlung war die Gleichbehandlungskommission. Im Jahr 1985 wurde das Anwendungsgebiet des Gleichbehandlungsgesetzes ausgeweitet durch Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, Maßnahmen zu Aus- und Weiterbildung, geschlechtsneutrale Stellenausschreibung und Eltern-Karrenzurlaubsgesetz. 1990 erfolgte eine weitere Reform des Gleichbehandlungsgesetzes (BGBl.Nr.410), das Diskriminierungsverbote im Bereich „Arbeitsbedingungen“ vornahm und erstmals Frauenförderbestimmungen festlegte, welche ein Diskriminierungsverbot für Regelungen in Kollektivverträgen vorsah (vgl. Holzleithner 2002: 52). „Mit Bezug auf Art. 4 der UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form der Diskriminierung der Frau wurde verfügt, dass ‚vorübergehende Sondermaßnahmen zur beschleunigten Herbeiführung der De-facto-Gleichberechtigung von Frau und Mann [...] nicht als Diskriminierung‘ (§2 Abs.3) gelten.“ (Holzleithner 2002: 52). Im Jahr 1993 wurde, angestoßen durch den EG-Beitritt und die notwendige Überarbeitung der UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form der Diskriminierung der Frau, ein eigenes Gleichbehandlungsgesetz für den öffentlichen Dienst (B-GBG) eingeführt, das im Teil 4 ein Frauenfördergesetz vorsieht. Unterrepräsentation liegt nach §40 Abs.2 B-GBG dann vor, wenn der Frauenanteil der Beschäftigten und der Frauenanteil für die zu vergebenden Funktionen weniger als 40% beträgt. „Zudem wird in §42 die vorrangige Aufnahme von Frauen, die gleich qualifiziert sind (wie der beste männliche Bewerber) und in §43 unter derselben Voraussetzung die vorrangige

Berücksichtigung von Frauen beim beruflichen Aufstieg angeordnet, wobei wiederum eine Quote von 40% als Ziel angegeben wird.“ (Holzleithner 2002: 60).

### **3.3. Aktuelle Arbeitsmarktbedingungen**

Die vorangegangenen rechtlichen Entwicklungsgrundlagen von Gleichheitsgrundsätzen in Deutschland und Österreich schlagen sich in Arbeitsmarktentwicklungen nieder und sollen kurz dargestellt werden.

In Österreich liegt die Erwerbsquote von Frauen 2011 bei 69,5%, von Männern bei 81,1%.

Die horizontale Segregation am Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahrzehnten kaum verändert. Im Gesundheitswesen (76 %), im Grundstücks- und Wohnungswesen (61%), der Beherbergung und der Gastronomie (59,4%), in der öffentlichen Verwaltung (59%) sowie in Erziehung und Unterricht (57%) und im Handelssektor (55%) sind überdurchschnittlich viele Frauen anzutreffen, dagegen überwiegen in den Wirtschaftsklassen Bauwesen (91%), Bergbau (87%), Verkehr (80%), Energieversorgung (79%) und Herstellung von Waren (75%) Männer. Frauen sind gerade in den Berufsgruppen mit niedrigen Einkommen und Aufstiegschancen überrepräsentiert. Die Teilzeitquote von Männern liegt bei 8.9%. Dagegen befinden sich 44% der Frauen (davon 38% aufgrund von Betreuungsaufgaben von Kindern oder pflegebedürftigen Erwachsenen) in Teilzeitbeschäftigung (vgl. Galehr 2011).

In Deutschland beträgt 2011 die Erwerbsquote von Frauen 67,7% und von Männern 77,3%. 83% der Frauen befinden sich in sozialversicherungspflichtiger Teilzeitbeschäftigung. Knapp die Hälfte dieser Frauen gibt dazu persönliche oder familiäre Verpflichtungen an. Auch in Deutschland ist die horizontale Arbeitsmarktsegregation vorzufinden: Im Produktionsgewerbe überwiegen Männer (Baugewerbe, Bereich Bergbau/Energie/Wasser, verarbeitendes Gewerbe, Verkehr, Logistik), im Dienstleistungssektor (Gesundheits-, Sozialwesen, Erziehung, Unterricht) überwiegen Frauen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012: 22). Folgt man den Ausführungen des Gleichstellungsberichts 2011 so lässt sich festhalten:

„Mit Blick auf den seit Jahren stagnierenden Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen in Deutschland spricht sich die Kommission dafür aus, eine Geschlechterquote für Aufsichtsräte einzuführen. Die Nichteinhaltung der Quotenregelung sollte, nach einer hinreichenden Übergangsphase, effektiv sanktioniert werden. Da eine Mindestanteilsregelung für Aufsichtsräte allein nicht ausreichend ist, empfiehlt die Kommission dem Gesetzgeber dringend, auch Modelle für

Mindestanteilsregelungen von Frauen in Führungspositionen zu prüfen. Quoten können auch zeitlich begrenzt vorgesehen werden, bis eine kritische Masse des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts in Führungspositionen erreicht ist. In kleinen Unternehmen könnten Verbundprojekte zur Verbesserung der Chancen für die Besetzung von Führungspositionen gefördert werden. Best-Practice-Beispiele von Unternehmen vermögen zu helfen, die Akzeptanz von Quotenregelungen zu verbessern.“ (BMFSFJ 2011: 247).

Deutschland und Österreich weisen laut Fortschrittsbericht eine hohe Frauenteilzeitquote auf und Schwierigkeiten bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf. Auch ein gestiegenes Niveau der Bildungsabschlüsse und Qualifikationen von Frauen zeigt sich in beiden Ländern. Der Frauenanteil in Entscheidungspositionen für die gesamte EU beträgt 2011 13,6%; in Deutschland sind es 16%, in Österreich 11% (vgl. Europäische Union 2012: 9f.).

## **II. Konsultation und Forschungsdesign**

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen soll nun eine kurze Darstellung des Ansatzes und der Ziele der europäischen Gleichstellungspolitik erfolgen, um die Ausgangslage und die Bedeutung von Frauenquoten innerhalb europäischer Richtlinien zu erläutern.

Die Bedeutung einer Konsultation, deren Ziele und Verlauf werden am Beispiel der *Konsultation zum unausgewogenen Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU* vom 28. Mai 2012 vorgestellt.

### **1. Gleichstellungspolitik in der EU**

Gleichstellungspolitik gilt heute als fester Bestandteil und normative Bezugsgröße, ja sogar Bedingung europäischer Gesellschaftssysteme. Angestrebt werden sozialpolitische Rahmenbedingungen, die auf Verteilungsgerechtigkeit hinsichtlich gleicher Chancen, Pflichten und Rechte abzielen. Besonderer Schwerpunkt liegt auf spezifischen Maßnahmen, die hauptsächlich den Arbeitsmarkt betreffen. Dieser Schwerpunkt wird von formalen Fortschritten der Rechtsprechung und Rechtsetzung getragen, die bereits in vielen EU-Mitgliedsstaaten zu gesteigerter Chancengleichheit geführt haben und grundsätzlich das Gebot der Lohngleichheit

und das Verbot der Diskriminierung verfolgen. Seit Verankerung des Amsterdamer Vertrages 1997, in dem alle EU – Mitgliedsstaaten verpflichtet wurden, Ungleichheiten abzubauen und Gleichstellung zu fördern, ist nicht nur eine Verbesserung weiblicher Erwerbsbedingungen zu erkennen, sondern auch eine deutliche Ausdehnung hinsichtlich der Zuständigkeitsbereiche der europäischen Gleichstellungspolitik. „Beim Blick auf nüchterne Zahlen sind viele neue und alte Benachteiligungen von Frauen festgestellt worden, aus denen sich notwendige Maßnahmen zur Beseitigung von Diskriminierung ergeben: ein Abbau des Gehaltsgefälles, die Förderung des Zugangs für Frauen zu höheren Positionen, der Abbau der sektor- und berufsbezogenen Segregation, eine Förderung von Unternehmensgründungen von Frauen, die Förderung eines ausgeglichenen Verhältnisses der Geschlechter in Ausbildung, Fortbildung und bei Maßnahmen des lebenslangen Lernens“ (Klein 2006: 217). Eine offensichtliche Problematik ist die Arbeitsteilung in bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten. Als größte Aufgabe stellt sich für die EU die Steigerung weiblicher (Vollzeit)Erwerbsquoten dar. Maßnahmen zu verbesserter Qualität von Beschäftigungsbedingungen, wie z.B. Work-Life-Balance, treten jedoch hinter Wirtschaftspolitik zurück. „Die allgemeinen wirtschaftspolitischen Richtlinien sind bislang zu wenig aus einer Geschlechterperspektive analysiert worden, obwohl die Lissabon-Strategie den Anspruch hatte, über ökonomisches Wachstum hinaus die soziale Kohäsion und eben die Qualität der Beschäftigung gleichwertig zu forcieren. Überhaupt ist die mangelnde Gender-Expertise aber auch mangelnde Bereitschaft zu einer solchen in der Wirtschaftspolitik das größte Hindernis von Politikveränderung in der EU“ (Klein 2006: 218).

Motor und Definitionsgrundlage europäischer Gleichstellungspolitik ist eine Doppelstrategie. Einerseits werden effektive und spezifische Maßnahmen ergriffen, wie z.B. das Programm für Beschäftigung und soziale Solidarität (PROGRESS) oder der europäische Sozialfond (ESF). Andererseits wird die Etablierung der Strategie Gender Mainstreaming als Institutionalisierungsprozess politischer Kompetenzen angestrebt. „Gender Mainstreaming besteht in der (Re)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteure und Akteurinnen einzubeziehen.“ (Behning/Sauer 2005: 11). Allerdings stellen die unterschiedlichen Ausgangssituationen in den Mitgliedsstaaten hinsichtlich der Staatsmodelle und der Geschlechterarrangements eine erfolgreiche Anwendung von Gender Mainstreaming auf die Probe. „Die Bereitschaft zur Implementierung entsprechender Gesetze, aber auch zur

wirksamen Durchsetzung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu gehören zunächst die Kosten, die mit der Umsetzung verbunden sind, das gilt für ökonomische (z.B. beim Diskriminierungsverbot) wie für ideologische Kosten“ (Klein 2006: 221). So zählen aber auch einflussreiche Interessengruppen zu ausschlaggebenden Faktoren, die die Umsetzung von Gender Mainstreaming maßgeblich mitbestimmen.

Es lässt sich für mein Forschungsvorhaben aus der vorangegangenen Darstellung europäischer Gleichstellungspolitik folgender Standpunkt festhalten: Frauenquoten in Führungspositionen fallen in den Bereich europäischer Gleichstellungspolitik. Die Diskussionen um Frauenquoten spiegeln verschiedene Perspektiven von Interessengruppen und deren Einbettung in sozioökonomische Rahmenbedingungen wider. Anzunehmen ist, dass wettbewerbsorientierte Ziele der Geschlechterpolitik in einem Spannungsverhältnis zu gleichstellungsorientierten Zielen stehen und innerhalb der Debatte um Frauenquoten in Führungspositionen transparent gemacht werden können.

Die diesbezüglich unterschiedlichen Haltungen bzw. Standpunkte liefern die Grundlage für das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit bzw. bilden sich in den Standpunkten der QuotengegnerInnen und QuotenbefürworterInnen ab. Die europäische Gleichstellungspolitik befindet sich seit 2010 durch die Gründung des EIGE (Europäisches Institut für Gleichstellung) im Wandel und wird immer stärker an die Erfolge der Gender Mainstreaming Strategie geknüpft. In welchem Umfang politische Akteure konkrete Maßnahmen, Instrumente und rechtliche Rahmenbedingungen umsetzen werden, wird sich erst in Zukunft zeigen. Gegenwärtig stellt sich die Frage, ob sich Gender Mainstreaming gegenüber Wirtschaftspolitik behaupten kann und welche Barrieren für Gleichstellungsanliegen bestehen.

## **1.1. Konsultationsverlauf**

Die Europäische Kommission ist ein supranationales Organ. Jede Regierung der Mitgliedsstaaten schlägt eine/n KommissarIn vor. Die insgesamt 28 KommissarInnen werden dann per Abstimmung vom Europäischen Parlament angenommen. Die Europäische Kommission wird in der Literatur auch als „engine of integration“ bezeichnet: "The Commission, moreover, like all bureaucracies, is oriented towards expanding its own power (Majone 1996). The mission to promote and deepen European integration is even laid down in the Treaties, and this is what is referred to when the Commission is spoken of as the 'engine of

integration'." (Radaelli 1999: 6). Ihre Aufgabe besteht in der Ausarbeitung der Gesetzesvorschläge und dem Vorlegen derselben anderer europäischer Organe (Initiativ- bzw. Vorschlagsrecht: Art. 17 Abs. 2 EUV, Art. 294 Abs. 2 AEUV). Ein Gesetzesvorschlag wird im Ministerrat abgestimmt und bedeutet bei positiver Abstimmung im Parlament eine kollektive Verbindlichkeit des vorgeschlagenen Gesetzes für alle Mitgliedsstaaten. Ob das Gesetz von den jeweiligen Mitgliedsstaaten in einer vorgegebenen Frist in nationales Recht implementiert wurde, unterliegt der Überwachung der Europäischen Kommission.

Das Konsultationsverfahren gilt als Vorstufe eines Gesetzgebungsverfahrens (Art. 289 Abs. 2 AEUV). Bevor es zu einem Gesetzesvorschlag der Europäischen Kommission kommt, werden mögliche positive und negative Auswirkungen der angestrebten Gesetzesänderung in Form einer Folgenabschätzung vorgebracht. Im Fall der hier untersuchten Konsultation *zum unausgewogenen Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen in der EU* vom 28. Mai 2012 ist das der Bericht „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Ein Fortschrittsbericht“.

Die u.a. für Rechtsvorschriften zur Gleichstellung zuständige Kommissarin und Vizepräsidentin der Europäische Kommission Viviane Reding forderte bereits im März 2011 alle börsennotierten Unternehmen auf, durch die Unterzeichnung der Erklärung *Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa*“ das unausgewogene Geschlechterverhältnis in Führungsetagen gezielt abzubauen. Angestrebt wurde im Rahmen der neuen Strategie zur Gleichstellung von Frauen und Männern (2010-2015) eine Erhöhung des Frauenanteils bis 2015 auf 30% und bis 2020 auf 40%. Die Selbstverpflichtung der Unternehmen brachte jedoch wenig Erfolg. Daraufhin wurde 2012 eine Folgenabschätzung hinsichtlich möglicher negativer bzw. positiver Auswirkungen einer gesetzlichen Frauenquote für Führungsetagen von der Europäischen Kommission erarbeitet. Gerichtet wurde diese Folgenabschätzung in Zusammenhang mit der Konsultation an alle Regierungen, Parteien, Einzelunternehmen, Sozialpartner, NGOs und BürgerInnen der Mitgliedsstaaten.

Die Europäische Kommission verweist in einer Pressemitteilung vom 05. März 2012 auf Folgendes: „Die Beiträge [die aus der Konsultation hervorgehen] werden in die Vorschläge der Kommission zur Verbesserung der Geschlechtergleichstellung in Europas Vorständen einfließen.“ (Europäische Kommission 2012d).

## 1.2. Fortschrittsbericht

Die Konsultation dient wie bereits mehrfach erwähnt der Folgenabschätzung und basiert auf dem Fortschrittsbericht der Europäischen Kommission. Dieser erschien am 5. März 2012 und wurde von Vizepräsidentin Viviane Reding unter dem Titel *Frauenbeteiligung in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen* vorgestellt. Er sollte ergänzend zur öffentlichen Konsultation dazu beitragen, über die Situation von Frauen in Führungspositionen in europäischen Unternehmen zu informieren, um gezielt Verbesserungsmaßnahmen in den Blick zu nehmen.

Der Fortschrittsbericht hat die Aufgabe der Informationsvermittlung und der Überprüfung von europäischen Entwicklungen hinsichtlich der Gleichstellungspolitik. Die Überwachung und Bereitstellung von Datenbanken zur Förderung weiblicher Bewerber stellen ebenso wie die Beobachtung der Entwicklung von Netzwerkbewegungen von Frauen dabei wichtige Kernelemente europäischer Gleichstellungspolitik dar und schaffen die Basis, zur Förderung von gleichen und fairen Teilhabechancen am Arbeitsmarkt für Frauen und Männer.

Der Fortschrittsbericht ist in drei große Themenfelder aufgeteilt.

Eingeleitet wird mit der Beschäftigungsstrategie „Strategie Europa 2020“, die das ökonomische Hauptziel beschreibt, die Talente gut ausgebildeter Frauen optimal zu nutzen. In erster Linie soll die Wettbewerbsfähigkeit der EU gesteigert werden, um durch eine verstärkte Integration von Frauen in Führungsetagen mehr Produktivität und Innovation in die Gesamtleistung der Unternehmen zu bringen.

Im ersten Teil des Fortschrittsberichts werden die wirtschaftliche Bedeutung und Vorteilhaftigkeit eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in Führungsetagen betont. Dazu werden Argumente auf mikro- und makroökonomischer Ebene herangezogen. Auf mikroökonomischer Ebene werden einzelne Unternehmen betrachtet, die laut Fortschrittsbericht durch eine verstärkte Frauenbeteiligung in Führungsebenen positive Effekte auf die Gesamtleistung des jeweiligen Unternehmens vorweisen. Genannt werden hierbei eine insgesamt verbesserte Unternehmensleistung, die nicht nur besser auf Marktgegebenheiten und KonsumentInnenbedürfnisse Bezug nimmt und Entscheidungs- und Führungsqualität anhebt, sondern auch eine bessere Talentnutzung ermöglicht. Auf makroökonomischer Ebene bezieht sich der Fortschrittsbericht auf ein allgemein angestrebtes Wirtschaftswachstum, das durch die Steigerung der Beschäftigungsquote von Frauen in der EU bis 2020 auf 75% erfolgen soll.

Mangelnde Aufstiegschancen für Frauen werden durch hemmende Faktoren wie der sogenannten gläsernen Decke, der mangelnden Kinderbetreuung und dem Lohngefälle erklärt. Maßnahmen müssten sich deshalb daran orientieren, den Arbeitsmarkt für Frauen attraktiver zu gestalten. Ein Beispiel, an dem der Arbeitsmarkt attraktiver gestaltet werden kann, ist das unausgewogene Geschlechterverhältnis in Führungspositionen. Dies könnte mit einer verbindlichen Frauenquote für Europas Führungsebenen erreicht werden, der Fortschrittsbericht betont aber auch, dass die unterschiedlichen Regelungen zur Gleichstellung der Geschlechter innerhalb der Mitgliedsstaaten nicht zu Beeinträchtigungen der Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Binnenmarktes führen dürfen. Um dies zu gewährleisten, benötigen die Unternehmen entsprechende Rechtssicherheit.

Der zweite Teil des Fortschrittsberichts beschäftigt sich ausführlich mit Daten und Fakten rund um das Phänomen des geringen Frauenanteils in Führungspositionen europäischer Unternehmen. Obwohl sich in einigen europäischen Mitgliedsstaaten durch Quoteneinführung, freiwillige Maßnahmen und Initiativen langsame Fortschritte erkennen lassen, bleibt die Unterrepräsentanz von Frauen in den höchsten Entscheidungspositionen erhalten. Der Fortschrittsbericht merkt dazu an, dass weibliche Potentiale nicht in dem Ausmaß genutzt werden, in dem sie zur Verfügung stehen und die hohe Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen charakteristisch für die gesamte EU sei (vgl. Europäische Kommission 2012e: 3). Die auffälligste Veränderung bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen lässt sich in Frankreich durch die seit 2011 eingeführte verbindliche Quotenregelung zur Gleichstellung der Geschlechter verzeichnen. Seit Oktober 2011 stieg hier der Anteil des weiblichen Führungspersonals von 12,3% auf 22,3% im Januar 2012. Trotz dieser Steigerung bleiben weiterhin Unternehmen in Europa großteils unter männlicher Führung – ein Phänomen, das sich nicht nur europaweit, sondern weltweit darstellt (vgl. Europäische Union 2012: 11).

Der dritte Themenbereich des Fortschrittsberichts widmet sich jenen Initiativen, die zum Abbau des ungleichen Geschlechterverhältnisses in Spitzenpositionen beitragen sollen und stellt dazu die verschiedenen Maßnahmen der einzelnen Mitgliedsstaaten vor. Anfangs erfolgt eine Unterscheidung in rechtliche und freiwillige Maßnahmen. Die rechtlichen Maßnahmen, die bisher in der EU festgelegt wurden, werden unter drei verschiedenen Varianten gefasst.

Die erste legt verbindliche, absolute Quotenvorgaben mit Sanktionen fest, wie in Belgien, Frankreich, Italien. Obwohl Norwegen kein Mitglied der EU ist, wird es zum Vorbild, da es durch eine 2003 eingeführte Frauenquote von 40% maßgebliche Fortschritte erzielen konnte.

Die zweite Variante sieht relative Quotenregelungen ohne Sanktionen vor wie z.B. in den Niederlanden und Spanien.

Die dritte Variante legt Quotenregelungen fest, die sich auf staatseigene Unternehmen oder den öffentlichen Dienst beziehen. Diese Variante findet sich in Dänemark, Finnland, Griechenland, Österreich und Slowenien. Das Spektrum an freiwilligen Initiativen, die von EU-Mitgliedsstaaten gesetzt wurden, ist umfangreich. Dazu zählen die Festlegung freiwilliger Ziele, wie die im Vereinigten Königreich, ebenso wie die Umsetzung nationaler Corporate Governance Kodizes, wie in Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Luxemburg, den Niederlanden, Polen, Schweden, Spanien und dem Vereinigten Königreich.

Die Kodizes dienen vor allem als Kontrollinstrument im Hinblick auf die Umsetzung von Empfehlungen oder Maßnahmen, die zur Erhöhung des Frauenanteils in europäischen Führungspositionen beitragen sollen. Die Notwendigkeit der strikten Einhaltung vorgeschlagener Maßnahmen, die durch die CGK vorgegeben werden, sollen nicht nur zu einer gesteigerten Geschlechterdiversität am Arbeitsmarkt ermutigen, sondern auch Gleichstellungsziele nachhaltig in Unternehmensprozesse integrieren.

Als weitere freiwillige Maßnahme bietet die Unterzeichnung einer Charta Unternehmen die Möglichkeit, gleichstellungsinterne Zielvorschläge festzulegen und umzusetzen. Diese Maßnahmen finden sich in Dänemark und den Niederlanden.

Daneben gibt es noch eine Vielzahl von Unternehmensinitiativen, wie z.B. die Selbstverpflichtungserklärung der deutschen DAX-30-Unternehmen, die durch die Offenlegung der jeweiligen Frauenanteile in den Unternehmen zum Teil zu unterschiedlichen Zielsetzungen geführt hat. Die Unternehmensinitiativen verfolgen laut Fortschrittsbericht den Zweck, einerseits für Geschlechteraspekte in den Unternehmen zu sensibilisieren, d.h. sie in Unternehmensorganisationsprozesse einzubinden, und andererseits Problemlagen wie z.B. die Vereinbarkeit zu beheben.

Wie erfolgreich die einzelnen Mitgliedsstaaten in puncto Gleichstellung in Führungsetagen im Zeitraum von 2010 bis 2012 agiert haben, stellt sich unterschiedlich dar. Deutschland kann eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen von 12,6% auf 15,6% verzeichnen, Österreich dagegen erreichte eine Steigerung von 8,7% auf 11,2% (vgl. Europäische Union 2012: 9).

Die Kommission zieht folgende Schlüsse:

Aus Sicht der Europäischen Kommission ist die momentane Situation in der EU für Gleichstellungsanliegen unbefriedigend; die Kommission stellt fest, dass im allgemeinen seit den letzten 40 Jahren, und im Besonderen seit den letzten zwei Jahren, keine nachhaltige Verbesserung bezüglich eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in Spitzenpositionen erkennbar ist. Abwägungen bezüglich einer gesetzlichen Frauenquote bezwecken eine konsequente Beseitigung der weiblichen Unterrepräsentanz in Entscheidungspositionen der großen Wirtschaftsunternehmen in der EU und müssen daher in Erwägung gezogen werden (vgl. Europäische Union 2012: 17).

Ausgehend von den Ergebnissen des Fortschrittsberichts sollen nun die Konsultationsinhalte näher erläutert werden.

### **1.3. Ziel und Fragestellung**

Seit Langem schon gelten Frauenquoten als feministische Forderung und als politisch äußerst kontrovers diskutiertes Streitthema. Das mag nicht zuletzt daran liegen, dass inhaltlich vielfältige Bezugspunkte angesprochen werden. Je nach Interessenlage können mehrdimensionale gesellschaftliche Transformationsprozesse aufgegriffen werden, die sozioökonomisch unterschiedliche Handlungsspielräume von Frauen und Männern beschreiben und deren heutige Lebens- und Arbeitsbedingungen aufzeigen.

Seit knapp vier Jahrzehnten ist die Quotendebatte durch eine Vielschichtigkeit verschiedener Themenfelder gekennzeichnet: So geht es um Grundrechte ebenso wie um sozialpolitische Rahmenbedingungen, um die Bedeutung von Geschlechterstereotypen, -rollenbildern und -erwartungen und deren Verankerung in Arbeits- und Gesellschaftsstrukturen. Auch wenn Frauenquoten schon allzu oft im Mittelpunkt hitziger, meist auch emotional geführter Debatten standen, motiviert besonders die Frage, welche Rückschlüsse sich anhand von Argumentationslinien aus dem Blickwinkel politischer und ökonomischer Machtinteressen ziehen lassen und was dabei auf ein gesellschaftliches Bewusstsein über Diskriminierung und geschlechtliche Machtverhältnisse schließen lässt bzw. ob ein solches anhand von Argumenten eindeutig zu erkennen ist? Welchen Stellenwert erhalten Frauenquoten in einer ökonomisch orientierten Gesellschaft? Diese Fragen haben unmittelbar damit zu tun, wie das, was Frauen tun oder nicht tun, was sie sind oder nicht sind, was wahrgenommen und aufgefasst wird. Die

Quotendebatte eröffnet einen Kommunikationsraum, in dem die Wahrnehmungs- und Vorstellungsinhalte in Begründungen hinsichtlich einer Ablehnung oder Befürwortung von Quoten aufgezeigt werden können.

Forschungsgegenstand dazu bietet die *Konsultation zum unausgewogenen Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU vom 28. Mai 2012* und die darauf bezogenen Stellungnahmen von österreichischer und deutscher Seite.

## **2. Untersuchung der Konsultation**

Die Konsultation wurde innerhalb des Zeitraums vom 5. März 2012 bis 28. Mai 2012 durchgeführt und bezieht sich auf insgesamt sieben vorgegebene Fragen:

- (1) „Für wie wirksam halten Sie die Selbstregulierung durch Unternehmen im Hinblick auf den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU?
- (2) Welche zusätzlichen Maßnahmen (der Selbstregulierung bzw. Regulierung) sollten im Zusammenhang mit dem Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU ergriffen werden?
- (3) Bräuchte Ihrer Meinung nach eine stärkere Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen wirtschaftliche Vorteile, und wenn ja, welche?
- (4) Welche Zielvorgaben (z.B. 20%, 30%, 40%, 60%) sollten für das unterrepräsentierte Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen festgesetzt werden und für welchen Zeitraum? Sollten diese Vorgaben bindenden oder empfehlenden Charakter haben? Warum?
- (5) Welche Unternehmen (z.B. börsennotiert / einer gewissen Größe) sollten von dieser Initiative erfasst werden?
- (6) Welche Entscheidungsgremien/Gremienmitglieder (geschäftsführend/ nicht geschäftsführend) sollten von dieser Initiative erfasst werden?
- (7) Soll es Sanktionen für Unternehmen geben, die die Zielvorgaben nicht einhalten? Soll es Ausnahmen bei Nichterreichen der Zielvorgaben geben?“ (Europäische Kommission 2012c)

Aus den vorliegenden sieben Fragen wurden angelehnt am oben ausführlich beschriebenen Fortschrittsbericht für das Forschungsvorhaben vier Themenfelder schwerpunktmäßig abgeleitet.

Das erste Themenfeld umfasst alle Antworten zur ersten Frage, die jeweils den wahrgenommenen Status Quo bezüglich Selbstregulierung in Deutschland und Österreich betreffen. Bei QuotengegnerInnen (Selbstregulierung ist wirksam) wird dieser als zufriedenstellend und bei QuotenbefürworterInnen (Selbstregulierung ist nicht wirksam) als nicht zufriedenstellend identifiziert. Das zweite Themenfeld bezieht sich auf Frage 2 und beschäftigt sich mit den jeweils für notwendig erachteten Maßnahmen, die abhängig vom wahrgenommenen Status Quo vorgeschlagen werden. Das dritte Themenfeld bezieht sich auf Frage 3 und umfasst die Einschätzung möglicher Vorteile, die durch eine erhöhte Frauenpräsenz in Führungspositionen entstehen können. Das vierte Themenfeld bündelt alle Aussagen der Fragen 4, 5, 6 und 7, die den Standpunkt allgemein zur Quote darlegen und unmittelbar mit der Ablehnung oder Befürwortung genannt werden.

Allen Themenfeldern ist gemein, dass sie mögliche Aussagen zum Stellenwert von Gleichstellungsanliegen enthalten. So lautet z.B. ein Argument für Quoten, dass es einen sehr breiten Rückhalt innerhalb der Bevölkerung gibt, der gegenüber Gleichstellungsfragen offen für grundlegende Veränderungen sei.

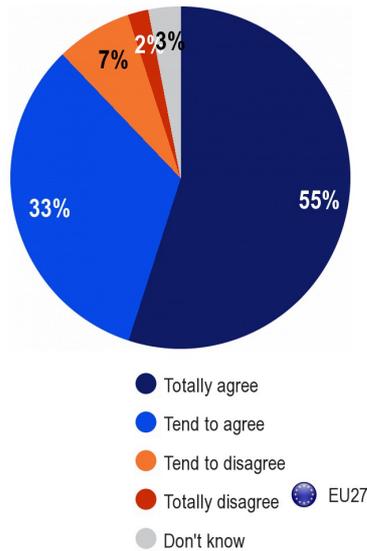
Auch die Europäische Kommission greift dieses Argument auf und stützt sich dabei auf den Umfragebericht „Women in decision-making positions“ 2012. Dieser liefert Ergebnisse über die Wahrnehmung von europäischen BürgerInnen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsebenen: „The business community is dominated by men who do not have sufficient confidence in women“ wird von 76% der Befragten unterstützt, „Women have less freedom because of their family responsibilities“ von 68% der Befragten (vgl. Europäische Kommission 2012e: 7). Verstärkt wird von EU-BürgerInnen laut Umfragebericht die erste Aussage wahrgenommen: „There is a higher level of recognition of the barriers women are facing in the world of work in 2011 than it was in 2009.“ (Europäische Kommission 2012e: 7). Des Weiteren heißt es: „The great majority of Europeans share the view that women should be equally represented in company leadership positions (88%). About six in ten of the respondents having that view cite the following reasons: Because women are as qualified for these positions as men are (62%); Because it is about equal rights for women and men (58%).“ (Europäische Kommission 2012e: 7).

Die folgende Grafik zeigt die Haltung der EU-BürgerInnen zur Frage des gleichen Zugangs der Geschlechter zu Führungspositionen. Fast 9 von 10 EuropäerInnen befürworten, dass Kompetenzen gleich verteilt und Frauen in Führungspositionen in Unternehmen gleich vertreten

sein sollten.

Abbildung 1: Haltung der EU-BürgerInnen zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen

QE2. Do you agree or disagree with the following statement: Given equal competence, women should be equally represented in positions of leadership in companies.



Quelle: Europäische Kommission 2012e: 32.

## 2.1. Deutsche und österreichische Stellungnahmen

Die Konsultation wurde von der Europäischen Kommission an alle 27 Mitgliedsstaaten der EU gerichtet und die eingegangenen Stellungnahmen wurden anschließend in drei Kategorien gefasst und zur Verfügung gestellt: BürgerInnen, öffentliche Behörden und Organisationen. Insgesamt gaben BürgerInnen aus 13 Mitgliedsstaaten, öffentliche Behörden aus 15 Mitgliedsstaaten und 275 Organisationen ihre Stellungnahmen ab.

Untersucht werden ausschließlich die Stellungnahmen der deutschen und österreichischen Behörden und Organisationen, die sich wie folgt verteilen:

	Österreichische Behörden	Deutsche Behörden	Österreichische Organisationen	Deutsche Organisationen	Insgesamt
BefürworterInnen	3	8	2	24	37
GegnerInnen	-	1	4	38	43
Insgesamt	3	9	6	62	80

Insgesamt werden in der vorliegenden Arbeit 80 Stellungnahmen analysiert, die sich in 37 BefürworterInnen und 43 GegnerInnen aufteilen lassen.

Die Auswahl der Stellungnahmen aus Deutschland und Österreich erfolgt aus zwei Gründen: Deutschland ist die stärkste wirtschaftliche Macht in der EU und neben Frankreich der einflussreichste Mitgliedsstaat. Es ist davon auszugehen, dass Deutschland hinsichtlich der Entscheidung über gesetzliche Frauenquoten Signalwirkung haben wird. Deutschland hat wie Österreich erhebliche geschlechterspezifische Problemfelder wie z.B. den Gender Pay Gap oder das unausgewogene Geschlechterverhältnis in wichtigen Entscheidungspositionen von Unternehmen.

## **2.2. Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring**

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden die Stellungnahmen qualitativ inhaltlich untersucht in Anlehnung an das entwickelte Modell von Philipp Mayring. Im Mittelpunkt seiner qualitativen Inhaltsanalyse steht die genaue Untersuchung von Kommunikation, die aus symbolischen, (meist) durch Sprache vermittelten Bedeutungsinhalten besteht und systematisch erfasst werden soll. Im Hintergrund steht die Annahme, dass sprachliche Kommunikation einen bedeutsamen Einfluss auf die zu vermittelten Inhalte hat und sich dieser Einfluss durch die Art des Kommunikationsgebrauchs ausdrückt. So können durch die qualitative Inhaltsanalyse Rückschlüsse auf Kommunikationsteilnehmer und deren Einstellungen, Deutungsweisen und Wahrnehmungsfelder erlebter Wirklichkeit abgeleitet werden.

In der wissenschaftlichen Praxis schlägt Mayring speziell für die qualitative Inhaltsanalyse in den Sozialwissenschaften eine schlussfolgernde Vorgehensweise vor, die auf Verständnis abzielt und nach strikten Regeln (Regelgeleitetheit) abläuft, um die einzelnen Analyseschritte nachvollziehbar und überprüfbar zu machen (vgl. Mayring 2003: 12f):

Die vorliegende Untersuchung orientiert sich am allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell (vgl. Mayring 2003: 53ff.):

- 1) Festlegung bzw. Definition des zu untersuchenden Textmaterials
- 2) Analyse des Entstehungszusammenhangs: Wer hat aus welchen Gründen das Material zusammengetragen
- 3) Formale Charakteristika des Materials
- 4) Festlegung der Analyserichtung
- 5) Theoretische Differenzierung der Fragestellung
- 6) Bestimmung der Analysetechnik
- 7) Durchführung der Analyse

### **2.3. Forschungskonzept und Ausführung**

Auf dieser Basis ist das vorliegende Forschungsvorhaben konzipiert. Es werden die einzelnen Schritte, gekennzeichnet durch die Ziffer in Klammer (1)/(2)/etc., speziell auf meine Untersuchung übertragen und anhand der folgenden Ausführung erläutert.

Der Umfang des zu untersuchenden Materials ist auf die Stellungnahmen deutscher und österreichischer Behörden und Organisationen begrenzt, (vgl. dazu Teil II, Kapitel 2.1) (1). Ausgehend von Erwägungen zu einem Gesetzesentwurf zu Frauenquoten in Führungspositionen in Unternehmen der EU erarbeitet die Europäische Kommission eine Konsultation und richtet diese im Zeitraum vom 5.3.2012 – 28.5.2012 an alle Mitgliedsstaaten. Ziel der Konsultation ist es, anhand der Ergebnisse einen Beitrag zu einer möglichen Gesetzesinitiative zu liefern (2). Die Konsultation ist als Fragebogen mit sieben Fragen konzipiert, zu denen die österreichischen und deutschen Behörden und Organisationen Stellungnahmen abgaben (3). Die Inhaltsanalyse richtet sich auf vier Themenfelder (Status Quo, Maßnahmen, Vorteile bzw. Quotennutzen und Hauptanliegen bzw. Quote allgemein), die von Themenschwerpunkten im Fortschrittsbericht abgeleitet wurden (4). Die Forschungsfrage zielt auf die Argumente für/gegen Frauenquoten, die in den Stellungnahmen verwendet werden. Für die Analyse werden Regeln aufgestellt, die ein systematisches Vorgehen ermöglichen und auf einem wissenschaftlich fundierten Hintergrundwissen des zu bearbeiteten Forschungsthemas beruhen (vgl. Teil I) (5). Als

inhaltsanalytisches Verfahren wird die Zusammenfassung herangezogen. „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring, 2003: 58, vgl. Mayring 2010: 64 f.).

Des Weiteren werden zwei Schritte zur Analysetechnik der Zusammenfassung (6) gewählt: Paraphrasierung (1. Schritt) und abstrahierende Generalisierung (2. Schritt).

Damit kann eine jederzeit nachvollziehbare Zuordnung bestimmter Textpassagen zu einer bestimmten Kategorie erfolgen (vgl. Mayring 2010: 92).

Es lassen sich der Reihenfolge nach drei Analyseschritte nennen, die den Arbeitsprozess kennzeichnen:

- 1) In einem ersten Schritt werden alle Stellungnahmen gesichtet, nach GegnerInnen und BefürworterInnen getrennt gesammelt und Frage für Frage durchgegangen. Die Analysetechnik der Zusammenfassung, in der die Stellungnahmen paraphrasiert und nach Abstraktionsniveau generalisiert werden, stellt das Ausgangsmaterial für die Zuordnung der Kategorien dar. Die Zusammensetzung der vier Themenfelder wird als Ausgangspunkt zur Entwicklung des Kategoriensystems erklärt. Textstellen, die einer Kategorie zugeordnet werden sollen, werden genau definiert.
- 2) Anschließend werden Kodierregeln aufgestellt, die während des gesamten Analyseprozesses als Richtschnur verwendet werden.
- 3) Zuletzt wird anhand von einem oder mehreren Ankerbeispielen in der Feinanalyse aufgezeigt, welche konkrete Passage als Beispiel für eine Kategorie herangezogen wird und welche jeweiligen Argumente zu dieser Kategorie gezählt werden. Ziel ist die Erstellung einer Häufigkeitstabelle, die getrennt nach GegnerInnen und BefürworterInnen die Verteilung der Argumente darstellt.

Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis des ersten Analyseschrittes. Sie bildet das Grundkonzept für das Untersuchungsmaterial und wird im Anschluss ausgeführt.

	Kategorien
<b>Themenfeld 1:</b> Status Quo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gleichstellungsorientiertes Umdenken in Unternehmen (Kat(A))</li> <li>– Wahrung und Sicherung der Unternehmensautonomie (Kat(B))</li> <li>– Rechtssicherheit (CGK=realistisch) (Kat(C))</li> <li>– Mehr Demokratie durch Gleichberechtigung (Kat(D))</li> <li>– Chancengleichheit (Kat(E))</li> </ul>
<b>Themenfeld 2:</b> Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wettbewerbsfähigkeit (Kat(F))</li> <li>– Gleichstellung als Gesamtaufgabe der Wirtschaft, Gesellschaft und Politik (Kat(G))</li> <li>– Politische Maßnahmen (Kat(H))</li> </ul>
<b>Themenfeld 3:</b> Quotennutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorteile erhöhter Frauenpräsenz (Kat(I))</li> </ul>
<b>Themenfeld 4:</b> Hauptanliegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quote allgemein (Ablehnung/Befürwortung) (Kat(J))</li> </ul>

### **Themenfeld 1:**

Das erste Themenfeld umfasst die Einschätzung des Status Quo durch die KonsultationsteilnehmerInnen bezüglich der gegenwärtigen Maßnahmen zum Abbau des ungleichen Geschlechterverhältnisses in europäischen Führungsetagen. Dabei steht die Frage nach der Wirksamkeit der Selbstregulierung von Unternehmen im Mittelpunkt, die Aufschluss über die Wahrnehmung der generellen Problematik gibt, die durch die Konsultation aufgeworfen wird. Aus dem paraphrasierten Material lassen sich fünf Kategorien ableiten, die sich auf die Einschätzung des Status Quo und die Wirksamkeit von unternehmerischer Selbstregulierung beziehen. Themenfeld 1 wird anhand folgender Kategorien erfasst:

- Gleichstellungsorientiertes Umdenken in Unternehmen (Kat(A))
- Wahrung und Sicherung der Unternehmensautonomie (Kat(B))
- Rechtssicherheit (CGK=realistisch) (Kat(C))
- Mehr Demokratie durch Gleichberechtigung (Kat(D))
- Chancengleichheit (Kat(E))

### **Themenfeld 2:**

Das zweite Themenfeld bündelt die Vorstellungen bezüglich notwendiger Umstrukturierungen, die auf der einen Seite als ursächlich für das Geschlechterungleichgewicht in Führungsetagen verstanden werden oder auf der anderen Seite dazu beitragen sollen dieses abzubauen.

- Wettbewerbsfähigkeit (Kat(F))
- Anpassungen an wirtschaftliche Entwicklungen, gesamtheitliche Anstrengungen (von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik) (Kat(G))

- Politische Maßnahmen zur Schaffung von gleichen Teilhabechancen (Kat(H))

### **Themenfeld 3:**

Das dritte Themenfeld fasst die Einschätzungen hinsichtlich möglicher Vorteile zusammen, die sich durch einen erhöhten Frauenanteil in Spitzenpositionen für Unternehmen und deren MitarbeiterInnen ergeben können. Bei QuotengegnerInnen und QuotenbefürworterInnen ergibt sich hier nur jeweils eine Kategorie, die in positiver/negativer Ausprägung erfasst wird:

- Vorteile durch eine erhöhte Frauenpräsenz (Kat(I))

### **Themenfeld 4:**

Das vierte Themenfeld fasst das jeweilige Hauptanliegen der KonsultationsteilnehmerInnen zusammen und beschreibt die Vorstellungen hinsichtlich zukünftiger Handhabungen mit Quotenregelungen.

- Hauptanliegen (Befürwortung/Ablehnung) (Kat(J))

Neben den ersten drei Themenfeldern wird jeweils das Hauptanliegen der GegnerInnen (Quotenverhinderung) und der BefürworterInnen (Quotenforderung) im Themenfeld 4 aufgeführt. Es werden alle Textpassagen der Konsultationsfragen 4 bis 7 als allgemeiner Zugang zu Quotenregelungen und den damit in Zusammenhang stehenden wünschenswerten Rahmenbedingungen zusammengefasst.

Folgende Kodierregeln kommen zur Anwendung:

Die Stellungnahmen werden anhand der sieben Konsultationsfragen einzeln durchgegangen und anhand der oben vorgestellten Tabelle den vier Themenfeldern (inklusive Kategorien) zugeordnet. Obwohl Argumente (und Nebenargumente) pro Frage mehrfach genannt werden, wird jedes nur einfach gezählt. Ein Argument könnte theoretisch sieben Mal verwendet werden, falls es in jeder der sieben Fragen mindestens einmal auftaucht.

Das vierte Themenfeld umfasst eine große Datenmenge, weil in ihm vier Fragen gebündelt werden (von Frage 4 bis Frage 7). Grund für diese Zusammenfassung ist die Art der Antworten, in denen überwiegend Wiederholungen vorangegangener Argumente genannt werden. Dieses Feld wird deshalb noch einmal extra mit den jeweiligen Kategorien (Kat(J) und Kat(K)) angeführt, weil die konkreten Gründe zur Quotenablehnung oder -forderung interpretiert werden. Mit Hilfe des unter 2.3. vorgestellten Kategoriensystems sollen dann in der Feinanalyse die einzelnen Argumente angeführt und getrennt nach GegnerInnen und BefürworterInnen

vorgestellt werden.

Die Feinanalyse als dritter Analyseschritt ist wie folgt aufgebaut: Zuerst wird kurz das Themenfeld, die jeweils verwendete(n) Kategorie(n) und die damit verbundenen Argumente, die sich aus mehreren Nebenargumenten zusammensetzen können, beschrieben und mit einem Ankerbeispiel, einer extrahierten Textpassage, veranschaulicht.

Die Feinanalyse erfolgt getrennt nach GegnerInnen und BefürworterInnen, weil davon auszugehen ist, dass sich die Haltung der KonsultationsteilnehmerInnen gegenüber der Frage von Frauenquoten auf deren Argumentationsweisen unterschiedlich auswirkt und die jeweiligen Standpunkte in der Quotendebatte eher widerspiegelt und umfangreicher interpretiert werden können.

### 2.3.1. Feinanalyse QuotengegnerInnen

Tabelle: Kategoriensystem mit Argumenten (A1,A2,A3) der QuotengegnerInnen

	<b>Kat(B):</b> Autonomiesicherung <b>/Kat(C):</b> Rechtssicherung	<b>Kat(A):</b> Umdenken	<b>Kat(E):</b> Chancengleichheit
<b>TF 1:</b> Status Quo	A1: Unternehmensautonomie A2: Prüfung der Rechtslage A3: realistisches Ziel=CGK	A1:Beispiele für Wirksamkeit A2:Wahrnehmung Unterrepräsentanz	A1: Verbesserte Chancen A2: Quote verhindert Gleichstellung
	<b>Kat(F):</b> Wettbewerbsfähigkeit	<b>Kat(G):</b> Gesamtaufgabe	
<b>TF 2:</b> Maßnahmen	A1: Sicherung und Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit A2:ausreichend verfügbarer Frauenanteil	A1: Bewusstseinswandel A2:Kombination flankierender Maßnahmen A3:Ursachenanalyse der Unterrepräsentation	
	<b>Kat(I):</b> Vorteile		
<b>TF 3:</b> Quotenutzen	A1: Kritik an Studien A2:Vorteile (Studienbelege; Diversität)		
	<b>Kat(J):</b> Quotenablehnung		
<b>TF 4:</b> Hauptanliegen	A1: Quote ist für Ausgleich ungeeignet A2: Nur Empfehlungscharakter		

Anzumerken ist, dass die Kategorie D (Mehr Demokratie durch Gleichberechtigung) von

QuotengegnerInnen nicht als Argument herangezogen wurde, weil sie inhaltlich nicht mit der Quotenablehnung zusammengedacht wurde. Kategorie D wird deshalb hier nicht aufgeführt. Die jeweils verwendeten Argumente werden durch Nebenargumente unterstützt, die im Detail in der Feinanalyse vorgestellt werden.

### **2.3.1.1. Themenfeld 1: Status Quo**

Das erste Themenfeld bezieht sich auf insgesamt drei Kategorien, die jeweils die Behauptung belegen und stützen sollen, dass sich die freiwillige Selbstregulierung als bereits wirksam erwiesen hat und nachhaltig das ungleiche Geschlechterverhältnis in Führungsetagen abbaut.

**Kat\_B/C:** Selbstregulierung ist wirksam, weil Unternehmensautonomie und Rechtssicherheit gewahrt werden.

Die erste Kategorie fasst alle Aussagen zusammen, die aus ökonomischer Perspektive für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens unbedingt notwendig sind und stets Berücksichtigung erhalten müssen. Die erste Kategorie umfasst drei Argumente.

#### **1. Argument:** Sicherung unternehmerischer Freiheit

Das erste Argument der ersten Kategorie lautet: Die freiwillige Selbstregulierung, auch „Soft Law“ genannt, ist wirksam, weil sie die Autonomiewahrung aller unternehmerischer Handlungen in den Mittelpunkt stellt. Diese drückt sich nicht nur durch eine angemessene Rücksichtnahme auf betriebsspezifische Unternehmens- und Organisationsstrukturen aus, die Benennungsperioden von Aufsichtsräten und Vorständen mit einschließt, sondern auch auf die autonome Wahl der Besetzung von Führungsetagen. Die Besetzung einer Führungsposition steht immer in unmittelbarem Zusammenhang mit der dafür notwendigen Definition von Führung und Führungsqualität, wie z.B. das Kriterium langjähriger Berufs- und Lebenserfahrung.

Die unternehmerische Autonomie dient in erster Linie dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Ob und in welchem Ausmaß Gleichstellungsziele, so auch die Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen, umgesetzt werden (können), ist demnach unterschiedlich und muss von den Unternehmen individuell entschieden werden. Eine Quotendiskussion muss auch die allgemeinen Bedingungen eines Besetzungsprozesses beleuchten.

Ankerbeispiel:

„Jedes Unternehmen sollte selbst entscheiden können, welche Ziele es sich für die Frauenförderung in Leitungspositionen setzt.“ (Wirtschaftskammer Österreich: 2)

## **1. Nebenargument:** Rücksicht auf Unternehmensbesonderheiten (inklusive Benennungsperioden)

Ankerbeispiele:

„Wir halten Maßnahmen zur Selbstregulierung für äußerst wirksam, da sie den branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten Rechnung tragen. So kann insbesondere die Beschäftigungsstruktur des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden.“ (Gesamtmetall: 2)

„[...]es ist zu berücksichtigen, dass die Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind (gemäß § 84 bzw. § 102 AktG maximal fünf Jahre).“ (Carl Heuchel: 2)

## **2. Nebenargument:** Wahrung autonomer Besetzungsentscheidungen (inklusive Rücksicht auf allgemeine Bedingungen einer Besetzung)

Zu diesem Nebenargument werden alle Aussagen gezählt, die an die Wahrung autonomer Besetzungsentscheidungen von Aufsichtsräten und Vorständen erinnern. Es sollten hauptsächlich bei der Entscheidung über die Vergabe von Aufsichtsrats- und Vorstandspositionen fachliche und persönliche Kriterien (Berufs- und Lebenserfahrungen) im Vordergrund stehen. Von diesem Standpunkt aus kann behauptet werden, dass die Besetzung einer Führungsposition von einer ungeeigneten Person zu erheblichen Qualitätsdefiziten führen kann, da entsprechende Führungsqualitäten im Fall einer gesetzlichen Quote wegfallen würden.

Ankerbeispiele:

„Grundsätzlich sollte in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung die Besetzung von Positionen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ebenso wie die Besetzung von Führungspositionen allgemein von den Kriterien abhängen, die aus Sicht der jeweiligen einzelnen Unternehmung für ihren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg als relevant erachtet werden. Ob der Abbau des Geschlechterungleichgewichts und damit das Kriterium des Geschlechts als Auswahlkriterium für Besetzungsentscheidungen relevant ist, ist eine Frage, die[...]jedes einzelne Unternehmen für sich beantworten muss.[...]Da eine Selbstverpflichtung freiwillig ausgesprochen und den betrieblichen Anforderungen entsprechend definiert wird, besteht im Unterschied zu gesetzlichen Quotenregelungen auch keine Gefahr, dass am Ende ausschließlich das Geschlecht ausschlaggebender Faktor für die Besetzung einer vakanten Führungsposition wird.“ (Institut der deutschen Wirtschaft Köln: 3)

„Die Mitglieder des Aufsichtsrats der großen Gesellschaften in Deutschland werden bekanntlich nur zur Hälfte von ihren Eigentümern gewählt; nur insoweit lässt sich redlicherweise von der Möglichkeit einer

„Steuerung“ der Wahlentscheidung der Hauptversammlung – in Form des Vorschlags zur Beschlussfassung – sprechen. Weder die Gesellschaft, ihre Organe noch deren Mitglieder können Einfluss auf die Besetzung der Arbeitnehmerbank nehmen.“ (BDA: 2)

## **2. Argument:** Notwendige Prüfung aller Rechtsfragen (=Legitimationsprüfung der Quote)

Das zweite Argument geht von der Wirksamkeit der Selbstregulierung aus, weil sie keine Abweichungen gegenüber europa- und verfassungsrechtlichen Vorgaben beinhaltet. Um die Frage zu beantworten, ob eine Quoteneinführung legitim ist, müssen vorab alle Rechte, die die beteiligten Akteure betreffen, geprüft werden.

Das zweite Argument fasst alle Aussagen zusammen, die sich auf die notwendige Klärung der Rechtslage (Kompetenzen und Befugnisse) hinsichtlich einer Quoteneinführung sowohl auf EU-Ebene als auch auf nationaler Ebene der einzelnen Mitgliedsstaaten beziehen. Neben der Überprüfung legitimer Zuständigkeiten der EU, die u.a. Binnenmarktvorschriften, Gleichstellung (vgl. Subsidiaritätsprinzip) oder Niederlassungsfreiheit (Art. 50 Abs. 2 lit. g AEUV, Art. 157 Abs. 4 AEUV) betreffen können, muss auch auf den Schutz von Eigentumsrechten, Organisationsfreiheit, Mitbestimmungsrechte und auf den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz geachtet werden. Auch muss geklärt sein, welcher Regulierungsschwerpunkt mit Frauenquoten angestrebt werden soll, ein sozialpolitischer oder gesellschaftsrechtlicher.

### **Ankerbeispiel:**

„Das Deutsche Aktieninstitut vertritt nachdrücklich die Auffassung, dass seitens der EU keinerlei zusätzlich Maßnahmen ergriffen werden sollten, da weder eine entsprechende Kompetenz der EU besteht, noch unter dem Gesichtspunkt der Subsidiarität ein Eingreifen der EU erforderlich ist. So besagt Art. 157 Abs. 4 AEUV, dass nur die Mitgliedsstaaten das Recht haben, in Bezug auf die Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben aktiv zu werden. Hinter dieser Spezialnorm tritt Art. 19 AEUV zurück, so dass die EU auch aus dieser Norm keine Kompetenz für die Einführung einer europaweiten Frauenquote herleiten kann. Auch der Versuch der Union, sich auf die Niederlassungsfreiheit zu berufen, ist zum Scheitern verurteilt, auch wenn der Fortschrittsbericht der EU-Kommission „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht Eine Europa-2020-Initiative“ ökonomische Gründe nennt, warum eine Frauenquote sinnvoll wäre. So werden im Fortschrittsbericht auf „verbesserte Unternehmensleistung, verbesserte Qualität bei Entscheidungsprozessen und verbesserte Unternehmensführung und -ethik“ hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Bedeutung hingewiesen, nicht aber auf sozialpolitische Erwägungen hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen. Zum anderen erwähnt der Fortschrittsbericht, dass in Betracht gezogen werden sollte, „dass die Entstehung abweichender nationaler Regelungen auf diesem Gebiet in einigen Mitgliedsstaaten und fehlende Regelungen in anderen

Mitgliedstaaten Bedeutung für das Funktionieren des Binnenmarktes haben könnte. Dies könnte sich auf die grenzüberschreitende Niederlassung von Unternehmen oder auf die Aussichten einer erfolgreichen Teilnahme an öffentlichen Auftragsvergaben im Ausland auswirken (ein internationales Unternehmen kann beispielsweise in mehreren EU-Mitgliedstaaten tätig sein, in denen es keine Quotenregelung gibt oder in denen es unterschiedliche Quotenregelungen gibt). Die Unternehmen benötigen Rechtssicherheit und keine widersprüchlichen? Regelungen.“<sup>4</sup> Damit scheint die EU Kommission anzudeuten, dass ihre Kompetenz im Bereich der Niederlassungsfreiheit anzusiedeln ist, die es gebietet, die Frauenquote einheitlich zu regeln. Damit sollen Unternehmen in Mitgliedstaaten ohne Frauenquote offensichtlich davor geschützt werden, Ausschreibungen zu verlieren. Es ist aber sehr sorgfältig zu prüfen, ob die aus dem Ziel der Schaffung eines einheitlichen Binnenmarkts abgeleitete Kompetenz, ein „race to the bottom“ zu verhindern bzw. ein „level playing field“ zu schaffen<sup>5</sup>, trägt. Zum einen dürfte das Argument für jede Beschränkung der Dienstleistungsfreiheit in den verschiedenen Mitgliedstaaten gelten, was den Subsidiaritätsgrundsatz unerträglich aushöhlen würde. Zum anderen fragt sich, ob Mitgliedstaaten vergabefremde (politische) Zwecke in europarechtlich zulässiger Weise überhaupt in dieser Weise bei der Vergabe von Aufträgen berücksichtigen dürfen. Diese müssten nämlich zumindest in einen sachlichen Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand stehen. Die quotale Besetzung der Leitungsorgane mit Frauen dürfte im grenzüberschreitenden Bereich hierzu aber sicherlich nicht zu zählen sein. Abgesehen davon ist nicht nachzuvollziehen, warum im Falle vergaberechtlicher Diskriminierungen seitens eines Mitgliedstaates, eine europaweite Regelung zur Frauenquote eingeführt werden sollte, statt den Mitgliedstaat, der diskriminierende Regelungen aufgestellt hat, abzumahnen. Der bereits genannte Fortschrittsbericht legt anhand der dort genannten Studien nahe, dass Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis erfolgreicher sind. Womöglich soll durch die Frauenquote also erreicht werden, dass die Minderheitsaktionäre, vielleicht sogar die Gläubiger vor schlechteren Entscheidungen bewahrt werden sollen, die durch die Fehlbesetzung von Aufsichtsräten entstehen. An die Mehrheitsaktionäre kann sich die Initiative nicht wenden, denn diese hätten es ja in der Hand, die Gremien durch Ihre Stimmenmacht wie gewünscht zu besetzen. In einer solchen Argumentation wären die Frauen also nicht mehr Schutzobjekt, sondern würden zum Schutzvehikel. Der danach im Rahmen der Niederlassungsfreiheit möglicherweise in Betracht kommende Kompetenztitel des Art. 50 Abs. 2 (g) AEUV erlaubt, Schutzbestimmungen zu koordinieren, „die in den Mitgliedsstaaten den Gesellschaften im Sinne des Artikels 54 Abs. 2 (AEUV) im Interesse der Gesellschafter sowie Dritter vorgeschrieben sind, um diese Bestimmungen gleichwertig zu gestalten“. Obwohl durch die Daihatsu-Entscheidung des EuGH der Begriff der „Dritten“ z.B. auf die Arbeitnehmer ausgedehnt wurde, sind Frauen pauschal ohne Bezug auf eine bestimmte Rolle (eben als Arbeitnehmerinnen) keine Dritte in diesem Sinne. Bei der vorliegenden Initiative könnte es der EU-Kommission aber möglicherweise um den Schutz der Gesellschafter gehen. Die EU-Kommission trägt insoweit vor, dass mehr Frauen in Entscheidungsgremien zu besseren Unternehmensergebnissen führten. Zum „Schutz der Gesellschafter“ müsse daher ein level playing field geschaffen werden, indem alle Unternehmen mittels einer Quote zu mehr Frauenpräsenz in Führungsgremien gezwungen werden. Eine Kausalität zwischen mehr Frauen in Führungsgremien und besseren Unternehmenszahlen lässt sich allerdings nicht belegen (s. Frage drei). Selbst wenn man aber

davon ausginge, dass es sich bei Einführung einer Frauenquote auch um eine Schutzbestimmung zugunsten der Gesellschafter handelt, müsste doch wie in der Tabakrichtlinie-Entscheidung des EuGH zunächst geprüft werden, ob die geplanten Regulierungen? nicht einen sozialpolitischen Schwerpunkt statt eines gesellschaftsrechtlichen hat, der aber für die Berufung auf den Kompetenztitel des Art. 50 Abs. 2 (g)AEUV erforderlich wäre. Deutlich wird das sozialpolitische Anliegen der Kommission bereits darin, dass die Justizkommissarin 2009 zu Beginn der Diskussion um eine Frauenquote unter dem Thema „Die neue Gleichstellungsstrategie der EU-Kommission“ beworben hat.“ (Deutsches Aktien Institut: 3ff.)

### **3. Argument:** DCGK als realistische Zielvorgabe

Das dritte Argument begründet die Wirksamkeit der Selbstregulierung aufgrund des Deutschen bzw. Österreichischen Corporate Governance Kodex, der auf Basis von Empfehlungen für Zielvorgaben als sinnvoll und realistisch betrachtet wird.

Der DCGK ermöglicht es, je nach betriebsspezifischen Unternehmensstrukturen geeignete Maßnahmen festzulegen, um den Frauenanteil in Führungsetagen zu erhöhen und Diversität als gelebte Unternehmensstrategie zu etablieren. Alle Aussagen, die unter dem dritten Argument zusammengefasst werden, sehen den DCGK als wirksam an und beziehen sich auf konkrete Inhalte bzw. Ziele des DCGK. Dazu zählt vor allem die Verpflichtung zu Transparenz durch regelmäßige Berichterstattung, die zu einer gesteigerten Vergleichbarkeit gesetzter Zielvorgaben führt und auch zu einem gesteigerten öffentlichen Druck. Werden gesetzte Ziele nicht erreicht, müssen Unternehmen mit Attraktivitätsverlusten gegenüber künftigen Beschäftigten rechnen.

Ankerbeispiel:

„Die Wirksamkeit von Selbstverpflichtungserklärungen lässt sich auch an den Wirkungen der Diversity-Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex messen, die im Jahr 2010 konkretisiert wurde. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex gelten für den Bereich von Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Unternehmen. Diese sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele setzen sollen. Fast alle börsennotierten Unternehmen haben sich bereits konkrete Ziele gesetzt und besetzen frei werdende Aufsichtsratsmandate zu einem großen Anteil mit Frauen.“ (Gesamtmetall: 2)

### **Kat A:** Gleichstellungsorientiertes Umdenken hat stattgefunden

Die zweite Kategorie fasst alle Aussagen zusammen, in denen sich QuotengegnerInnen für einen positiv empfundenen bereits vollzogenen Wandel aussprechen. Dabei werden zwei Argumente angeführt, wobei sich das zweite noch einmal in drei Nebenargumente aufteilt.

**1. Argument:** Hohes Unternehmensinteresse als Voraussetzung für erfolgreiche Anstrengungen  
Das erste Argument beschreibt die Überzeugung der GegnerInnen, dass die Selbstregulierung wirksam ist, weil die Unternehmen bereits starkes Interesse an Chancengleichheit und Frauenförderung zeigen und erfolgreiche entsprechende Anstrengungen vorweisen können. Hier werden alle erfolgten bzw. für notwendig erachteten Maßnahmen der Selbstverpflichtungserklärung (DAX-30-Initiative) bezüglich des Abbaus des Geschlechterungleichgewichts in Führungsetagen aufgezählt. Wird Chancengleichheit oder Frauenförderung in Unternehmen mit Ignoranz begegnet, kann ein Imageschaden des Arbeitgebers folgen.

Das erste Argument zählt konkrete erfolgreiche Maßnahmen bzw. Initiativen wie Förderprogramme, Datenbanken, flexible Arbeitsmodelle sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Kinderbetreuung, die in unternehmensinternen und -externen Zahlen zur Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen als Beweis vorgestellt werden. Die Betonung der erfolgreichen Umsetzung der Selbstregulierung liegt auf der Freiwilligkeit, welche Wettbewerbsfähigkeit auf Basis interner Akzeptanz erst ermöglicht.

Ankerbeispiele:

„Im Hinblick auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sind Maßnahmen zur Selbstregulierung, wie die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der deutschen DAX30-Unternehmen, äußerst wirksam, da sie auf freiwilliger Basis entstehen und den unternehmensspezifischen Besonderheiten (insbesondere der Beschäftigungsstruktur im jeweiligen Unternehmen) Rechnung tragen können.. Damit haben die Unternehmen einen entscheidenden Prozess für mehr Frauen in Führungspositionen in Gang gesetzt.“ (BGA: 2)

„In den letzten Jahren haben die Unternehmen ihre Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen intensiviert und sich vielfach auch konkrete Ziele gesetzt, an denen sie sich messen lassen (vgl. Antwort zu Frage 1). Darüber hinaus unterstützen die in Deutschland bestehenden vielfältigen betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere auch Frauen beim beruflichen Aufstieg. Fast alle Unternehmen bieten heute familienfreundliche Maßnahmen. Dabei nimmt auch die Anzahl der im Betrieb angebotenen Maßnahmen – von flexiblen Arbeitszeiten über Maßnahmen zur Elternförderung bis hin zum Familienservice – immer mehr zu.“ (BGA: 3)

„Weitere Unternehmen der Branche sind diesem Beispiel gefolgt und haben sich interne Quoten gesetzt. Die Unternehmen haben hierdurch eine Art freiwilligen Wettbewerb innerhalb der Branche generiert. Eine freiwillige Selbstverpflichtung erfährt innerhalb der Unternehmen, anders als von außen auferlegte Vorgaben eine Akzeptanz,[...].“ (AGV: 3)

## **2. Argument:** Stellungnahmen der GegnerInnen zum Status Quo

Das zweite Argument fasst alle Aussagen der QuotengegnerInnen zusammen, die sich auf deren Einschätzung und deren Begründungen zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen beziehen. Diese Einschätzung wird in drei Nebenargumente gespalten. Die Aussagen reichen von Haltungen, die die Zustimmung zur eklatanten Situation von Frauen in Führungsebenen einräumen, über die Zuversicht auf Verbesserung der Entwicklungen des Geschlechterverhältnisses (2013: Neuwahlen der Aufsichtsräte/Vorstände oder wachsender weiblicher Talentpool), welche sich durch selbstregulatorische Maßnahmen nicht nur in Führungsetagen ergeben werde, bis hin zu kritischen Auffassungen, die sich auf die Faktenlage des Fortschrittsberichts beziehen.

Ankerbeispiele:

### **1. Nebenargument:** Eingeständnis bezüglich der Faktenlage „Unterrepräsentanz“

„Frauen sind in Führungspositionen europäischer Unternehmen unterrepräsentiert, auch in Österreich.“  
(Industriellenvereinigung: 1)

„Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Europäischen Kommission, dass nach wie vor noch zu wenige Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Unternehmen in Europa und in Deutschland vertreten sind. Zahlreiche Barrieren, denen Frauen im Verlauf ihrer beruflichen Karriere begegnen, sind gleichstellungspolitisch ein Ärgernis,[...]“ (Deutsche Bundesregierung: 1)

### **2. Nebenargument:** Zukunftsoptimismus

„Dieser Trend (des ansteigenden Frauenanteils in Führungspositionen) wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind (gemäß § 84 bzw. § 102 AktG maximal fünf Jahre). In fast allen großen deutschen Unternehmen stehen im Jahr 2013 Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen eine weitere Steigerung des Frauenanteils zu erwarten ist. Auch in anderen europäischen Ländern (z.B. Schweden, Finnland) wurden gute Erfahrungen mit Maßnahmen der Selbstregulierung gemacht.“ (Bayerischer Bankenverband: 2)

„Aus diesem jetzt deutlich wachsenden Talent-Pool werden sicherlich zahlreiche weitere Frauen den Weg finden für zukünftige Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.“ (BMW Group: 1)

### **3. Nebenargument:** Kritischer Blick auf die Problemlage „Unterrepräsentation“

„Die oft zitierten Zahlen von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen geben nur einen Bruchteil der Realität wieder.“ (Adidas AG: 1)

## **Kat\_E:** Schaffung von Chancengleichheit

Die dritte Kategorie beinhaltet einerseits alle Aussagen, die die Gleichstellungsziele der Selbstregulierung benennen und andererseits die Folgen, die durch die Quote entstehen würden und deren Auswirkungen auf die Gleichstellungsziele. Insgesamt enthält die dritte Kategorie zwei Argumente.

### **1. Argument:** Verbesserung weiblicher Lebensrealitäten

Das erste Argument erklärt das Festhalten an der wirksamen Selbstregulierung, weil diese die Schaffung gleicher Chancen ermöglicht und gezielte Maßnahmen zur Gleichstellung vorantreibt. Das Ziel, welches die Selbstregulierung verfolgt, ist die nachhaltige verbesserte Stellung von Frauen in Gesellschaft und Wirtschaft.

Ankerbeispiele:

„Selbstregulierung trägt nachhaltig dazu bei, Frauen auf oberster Führungsebene gleichzustellen. Freiwillige Maßnahmen entstehen auf Basis der Erkenntnis, dass Frauen ebenso für jede Art der Führungsaufgabe, auch als Aufsichtsrat oder Vorstandsmitglied, geeignet sind und tragen damit langfristig zur Verbesserung der Stellung der Frauen in der deutschen Wirtschaft bei.“ (Glas und Solar e.V.: 1)

„Zudem verfehlt (die Quote) das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe am Erwerbsleben und auf allen Ebenen. Ziel muss es sein, zunächst allen Männern und Frauen die nötigen Rahmenbedingungen zu bieten, um überhaupt am Erwerbsleben teilnehmen zu können. Darüber hinaus müssen mögliche Barrieren für die Entwicklung von Mitarbeitern identifiziert und nachhaltig behoben werden, um allen eine gleichberechtigte, allein auf Leistung und Potenzial beruhende Möglichkeit der beruflichen Entwicklung zu ermöglichen.“ (ThyssenKrupp: 4)

### **2. Argument:** Quote verhindert Gleichstellung

Das zweite Argument besagt, dass *nur* Selbstregulierung Gleichstellung ermöglicht. Eine Quote würde diese verhindern, anstatt das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern zu fördern. Es werden alle Aussagen gezählt, die die schwerwiegenden Folgen einer Frauenquote, welche nicht nur einen Imageschaden der Frauen beinhalten (können), sondern auch demotivierend auf beide Geschlechter wirken (können). Die Steigerung der Frauenbeteiligung in Führungsetagen führt nicht zu einem gesteigerten Gesellschaftswohl, sie weist einen sozialpolitischen Schwerpunkt auf und kann demnach wirklichen Gleichstellungsanliegen nicht gerecht werden (siehe auch Kategorie 1; 2. Argument: Prüfung aller Rechtsfragen). Folgen sind u.a. Diskriminierung von Männern, Risiko von Fehlentscheidungen bzw. wirtschaftliche Nachteile, Stigmatisierung und fehlende Anreizschaffung.

## Ankerbeispiele:

„Eine Geschlechterquote schafft neue Ungerechtigkeiten, da sie in bestimmten Berufsgruppen die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen zerstört.[...]Bereits im Studium müsste man männlichen Studenten, die einen Vorstandsposten in einer börsennotierten Aktiengesellschaft als ihr Berufsziel haben, davon abraten Betriebswirtschaft oder Jura zu studieren, da die Chancen zur Erreichung des Berufsziels sehr viel niedriger sind, als bei einem Ingenieurstudiums.“ (Bauer AG: 3f.)

Die Quote „[...]würde zwangsläufig – schon mangels Akzeptanz in den Unternehmen – zu Ausweichmechanismen führen und eine „echte“ Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen tendenziell eher verhindern als fördern. Zu befürchten ist insbesondere, dass dort, wo eine Umsetzung politisch nicht möglich ist, durch die Schaffung von Scheinpositionen gesetzliche Vorgaben formal, aber nicht in der Sache, erfüllt werden. Hiermit würde eine tatsächliche Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen nicht erreicht. Das Image von Frauen in Führungspositionen würde allerdings nachhaltig geschädigt. Die innerbetriebliche Akzeptanz der Sinnhaftigkeit des verfolgten Ziels würde unter dem Eindruck des Zwangs stark gemindert. Zudem wäre zu befürchten, dass diejenigen Unternehmen, die unter die gesetzlichen Vorgaben fallen würden, Schwierigkeiten bei der Akquisition junger männlicher Nachwuchs-Führungskräfte bekommen und somit auf dem Arbeitsmarkt einen Wettbewerbsnachteil erleiden.“ (AGV: 4)

### 2.3.1.2. Themenfeld 2: Erforderliche Maßnahmen und Rahmenbedingungen

Das zweite Themenfeld umfasst alle Aussagen, die sich auf Maßnahmen beziehen, die entweder als Voraussetzung für die wirksame Selbstregulierung verstanden werden oder als notwendige Umstrukturierung aus der Perspektive der GegnerInnen angegangen werden müssten.

#### **Kat F:** Notwendige Anpassung an wirtschaftliche Entwicklungen

Die erste Kategorie umfasst aus ökonomischer Sicht alle notwendigen Anpassungsprozesse, die als Voraussetzung einer wirksamen Selbstregulierung verstanden werden. Dazu werden unter der ersten Kategorie der QuotengegnerInnen zwei Argumente gezählt.

#### **1. Argument:** Sicherung und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

Das erste Argument bündelt alle Aussagen der GegnerInnen und deren Vorstellungen zu notwendigen Anpassungen an demografische Entwicklungen. Diese werden als Voraussetzung für eine erfolgreiche Selbstregulierung verstanden und dienen in erster Linie der Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit. Es wird auf die Selbstregulierung der Märkte gesetzt.

Dazu zählen neben dem demografischen Wandel auch die Bekämpfung des Fachkräftemangels, der eine optimale Nutzung aller Talente erfordert, und die praktische Anerkennung des hohen Qualifikationsniveaus von Frauen. Frauen bringen in einem überaus hohen Ausmaß Fach- und Sozialkompetenzen mit.

Ankerbeispiele:

„Für die Besetzung des Aufsichtsrates hat sich die BMW AG festgelegte qualifikationsbezogene Zielprofile gegeben, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dauerhaft sicherstellen sollen.“  
(BMW Group: 2)

„Für die globale Wettbewerbsfähigkeit sind die Unternehmen zunehmend auf die hohe fachliche und soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen. Nach Unternehmensangaben bringen Mitarbeiterinnen die erforderlichen Qualifikationen in immer größerem Maße mit als ihre männlichen Kollegen.[...]Vor diesem Hintergrund und aufgrund des durch den demografischen Wandel bedingten wachsenden Fachkräftebedarfs haben die Unternehmen bereits vor vielen Jahren erkannt, dass sie künftig noch stärker auf das Potenzial von Frauen angewiesen sind und haben verschiedenste Frauenfördermaßnahmen etabliert.“ (Gesamtmetall: 2)

## **2. Argument:** Voraussetzung für Wandel ist ein ausreichend verfügbarer Frauenanteil

Das zweite Argument setzt für einen Wandel innerhalb des Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen einen ausreichenden Frauenanteil im jeweiligen Unternehmen voraus, der auch in Spitzenpositionen nachrücken kann. Vor allem die technisch- bzw. naturwissenschaftlichen Branchen stehen dabei vor großen Herausforderungen. Eine gängige Erklärung dafür ist das geschlechtsspezifische Berufswahlverhalten, welches von QuotengegnerInnen als Hauptproblem des geringen Frauenanteils verstanden wird.

Ankerbeispiele:

„Eine nachhaltige Einflussnahme von Frauen auf die Unternehmenskultur ist vor allem dann zu erwarten, wenn eine angemessene Zahl von Frauen in Führungspositionen gelangt.“ (Deutsche Bundesregierung: 2)

„Dies ist gerade in einem so technisch ausgerichteten Unternehmen wie ThyssenKrupp eine große Herausforderung, die nur langfristig umgesetzt werden kann.“ (Thyssen Krupp: 2)

„Die Verfügbarkeit einer großen Anzahl kompetenter und erfahrener Frauen für die höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen vergrößert das Auswahlpotential für die Unternehmen[...].“  
(Regierungskommission DCGK: 8)

## **Kat\_G: Notwendige Umstrukturierungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft**

Die zweite Kategorie des zweiten Themenfeldes benennt wünschenswerte bzw. als dringend erforderlich wahrgenommene Veränderungen in Staat, Gesellschaft und Betrieben. Diese können nur als gesamtgesellschaftliche Aufgabe mit dem Ziel mehr Chancengleichheit gemeistert werden. Die dafür notwendige Verantwortungsübernahme wird mit unterschiedlichen Begründungen entweder der Politik, der Wirtschaft oder der Gesellschaft zugeschrieben. Als unumgänglich gilt hierbei die genaue Ursachenanalyse, aus welchen Gründen Frauen stärker in Führungspositionen integriert werden müssen bzw. warum das Geschlechterverhältnis sich als ein unausgewogenes in Führungsebenen darstellt.

### **1. Argument:** wünschenswerter Bewusstseinswandel

Das erste Argument geht davon aus, dass ein Sensibilisierungsprozess einer erfolgreichen Selbstregulierung vorausgehen muss, der z.B. gesellschaftliche, betriebliche und politische Akzeptanz von Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorantreibt und zu veränderten Unternehmenskulturen und -strukturen führen kann, die sich an Diversität orientieren.

Eine gesamtgesellschaftliche Diskussion über notwendige Rahmenbedingungen ist ein wichtiger Baustein, um den Abbau von Ungleichheit im Hinblick auf Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen zu begünstigen, wobei aus Sicht der GegnerInnen darauf geachtet werden muss, dass umfangreiche Veränderungen neben Zeit auch Geduld von allen Beteiligten benötigen.

#### Ankerbeispiele:

SAP sieht „[...]einen Bedarf für eine breite gesellschaftliche Diskussion über die Rahmenbedingungen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen fördern.[...]Nur wenn wir eine ganzheitliche Diskussion führen, werden wir die richtigen Weichen für den nachhaltigen Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den Entscheidungsgremien der Unternehmen stellen.“ (SAP AG: 3)

„Zu bedenken ist auch, dass ein Ausgleich des Geschlechterungleichgewichts eines gesellschaftlichen Wandels bedarf. Ein solcher Wandel, wonach geeignete Frauen auch die Aufgaben in den Führungspositionen übernehmen können und wollen, braucht seine Zeit.“ (Unternehmer NRW: 2)

### **2. Argument:** Gleichstellung als Gesamtaufgabe der Politik, Gesellschaft und Wirtschaft

Das zweite Argument besagt, dass Selbstregulierung nur dann erfolgreich sein kann, wenn Gleichstellung als Gesamtaufgabe verstanden wird. Nur durch die Kombination flankierender Maßnahmen, die Kinderbetreuungsmöglichkeit und flexible Arbeitszeitmodelle einschließen und den Arbeitsmarkt für beide Geschlechter öffnen, kann eine deutliche Verbesserung der

Situation der Unterrepräsentation von Frauen in Führungsetagen erreicht werden. Freiwillige betriebliche Maßnahmen müssen mit gesellschaftspolitischen (Förderung technischer Berufsausbildungs- und Qualifizierungsprogramme für Frauen) Zielen abgestimmt werden. QuotengegnerInnen ist es besonders wichtig, auch politische Fehlanreize abzubauen, die eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen verhindern wie z.B. Steuer- und Sozialversicherungsrecht oder Kinderbetreuungsgeld.

Ankerbeispiele:

„Betriebliche Maßnahmen wirken dann am nachhaltigsten, wenn sie auf freiwilliger Grundlage entstehen. [...]Die betrieblichen Bemühungen müssen durch entsprechende gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie z. B. eine ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur sowohl für Klein- als auch für Schulkinder (Ganztagsschulen) flankiert werden.[...]Hier ist wichtig, dass auch die noch immer in Deutschland bestehenden Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit im Steuer- und Sozialversicherungsrecht angegangen werden.“ (BDA: 3)

„Bei der Bemühung um mehr Frauen in Führungspositionen handelt es sich um eine gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Herausforderung, die Anstrengungen aller Parteien (freiwillig und im Rahmen ihrer Möglichkeiten) bedarf.“ (ThyssenKrupp: 4)

### **3. Argument:** Ursachenanalyse der Unterrepräsentation von Frauen in Führungsetagen

Im Mittelpunkt des dritten Argumentes steht die Ursachenklärung für die Unterrepräsentation von Frauen in Spitzenpositionen. QuotengegnerInnen sehen neben der Hartnäckigkeit von Geschlechterstereotypen auch das geschlechterspezifische Berufswahlverhalten (z.B. längere und häufigere Erwerbsunterbrechungen bei Frauen, geringer Anteil in MINT-Fächern) bzw. unterschiedliche geschlechtsspezifische Interessen als Wurzel des Problems. So kann sich z.B. als personale Ursache ein geringeres Selbstwertgefühl negativ auf Vermarktungsstrategien von Frauen auswirken, was wiederum entscheidenden Einfluss auf mögliche Karrierechancen hat.

Die Ursachen werden von GegnerInnen weitestgehend außerhalb der Unternehmen und auf personaler Ebene gesucht. Im Fall einer Quoteneinführung dürften Sanktionen nicht allein die Unternehmen in die Verantwortung nehmen.

Ankerbeispiele:

„Unterschiedliche Geschlechterinteressen werden immer zu einer unterschiedlichen Ausprägung der Geschlechterquoten in den unterschiedlichen Berufsgruppen führen.“ (Bauer AG: 3)

„Immer noch kommen viele Frauen durch längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und kürzere Arbeitszeiten, die in der Vergangenheit regelmäßig auch mit geringeren beruflichen Karriereambitionen

verbunden waren, auf der Karriereleiter gar nicht erst so weit voran, um für eine Führungsaufgabe in den höchsten Entscheidungsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat) in Frage zu kommen. Das Potenzial für weibliche Führungskräfte wird dadurch unnötig verknappt. Darüber hinaus existieren noch immer gesellschaftliche Rollenbilder, die auch das Berufswahlverhalten von Frauen stark beeinflussen und dazu führen, dass z. B. nur 20 % der Studierenden in MINT-Fächern Frauen sind. Eine Gleichverteilung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, vor allem in „MINT-Branchen“, existiert somit nicht.“ (BDA: 2)

„Es müssen[...]die Gründe für einen geringen Frauenanteil in Führungspositionen sachlich analysiert werden. Diese liegen vor allem in den gesellschaftspolitischen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte. Hierfür dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden.“ (Unternehmer NRW: 3f.)

„Frauen stellen zwar den höheren Anteil an Universitätsabsolventen, bleiben aber in vielen Fällen was Auftreten und Selbstvertrauen anbelangt hinter Männern zurück. Defizite im Selbstmarketing können durch spezifische Schulungen behoben werden, gleichzeitig kann der Aufbau von Netzwerken, der für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben unumgänglich ist, unterstützt werden.“ (WKO: 2)

### **2.3.1.3. Themenfeld 3: Vorteile einer höheren Frauenpräsenz**

#### **Kat I:** Unterschiedliche Haltungen bezüglich „reiner“ Vorteile

Die erste Kategorie des dritten Themenfeldes fasst alle Aussagen der QuotengegnerInnen über deren Einschätzung zu Studienergebnissen, die Vorteile belegen, zusammen. Hierzu zählen neben der Überzeugung von Vorteilen auch Aussagen, die eine diesbezügliche Eindeutigkeit mit verschiedenen Begründungen anzweifeln.

#### **1.Argument:** Kritik an Studien – Widersprüchliche Studienergebnisse

Das erste Argument lautet: Klare Vorteile durch eine höhere Frauenpräsenz sind nicht belegt, weil Vorteile, die im Fortschrittsbericht ausgeführt werden, keine hinreichende Überzeugungskraft haben. Dies resultiert aus mangelhafter Methodik oder der Herstellung nicht eindeutiger Kausalitäten wie z.B. zwischen Frauenanteil und Unternehmenserfolg. Einige GegnerInnen ziehen dafür Gegenstudien heran. So können diese darauf verweisen, dass die Verfolgung diversitätsorientierter Strategien keine automatische Erfolgssteigerung mit sich bringen muss und neben dem Geschlecht vor allem die individuelle Leistung des/der Mitarbeiters/in und viele weitere Indikatoren (Alter, Ethnie, Herkunft etc.) ausschlaggebend für

die Erfolgssteigerung eines Unternehmens seien.

Ankerbeispiele:

„Es gibt aber auch andere Studien, die hier nicht unerwähnt bleiben sollen: So hat die FAZ über eine Studie der Universität Konstanz berichtet. In dieser Studie wird darauf hingewiesen, dass eine Gender Diversity nicht automatisch zu Leistungssteigerungen führt. Ökonomisch lässt sich die Förderung von Gender Diversity danach nicht legitimieren. Eine Studie der Universität Erfurt fand zudem keinen positiven Zusammenhang zwischen der Befolgung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, die den Kodexempfehlungen (u.a. zur Geschlechterdiversität) gefolgt waren. Selbst die McKinsey-Studie aus 2007 stellt keinen zwingenden Zusammenhang zwischen der Frauenbeteiligung in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg fest.“ (GDV: 7f.)

„Der wirtschaftliche Effekt eines höheren Anteils von Frauen in den Entscheidungsgremien ist in zahlreichen Statistiken untersucht worden, deren Ergebnisse sich jedoch teilweise widersprechen. Es existieren mehrere Studien, die einen positiven Einfluss einer höheren Anzahl von Frauen in Entscheidungsgremien auf den Unternehmenserfolg beobachten. Allerdings ist deren Aussagekraft aufgrund von Zweifeln über die Kausalitätsrichtung fragwürdig. Es ist hierbei nicht geklärt, ob eine höhere Frauenquote wirtschaftlichen Erfolg oder wirtschaftlicher Erfolg eine höhere Frauenquote zur Folge hat. Festzuhalten ist, dass individuelle gute Leistungen wirtschaftlichen Erfolg bringen und dass diese unabhängig vom Geschlecht sind. Insofern ist bei objektiverer Sicht der Dinge festzustellen, dass es keine Indikatoren dafür gibt, dass eine Erhöhung des Frauenanteils in den Entscheidungsgremien den Unternehmen **wirtschaftliche Vorteile bringt**. Ebenso unzulässig wäre es, aus dem Umstand der hohen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen (einer Volkswirtschaft mit tendenziell eher geringem Frauenanteil in Führungspositionen) abzuleiten, eine geringe Beteiligung von Frauen brächte wirtschaftliche Vorteile.“ (AGV: 5)

„Die wirtschaftlichen Vorteile eines Unternehmens hängen von einer Vielzahl verschiedener Faktoren ab.“ (BDA: 4)

## **2. Argument:** Klare Vorteile durch höheren Frauenanteil

Das zweite Argument geht davon aus, dass eine höhere Frauenpräsenz definitiv Vorteile bringt, weil entweder Diversität als unternehmerischer Erfolgsfaktor gilt und/oder eine Reihe von Studien diesen belegen.

Ankerbeispiele:

### **Studienbelege**

„Zahlreiche Studien belegen, dass eine stärkere Präsenz von Frauen einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Der Effekt ist für deutsche Unternehmen nachgewiesen, wenn Frauen im

Aufsichtsrat vertreten sind und gleichzeitig ein hoher Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten besteht (vgl. Studie Lindstädt / Fehre / Wolff (2011) –Studie im Auftrag des BMFSFJ).[...]Die Woman Matter Studie von McKinsey bei internationalen Unternehmen zeigt, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen in ihren Managementorganen die Unternehmen mit der besten Unternehmensperformance sind (vgl. Studie McKinsey (2007), Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver).“ (Kienbaum: 4f.)

## **Diversität**

„Durch unterschiedliche Persönlichkeiten und Sichtweisen können wir verschiedene Bedürfnisse vielfältiger Märkte besser erkennen und Lösungen abseits ausgetretener Pfade entwickeln.“ (Deutsche Telekom: 2)

### **2.3.1.4. Themenfeld 4 : Quotenverhinderung**

Unter Themenfeld 4 werden alle Aussagen zusammengefasst, die sich klar gegen eine gesetzlich verbindliche Quote durch die EU aussprechen. Die Äußerungen lassen sich beliebig auf alle vorher genannten Kategorien beziehen und wirken unterstützend oder erklärend hinsichtlich der Ablehnung der Quote und Weiterverfolgung der Selbstregulierung.

Das vierte Themenfeld beschreibt, welche Maßnahmen und in welchem Ausmaß diese nach Meinung der GegnerInnen erfolgen müssten, um das ungleiche Geschlechterverhältnis in Führungsetagen erfolgreich abzubauen und um gleichzeitig den als zufriedenstellend empfundenen Status Quo einer Selbstregulierung aufrecht zu erhalten.

#### **Kat J: Allgemein angestrebte Verhinderung der Quote**

##### **1. Argument:** Quote (inkl. Sanktionen) ist für Ausgleich in Führungspositionen ungeeignet

Das erste Argument lautet: Die Quote ist für den Abbau des ungleichen Geschlechterverhältnisses auf Führungsebene ungeeignet, weil das Ziel der Gleichstellung in Führungspositionen aus mehrfacher Perspektive so nicht erreicht werden kann.

Hier fließen alle Standpunkte zusammen, die grundsätzlich die gesetzliche Einführung der Quote – unabhängig von Unternehmensgröße und Unternehmensart – für ungeeignet halten und eine Empfehlung ablehnen.

Obwohl sich einige europäische Länder positiv hinsichtlich einer Quote positionieren, befürchten viele GegnerInnen nicht abschätzbare Konsequenzen durch die Quote, die zu

wirtschaftlichen Nachteilen führen (können). Von Seiten der GegnerInnen wird weiterhin an der Weiterentwicklung, Überprüfung und Verbesserung von Diversitätszielen durch die Selbstregulierung festgehalten.

Ankerbeispiele:

„Eine einheitlich vorgeschriebene Quote für deutsche Unternehmen von 30 oder 40% zum Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien ist in Anbetracht der gesellschaftspolitischen aber auch unternehmerischen Versäumnisse und der sich daraus ergebenden Konsequenz für Marktlage zu qualifizierten Frauen für TOP Führungspositionen unrealistisch, da die Grundlagenarbeit fehlt und abzulehnen.“ (Kienbaum: 2) „[...]Sanktionen als ausschließliches Instrument sind kein Allheilmittel zur Erreichung einer individuellen Quote. Trotz des Erfolgs in einigen anderen Ländern der EU wären die Konsequenzen einer solchen Gesetzgebung für in Deutschland tätige Unternehmen nicht abschätzbar.“ (Kienbaum: 3)

„Starre Zielvorgaben und fixe Zeitrahmen werden als nicht geeignet gesehen,[...]Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen abzulehnen[...].“ (Beauftragter für Kapitalmarktentwicklung: 2)

### **1. Nebenargument:** Aus betrieblicher Perspektive ist die Quote unangemessen

Unter dem ersten Nebenargument werden aus betrieblicher Sicht negative Auswirkungen der Quote aufgezählt, die sich nicht nur auf die notwendige Unternehmensautonomie beziehen, sondern dafür stehen, dass weniger auf die Quote, sondern vielmehr auf die Förderung von Diversität gesetzt werden müsse. Neben vielfältigen Praxisproblemen, die sich aus einer gesetzlichen Quote für die Unternehmen ergeben, dürfe nicht, so wird argumentiert, außer Acht gelassen werden, dass der Frauenanteil in der jeweiligen Branche die Voraussetzung für eine mögliche Umsetzung gleichstellungsorientierter Forderungen darstelle. Zusätzlich sei auf die Unternehmensgröße bei der Einführung einer starren Quote zu achten, die vor allem erhebliche Nachteile für kleine und mittlere Unternehmen mit sich bringe.

Ankerbeispiele:

„Aus Sicht des Personalmanagements erscheinen einheitliche Quotenvorgaben nur bedingt zielführend. Eine wirkungsvolle Förderung von Diversity muss bei der Rekrutierung, Talentidentifikation und -förderung ansetzen und darf sich nicht nur auf visible „Symbolsetzungen“ in Aufsichtsräten oder Geschäftsleitungen beschränken.“ (Kienbaum: 1)

„Eine gesetzliche Regelung für die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen berücksichtigt jedoch nicht die erheblichen Unterschiede zwischen den Unternehmen, insbesondere in Hinblick auf die jeweilige Größe oder Branche.“ (Adidas AG: 4)

„Geschlechterbezogene Besetzungsregelungen für Geschäftsführungsorgane (Vorstand) sind nicht mit der Unternehmensautonomie vereinbar und werfen im Übrigen erheblich größere Probleme für die Praxis auf. So erfordert die Realisierung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses die Berücksichtigung des Frauenanteils in der Belegschaft und auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen, da die meisten Unternehmen ihre Führungskräfte aus internen Kandidatinnen und Kandidaten rekrutieren.“ (BDA: 5f.)

„Eine gesetzliche Quote hingegen setzt einige Unternehmen über Gebühr unter Druck und stellt wiederum für andere Unternehmen keinen Anreiz dar.“ (Thyssen Krupp: 2)

„So gibt es vermutlich mehr qualifizierte Frauen für Aufsichtsratspositionen als sich zur Zeit aus den aktuellen Zahlen zur Besetzung von Aufsichtsräten ablesen lässt. Dies gilt vor allem auf der Ebene kleinerer und u.U. mittlerer Unternehmen.“ (Deutsches Aktien Institut: 10)

## **2. Nebenargument: Quote ist unangemessen aus gesellschaftlicher Sicht**

Aus gesellschaftlicher Sicht darf die Quote nicht als Allheilmittel verstanden werden, denn das Ziel eines veränderten gesamtgesellschaftlichen Bewusstseins kann so nicht erreicht werden.

Ankerbeispiele:

„Eine Geschlechterquote für Führungspositionen, ist für die Ausgleich ungeeignet, da diese nicht in der Persönlichkeitsentwicklung hin zu Führungspersönlichkeiten ansetzt sondern Quotenfrauen als Allheilmittel anpreist ohne die Ursache der Ungleichgewichts zu beseitigen.“ (Bauer AG: 2)

Quoten verbunden mit „[...]Sanktionen gehen am Ziel vorbei und werden somit nicht zu dem notwendigen gesellschaftlichen Wandel führen.“ (SAP: 5)

## **3. Nebenargument: Quote ist unangemessen aus rechtlicher Sicht**

Das dritte Nebenargument bezieht sich auf die rechtliche Perspektive, aus der die Quote nicht nur verfassungsrechtliche, den Mitgliedsstaat betreffende, sondern auch europarechtliche Bedenken bei QuotengegnerInnen hervorruft. Die Quote ist unverhältnismäßig und greift in verschiedene Rechte der Beteiligten ein.

Ankerbeispiel:

„Ferner ist die Gesetzgebungskompetenz der Europäischen Union für bestimmte Ergebnisvorgaben nicht ersichtlich. Diese ergibt sich weder aus ihrer Ermächtigung zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Arbeits- und Ermächtigungsfragen noch aus Binnenmarktvorschriften für gesellschaftspolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane. Einheitsquoten stellen zudem einen unverhältnismäßigen Eingriff in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen

selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen. Unter verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten ist die Bevorzugung einer weiblichen Bewerberin nur bei gleicher Eignung möglich.“ (Unternehmer NRW: 3)

## **2. Argument:** Wünschenswerte Rahmenbedingungen bei Quoteneinführung

Das zweite Argument beleuchtet die für QuotengegnerInnen vorstellbaren Bedingungen, falls es doch zu einer Gesetzesinitiative kommen sollte. Im Notfall soll der empfehlende Charakter des CGK beibehalten werden, der i.d.R. den Aufsichtsrat und Vorstand börsennotierter und mitbestimmungspflichtiger Unternehmen erfasst. Unbedingt notwendig ist die Rücksichtnahme auf das unterschiedliche Ausmaß bezüglich der Verantwortungsbereiche von Vorständen und Aufsichtsräten. Eine Quotenregelung ist gerade für den Vorstand daher problematisch und wird häufig abgelehnt, weil dort eine Fehlbesetzung zu einem größeren Unternehmensschaden führen würde.

Das zweite Argument umfasst aber auch alle Vorschläge bezüglich einer flexiblen Quote in Ergänzung zur Selbstregulierung. Dabei wird die Selbstregulierung in einem angemessenen Zeitrahmen ernsthaft verfolgt, in dem individuelle Mindestziele und deren transparente Überprüfung bzw. Überwachung ebenso Teil des Umsetzungsprozesses von Gleichstellungsanliegen sind wie eine transparent gestaffelte Reihe von Sanktionen im Fall einer Nichteinhaltung. Überwiegend werden Sanktionen von QuotengegnerInnen abgelehnt, im Fall einer Quoteneinführung sollen Ausnahmen bei Nichteinhaltung begründet werden können.

## **1. Nebenargument:** Höchstens Empfehlung nach DCGK

Ankerbeispiel:

„Der Grundsatz der Einhaltung der Diversität soll bei der Bestellung des Aufsichtsrates börsennotierter Unternehmen im Wege des Corporate Governance Codex, bzw. des Aktiengesetzes verfolgt werden. Regelungen, die auch die Vorstandsmitglieder oder sonstige Leitungsfunktionen betreffen, werden von uns abgelehnt.“ (WKO: 3)

## **2. Nebenargument:** Notwendige Differenzierung bei Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand

Ankerbeispiel:

„Dabei ist unseres Erachtens allerdings sowohl zwischen den verschiedenen Führungsebenen von Aufsichtsrat und Vorstand als auch nach der Größe der Unternehmen zu differenzieren.[...]Die Anforderungen an die Aufsichtsräte von DAX-Unternehmen sind demgegenüber eher denen an Vorstände

vergleichbar und die Besetzung von Aufsichtsratspositionen mit Frauen damit vergleichbar schwierig.“  
(Deutsches Aktien Institut: 10)

**3. Nebenargument:** Ablehnung auch von Sanktionen; falls Sanktionen inkludiert werden, soll es Ausnahmeregeln geben (erforderliche Begründung bei Nichteinhaltung)

Ankerbeispiel:

„Es darf keine Sanktionen für Unternehmen geben, wenn der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien nicht den Vorstellungen des Gesetzgebers entspricht.“ (GDV: 9)

„Abweichungen von derartigen Empfehlungen sollten aber von dem Unternehmen begründet werden müssen.“ (Adidas AG: 3)

**4. Nebenargument:** Vorstellbare „Flexiquoten“

Das vierte Nebenargument fasst all jene Aussagen, die sich flexible Quotenregelungen als Ergänzung zur Selbstregulierung vorstellen können und Sanktionen als Druckmittel für zulässig erachten.

Ankerbeispiel:

„In Ergänzung zur Selbstregulierung erachten wir die Vereinbarung von für jedes Unternehmen vom Aufsichts-/Verwaltungsrat individuell abgestimmten Quoten für eine sinnvolle Maßnahme um den Abbau des Geschlechterungleichgewichts zu beschleunigen. Vorstellbar sind Quoten, die über einen Zeitraum von mehreren Jahren einen deutlichen Abbau des Ungleichgewichts durch das Erreichen von Mindestzielen beschreiben.[...]Die Erfahrungen aus anderen Ländern der EU zeigen, dass Länder die Sanktionen an die Erreichung bzw. Nichterreichung von Zielen geknüpft haben sehr schnell die vorgegebenen Quoten erreicht haben. Sanktionen als letzte Konsequenz halten wir in der von uns favorisierten Lösung unternehmensindividueller Ziele für sinnvoll. Nach einer Phase der verbindlichen Einführung individueller Mindestziele und deren Überprüfung und Neujustierung in zweiter Runde wären Sanktionen bei Nichterreichen angebracht. Auf jeden Fall muss den Unternehmen ausreichend Zeit gegeben werden, Erfahrungen bei der Realisierung ihrer individuellen Zielvorgaben zu sammeln. Als sehr wirkungsvoller Stellhebel in puncto Sanktionierung /Incentivierung hat sich die Berücksichtigung von Diversity-Zielen im Performance Management Prozess der Führungskräfte erwiesen. Durch die Aufnahme von unternehmensspezifischen Diversity-Zielen in den konkreten Zielvereinbarungen der Führungskräfte, deren Erfüllung bzw. Nichterfüllung eine unmittelbare Auswirkung auf den variablen Gehaltsbestandteil im Rahmen der Bonusausschüttung hat, besteht ein sehr verbindliches Interesse an der Umsetzung von Diversity-Zielen.[...]Vielmehr sehen wir in unternehmensindividuellen Zielzahlen die Möglichkeit, Zielvorgaben zur Steigerung der aktuellen Situation, z.B. Steigerung um mind. 30% zur heutigen Situation, zu verankern. Solche Steigerungsziele können mit einer Mindest-/Zielgröße versehen werden, da diese dann auf der unternehmensspezifischen Ausgangssituation aufbaut und realistische Ziele, mit einem positiven Effekt auf Umsatz und Profit ermöglichen. Die individuellen Zielvorgaben sollten

zunächst keine Sanktionen bei Zielverfehlung auslösen. Erst nach einem angemessenen Erfahrungszeitraum, hier halten wir das Jahr 2015 für sinnvoll, können individuelle Zielvorgaben mit Sanktionsmechanismen verknüpft werden, so dass negative Wirkungen auf Beschäftigung, Unternehmenskultur etc. weitestgehend vermieden werden.“ (Kienbaum: 1)

### 2.3.2. Feinanalyse QuotenbefürworterInnen

Tabelle: Kategoriensystem mit jeweiligen Argumenten (A1,A2,A3) der QuotenbefürworterInnen

	<b>Kat(A):</b> Umdenken	<b>Kat(D):</b> Mehr Demokratie durch Gleichberechtigung	<b>Kat(E):</b> Chancengleichheit
<b>TF 1:</b> Status Quo	A1: Unbefriedigende Faktenlage A2: Gescheiterter CGK A3:Trotz Scheitern Rücksicht auf Unternehmensbesonderheiten A4: betriebsinterne Erfolge	A1: rechtliche Verankerung A2: Signalwirkung	A1: Systematischer Ausschluss von Frauen A2: Ignoranz geeigneter Rahmenbedingungen
	<b>Kat(F):</b> Wettbewerbsfähigkeit	<b>Kat(G):</b> Gesamtaufgabe	<b>Kat(H):</b> Politikmaßnahmen
<b>TF 2:</b> Maßnahmen	A1: notwendige Anpassung an ökonomische Entwicklungen A2: generelle Veränderung der Präsenzkultur A3:Reale Arbeitsmarktbedingungen von Frauen A4: betriebliche Maßnahmen (Gender Mainstreaming)	A1: Sensibilisierung „Unterrepräsentation“ A2: Abbau Geschlechterstereotypen	A1: Forderung gleicher Teilhabechancen A2: Gesetzesänderungen
	<b>Kat(I):</b> Vorteile		
<b>TF 3:</b> Quotenutzen	A1: Positive Studienbelege A2: Steigerung der Wettbewerbsbedingungen		
	<b>Kat(J):</b> Quotenbefürwortung		
<b>TF 4:</b> Hauptanliegen	A1: Nur Quote kann für Ausgleich sorgen A2: Stufenplan: Gestaffelte Zielvorgaben		

Die jeweils verwendeten Argumente werden durch Nebenargumente unterstützt und im Detail in der Feinanalyse vorgestellt.

### 2.3.2.1. Themenfeld 1: Status Quo

Das erste Themenfeld beschreibt mit Hilfe von drei Kategorien den wahrgenommenen Status Quo bezüglich der Wirksamkeit der gegenwärtigen Selbstregulierung der QuotenbefürworterInnen. Die Selbstregulierung wird aus unterschiedlichen Begründungen heraus abgelehnt und für den Abbau des ungleichen Geschlechterverhältnisses in Führungsetagen als ungeeignet befunden.

**Kat\_A:** Selbstregulierung ist unwirksam bzw. gescheitert, weil kein Umdenken stattgefunden hat

Die erste Kategorie umfasst alle Aussagen, die die freiwillige Selbstregulierung – inklusive D/ÖCGK – als gescheitert ansehen und als wenig zielführend bezüglich des Abbaus des Geschlechterungleichgewichts in Führungspositionen einschätzen.

#### **1. Argument:** Nicht zufriedenstellende Faktenlage

Das erste Argument enthält statistische Zahlen und Beweislagen (vgl. FidAR) um die eklatante Unterrepräsentation von Frauen in Spitzenpositionen zu verdeutlichen. Besonders das ungenutzte Zeitfenster seit der Selbstverpflichtungserklärung 2001 unter dem deutschen Bundeskanzler Gerhard Schröder führt zur Annahme, dass Selbstregulierung nicht allein als Basis von gesetzlichen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Frauen in Führungsetagen dienlich sein kann. Weitere Bedeutung erhält von Seite der QuotenbefürworterInnen neben der Forderung nach wirksameren Maßnahmen die Rücksichtnahme auf die Unternehmensgröße, da sich die Frauenpräsenz in Führungspositionen von kleinen und mittleren Unternehmen positiver als in Großunternehmen darstellt.

Ankerbeispiele:

„Mehr als 10 Jahre freiwillige Selbstverpflichtung der Spitzenverbände der Wirtschaft haben in Deutschland nicht zu einem signifikant höheren Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten geführt. Damit ist die Selbstregulierung gescheitert.“ (SPD: 3)

„Auch wenn von 2010 zu 2011 zusätzlich 18 Unternehmen eine Frau in den Vorstand oder Aufsichtsrat aufgenommen haben, so sind zum Stichtag 14.01.2012 bei 56 von 160 DAX, MDAX, SDAX und TecDAX-Unternehmen, also bei einem Drittel dieser Unternehmen, weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten. Von 160 Unternehmen haben nur drei mehr als 40% Frauen im Vorstand und weitere drei mehr als 30 %, dafür 138 überhaupt keine Frau im Vorstand. Werden die absoluten

Zahlen an Vorstandspositionen genommen, so sind von 653 Positionen 22 mit Frauen besetzt, das macht einen Frauenanteil von 3,37 %. Nicht wesentlich besser steht es mit der Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat. Zwar sind von 1622 Aufsichtsratspositionen 207, also 12,76 % mit Frauen besetzt, hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass davon ein Großteil auf die Seite der Arbeitnehmervertretung fällt. In 62 Unternehmen ist keine Frau im Aufsichtsrat, in lediglich drei ist der Frauenanteil mehr als 40 % und in 9 weiteren mehr als 30% (Quelle: Woman-On-Board-Index I, Stand 14.01.2012). Mit der am 2. Juli 2001 abgeschlossenen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ sollte u.a. der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden. In der 4. Bilanz Chancengleichheit, die die Umsetzung der Vereinbarung und die Fortschritte in den Unternehmen bilanziert, wird nun aufgeführt, dass der Frauenanteil im Vorstand der 200 größten Unternehmen von 1,2 % im Jahr 2006 auf 3,2 % im Jahr 2012 und der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von 7,8 % auf 10,6 % gestiegen ist. Selbst diese – in ihren Folgerungen äußerst wohlwollende – Bilanz muss konstatieren, dass es hinsichtlich einer Steigerung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen großer Unternehmen noch viel Potenzial gibt. Nach dieser über 10 Jahren bestehenden Selbstverpflichtung ist eine geschlechtergerechte Besetzung von Führungspitzenpositionen immer noch in weiter Ferne. Warum sollte noch eine Selbstverpflichtung zu besseren Ergebnissen führen?“ (Club Berlin Mitte: 1f.)

## **2. Argument:** Gescheitertes Instrument der Selbstregulierung – DCGK

Das zweite Argument beschreibt alle Aussagen, die Enttäuschung über den deutschen Corporate Governance Kodex ausdrücken, der 2002 im Rahmen der Selbstverpflichtung zur "Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft" (2001) eingeführt und 2009 um die Klausel zu einer verstärkt gelebten Diversität und um die Klausel zu einer angemessenen Berücksichtigung von Frauen bei Besetzungsentscheidungen erweitert wurde. Ziel des Kodex´ ist Transparenz durch regelmäßige Berichtspflicht und die Schaffung messbarer bzw. vergleichbarer Rahmenbedingungen, in denen Maßnahmen zu einer verbesserten Integration von Frauen in Führungsetagen nachvollziehbar gemacht und gegebenenfalls korrigiert werden sollen. Unklare Definitionen bezüglich notwendiger einheitlicher Standards, mangelnde neutrale Bewertungsmechanismen oder unkonkrete Zielvorgaben können nach Ansicht einiger BefürworterInnen nur zu unbefriedigenden Ergebnissen hinsichtlich einer verbesserten Situation in den Führungsetagen führen.

### Ankerbeispiel:

„Die Selbstregulierung ist nicht effektiv. Im Juli 2001 schloss die deutsche Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Bundesverband der Deutschen Industrie, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Zentralverband des

Deutschen Handwerks) eine "Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft". Daneben enthält der seit 2002 bestehende Deutsche Corporate Governance Kodex (abgekürzt DCGK) seit 2009 die Klausel: „auf Vielfalt (Diversity) ist zu achten“, was 2010 mit der Erläuterung, dass „dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen“ anzustreben sei, ergänzt wurde. Der DCGK ist ein von einer Regierungskommission der Bundesrepublik Deutschland erarbeitetes Regelwerk, das vor allem Vorschläge enthält, was eine gute Unternehmensführung ausmacht. Der Kodex bezieht sich auf Führungskräfte, Vorstand und Aufsichtsrat. Nach § 161 AktG sind alle börsennotierten Unternehmen verpflichtet, jährlich eine sogenannte Entsprechenserklärung abzugeben, inwieweit sie die Empfehlungen des DCGK eingehalten haben oder von ihnen abweichen. Ein Abweichen führt aber nicht zur Unwirksamkeit des Beschlusses über die Bestellung des Vorstandsmitglieds; dieser kann auch nicht auf der Hauptversammlung angefochten werden, da die Hauptversammlung nicht über die Bestellung des Vorstandes beschließt. Lediglich die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat wäre anfechtbar, wenn die Entsprechenserklärung nicht stimmt. Der Vergleich der Fragerunden des djb in den Hauptversammlungen 2010 und 2011 zeigt, dass zwar der Rechtfertigungsdruck für den fehlenden Abbau des Geschlechterungleichgewichts gestiegen ist. Zu einer nennenswerten Erhöhung des Frauenanteils hat dies gleichwohl nicht geführt. Im Ergebnis zeigen die Erfahrungen mit den beiden Selbstverpflichtungen (Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit seit 2001 und DCGK seit 2002), dass selbstregulierende Maßnahmen trotz öffentlichen Rechtfertigungsdrucks nicht effektiv sind.“ (djb: 2)

### **3. Argument:** Trotz Scheitern der Selbstregulierung, Autonomie und Rechtswahrung

Obwohl viele QuotenbefürworterInnen die Annahme vertreten, dass selbstverpflichtende Maßnahmen den Abbau des Geschlechterungleichgewichts nur bedingt vorantreiben können, wird nicht selten betont, dass trotzdem auf betriebsspezifische Besonderheiten (Benennungsrhythmen, duales oder monistisches System) und auf nationale Rechtssysteme angemessen Rücksicht genommen werden müsse. Als Beispiel sei das Subsidiaritätsprinzip zu nennen, das besagt, dass alle Mitgliedsstaaten autonom über das Ausmaß selbst gesetzter Zielvorgaben entscheiden sollen. Ebenso sollte auf den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz geachtet werden.

#### **Ankerbeispiele:**

„Die konkrete Ausgestaltung der verbindlichen Geschlechterquote muss – aufgrund der unterschiedlichen nationalen Bedingungen - in der Hand der Mitgliedsstaaten liegen. Vor diesem Hintergrund fordern wir, auf europäischer Ebene lediglich allgemeine, in einem verbindlichen Zeitrahmen umzusetzende Ziele zu benennen und dem nationalen Gesetzgeber die erforderlichen Spielräume für eine Umsetzung einzuräumen, so dass den jeweiligen nationalen Spezifika Rechnung getragen werden können. Eine gesetzliche Vorgabe könnte sich in dem Moment erübrigen, in dem die vorgeschriebenen Ziele erreicht sind. Der zeitliche Rahmen für die Umsetzung sollte auf europäischer Ebene so großzügig ausgestaltet

werden, dass die Unternehmen jedes Mitgliedsstaates die notwendigen Anpassungen im Rhythmus regulärer Wahlen bzw. Bestellungen vornehmen können.“ (Ver.di: 3)

“Gleichzeitig ist aus rechtlichen Gründen der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten.“ (FidAR: 6)

#### **4. Argument:** Betriebsinterne Erfolge zu Gleichstellungsanliegen

Das vierte Argument bezieht sich auf alle Aussagen, die eine positive Umsetzung von Zielvereinbarungen in Betrieben oder Organisationen verzeichnen können. Betriebsintern erfolgreiche Maßnahmen zur Verbesserung von Gleichstellung in Spitzenpositionen werden von einigen BefürworterInnen durch veränderte Unternehmens- bzw. Organisationsstrukturen beschrieben.

Ankerbeispiele:

„Bei der Stadtverwaltung München [werden] auf der Basis des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes[...] Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen abgeschlossen.“  
(Landeshauptstadt München: 1)

„Bezogen auf die Geschlechteranteile in Aufsichtsräten zeigt die „Selbstverpflichtung“ der ver.di deutliche Erfolge.“ (Ver.di: 3)

**Kat\_D:** Selbstregulierung verhindert Gleichstellung, weil demokratische und gleichstellungsorientierte Ziele nicht ausreichend verankert bzw. ernst genommen werden

Die zweite Kategorie fasst alle Aussagen zusammen, die notwendige Rahmenbedingungen beschreiben, die von QuotenbefürworterInnen als notwendig erachtet werden, um ein demokratisches Ziel wie das der Gleichberechtigung erfolgreich umzusetzen.

#### **1. Argument:** Forderung nach rechtlicher Verankerung

Im Mittelpunkt des ersten Arguments steht die Forderung der BefürworterInnen zur rechtlichen Verankerung und Anwendung des Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft.

Die Verfolgung von Demokratie und Gleichberechtigung sind für QuotenbefürworterInnen unter dem ersten Argument oberstes Ziel und erhalten höchste Priorität, um den nachhaltigen Abbau des ungleichen Geschlechterverhältnisses in Spitzenpositionen voranzutreiben. So enthält diese Forderung nach rechtlicher Verankerung auch die nach Umsetzung auf allen politischen Ebenen (Gender Mainstreaming).

Ankerbeispiele:

„Die Teilhabe von Frauen auch an wichtigen Entscheidungen in privaten Unternehmen ist eine Frage der Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern und entspricht demokratischen Prinzipien. In Deutschland ist die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann im Grundgesetz vorgeschrieben. Aufgabe der Politik ist es, die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen voran zu treiben. Das gilt auch für die den Bereich der Governance in den Unternehmen.“ (DGB: 4)

Es „[...]ergeben sich staatliche Handlungspflichten aus internationalem Recht. Hiernach sind die Mitgliedsstaaten verpflichtet, Maßnahmen zur Förderung der Frauen in der Privatwirtschaft zu ergreifen. Nach Art. 2 der UN-Frauenrechtskonvention (CEDAW) verpflichten sich die Vertragsstaaten, „mit allen geeigneten Mitteln unverzüglich eine Politik zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau zu verfolgen“ und zu diesem Zweck nach Art. 2 lit. e) CEDAW auch alle geeigneten Maßnahmen gegen Diskriminierungen durch Personen, Organisationen oder Unternehmen zu ergreifen. Damit werden die staatlichen Pflichten zur Frauenförderung explizit auf Private erstreckt. Zeitweilige Sondermaßnahmen, wie beispielsweise in Form von Quotenregelungen, gelten nach Art. 4 I, II CEDAW nicht als Diskriminierung. Diesbezüglich erklärt daher Art. 157 IV AEUV, dass begünstigende oder ausgleichende Regelungen getroffen werden dürfen. Auch der EuGH hat als regionales Rechtsprechungsorgan bei seinen Entscheidungen über Quotenregelungen in der Privatwirtschaft und damit bei der Auslegung des Art. 157 IV AEUV die UN-Frauenrechtskonvention den universellen Menschenrechtsstandard zu berücksichtigen.“ (djb: 4)

„So brauchen wir ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft, um mehr Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen.“ (Bündnis 90 die Grünen: 2)

## **2. Argument:** Notwendige Signalwirkung

Das zweite Argument verweist auf die Bedeutsamkeit und Wirksamkeit von Symbolen und Signalen innerhalb geschlechterspezifischer Themen und gleichstellungssensibler Phänomene. Eine generelle Veränderung bezüglich des ungleichen Geschlechterverhältnisses in Führungsetagen kann nur dann erfolgen, wenn das Prinzip der Gleichberechtigung in allen Handlungsfeldern angestrebt und umgesetzt wird. Falls sich dieses nicht von selber einstellt, bedarf es Maßnahmen mit Signalwirkung wie die Quote.

Das zweite Argument ist aus drei Nebenargumenten zusammengesetzt.

### **1. Nebenargument:** Symbolische Vorbildfunktion

Nach Ansicht einiger BefürworterInnen trägt die Quote langfristig dazu bei, gesellschaftliche Strukturen zu verändern. Auch ist mit einer gesteigerten Motivation von jungen Frauen zu rechnen, die weibliche Führungspersönlichkeiten als Vorbild wahrnehmen können. Ohne

gesetzlichen Anstoß, würde, so befürchten einige QuotenbefürworterInnen, Gleichstellung in Spitzenpositionen erst in 50 Jahren erreicht werden.

Ankerbeispiele:

„Zwar sind die überwiegend mittelständisch strukturierten Unternehmen der Buchbranche durch diese Vereinbarungen und Empfehlungen nicht unmittelbar angesprochen, doch versprechen wir uns eine Signalwirkung durch die strukturellen Veränderungen bei großen und börsennotierten Unternehmen, die auch auf die kleineren Firmen und Betriebe abfärbt – insbesondere in den Branchen, wo der Anteil der beschäftigten Frauen auf den unteren Hierarchiestufen weit über dem der Männer liegt.“ (Bücherfrauen: 3)

„Ohne Kursänderung in Richtung verbindlicher gesetzlicher EU-Vorschriften, zumindest in Form von Richtlinien, die Mindeststandards festlegt, wird der Gleichstellungsprozess in den Führungsetagen weitere 50 Jahre EU-Gleichstellungspolitik in Anspruch nehmen.“ (ÖGB: 4)

„Frauen würden motiviert, den Karriereweg zu beschreiten und eine entsprechende Qualifikation anzustreben. Es ist insbesondere für junge Frauen wichtig, an Hand konkreter Beispiele und Vorbilder zu erfahren, dass beruflicher Erfolg und Karriere im Wirtschaftsleben bis in höchste Führungspositionen hinein auch für sie offen stehen.“ (Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW: 2f.)

**2. Nebenargument:** Frage der Gerechtigkeit: 50% ist am „fairsten“

Es gibt die Annahme, dass eine weibliche Vertretung von 50% in allen wichtigen Entscheidungspositionen am fairsten sei, da nicht zuletzt 50% der Bevölkerung weiblich sind.

Ankerbeispiele:

„Der Deutsche Frauenring e.V. orientiert sich am Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Artikel 3 Abs. 2. Eine Gleichstellung bedeutet für uns: hälftige Teilung, also 50% Frauen in den Entscheidungsgremien.“ (Deutscher Frauenring e.V.: 2)

„Darüber hinaus müssen Maßnahmen vorgesehen sein, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis langfristig zu etablieren, denn Frauen machen 51% der Gesamtbevölkerung der EU, 45% der Beschäftigten europaweit und über 50% der HochschulabsolventInnen aus. Daher ist es nur gerecht, wenn sie auch die Hälfte der Entscheidungspositionen einnehmen.“ (Bundeskanzleramt Österreich: 3f.)

**3. Nebenargument:** Gleichstellung als Mehrheitswille, der nur langfristig erreicht werden kann  
Zusätzlich wird das zweite Argument dadurch bekräftigt, dass QuotenbefürworterInnen sich auf Umfragen unter europäischen BürgerInnen (siehe Teil II) stützen, die mehrheitlich gesetzliche Gleichstellungsmaßnahmen als legitim betrachten, um den Abbau des

Geschlechterungleichgewichts als langfristiges Ziel voranzutreiben.

Die Gleichstellung in Führungsetagen durch eine gesetzliche Regelung kann auch als eine Frage der Gerechtigkeit ausgelegt werden.

Ankerbeispiele:

„Nicht zuletzt ist die Gleichstellung bei Führungskräften eine Frage der Gerechtigkeit.“ (Bündnis 90 die Grünen: 3)

„Im Übrigen sei darauf hingewiesen, dass 70 Prozent der Bevölkerung nicht nur intensiviertere Anstrengungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern auch eine gesetzliche Regelung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen befürworten.“ (djb: 4)

### **Kat\_E**: Freiwilligkeit schafft keine fairen Chancen

Die dritte Kategorie des ersten Themenfeldes geht näher auf die Dimension der Chancengleichheit ein, die sich nach BefürworterInnen unter der Selbstregulierung für Frauen kaum positiv darstellt oder nachhaltig gestalten lässt.

#### **1. Argument**: Systematischer Ausschluss von Frauen aus der Wirtschaft

Das erste Argument zeigt auf, dass die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen als ein besonderes Beispiel für den systematischen Ausschluss von weiblichen Perspektiven in großen Unternehmen und mangelnde Karrierechancen von Frauen herangezogen werden kann. Die Integration von Frauen in mittlere und kleinere Betriebe findet im Gegensatz zu Großunternehmen viel selbstverständlicher statt. Eine Quoteneinführung sollte daher besonders Rücksicht auf die Unternehmensgröße nehmen (vgl. Themenfeld 1, Kategorie 1, 3. Argument). Die Selbstregulierung stützt sich auf etablierte (Unternehmens-)Strukturen, die gleichberechtigte Teilhabechancen der Geschlechter weiterhin behindern, statt diese zu fördern. Anstatt weibliche Lebensrealitäten zu integrieren, bleibt die Wirtschaftswelt fest in männlicher Hand. Eine Fördermaßnahme ist deshalb der verstärkte Ausbau von weiblichen Netzwerken. Die bisher zum Teil mangelhafte Nutzung von Datenbanken, in denen die Verankerung, Vernetzung und Verbreitung weiblicher Talente erfolgen kann, kann den geringen Stellenwert von Gleichstellungsanliegen widerspiegeln.

Ankerbeispiele:

„Laut Fortschrittsbericht der EU-Kommission haben bisher nur 24 Unternehmen in ganz Europa (!) das, im Frühjahr 2011 von EU-Kommissarin Viviane Reding initiierte Projekt „Frauen in Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“ unterzeichnet und sich dabei als Unternehmen medienwirksam inszeniert.“

[...]Weiterbildungsprogramme und Qualifizierungsmaßnahmen[...]müssen für Frauen gleichermaßen zugänglich sein.“ (ÖGB: 2)

„Als Veranstalter von Deutschlands größtem Recruiting-Event für Frauen erleben wir tagtäglich, dass das Thema Gleichstellung von Frauen in vielen Unternehmen nach wie vor ein Feigenblatt ist. Ganze Branchen sind auf der Messe nicht vertreten, obwohl die Informationen darüber teilweise bis in die Vorstände weiter gereicht wurden. Der Wille, gezielt (erfahrene) Frauen zu rekrutieren, ist nach wie vor gering.“ (Women&work: 2)

„Die Selbstregulierung scheint in Deutschland seitens der Wirtschaft vielmehr dazu genutzt worden zu sein, eine gesetzliche Regelung zu verhindern. Bestandteil der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft aus 2001 war ausdrücklich die Zusage der Bundesregierung, solange auf gesetzliche Vorgaben zu verzichten, solange die freiwillige Vereinbarung erfolgreich umgesetzt wird.“ (Ver.di: 3)

## **2. Argument:** Ignoranz gegenüber geeigneten Rahmenbedingungen

Das zweite Argument verweist auf die generell günstigen ökonomischen Bedingungen, die gute Startchancen hinsichtlich des Ziels eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses in Führungsebenen bereithalten.

So scheint der Zeitpunkt ideal, um nicht nur mehrschichtige Veränderungen etablierter Unternehmenskulturen und -strukturen voranzutreiben, sondern auch um geeignete Voraussetzungen zu nutzen, die nachhaltig den Gleichstellungsprozess positiv beeinflussen können. So ist neben der optimalen Talentnutzung hoch qualifizierter Frauen auch die breite öffentliche Thematisierung und Faktenaufbereitung zu erwähnen, die zu einem gesteigerten öffentlichen Druck durch Informationen führt. Maßnahmen wie die Einrichtung von Datenbanken, die den Zugang aller Frauen zu Beschäftigung sichern sollen, spielen ebenso eine entscheidende Rolle wie Anpassungen an demografische Veränderungen, die nicht nur die Wirtschaft und Politik, sondern auch die Gesellschaft zu Reaktionen zwingen.

### **Ankerbeispiele:**

Die Selbstregulierung hat zu keiner signifikanten Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen beigetragen, „[...]obwohl eine Vielzahl qualifizierter Frauen zur Verfügung steht[...]. Trotz der breiten öffentlichen Diskussion in den letzten Jahren, trotz demographischen Wandels und trotz vielfältiger Versprechungen seitens der Unternehmen, hat sich der Frauenanteil in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft kaum erhöht.“ (Bündnis 90 die Grünen: 2)

„Wie das Projekt des djb zeigt, ist die Aussage insbesondere von technologieorientierten Unternehmen, es

gäbe zu wenige Ingenieurinnen, die die entsprechenden Qualifikationen für Führungsgremien nachweisen könnten, nicht belegbar. Der djb hat die Ausbildungen bzw. Studiengänge der Vorstände und Aufsichtsräte – zum Stichtag 1. Juli 2010 – recherchiert und ausgewertet. Die beruflichen Qualifikationen bei den Vorstands- sowie bei den Aufsichtsratspositionen sind breit aufgestellt, in den überwiegend in den Führungsgremien tatsächlich vertretenen beruflichen Qualifikationen (Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften) gibt es heutzutage genauso viele oder sogar mehr Frauen als Männer.“ (djb: 3)

### **2.3.2.2. Themenfeld 2: Erforderliche Rahmenbedingungen und Maßnahmen**

#### **Kat\_F**: Rahmenbedingungen in der Wirtschaft

Die erste Kategorie fasst alle Aussagen zusammen, die neben der Sicherstellung von unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit auch auf die konsequente Beachtung wirtschaftlicher Handlungsspielräume abzielen, die gleichstellungsorientierte Anliegen miteinbeziehen.

#### **1. Argument:** Anpassung an ökonomische Entwicklungen

Das erste Argument betont die Bedeutung der ökonomischen Entwicklungen als Motor auch von Gleichstellungspolitik. Die Anpassung an demografische Entwicklungen, der Fachkräftemangel, eine umfangreiche Talentnutzung auch von qualifizierten Frauen, bilden unverzichtbare Bestandteile ökonomischen Handelns.

Ankerbeispiel:

„In vielen Bereichen ist der demographische Wandel schon deutlich spürbar. Mit den demographischen Veränderungen in der Gesellschaft werden auch gut ausgebildete, versierte Führungskräfte zu einer knappen Ressource. Die aktive Nutzung des Know-how, der fachlichen Fähigkeiten und der Kreativität der gut ausgebildeten Frauen zeichnet eine kluge unternehmerische Politik aus.“ (Bündnis 90 die Grünen: 2)

#### **2. Argument:** Generelle Veränderung der Präsenzkultur

Das zweite Argument stellt eine von Grund auf veränderte Unternehmenskultur und -struktur in den Mittelpunkt notwendiger Maßnahmen. So kann familienfreundliche Personalpolitik etablierte Mentalitätsmuster aufbrechen, um von betrieblicher Seite Rahmenbedingungen zu schaffen, die etwa für Work-Life-Balance zentral sind.

Ankerbeispiele:

„Des weiteren fordern wir Frauenförderpläne, familienfreundliche Arbeitszeiten auch in Führungspositionen und die Abkehr vom Prinzip der Dauerpräsenz.“ (Betriebsrat der Kolping-Bildungszentren Ruhr: 2)

„Grundlegende Voraussetzung für Veränderungen ist aus unserer Perspektive zunächst einmal eine umfassende geschlechtergerechte Neuverteilung der Erwerbsarbeit, die auch die Führungsetagen von Unternehmen und Organisationen erreicht.[...E]ine umfassende Diskussion der anwesenheitsfixierten, überstundenorientierten und familienfeindlichen Arbeitskultur [ist] unumgänglich, [da] die[se] noch immer die betrieblichen Realitäten in Deutschland entscheidend prägt.“(Bundesforum für Männer: 1)

### **3. Argument:** Reale Bedingungen für Frauen auf dem Arbeitsmarkt

Das dritte Argument nennt neben dem unausgeglichene Geschlechterverhältnis in Spitzenpositionen z.B. auch Lohndiskriminierung, prekäre weibliche Erwerbsverhältnisse und -bedingungen und die Feminisierung bestimmter Berufssparten als reale Rahmenbedingungen von Frauen auf dem europäischen Arbeitsmarkt.

Ankerbeispiel:

„Zwar steigt die Erwerbsbeteiligung von Frauen, auch die von Frauen mit Kindern. Bemerkenswert ist allerdings, dass die Erhöhung der Zahl erwerbstätiger Frauen nicht mit einer Ausweitung des von Frauen geleisteten gesamtgesellschaftlichen Arbeitsvolumens einhergegangen ist. Die erhöhte Frauenerwerbstätigkeit ist eine Umverteilung der Erwerbsarbeit unter Frauen, das Volumen an Erwerbsarbeitsstunden verteilt sich auf mehr Schultern in sogenannten prekären Beschäftigungsverhältnissen.[...]Immer noch werden typische Frauenberufe schlechter bezahlt als typische Männerberufe. Es besteht in Deutschland eine ausgeprägte Lohndiskriminierung; der “gender pay gap“ lag im Jahr 2010 bei ca. 23,2 Prozent – der Lohnunterschied ist seit 2006 sogar leicht gestiegen. Der Anteil von Frauen im Niedriglohnbereich liegt bei 29,3 Prozent und ist damit mehr als doppelt so hoch, wie der der Männer. Das deutsche Beispiel zeigt, dass Selbstregulierungen nicht funktionieren – gesetzliche Regelungen sind erforderlich.“ (Stadt Nürnberg: 1)

### **4. Argument:** Gender Mainstreaming im Betrieb – wünschenswerte betriebliche Maßnahmen

Das letzte Argument verweist neben der Sicherstellung von Wettbewerbsfähigkeit für wirtschaftliche Stabilität auf wünschenswerte Veränderungen innerhalb der Betriebsstrukturen: Von transparenten und messbaren Ergebnissen von Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils über darin festgelegte klare Definitionen und Zielvereinbarungen von einheitlichen Standards, die z.B. Entscheidungen hinsichtlich Einstellung und Aufstieg konkret und geschlechtsneutral ablaufen lassen sollten, bis hin zum branchenspezifischen und verpflichtenden Ausbau von Fördermaßnahmen für Frauen. Neben der Pflicht zu Mentoring-

und speziellen Qualifizierungsmaßnahmen könnten öffentliche Aufträge oder spezifische Unternehmenssubventionen an die Einhaltung von Frauenfördermaßnahmen gekoppelt werden. Auf allen betrieblichen Ebenen soll Gender Mainstreaming angemessene Berücksichtigung erhalten. So werden im vierten Argument alle unbefriedigenden Ergebnisse des gescheiterten D/ÖCGK aufgegriffen und auf verbesserungswürdige Kernelemente wie z.B. Transparenz wird hingewiesen.

Ankerbeispiel:

„Die Maßnahmen müssen daher auf verschiedenen Ebenen ansetzen: lenkende Maßnahmen wie die Koppelung öffentlicher Aufträge an die Erstellung und Einhaltung von Frauenförderplänen [und] begleitende Maßnahmen wie Netzwerke, Mentoringprogramme, Führungskräfteprogramme für Frauen[...]“ (Bundeskanzleramt Österreich: 2)

„[...]Transparenz der Anzahl der Frauen in Führungspositionen, sowie die durchschnittlichen Gehälter pro Gehaltsstufe nach Frauen und Männern getrennt berichtet.“ (BPW: 2)

### **Kat\_G:** Gleichstellung als gesellschaftliche Aufgabe

Die zweite Kategorie sieht Gleichstellungsanliegen als eine komplexe Gesamtaufgabe von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unter Einbezug der entsprechenden Rahmenbedingungen. Sie sind vergleichbar mit den Aussagen der QuotengegnerInnen. Herzstück dieser Kategorie ist der Blick auf die notwendigen Rahmenbedingungen.

Um auftretende Problemlagen und Handlungsoptionen hinsichtlich der Gleichstellung in Führungsetagen beheben zu können, muss aus Sicht vieler QuotenbefürworterInnen zuallererst ein Bewusstsein geschaffen werden. Anschließend müssen hartnäckige und für Gleichstellung hinderliche Stereotypen abgebaut werden, um Geschlechterrollen neu besetzen zu können. Diese zweite Kategorie umschließt demnach alle Aussagen, die geeignete Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen aufzeigen, die bezüglich der Ursachen der Unterrepräsentation von Frauen in Spitzenpositionen verändert werden sollten. Es werden dazu zwei Argumente gezählt:

#### **1. Argument:** Sensibilisierung der Problemlage „Unterrepräsentation“

Das erste Argument befasst sich mit der Bedeutung öffentlicher Diskussionen und Debatten rund um das Thema Frauenquoten. Dabei ist erkennbar, dass sensibilisierende Maßnahmen, die das Bewusstsein durch umfangreiche und neutrale Hintergrundinformationen zur Situation von Frauen in Führungspositionen ansteuern, als Voraussetzung für weitere Handlungsschritte angesehen werden müssen. Gerade eine öffentliche Thematisierung mehrdimensionaler

Problemfelder ist ein entscheidender Bestandteil zur erfolgreichen Umsetzung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung in Führungsebenen.

Der Prozess der Sensibilisierung von Quotenthemen wird dort erkennbar, wo z.B. durch die öffentliche Vergabe von Preisen für familienfreundliche Unternehmenskulturen ein gesamtgesellschaftlicher Bewusstseinswandel erzeugt werden soll.

Die bewusste und gezielte Auseinandersetzung mit solchen Maßnahmen beschreibt einen wichtigen Schritt auf dem Weg zu gleichgestellten Rahmenbedingungen, die nur als Gemeinschaftsaufgabe bewältigt werden kann.

Ankerbeispiele:

„Familienfreundliche Unternehmen sollen mit einem jährlich zu vergebenden Preis oder Siegel samt flankierender PR-Maßnahmen ausgezeichnet werden, die Gewerkschaft ver.di stellt bei ihren Tarifverhandlungen Gendergerechtigkeit und alternative Arbeitszeitmodelle in den Vordergrund.“ (Bücherfrauen: 3)

„Next to an information campaign, a training program should be developed to increase awareness and capacity building regarding this subject.“ (dt. Caritasverband e.V.: 1)

## **2. Argument:** Abbau etablierter Geschlechterstereotypen

Das zweite Argument hebt die schwer überwindbare Problematik hartnäckiger Geschlechterrollen innerhalb des Phänomens Frauenquote hervor. Es wird nicht nur einer Neubesetzung von geschlechtsspezifischen Erwartungshaltungen (Berufswahlverhalten, Karrierewünsche, Vereinbarkeitsfragen) entgegen gesehen, sondern auch vor der Erkenntnis gewarnt, diese Klischees zu unterschätzen.

Ankerbeispiele:

„Wichtig ist in einer Organisation auch die Strukturen zu ändern, die die Karriere von Frauen behindern. So sind beispielsweise männlich geprägte ‚Belohnungssysteme‘ wie auch geschlechtsspezifische Rollenerwartungen hinderlich.“ (Landeshauptstadt München: 1)

„Eine Selbstregulierung durch Unternehmen funktioniert leider nicht, auch wenn die Unternehmen gute Vorsätze haben, sie unterschätzen die gesellschaftlichen Rollenklischees, die alle guten Vorsätze im Alltag vergessen lassen.“ (Erfolgsfaktor Frau e.V.: 2)

## **Kat H:** Gleichstellung am Arbeitsmarkt als politische Aufgabe

Die dritte Kategorie umschreibt die gewünschten Maßnahmen als eine politisch wichtige

Aufgabe der BefürworterInnen hinsichtlich der Gleichstellung in Spitzenpositionen, deren Pflicht es ist, geeignete Anreize für gleiche Teilhabechancen für Frauen und Männer zu schaffen.

### **1. Argument:** Forderung nach gleichen Teilhabechancen

Das erste Argument geht näher auf notwendige politische Anreize ein, um einen Aufstieg für Frauen auf der Karriereleiter zu ermöglichen. Neben der Beseitigung der Entgeltungleichheit existiert nicht nur die Forderung nach einem ausreichenden Bildungs- und Betreuungsangebot sondern auch das Bedürfnis nach alternativen Arbeitszeiten, die vor allem Vereinbarkeits- bzw. Work-Life-Balance-Maßnahmen des Arbeitgebers unterstützen. Zudem ist es die Aufgabe des Staates mit Hilfe von Datenbanken den Abbau des Ungleichgewichts in Führungsebenen zu beschleunigen und gezielt mit der Vernetzung von gleichstellungsorientierten Handlungsfeldern gleiche Teilhabechancen in der Arbeitswelt herzustellen. Das erste Argument wird von drei Nebenargumenten getragen.

### **1.Nebenargument:** Forderung nach gleichem Entgelt

Die Forderung nach gleicher Entlohnung und deren Offenlegung zwischen den Geschlechtern ist eine langjährige feministische Forderung, die den Abbau des sogenannten Gender Pay Gap anstrebt.

Ankerbeispiel:

„Der Gender Gap in seiner Bandbreite, besonders hinsichtlich der Erwerbsverläufe von Frauen und Männern, die neben gesellschaftlichen Ursachen in den ungleichen Einkommens- und Karrierechancen am Arbeitsmarkt begründet sein, wird von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst, die teilweise zusammenwirken. [...]Die nachhaltige Verbesserung der Karrierechancen von Frauen ist ein Baustein, um die bislang fehlende Gleichstellung am Arbeitsmarkt herzustellen. Die Beseitigung des bestehenden Barrieren („Gläserne Decke“), um Frauen den Aufstieg in höhere Positionen zu ermöglichen, verbessert zudem die Chancen auf ein höheres Einkommen, womit ein Beitrag zur Reduktion der Einkommensschere geleistet wird.“ (ÖGB: 3f.)

### **2. Nebenargument:** Ausbau von Bildungs- und Betreuungsangeboten = Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Neben der politischen Aufforderung zur Lohntransparenz, braucht es weiterhin den Ausbau von Bildungs- und Betreuungsangeboten sowie alternative Arbeitsmodelle, die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ermöglichen.

Ankerbeispiele:

„Darüber hinaus muss in Deutschland die Ganztagskinderbetreuung, insbesondere für Kinder unter drei Jahren und im Schulbereich, deutlich ausgebaut werden.“ (vdu: 3)

„Ein politisches Instrument könnte in generell kürzeren und flexibleren Arbeitszeitregelungen (auch für Führungskräfte) liegen. Neben der Regulierung des Arbeitsumfanges – zum Beispiel durch ein uneingeschränktes Recht auf Teilzeitarbeit[...].“ (Bundesforum für Männer: 1)

### **3. Nebenargument:** Staatliche Hilfe zum Ausbau weiblicher Netzwerke

Eine weitere politische Forderung der QuotenbefürworterInnen ist der Ausbau weiblicher Netzwerke. Von staatlicher Seite aus sollte die Nutzung von Datenbanken unterstützt und weiter vorangetrieben werden.

Ankerbeispiel:

„Gesetzliche Durchsetzung des Prinzips gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit auch mittels verpflichtender Maßnahmen zur Schaffung von Lohn-Transparenz [und die] Einrichtung einer Datenbank für potentielle AufsichtsratskandidatInnen, die von staatlicher Seite gepflegt und angeboten wird.“ (Erfolgsfaktor Frau e.V.: 2)

### **2. Argument:** Notwendige Gesetzesänderungen

Das zweite Argument beschreibt konkret die Forderungen nach veränderten Gesetzen. So lässt sich aufgrund gesetzlicher Regelungen, wie z.B. im Steuer- und Sozialversicherungsrecht die Benachteiligung von Frauen aufzeigen, die gleiche Startbedingungen verhindern. Das zweite Argument umfasst auch politische Irrwege wie z.B. das Betreuungsgeld, das Anreize zur Chancengleichheit eher verhindert als diese zu fördern.

Ankerbeispiele:

„Weiterhin sind Veränderungen im Steuer- und Sozialrecht erforderlich, so etwa beim Ehegattensplitting oder der kostenfreien Familienversicherung in der gesetzlichen Krankenkasse.“ (Bündnis 90 die Grünen: 2)

„Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung für Kinder aller Altersgruppen, geschlechtergerecht ausgestaltete Regelungen für Kindererziehungszeiten und Pflegezeiten, verbunden mit Lohnersatzleistungen und einer unterstützenden Infrastruktur sowie ein geschlechtergerecht ausgestaltetes Steuersystem. Die [potentielle] Mutterschaft darf nicht länger zur Benachteiligungen von Frauen führen.“ (Betriebsrat der Kolping-Bildungszentren Ruhr: 2)

„Die Einführung des von der Bundesregierung geplanten Betreuungsgeldes, das Eltern finanziell

unterstützen soll, die ihre Kinder zu Hause betreuen, setzt hier gänzlich falsche Signale und verhindert, auch auf Grund der enormen Kosten, die mit der Einführung des Betreuungsgeldes verbunden sind, eine dringend notwendige finanzielle Unterstützung des Bundes beim Ausbau der Kinderbetreuungseinrichtungen an die Kommunen.“ (vdu: 3)

### **2.3.2.3. Themenfeld 3: Vorteile einer höheren Frauenpräsenz**

#### **Kat I:** Klare Vorteile

Die erste und einzige Kategorie des dritten Themenfeldes beschäftigt sich mit der Frage, wie eine höhere Frauenpräsenz in Führungsebenen aus ökonomischer Sicht eingeschätzt wird bzw. ob es wirtschaftliche Vorteile gibt, die eine Quote rechtfertigen könnten. Die unter der ersten Kategorie zusammengefassten Aussagen der QuotenbefürworterInnen zu dieser Frage gehen ausnahmslos von positiven Auswirkungen eines erhöhten Frauenanteils in Führungspositionen aus. Einige BefürworterInnen vermeiden dabei den ausschließlichen Blick auf eine mögliche Umsatzsteigerung. Zwei Argumente werden angeführt, wobei letzteres nochmal aus zwei Nebenargumenten besteht.

#### **1.Argument:** Positive Studienbelege

Das erste Argument zieht verschiedene Studien heran, die sich rund um das Thema Frauenanteil in Führungsebenen auch der Frage ökonomischer Vorteile gewidmet haben. Dazu zählt z.B. die 2007 von der Unternehmensberatung McKinsey durchgeführte Studie „Woman Matters“, auch Ergebnisse des Beratungs- und Genderforschungsinstituts Catalyst sowie der Managementberatung von Ernst/Young und weitere einzelne Untersuchungen von unterschiedlichen Universitäten z.B. Konstanz, Erfurt, etc.

Auch fällt unter das erste Argument der Verweis auf Vorbilder aus Nachbarländern wie z.B. Norwegen, das positive Erfahrungen bezüglich der Frauenquote vorweist und damit auf die bereits reale Vorteilhaftigkeit Bezug nimmt.

#### **Ankerbeispiele:**

„Die McKinsey-Studie Women Matter zeigt, wie positiv sich Frauen im Vorstand auf den Gewinn auswirken (z.B. EBIT). Auch von Catalyst gibt es entsprechende Studien.“ (Deutscher Akademikerinnenbund: 2)

„Bei der Umsetzung einer angemessenen Repräsentanz von Frauen in Spitzenfunktionen sollte die Erwartung künftiger Umsatzsteigerung allerdings nicht im Vordergrund der Argumentation stehen[...].“  
(Ver.di: 4)

## **2. Argument:** Steigerung der Wettbewerbsbedingungen (nicht nur durch Diversität)

Das zweite Argument bestärkt das erste Argument, in dem sich alle Aussagen der BefürworterInnen fassen lassen, die im Allgemeinen die Vorteilhaftigkeit der höheren Frauenpräsenz in Spitzenpositionen hervorheben. Im Einzelnen heißt das, dass nicht nur die notwendige Anpassung an demografische Veränderungen (demografischer Wandel, Fachkräfte als knappe Ressource) sondern gerade auch die notwendige Brauchbarmachung weiblicher Potenziale die durch Diversität auch den Führungsbereich bereichert und deren Entscheidungspositionen auf ein breiteres Fundament stellt. Zwei Nebenargumente stützen das zweite Argument, indem detailliert auf die volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Vorteile eingegangen wird.

### Ankerbeispiel:

„Es ist[...]neben dem Gebot der Demokratie und damit der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, [...]auch [das Gebot] der wirtschaftlichen Vernunft, dass Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollgremien in Unternehmen Diversität widerspiegeln. Geschlechtergerechtigkeit ist insofern die Grundvoraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Homogen besetzte Gremien sind weniger kreativ und damit weniger erfolgreich als divers besetzte Gremien. Diversität bezieht sich hierbei auch auf Merkmale wie z.B. Ethnie, Alter und Behinderung. Hinsichtlich des Merkmals „Geschlechts“ ist die entsprechende Repräsentanz jedoch von übergeordneter Bedeutung, insbesondere weil dieses Merkmal von jedem Menschen verwirklicht wird.“ (Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Berlin: 2)

## **1.Nebenargument:** Betriebswirtschaftliche Vorteile

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive entstehen durch eine höhere Frauenpräsenz neben einem gesteigerten Umsatz auch verbesserte Rahmenbedingungen. Interessen, Bedürfnisse und Lebensrealitäten innerhalb aller Beschäftigungshierarchien des Unternehmens werden besser wiedergegeben. Die stärkere Integration von Frauen, als Konsumentin und Beschäftigte, führe rundum zu einer verbesserten Unternehmensleistung und -motivation. Da die Perspektiven von Frauen gerade in den obersten Etagen der Führungsspitze kaum zur Sprache kommen, ist es nach Meinung einiger BefürworterInnen besonders notwendig, die Qualität durch die verstärkt einbezogenen weiblichen Perspektiven zu steigern und somit die betriebswirtschaftliche Leistung eines Unternehmens anzuheben.

### Ankerbeispiel:

„Gleichstellung und Frauenförderung hat direkten Unternehmenserfolg, da bei der Produktentwicklung, des Marketings und Personalmanagement Aspekte einfließen, die in der heutigen Entwicklung und Einbeziehung der Frauen als Kaufentscheiderinnen oder auch als Arbeitnehmerinnen und Vorgesetzten von direktem Vorteil sind.“ (Stadt Würselen: 2)

### 2. Nebenargument: Volkswirtschaftliche Vorteile

Aus der Sicht der Volkswirtschaft bietet ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen auf der einen Seite veränderte Unternehmenskulturen, die eng mit der Schaffung neuer Rollenbilder zusammenhängen und auf der anderen Seite werden Vereinbarkeitsfragen automatisch stärker in den Mittelpunkt unternehmerischer Handlungen gestellt.

Es werden *typisch* weibliche Eigenschaften als vorteilhaft dargestellt, wie z.B. eine geringere Risikobereitschaft und ein höheres Verantwortungsbewusstsein. Als negatives Beispiel kann die Finanzkrise herangezogen werden, die innerhalb einer – ausschließlich von Männern geführten Unternehmenskultur – entstanden bzw. begünstigt worden zu sein scheint.

### Ankerbeispiele:

„Die klassisch männliche Herangehensweise „größer, schneller, weiter mit mindestens 10% Wachstum im Jahr“ hat dazu geführt, dass wir uns seit mehr als einem Jahrzehnt von einer Krise zur nächsten hangeln. Von einer stärkeren Frauenpräsenz versprechen wir uns einen Paradigmenwechsel zu einem Geschäftsmodell, das auf Ganzheitlichkeit, Vernetzung, Partizipation und Nachhaltigkeit setzt. Angesichts endlicher Ressourcen und der Folgekosten von Umweltzerstörung und sozialen Verwerfungen wird das zu Balance, Planbarkeit und Stabilität und damit zu einem dauerhaften und sozial verträgliche Wachstum führen.“ (Better than possible: 1)

„Neben den im Fortschrittsbericht der Kommission angeführten makro- und mikroökonomischen Zusammenhängen und Querverweisen auf Forschungsergebnisse und Studien sei noch erwähnt, dass Frauen mit Verantwortung und Risiken umsichtiger umgehen als Männer.[...]Banken und Versicherungen sowie für die Finanzmarktaufsicht zuständige Institutionen werden fast ausschließlich von Männern geführt. Dies hat die Risikobehaftung der folgenschweren Spekulations- und Kreditvergabeentscheidungen stark beeinflusst, die wesentliche Verantwortung für die globale Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise tragen.“ (ÖGB: 4)

### 2.3.2.4. Themenfeld 4: Quotenforderung

Das vierte Themenfeld fasst alle Aussagen zusammen, die sich klar für eine gesetzliche Quote durch eine EU-Initiative aussprechen. Sie beinhalten einerseits Vorstellungen der BefürworterInnen zur Umsetzung wie Ausmaß, Unternehmensart, -größe und Entscheidungsgremien und andererseits solche zu möglichen Sanktionen und Ausnahmeregelungen.

Alle Äußerungen lassen sich auf die vorher genannten Argumente beziehen und wirken unterstützend oder erklärend hinsichtlich der geforderten Mindestquote.

#### **Kat\_J:** Allgemeine Forderung der Quote

##### **1. Argument:** Nur eine gesetzliche (starre) Quote kann für Ausgleich sorgen

Das erste Argument bündelt alle Äußerungen, die eine verbindliche 30% oder 40% Quote für geeignet halten. Dafür sollten keine all zu großen zeitlichen Umsetzungsfristen vorgesehen werden. Einige BefürworterInnen erinnern daran, dass mindestens 30% erforderlich sind, um einen ernsthaften Einfluss auf bestehende Verhältnisse nehmen zu können. Dieses Drittel wird als „kritische Masse“ bezeichnet. Unter das erste Argument – bestehend aus insgesamt drei Nebenargumenten – fallen auch alle Anmerkungen, die besagen, dass das Geschlechterverhältnis auf Seite der ArbeitnehmervertreterInnen dem der Belegschaft unbedingt entsprechen sollte.

#### Ankerbeispiele:

„Aus Sicht von FidAR ist für die Aufsichtsräte eine Geschlechterquote von zunächst mindestens jeweils 30 Prozent Männer und Frauen sinnvoll und erforderlich, die für die Aufsichtsratsmitglieder der Kapitaleseite gelten sollte. Eine angemessene Beteiligung von Frauen auf Arbeitnehmerseite sollte dadurch sichergestellt werden, dass der Anteil von Männern und Frauen unter den Arbeitnehmervertretern dem jeweiligen Verhältnis von Männern und Frauen in der Belegschaft entsprechen muss. Diese gesetzlichen Vorgaben müssen verpflichtenden Charakter haben und sollten bis Ende 2016 erreicht sein. Bis dahin müssten also nicht nur die nationalen Umsetzungsregelungen erlassen und umgesetzt, sondern auch alle Übergangsfristen – deren Notwendigkeit nicht bestritten wird – abgelaufen sein.“ (FidAR: 4f.)

„Wissenschaftliche Studien legen nahe, dass eine bestimmte „kritische Masse“, d.h. eine bestimmte Anzahl oder Größe, erreicht werden muss, damit eine bislang unterrepräsentierte Gruppierung Einfluss auf ein Gremium nehmen kann. Regelmäßig wird dies bei einer Größe von einem Drittel angenommen. Diese Größe sollte daher eine Mindestvorgabe sein, die auf keinen Fall unterschritten werden sollte. Zwischenschritte mit geringeren Vorgaben würden die Gefahr der Ausgrenzung der dann bestellten bzw.

gewählten Frau(en) beinhalten. Besser wäre es, sogleich eine höhere Mindestquote in Höhe von 40 % vorzugeben, damit Frauen relevant vertreten sind, gleichzeitig aber noch ein Spielraum nach oben verbleibt.“ (Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen: 2f.)

### **1. Nebenargument:** Quote aus betrieblicher Perspektive

Das erste Nebenargument erfasst alle Aussagen zu praxisnahen Möglichkeiten für Unternehmen, die eine Quote erfolgreich umsetzen wollen. So bietet sich aus Unternehmensperspektive einerseits eine sogenannte Mixturbesetzung an – zudem wird auch erwähnt, dass Frauen ausreichend in technischen Berufen zur Verfügung stehen sollten – und andererseits sollte eine transparente Berichterstattung über Zielvorgaben und einer gelebten Diversitätsstrategie als unerlässliche Belastungsprüfung innerhalb der Unternehmensstrukturen gewährleistet werden. Ziel ist die Überprüfung nachhaltiger Frauenfördermaßnahmen, die sich verstärkt in der Privatwirtschaft etablieren sollte. Selbstgesetzte Zielvorgaben sollten dabei von den jeweiligen Unternehmen festgelegt und gegebenenfalls bei Nichteinhalten sanktioniert werden.

Zusammengefasst werden kann das unter dem notwendigen Maßnahmenviereck, das aus Rekrutierung, Karriereentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit und Unternehmenskultur besteht. Gerade wenn es um die Einschätzung und Beurteilung innerhalb eines Karriereverlaufs geht, bedarf es einer präzisen Definition von Führung und Führungsqualität. Vermieden werden sollen Ämterhäufung und Formalbesetzung.

#### **Ankerbeispiele:**

„Für Führungspositionen gilt, dass sie aus einer Mixtur aus verschiedenen Disziplinen zusammengesetzt sein können, je höher sich auf der Karriereleiter befinden. Damit können für alle Branchen auch für den Vorstand 40% Frauen gefordert werden, die als Juristinnen, Betriebswirtschaftlerinnen und Personalrinnen ausreichen zur Verfügung stehen. Aber auch technische Berufe werden von ca. 22% Frauen erlernt.“ (Stadt Würselen: 3)

„Zur Begleitung des Prozesses muss es Frauenförderungsmaßnahmen geben, die auf dem Maßnahmen – Viereck Rekrutierung, Karriereentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Unternehmensführung und -kultur beruhen sollten.“ (Arbeiterkammer Österreich: 5)

„Für grundsätzlich notwendig halten wir auch eine allgemeine Definition, was als Führungsposition zu verstehen ist bzw. wie viele Führungsebenen man unterscheiden will (mindestens 3).“ (Landeshauptstadt München: 2)

„Es geht in der Zielsetzung auch hier um größtmögliche Vielfalt und Kompetenz – Ämterhäufung und

Formalbesetzungen müssen verhindert werden.“ (Bundesforum für Männer, S.2)

## **2. Nebenargument:** Quote aus gesellschaftlicher Sicht

Aus gesellschaftlicher Perspektive sollte bei Quoteneinführung aus Sicht einiger BefürworterInnen besonders ein möglicher Imageschaden von/für Frauen vermieden werden.

Der sogenannte „Ähnlichkeitseffekt“ kann sich für Frauen als hinderlich erweisen, wenn ausschließlich Männer diese als Mentoren auf ihrer Karriereleiter begleiten. So können Einschätzungen von Männern über die aufsteigende Frau als geeignete Führungsperson negativ ausfallen und die Aufstiegschancen nachhaltig beeinflusst bzw. sogar behindert werden.

Aus gesellschaftspolitischer Sicht braucht es Anreize für all jene Frauen, die sich um Aufstiegschancen bemühen und in Führungspositionen gelangen wollen. Auch hier werden von BefürworterInnen Vorbilder für wichtig erachtet, durch deren Anerkennung von politischer Seite eine Umsetzung beschleunigt werden kann.

Ankerbeispiel:

„Das Phänomen von „Prämienfrauen“ sollte ebenso vermieden werden wie das der ‚Quotenfrauen‘.“  
(Bundesforum für Männer: 2)

„Bekanntermaßen zählt der sog. „Ähnlichkeitseffekt“ zu den häufigsten Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern. Demzufolge besteht bei den meisten Menschen die Tendenz, andere Menschen, die ihnen ähnlich sind (z.B. hinsichtlich Herkunft, Geschlecht etc.) positiver einzuschätzen als Personen, die sich stark von ihnen unterscheiden.“ (Landeshauptstadt München: 2)

„Mit Quotenregelungen, klar definierten Zielvorgaben und zügigen Umsetzungsfristen kann Frauen signalisiert werden, dass Chancengleichheit bei der Besetzung von Entscheidungspositionen kein Lippenbekenntnis der EU-Politik ist.“ (ÖGB: 4)

## **3. Nebenargument:** Quoteneinführung aus rechtlicher Perspektive

Die Quoteneinführung sieht nach internationaler und nationaler Rechtslage ein festgeschriebenes Gleichstellungsgesetz für Führungspositionen der Privatwirtschaft vor. Durch die gesetzlich festgelegte Unternehmensmitbestimmung sind getrennte Wahlvorgänge für Aufsichtsrat und Vorstand vorgesehen, die sich in der Differenzierung zwischen dem dualistischen und monistischen System ausdrücken. Wie wichtig diese Differenzierung ist, zeigt die häufig von BefürworterInnen erwähnten allgemeinen Besetzungsbedingungen für Spitzenpositionen. Abgezielt wird dabei auf gleichstellungsorientierte Maßnahmen, die bereits bei den Besetzungsentscheidungen angesetzt werden müssen.

Das dritte Nebenargument fasst auch alle Aussagen, die auf die positive Quotenumsetzung in Skandinavien als Vorbild eingehen. Dabei kann Bezug genommen werden auf Umsetzungszeitraum, Sanktionen, Maßnahmen oder Vorgehensweisen wie z.B. eine verstärkte Nutzung von Diversität zur Steigerung der Unternehmensleistung. Die Umsetzungsfrist könnte auch mit dem Erlass der Richtlinie abgeschlossen werden.

Ankerbeispiele:

„Die Umsetzung der Quote sollte unmittelbar beim Wahlakt ansetzen: Zum Aufsichtsratsmitglied wäre nur gewählt, wessen Wahl nicht gegen die gesetzliche Mindestquote verstößt. Damit wird den Postulaten einer effektiven Durchsetzung der Gleichberechtigung und der Rechtssicherheit gleichermaßen Rechnung getragen. Die Mindestquote sollte sowohl für die Anteilseigner- als auch für die Arbeitnehmer-Vertretung im Aufsichtsrat gelten.“ (Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Alter und Pflegen des Landes NRW: 5)

„Aufgrund der geringen Wirkungen der freiwilligen Vereinbarungen und den positiven Erfahrungen mit verbindlichen Frauenquoten in Norwegen steht das Thema „gesetzliche Regelung“ seit einigen Jahren auf der politischen Agenda in Deutschland.[...] Bei der Frage der Fristen sollte bei einer europaweiten Regelung daher bedacht werden, dass durch die Umsetzung in nationales Recht bereits eklatante Verzögerungen eintreten. Eine angemessene und zumutbare Lösung wäre es daher, den Zeitrahmen der Umsetzungsfrist für die Unternehmen mit dem Erlass der Richtlinie zu verknüpfen und hierfür insgesamt eine sehr kurze Frist zu gewähren.“ (Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Berlin: 1ff.)

## **2. Argument:** Stufenplan mit gestaffelten Zielvereinbarungen

Das zweite Argument der Hauptkategorie umfasst zwar wie das erste Argument eine klare Forderung nach einer gesetzlichen Mindestquote, es sieht aber schrittweise Maßnahmen und Fristen vor. Unter das zweite Argument werden nur Aussagen gefasst, die allgemein einen Stufenplan anstreben. In welcher Weise dieser ausgestaltet ist, wird ausführlich in drei Nebenargumenten beleuchtet. Dazu zählen die Vorstellungen der BefürworterInnen zur Quotenhöhe (20%-50% mit empfehlendem oder bindendem Charakter) und zum Umsetzungszeitrahmen, zur Größe und Art des Unternehmens (z.B. Börsennotierung, staatseigene Unternehmen oder Privatwirtschaft) und deren Entscheidungsgremien (geschäftsführend, nicht geschäftsführend) sowie mögliche Sanktions- bzw. Ausnahmeregelungen.

Ankerbeispiel:

„Eine gesetzliche Vorgabe könnte sich in dem Moment erübrigen, in dem die vorgeschriebenen Ziele erreicht sind. Der zeitliche Rahmen für die Umsetzung sollte auf europäischer Ebene so großzügig

ausgestaltet werden, dass die Unternehmen jedes Mitgliedsstaates die notwendigen Anpassungen im Rhythmus regulärer Wahlen bzw. Bestellungen vornehmen können. Aus unserer Sicht ist es sinnvoll, eine zeitlich gestaffelte, stufenweise Geschlechterquotierung vorzusehen.“ (Ver.di: 3)

### **1. Nebenargument:** Quotenhöhe und Umsetzungszeitraum

Die geforderte Quotenhöhe variiert bei QuotenbefürworterInnen zwischen Vorschlägen von 20% bis hin zu einer paritätischen Besetzung von 50%. Die Angaben zu der gewünschten Quotenhöhe werden folgenden Buchstaben zugeordnet und gezählt: a=20%, b=30%, c=40%, d=50%.

Ob die schrittweise oder einfache Forderung einen verpflichtenden Charakter (e=gesetzlicher/bindender Charakter) haben und in welchem Zeitraum (f=0-4Jahre; g=4-10Jahre, h=ab10Jahre) diese umgesetzt werden sollte, geht ebenfalls aus den hier zusammengefassten Aussagen hervor. Je umfangreicher die Umsetzungsfrist angesetzt ist, desto aufwendiger wird der Gleichstellungsauftrag veranschlagt.

Ankerbeispiel:

„Eine verpflichtende Geschlechterquote von mindestens 40 Prozent soll innerhalb von 4 Jahren in den Aufsichtsratspositionen und höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen erfüllt werden.[...]Die verpflichtende Geschlechterquote soll für alle großen, börsennotierten Konzerne/Unternehmen gelten und darüber hinaus für Vorstandspositionen aller Unternehmen.“ (Stadt Nürnberg: 3)

### **2. Nebenargument:** Unternehmensart bzw. Größe und Entscheidungsgremien

Unabhängig vom Umfang der schrittweisen Quotenumsetzung sind auch die Vorstellungen zur genauen Erfassung der Unternehmensart, -größe und deren Entscheidungsgremien der BefürworterInnen unterschiedlich.

Alle Aussagen des zweiten Nebenarguments werden in zweierlei Hinsicht untersucht: **Erstens** geben sie Auskunft über die zu erfassenden Unternehmen nach Größenordnung durch die Zuordnung von folgenden Buchstaben: A=alle Unternehmen, B=börsennotierte Unternehmen, C=mitbestimmungspflichtige Unternehmen (bezeichnet die Größe, ab der z.B. Kündigungsschutz gewährleistet wird), D=Unternehmen der Privatwirtschaft, E=Unternehmen aus öffentlicher/staatseigener Hand und F=Rücksichtnahme auf kleine und mittlere Unternehmen. Ein weiterer Vorschlag hinsichtlich der Erfassung von Unternehmen ist z.B. die Höhe des Frauenanteils der Beschäftigten, die dem Frauenanteil in Führungsetagen entsprechen sollte.

**Zweitens** werden alle Aussagen durchsucht nach Optionen zur Erfassung von

Entscheidungsgremien, die dann das Ausmaß eines Eingriffes in die Unternehmensautonomie wiedergeben können (Zuordnung über folgende Buchstaben: G=Aufsichtsrat, H=Vorstand oder I=alle Führungsebenen). Einigkeit besteht darüber, dass bei Quoteneinführung die Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand auf EU-Ebene zwar vorgegeben wird, auf nationaler Ebene diese Entscheidungen aber in betrieblicher Hand bleiben (sollten).

Ankerbeispiel für *Erstens*:

„Die gesetzliche Quote sollte privatrechtliche Unternehmensformen wie auch öffentlich-rechtliche Unternehmen erfassen. Bei den Unternehmen in der Rechtsform des privaten Rechts sollte die gesetzliche Quotenregelung für börsennotierte Unternehmen und für mitbestimmte Unternehmen (d.h. Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 bzw. mehr als 2000 Arbeitnehmer/innen) sowie für Europäische Aktiengesellschaften gelten. Von der gesetzlichen Quotenregelung müssen zwingend auch alle staatseigenen Unternehmen erfasst werden. In Hinblick darauf, dass der Staat die Aufgabe hat, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und ihm insoweit eine Vorreiterrolle auch bei der tatsächlichen Gleichstellung in den verschiedenen Stufen der Unternehmen zukommt, sollte sich die gesetzliche Quotenregelung bei staatseigenen Unternehmen auf alle Unternehmensformen beziehen, also auch Körperschaften, Stiftungen und Anstalten erfassen und unabhängig von der Mitarbeiterzahl gelten.“ (djb: 5f.)

Ankerbeispiel für *Zweitens*:

„Nach unserer Auffassung reicht es nicht aus, dass bei einer möglichen gesetzlichen Initiative der EU-Kommission nur börsennotierte Unternehmen erfasst werden. Die ASF spricht sich neben einer gesetzlichen Quote für börsennotierte auch für eine gesetzliche Quotenregelung für die Aufsichtsräte und Vorstände von Unternehmen aus, die der gesetzlichen Mitbestimmungsformen unterliegen. Die Unternehmensgröße ist unerheblich. Außerdem sollte in Analogie zu unseren Vorschlägen für eine gesetzliche Quote in Unternehmen der privaten Wirtschaft auch eine Quoten-Initiative für die Vorstände und Verwaltungsgremien der Unternehmen in öffentlicher Hand bzw. für die jeweiligen Körperschaften des öffentlichen Rechts erfolgen.[...]Aufsichtsrat und Vorstände müssen erfasst werden. bzw. im monistischen System die Verwaltungsräte. Hierbei sollten unterschiedliche Stufen hinsichtlich der Umsetzung (Zeitpunkt und Anzahl) bei Aufsichtsgremien und Vorständen möglich sein sowie nationale Spezifika berücksichtigt werden.“ (SPD: 4f.)

### **3. Nebenargument:** Sanktionen und Ausnahmeregelungen

Welche Rolle Sanktionen und Ausnahmeregelungen aus Sicht der BefürworterInnen spielen sollen, wird im dritten Nebenargument thematisiert. Für diejenigen, die eine Quote favorisieren, sind Sanktionen (meist in gestaffelter Form) unumgänglich, um Gleichstellungsanliegen erfolgreich voranzutreiben. Neben der Kürzung von Gehältern, der Einforderung von Geldstrafen oder der

Kopplung von erfolgreich umgesetzten Gleichstellungszielen an die Vergabe von Aufträgen bzw. einer möglichen Entziehung der Börsennotierung bei Nichteinhaltung vereinbarter Ziele fordern viele QuotenbefürworterInnen, direkt bei der Bestellung von Aufsichtsräten oder Vorständen anzusetzen, um dort wirksame Sanktionen bereitzuhalten. Diese müssten einer verstärkten Kontrolle unterliegen, welche sich darin bemerkbar machen könnte, dass maximal 60% eines Geschlechts die Ämter der zu besetzenden Führungsebenen bekleiden darf. Zusammenfassend wird nicht auf die einzelnen Sanktionsvorschläge eingegangen, sondern lediglich die Befürwortung oder Ablehnung von Sanktionen und Ausnahmen dargestellt.

### 3.1. Sanktionen Ja – Ankerbeispiel:

„Damit die Mindestquote auch wirkt, soll sie mit klaren Sanktionsmechanismen für den Fall der Nichteinhaltung versehen werden.“ (SPD: 4f.)

### 3.2 Sanktionen Nein – Ankerbeispiel:

„Public pressure exercised by publishing results and implementing campaigns is better than sanctions. It must be clear that results can only be achieved in the mid- and long-term.“ (dt. Caritasverband, S.2)

### 3.3. Ausnahmeregelungen Ja – Ankerbeispiele:

„In entsprechend begründeten Fällen (z.B. erfolglose Stellenausschreibungen u.ä.) sollen befristete Ausnahmen möglich sein.“ (KAV: 1)

„Ausnahmen dürfen nur aufschiebenden Charakter von ca. 1 Jahr haben.“ (Erfolgsfaktor Frau: 3)

### 3.4. Ausnahmeregelungen Nein – Ankerbeispiel:

„Es sollten keine Ausnahmen bei Nichterreichen der Zielvorgaben vorgesehen werden.“ (Stadt Nürnberg: 3)

## III. Interpretation der Konsultation

Aus der durchgeführten Feinanalyse lassen sich folgende Tabellen als Interpretationsgrundlage erstellen. Die Tabellen gewähren einen Überblick über die vier Themenfelder Status Quo, Maßnahmen, Quotennutzen und Hauptanliegen (TF1–TF4), die verwendeten Kategorien (Kat(A)–Kat(J)), die Argumente (–) und Nebenargumente (→), sowie deren Verteilung.

### Interpretation der Ergebnisse: QuotenbefürworterInnen

## 1. QuotenbefürworterInnen: Argumente und ihre Verteilung

	Kat(A):Umdenken	Anzahl Verteilung	Kat(D): Mehr Demokratie durch Gleichberechtigung	Anzahl Verteilung	Kat(E): Chancengleichheit	Anzahl Verteilung
<b>TF 1: Status Quo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unbefriedigende Faktenlage</li> <li>– Gescheiterter CGK</li> <li>– Trotz Scheitern, Rücksicht auf Unternehmensbesonderheiten</li> <li>– betriebsinterne Erfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 34x(26+8)</li> <li>– 11x</li> <li>– 16x</li> <li>– 8x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rechtliche Verankerung</li> <li>– Signalwirkung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ symbolische Vorbildfunktion;</li> <li>→ 50% = Frage der Gerechtigkeit;</li> <li>→ Gleichstellung als Mehrheitswille</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 19x</li> <li>– 13x                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 5x</li> <li>→ 6x</li> <li>→ 4x</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systematischer Ausschluss von Frauen</li> <li>– Ignoranz gegenüber geeigneten Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 17x</li> <li>– 5x</li> </ul>
<b>TF 2: Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– notwendige Anpassung an ökonomische Entwicklungen</li> <li>– generelle Veränderung der Präsenzkultur</li> <li>– Reale Arbeitsmarktbedingungen von Frauen</li> <li>– wünschenswerte betriebliche Maßnahmen (Gender Mainstreaming)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 6x</li> <li>– 8x</li> <li>– 2x</li> <li>– 19x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sensibilisierung der Problemlage „Unterrepräsentation“</li> <li>– Abbau von etablierten/hartnäckigen Geschlechterstereotypen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 7x</li> <li>– 11x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forderung nach gleichen Teilhabechancen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gleicher Lohn;</li> <li>→ Ausbau Bildungs- und Betreuungsangebot/ Vereinbarkeit;</li> <li>→ Ausbau weiblicher Netzwerke/ Datenbanken</li> </ul> </li> <li>– Gesetzesänderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 5x</li> <li>→ 9x</li> <li>→ 5x</li> <li>→ 9x</li> <li>→ 4x</li> </ul>
<b>TF 3: Quotenutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Positive Studienbelege</li> <li>– Steigerung der Wettbewerbsbedingungen (+Diversität)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ BWL</li> <li>→ VWL</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 20x</li> <li>– 15x(+11x)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 20x</li> <li>→ 13x</li> </ul> </li> </ul>				
<b>TF 4: Hauptanliegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quotenförderung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ aus betrieblicher Sicht</li> <li>→ aus gesellschaftlicher Sicht</li> <li>→ aus rechtlicher Sicht</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 30x                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 17x</li> <li>→ 2x</li> <li>→ 33x</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestaffelte Zielvorgaben                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Höhe: 30-40%</li> <li>→ Bindende Quote</li> <li>→ Zeitraum: 0-4 Jahre</li> <li>→ Börsennot. Untern.</li> <li>→ Sanktionen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 4x                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 19x</li> <li>→ 19x</li> <li>→ 17x</li> <li>→ 32x</li> <li>→ 40x</li> </ul> </li> </ul>		

### **Themenfeld 1: Umdenken hat nicht stattgefunden**

Die Verteilung der Argumente im Themenfeld 1 zeigt, dass der als unbefriedigend empfundene Status Quo – der sich auf die wahrgenommene Wirksamkeit der Selbstregulierung bezieht – von QuotenbefürworterInnen vor allem damit erklärt wird, dass in den Unternehmen kein gleichstellungsorientiertes Umdenken stattgefunden habe (insgesamt 69 Nennungen). Der Großteil der BefürworterInnen erklärt den DCGK für gescheitert (insgesamt 34 Nennungen). Dabei sieht ein größerer Anteil der BefürworterInnen die Zeitspanne ab 2001, in der mögliche Umsetzungsmaßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen hätten erfolgen können, als vergeudet und verschwendet an (26 Nennungen), wohingegen deutlich weniger BefürworterInnen dieses Scheitern mit Zahlenbeispielen (8 Nennungen) belegen wollen. Diese ungenutzte Zeit kann aus Sicht der QuotenbefürworterInnen als real wahrgenommener Stellenwert von Gleichstellungsanliegen verstanden werden. Darüber hinaus wird betont, dass Frauen auch einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor darstellen. Viele BefürworterInnen scheinen gerade aus diesem Grund mit Hilfe der Quote eine Signalwirkung im Hinblick auf Gleichstellung erzeugen zu wollen, die allein durch Selbstregulierung nicht erfolgen würde (insgesamt 28 Nennungen). Mit der Quotenforderung werden weiterhin Gerechtigkeits- und Fairnessaspekte verbunden, die nur durch paritätische Beteiligung von Frauen in Entscheidungspositionen gesichert wären.

Viele QuotenbefürworterInnen betonen, dass Frauen trotz steigender Erwerbsbeteiligung weiterhin systematisch aus den hohen Entscheidungspositionen ausgeschlossen werden. In Bezug auf die Selbstregulierung sei keine Verbesserung von Chancengleichheit zu erwarten. Der Wille und die Bereitschaft von Unternehmen, nicht nur in ökonomischen Bereichen die Stellung von Frauen aufzuwerten, wird als gering eingeschätzt. Eher wird davon ausgegangen, dass gezielt versucht werde, bestehende Machtverhältnisse aufrecht zu erhalten (17 Nennungen).

### **Themenfeld 2: Politische Anreize sind unbefriedigend**

Der Schaffung gleicher Teilnahmechancen wird von BefürworterInnen ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Dies drückt sich am stärksten in der Forderung hinsichtlich politisch notwendiger Rahmenbedingungen aus. Der Blick der BefürworterInnen richtet sich in erster Linie auf fehlende Anreize, auf Lohntransparenz, auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auf den Ausbau von weiblichen Netzwerken (insgesamt 28 Nennungen). Frauenquoten

werden als „Gesamtpaket“ verstanden, welches verschiedene Aspekte beinhaltet, die mehrdimensionale Ungleichgewichte bezüglich der Teilnahmebedingungen freilegen. Dabei lässt sich auf Seiten der BefürworterInnen ein relativ hohes Problembewusstsein bezüglich des Machtverhältnisses zwischen den Geschlechtern in den höchsten Führungsetagen erkennen. Das politische Agieren wird in Bezug darauf als unbefriedigend wahrgenommen, weil keine Verknüpfung unterschiedlichen politischen Verantwortungsbereichen zugeordneter Maßnahmen festzustellen ist, die die Ursachen des Ausschlusses von Frauen gezielt abbauen und Gleichstellung auch in Führungspositionen sichern würden.

Wichtige Impulse werden dabei seitens der QuotenbefürworterInnen auch von betrieblicher Seite vermisst. Frauenförderung müsse intensiviert und ernster genommen werden. So verwundert es nicht, dass einige BefürworterInnen die aktive Umsetzung des D/ÖCGK der Unternehmen, die sich der Implementierung von wünschenswerten Maßnahmen des Konzeptes Gender Mainstreaming verschrieben haben, in Frage stellen (19 Nennungen).

### **Themenfeld 3: Klare Vorteile durch erhöhte Frauenpräsenz**

Alle deutschen und österreichischen QuotenbefürworterInnen gehen von eindeutigen Vorteilen einer Quote aus, die sich positiv auf Unternehmen auswirke, weil Frauen stärker eingebunden würden. Die damit verbundene Vielfalt betriebswirtschaftlicher Vorteile wird betont (jeweils 20 Nennungen), dazu zählen z.B. ein gesteigerter Umsatz und die Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen, wie z.B. die verstärkte Integration verschiedener Lebensrealitäten in den Arbeitsprozess.

#### Zusammenfassung: Interpretation zentraler Argumente der QuotenbefürworterInnen

Das zentrale Argument der BefürworterInnen besteht darin, dass *nur* eine Quote hinsichtlich des Abbaus von Geschlechterungleichgewichten in Führungsetagen erfolgversprechend sei und auf breite Akzeptanz stoße (30 Nennungen). Dieses stützt sich insbesondere auf rechtliche Ansprüche (33 Nennungen). Weder Politik noch Privatwirtschaft haben sich ausreichend an gesetzlich festgeschriebene Vorschriften zur gezielten Umsetzung und Förderung von Gleichstellung gehalten. So steht für den Großteil der BefürworterInnen fest, dass nur durch eine gesetzliche Frauenquote Gleichstellung in Spitzenpositionen erreicht werden könne. Selbstregulierungsmaßnahmen dagegen bedeuten eine freiwillige bedarfsgerechte Umsetzung

bei der Gleichstellung letztlich nebensächlich sei. BefürworterInnen schlagen in diesem Zusammenhang vor, unternehmensspezifische Probleme, die durch Quoteneinführung auftreten könnten, in den Unternehmen verstärkt in den Fokus für mögliche Verbesserungen zu rücken (17 Nennungen), die durch Maßnahmen der Selbstregulierung nicht ausreichend abgedeckt werden. So würden Lücken bestehen bleiben, die Frauen am Aufstieg hindern wie z.B. fehlende einheitliche Standards von Leistungsbewertungen. Umso mehr wird hier von Seiten der BefürworterInnen darauf hingewiesen, dass die Forderung nach Quoten mit der intensiven Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen für den beruflichen Aufstieg von Frauen, einhergehen müsse.

Der überwiegende Teil der QuotenbefürworterInnen fordert eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote von mindestens 30% (30 Nennungen) für Aufsichtsräte (32 Nennungen) und Vorstände (29 Nennungen) mit verbindlichem Charakter (19 Nennungen) und wirkungsvollen Sanktionen (40 Nennungen). Erfasst werden sollen nach Ansicht des Großteils der BefürworterInnen vor allem Großunternehmen mit Börsennotierung (32 Nennungen) und Unternehmen mit einer gesetzlichen Mitbestimmungspflicht (27 Nennungen) (vgl. Ergebnisse Themenfeld 4).

#### Interpretation der Ergebnisse: QuotengegnerInnen

## 2. QuotengegnerInnen: Argumente und ihre Verteilung

	Kat(B):Autonomiesicherung/ Kat(C):Rechtssicherung	Anzahl Verteil- ung	Kat(A): Umdenken	Anzahl Verteil- ung	Kat(E): Chancen- gleichheit	Anzahl Verteil- ung
<b>TF1: Status Quo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung unternehmerischer Freiheit               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Besonderheiten, Benennungsperioden</li> <li>→ Autonomie/ allgemeine Besetzungs- entscheidungen</li> </ul> </li> <li>- Notwendige Prüfung der Rechtslage</li> <li>- (D/Ö)CGK als realistische Zielvorgabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14x</li> <li>→ 22x</li> <li>→ 25x</li> <li>- 4x</li> <li>- 43</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Unternehmensinteresse</li> <li>- Wahrnehmung Unterrepräsentation               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zustimmung zur Problemlage;</li> <li>→ Zukunftsoptimismus;</li> <li>→ Kritischer Blick</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 77x</li> <li>→ 7x</li> <li>→ 22x</li> <li>→ 4x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung weiblicher Lebensrealitäten</li> <li>- Quote verhindert Gleichstellung (Folgen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 38x</li> <li>- 10x</li> </ul>
<b>TF 2: Maß- nahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kat(F): Wettbewerbsfähigkeit</b></li> <li>- Ziel=Sicherung und Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>- ausreichender Frauenanteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 37x</li> <li>- 35x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kat(G): Gesamtaufgabe</b></li> <li>- Bewusstseinswandel</li> <li>- Kombination flankierender Maßnahmen</li> <li>- Ursachenanalyse der Unterrepräsentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18x</li> <li>- 68x</li> <li>- 34x</li> </ul>		
<b>TF 3: Quoten- nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kat(D): Vorteile</b></li> <li>- Kritik</li> <li>- Vorteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 32x</li> <li>- 14x</li> </ul>				
<b>TF 4: Haupt- anliegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kat(J): Quotenablehnung</b></li> <li>- Quotenablehnung               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ aus betrieblicher Sicht;</li> <li>→ aus gesellschaftlicher Sicht;</li> <li>→ aus rechtlicher Sicht</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 131x</li> <li>→ 80x</li> <li>→ 12x</li> <li>→ 99x</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kat(J): Quotenablehnung</b></li> <li>- Wünschenswerte Rahmenbedingungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ nur Empfehlungscharakter;</li> <li>→ Differenzierung bei Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand;</li> <li>→ Sanktionen nein, Ausnahmen ja;</li> <li>→ vorstellbare (Flexi)Quoten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 22x</li> <li>→ 6x</li> <li>→ 30x</li> <li>→ 7x</li> </ul>		

### **Themenfeld 1: Umdenken hat stattgefunden**

Die Verteilung der Argumente im Themenfeld 1 zeigt, dass der Statuts Quo hauptsächlich aufgrund von Umdenken innerhalb der Unternehmen als zufriedenstellend eingeschätzt wird (insgesamt 77 Nennungen). Nicht verwunderlich ist daher, dass ein gewisser Zukunftsoptimismus (insgesamt 22 Nennungen) der GegnerInnen hinsichtlich der Einschätzung der langfristigen Verbesserung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen vertreten wird. Es herrscht demnach die Position vor, dass Gleichstellung größtenteils erreicht sei.

Eine konsequente Beachtung und Umsetzung von Selbstregulierungsmaßnahmen in Unternehmensprozessen wird von QuotengegnerInnen unmittelbar mit der Forderung nach der Wahrung der Unternehmensautonomie und der Rechtssicherheit (insgesamt 61 Nennungen) genannt. Frauenquoten werden dann als unzulässig aufgefasst, wenn sie mit Zwang für Unternehmen verbunden sind, diese werden als ungerecht bzw. unverhältnismäßig eingeschätzt. Es kann in diesem Zusammenhang vermutet werden, dass überwiegend diejenigen GegnerInnen Stellung bezogen, die auch eine erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellung in Führungspositionen durch Selbstregulierung vorweisen können und demzufolge den D/ÖCGK als ein „gut und ausreichend realisierbares Ziel“ (43 Nennungen) einstufen. Diese Einschätzung könnte so interpretiert werden, dass Gleichstellung zwar von einigen Unternehmen auf die Agenda gesetzt wurde, d.h. der Rechtfertigungsdruck in den einzelnen Unternehmen gestiegen ist, sie aber noch kein selbstverständliches und gängiges Element wirtschaftlicher Entscheidungen ist. Vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit widmen die GegnerInnen (38 Nennungen) der Verbesserung weiblicher Lebensrealitäten.

### **Themenfeld 2: Unterrepräsentanz braucht kollektive Anstrengungen**

Im zweiten Themenfeld bündeln sich die Vorstellungen der QuotengegnerInnen zu den notwendigen Rahmenbedingungen der Überwindung weiblicher Unterrepräsentanz. Diese sehen sie vor allem in kollektiven Anstrengungen durch politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Maßnahmen (68 Nennungen). Der größte Nachholbedarf besteht nach Meinung der GegnerInnen in der Politik. Um die notwendigen Rahmenbedingungen für eine funktionierende Selbstregulierung zu schaffen, müssten vorerst flankierende politische Maßnahmen entsprechende Anreize für Frauen auf dem Arbeitsmarkt schaffen, z.B. ausreichende Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten. Hier werden das Problembewusstsein und die Einschätzung, warum überhaupt über Frauenquoten diskutiert werde, an Frauen und

deren Zuständigkeit für Familie bzw. Kinder festgemacht. Damit in Zusammenhang wird der als dringend eingestufte Abbau von Geschlechterstereotypen angeführt (34 Nennungen). Dies lässt die Vermutung zu, dass QuotengegnerInnen das Ausmaß der Problematik, welches in der Unterrepräsentanz verborgen ist, zwar erfasst haben, jedoch die Quote für ein ungeeignetes Instrument halten. Darüber hinaus bleibt unklar, wer aus der Perspektive der GegnerInnen die Verantwortung (im politischen, ökonomischen oder sozialen Bereich) für die erkannte Problematik trägt. Ob die Ablehnung der Quote und die als notwendig erachteten Rahmenbedingungen in erster Linie aufgrund des Schutzes autonomer Unternehmensentscheidungen oder aufgrund eines starken Desinteresses an der nachhaltigen Integration von Frauen in Führungspositionen erfolgen, bleibt spekulativ. Auch die Hintergründe für die Argumentation, dass Selbstregulierung nur dann erfolgreich sein könne, wenn ein ausreichender Anteil qualifizierter Frauen im Unternehmen vorhanden sei, um frei werdende Positionen in Aufsichtsräten und Vorständen zu besetzen (35 Nennungen), bleiben letztlich undurchsichtig, schließlich stellt ein Mangel an Frauen in spezifischen Branchen eine Realität dar.

### **Themenfeld 3: Keine eindeutigen Vorteile durch erhöhte Frauenpräsenz**

Nicht überraschend präsentiert sich die Beurteilung der GegnerInnen bezüglich uneingeschränkter Vorteile von vermehrter Präsenz von Frauen in Spitzenpositionen. So sieht der Großteil der QuotengegnerInnen, die auch im Fortschrittsbericht genannten Vorteile kritisch und erkennt diverse Studienergebnisse, die die Vorteile belegen sollen – aufgrund mangelhafter Methodik oder nicht überzeugender Kausalitäten – nicht als legitime Basis zur Einführung einer gesetzlichen Quote (32 Nennungen) an.

#### Zusammenfassung: Interpretation zentraler Argumente der QuotengegnerInnen

Der hohe Stellenwert von Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit sichern sollen, kennzeichnet das Hauptanliegen der QuotengegnerInnen und spiegelt wesentliche Inhalte der Debatte um Frauenquoten wider. Die Bedeutung der Unternehmensautonomie drückt sich in der Forderung nach gründlicher Prüfung der Rechtslage aus (vgl. Themenfeld 4 A1/1.Na: aus rechtlicher Sicht, 99 Nennungen). Besonders die betriebliche Perspektive ist überwiegend auf Aspekte einer

wettbewerbssichernden Unternehmensstruktur und -kultur ausgerichtet. Erhebliche Zweifel werden hinsichtlich einer möglichen Umsetzung der Frauenquote geäußert: So wären nicht nur kleine und mittlere Unternehmen von erheblichen Problemen betroffen (80 Nennungen), sondern als generelle Voraussetzung zur Integration von Frauen in die Führungsetagen der jeweiligen Branchen müsse ein ausreichender Frauenanteil mit entsprechender Qualifikation innerhalb der jeweiligen Branche vorhanden sein.

Aus der starken Ablehnung von Sanktionen (30 Nennungen) kann geschlussfolgert werden, dass Gleichstellungsanliegen den Entscheidungen für den Erhalt und Ausbau der Wirtschaftskraft eines Mitgliedsstaates untergeordnet werden. Unternehmen werden auch in Zukunft hauptsächlich die Sicherung ihrer Autonomie anstreben.

Genannte wünschenswerte Rahmenbedingungen, die im Fall einer Quote für unbedingt notwendig erachtet werden, zeigen, dass QuotengegnerInnen zum Teil damit rechnen, die Quote nicht verhindern zu können. Die Aufforderung nach Differenzierung hinsichtlich der Verantwortungsbereiche von Aufsichtsrat und Vorstand (22 Nennungen) lässt die Interpretation zu, dass die Quote für GegnerInnen nicht als symbolisches Gleichstellungssignal gesehen wird, sondern in erster Linie im Hinblick auf deren mögliche ökonomische Konsequenzen.

## **IV. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse**

Aus den in den Stellungnahmen ersichtlichen Begründungen lassen sich zusammenfassend folgende Argumentationslinien für eine Zustimmung oder Ablehnung einer gesetzlich einzuführenden Quote ableiten. Sie müssen als Ausdruck eines politischen Kampfes verstanden und interpretiert werden.

### **1. Forderungen der BefürworterInnen**

Die erste Hauptforderung der QuotenbefürworterInnen ist eng an die aus deren Sicht unzureichenden Umsetzungsergebnisse der Selbstregulierung (D/ÖCGK) geknüpft. Obwohl Gleichstellung im Gesetz verankert ist, so die Argumentation der QuotenbefürworterInnen, habe ein entsprechendes generelles Umdenken bis jetzt nur ungenügend stattgefunden. Dies zeige

sich besonders an der Ignoranz gegenüber der gesetzlichen Verankerung demokratischer und gleichstellungsorientierter Prinzipien. Große Unzufriedenheit der QuotenbefürworterInnen bezieht sich daher vor allem auf den als gering wahrgenommenen Stellenwert von Gleichstellungsanliegen, der durch das Gleichbehandlungsgesetz zwar vorgeschrieben, jedoch nicht in ausreichendem Maß umgesetzt würde. Ein generelles Umdenken in Unternehmen, welches weibliche und männliche Lebensrealitäten gleichermaßen berücksichtigt, kann sich erst dann einstellen, wenn beide Geschlechter die gleichen Möglichkeiten haben, sich für die dafür notwendigen Rahmenbedingungen einzusetzen.

Die zweite Hauptforderung der QuotenbefürworterInnen betrifft die notwendigen Veränderungen innerhalb der Betriebsstrukturen und der politisch zu gestaltenden Gesellschaftsstrukturen. Unternehmen und Politikbereiche müssten konsequenter und umfassender auf das Konzept des Gender Mainstreaming ausgerichtet werden und diesbezüglich kontrolliert werden. Auch hier zeigt sich die Befürchtung, dass ohne Quoteneinführung diejenigen, die bereits an der Macht sind, nur wenig Interesse an Veränderungen durch Gender Mainstreaming Maßnahmen zeigen bzw. zur Sicherung ihrer Machtposition nur bedingt danach handeln.

Die dritte Hauptforderung der QuotenbefürworterInnen ist die Anerkennung ökonomischer Vorteile durch einen erhöhten Frauenanteil in Führungsetagen. Die starke Zustimmung und Betonung des ökonomischen Nutzens, der auf für Gewinnoptimierung relevante Faktoren abzielt, lässt erkennen, dass auch von Seiten der BefürworterInnen Gleichstellung zwischen Frauen und Männern unter der Prämisse steigender Wettbewerbsfähigkeit gehandelt wird.

Aus diesen Forderungen sowie der Argumentation zu den entsprechenden Themenfeldern kann abgeleitet werden, dass neben der Betonung der Quotenforderung Vorstellungen eines Stufenplans zur schrittweisen Umsetzung von Mindestquotenzielvorgaben vorhanden sind, die eine deutliche Kompromissbereitschaft im Hinblick auf lösungsorientierte Ansätze der BefürworterInnen zeigen. Der Argumentationsschwerpunkt der QuotenbefürworterInnen liegt auf der einen Seite auf Begründungen eines vergangenheitsbezogenen Schadensersatzes, der nicht nur mit konsequenter Frauenförderung, sondern auch mit Bevorzugung von Frauen mit gleicher Qualifikation bei der Besetzung von Führungsstellen angestrebt wird. Auf der anderen Seite steht der gesellschaftliche Nutzen von Frauenquoten im Vordergrund der Argumentation. Besonders im zweiten und dritten Themenfeld wird deutlich, dass die Forderung nach einer Frauenquote eng verflochten ist mit gesellschaftlichen Strukturen, die auch heute noch die

Stellung von Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft prägen und trotz vielfältiger gesellschaftlicher Transformationsprozesse zu ungleichen Teilhabechancen am Arbeitsmarkt führen. So bleibt festzuhalten, dass es den deutschen und österreichischen BefürworterInnen hauptsächlich um eine generelle Veränderung von Geschlechterverhältnissen und die Aufwertung von Frauen in der Gesellschaft geht. So legen BefürworterInnen durch ihre Argumente den Wunsch offen, Frauen durch eine gesetzliche Quote an wichtigen Knotenpunkten wirtschaftlicher Entscheidungen faire bzw. gleiche Teilhabechancen zu ermöglichen. Es wird deutlich, dass Frauen weitestgehend als ausgeschlossene Hälfte der Bevölkerung identifiziert werden, deren Lebensrealitäten (z.B. Vereinbarkeitsproblematik) in grundlegende unternehmerische Entscheidungen vermehrt einzubeziehen seien, um verbesserte gesellschaftliche Teilhabechancen zu eröffnen. So könnte die Verantwortung für notwendige Veränderungen an strukturellen, aber auch an personellen Aspekten ansetzen, um weibliche Perspektiven verstärkt einzubeziehen. Allerdings wäre für QuotenbefürworterInnen eine Beibehaltung der unternehmerischen Selbstregulierung ein Rückschritt, mit dem der Stellenwert von Gleichstellungsanliegen in politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen geschwächt würde.

Fast alle Argumentationsstränge der BefürworterInnen zielen letztlich auf die Verbesserung der gesellschaftlichen und ökonomischen Stellung von Frauen ab und verdeutlichen, dass die Machtverteilung innerhalb der Führungsetagen nicht von allein umverteilt werden wird.

## **2. Forderungen der GegnerInnen**

Der Großteil der deutschen und österreichischen QuotengegnerInnen versucht im Zuge der Stellungnahme zur Konsultation, unternehmerische Selbstregulierung als angemessenes Werkzeug zum Abbau des Ungleichgewichts in Führungsetagen darzustellen.

Die Argumente der ersten Hauptforderung der QuotengegnerInnen richten ihren Blick auf die Selbstregulierung, die unbedingt als wirksame Maßnahme beibehalten werden soll, da sie als realistischer Zugang zum Abbau des unausgewogenen Geschlechterverhältnisses in Spitzenpositionen verstanden wird. Diese Überlegung zur Selbstregulierung zeigt, dass Gleichstellung zwischen den Geschlechtern auch heute nicht als selbstverständlicher Zustand angenommen wird und weiterhin Ausdruck eines politischen Kampfes ist, der gesellschaftliche

Interessen nach Geschlechtern trennt und verhandelt.

Das ökonomische Interesse der GegnerInnen spiegelt sich in der zweiten Hauptforderung wider und betrifft vor allem die Sicherung und Stabilisierung der Wirtschaftskraft in der EU. Frauen und ihre Potenziale werden unter Gesichtspunkten der Rentabilität gesehen, die es „optimal zu nutzen“ gilt. Verantwortung und Zuständigkeit für die zahlreichen Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsetagen werden ausschließlich als kollektive, gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden, die aber keine konkrete Zuweisung in entsprechende Handlungsfelder und den dort jeweils verantwortlichen AkteurInnen beinhaltet.

Die dritte Hauptforderung der QuotengegnerInnen enthält Überlegungen, die davor warnen, dass in der Quotendebatte ausschließlich eine Konzentration auf die Kategorie Geschlecht erfolgt. Der Zugang von GegnerInnen zur Problematik Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird sichtbar, indem ökonomischen Abwägungen oberste Priorität eingeräumt wird, zugleich wird dabei von einer bereits erfolgten Gleichstellung der Geschlechter ausgegangen. Die Inklusion von Frauen in die Unternehmensspitzen scheint dabei nur bedingt gewollt, wobei davon auszugehen ist, dass bereits gesicherte Positionen (von Männern) nicht durch eine erweiterte weibliche Konkurrenz in Gefahr geraten sollen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Hauptanliegen der GegnerInnen und deren Forderungen auf die Steigerung von Wirtschaftswachstum ausgerichtet sind. Der Argumentationsschwerpunkt der QuotengegnerInnen bezieht sich nicht nur auf das Ziel Wirtschaftsstabilität, sondern auch auf Verteilungsgerechtigkeit, die mit einer gesetzlichen Quote beeinträchtigt werden würde. Das Hauptaugenmerk wird auf Frauen als Mittel zur Steigerung von Wirtschaftswachstum gelegt – Frauen sollen somit im Dienste der europäischen Wachstumsstrategie 2020 fungieren. Die Forderungen nach gleicher Behandlung in der Arbeitswelt und nach Gleichstellung generell werden wirtschaftlichen Faktoren unterworfen.

### ***3. Ergebnis der Konsultation***

Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen kann nicht ohne, aber auch nicht ausschließlich mit einer gesetzlichen Regelung erreicht werden.

Aus der Gegenüberstellung der Forderungen und ihren entsprechenden Begründungen im Konsultationsprozess wird ersichtlich, dass die Ablehnung oder die Befürwortung von Quoten

in komplexe Begründungszusammenhänge eingebunden ist. Gerade die Auseinandersetzung mit den vielfältigen Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und die damit zusammenhängenden Problemfelder, in denen sich die Argumente der Quotendebatte bewegen, haben gezeigt, wie stark das Thema Frauenquoten auf unterschiedliche Sichtweisen und Interessenlagen stößt. Das lässt sich nicht nur anhand arbeitsmarktpolitischer Entscheidungen, sondern auch an unterschiedlichen medialen Darstellungsweisen aufzeigen, die die Problematik der Unterrepräsentanz betreffen.

Die Europäische Kommission hat sich 2013 gegen eine gesetzliche Frauenquote ausgesprochen. Aus feministischer Perspektive wäre eine Untersuchung wichtig, die diese Entscheidung unter Einbezug der spezifischen Interessenlagen analysiert.

Es zeigt sich aufgrund der Darstellung essentieller Argumente rund um die Quote und der gesellschaftlichen Einordnung des *Phänomens Unterrepräsentanz* weiterer Analysebedarf. Wie herausfordernd es ist, diesem nachzugehen, zeigte sich während des gesamten Untersuchungsprozesses in der Frage, worum es in der Quotenfrage überhaupt grundsätzlich geht und wer sich dafür verantwortlich fühlt.

Die Frage der Ursachen für das unausgewogene Geschlechterverhältnis in Führungsebenen ist immer an die Frage geknüpft: „Wer übernimmt dafür die Verantwortung bzw. wer fühlt sich zuständig?“ Sowohl QuotengegnerInnen als auch QuotenbefürworterInnen sind sich darin einig, dass die Zuständigkeit von politischen Interessenvertretungen wahrgenommen werden muss. Die Argumentationslinien aus dem Blickwinkel politischer und ökonomischer Machtinteressen lassen ein differenziertes Bild entstehen: Obwohl Diskriminierung relativ breit wahrgenommen wird, wird um Frauenquoten weiterhin gerungen. Vor allem potentiellen Problematiken, die aus einem neuen Geschlechterarrangement resultieren könnten, gilt besondere Aufmerksamkeit.

Die Ergebnisse der Konsultation zeigen einen ambivalenten Kommunikationsraum, in dem einerseits eher rechtliche Ablehnungsargumente und andererseits eher moralische Befürwortungsargumente bestimmend sind.

Anhand der Auswertung der Konsultationsergebnisse, die sich im Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission vom 16. November 2012 manifestieren, kann erwartet werden, dass Gleichstellung in Führungsetagen zwar einerseits erwünscht ist, andererseits aber nicht losgelöst von wirtschaftlichen und damit eng verflochtenen politischen Gesichtspunkten der Rentabilität betrachtet wird. Anzunehmen ist, dass Gleichstellungsangelegenheiten keineswegs eine gesellschaftspolitische Normalität widerspiegeln, sondern Verhandlungssache bleiben.

Zwar hat sich ein Diskurs verankern können, in dem „Frauenfragen“ intensiv thematisiert werden, diese aber hauptsächlich unter dem Aspekt „Problemlage“ aufgegriffen werden. Der Einbezug von Frauen als ArbeitnehmerInnen wird hierbei vorrangig unter ökonomisch relevanten Gesichtspunkten diskutiert.

In welcher Weise die Argumente der GegnerInnen und BefürworterInnen den Richtlinienvorschlag beeinflusst haben, konnte in dieser Arbeit nicht behandelt werden, wäre aber eine weitere wichtige Frage für künftige Forschung.

Die Grundsatzfrage, die die Konsultation aufzeigt, besteht in der Wahrnehmung der Quote, die sich auf die gesetzliche Verankerung der formalen Anerkennung von Gleichheit bezieht.

Die Konsultation steht zwar für eine demokratische Mediation von Interessen zum Thema Frauenquoten, dennoch bleibt die politische Handhabung der aufgeworfenen Problematik widersprüchlich: Auf der einen Seite beinhaltet der Fortschrittsbericht die Befürwortung gesetzlicher Maßnahmen in der EU, die als Mehrheitswille angenommen wird, auf der anderen Seite sprechen die Ergebnisse der Stellungnahmen der deutschen und österreichischen QuotengegnerInnen eine andere Sprache, sie scheinen keinen Mehrheitswillen für eine Quote zu spiegeln. Letztlich ist entscheidend, nach welchen Kriterien die jeweiligen Positionen von GegnerInnen und BefürworterInnen schließlich gefasst und gewichtet werden.

Der Zugang zum Thema Frauenquote muss mit Bezug auf unterschiedliche Interessenlagen verstanden werden. Dabei spielt der angestrebte Sensibilisierungsprozess im Zuge der Konsultation eine wesentliche Rolle. Dieser scheint aber allein nicht ausreichend, um einen Paradigmenwechsel pro Quote herbeizuführen. GegnerInnen und BefürworterInnen schätzen z.B. die Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ähnlich ein. Sie differieren jedoch in Bezug auf das „Wie“, wenn gefragt wird, wie das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in Führungsetagen abgebaut werden soll. Beide Lager beziehen sich dabei auf unterschiedliche rechtliche Grundlagen.

Letztendlich kann die Problematik einer hierarchischen Geschlechterordnung, die hinter der Quotenforderung steht, nur durch umfassende gesamtgesellschaftliche Veränderungsprozesse entschärft werden. Allein eine Quote wird diese nicht bewirken. Ohne sie wird aber wohl auch keine Lösung möglich sein.

## V. Ausblick

Welcher Ausblick und welche Perspektiven eröffnen sich aus der vorliegenden Arbeit mit ihren Ergebnissen?

Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen und deren Behebung führt zu keinem abschließenden Lösungsansatz, der für QuotengegnerInnen und QuotenbefürworterInnen gleichermaßen zufriedenstellend wäre.

Aufschlussreicher ist der Blick auf den Status Quo. In der EU stieß der vorgelegte Richtlinienentwurf von Viviane Reding im November 2012 auf starken Widerstand und wurde abgelehnt.

Die verschiedenen Interessen hinsichtlich politischer Maßnahmen, wie die einer gesetzlichen Frauenquote für Führungspositionen, scheinen durch den Verlauf der Konsultation zwar transparenter geworden zu sein, Fortschritte in Richtung gleichberechtigte Teilhabe an Entscheidungsprozessen aber bleiben abzuwarten. Überprüft werden muss daher, nach welchen Gesichtspunkten die Ablehnung der Quote von Seite der EU begründet wird, um die Frage zu beantworten, ob eine Konsultation letztlich eher schädigend oder befruchtend für ein Gleichstellungsanliegen wie die Frauenquote und den dazugehörigen Prozess der Bewusstseins-schaffung ist.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist nicht nur auf politischer und wirtschaftlicher Ebene durchzogen von Unstimmigkeiten in der Auslegung von Gesetzen, in der Zuschreibung von Bedeutungen und in der Wahrnehmung von Problematiken. Trotz der Übereinstimmung von GegnerInnen und BefürworterInnen in vielen Ansatzpunkten, die relevant für die Behebung des Phänomens weiblicher Unterrepräsentanz in Führungspositionen sind, kristallisieren sich bestimmte Werte und Grundhaltungen heraus. Diese führen unwiderruflich zu Konflikten, die im Kampf um Macht und Mitspracherechte ausgetragen werden, die in demokratischen Gesellschaften nicht nur auf gesetzliche Verankerung, sondern auch auf gesetzmäßige Umsetzung zielen.

Auf Mikroebene kann Fällen von Diskriminierung mit Entschädigungen begegnet werden, wenn Frauen ihr Recht auf Gleichbehandlung erfolgreich einklagen. Es ist zu beobachten, dass der Rechtfertigungsdruck auf politischer ebenso wie auf wirtschaftlicher Seite hinsichtlich diskriminierender Praktiken gestiegen ist. Das mag für einige ausreichend in Bezug auf

Umsetzung von Gleichstellungsanliegen erscheinen, ändert jedoch nichts am grundsätzlich hierarchischen Charakter von Geschlechterverhältnissen.

Auf Makroebene muss der Abbau diskriminierender Praktiken vehementer vorangetrieben und überprüfbar gemacht werden. Nur wenn beides ins gesellschaftliche Bewusstsein als selbstverständlich vorgedrungen ist, gibt es eine ernsthafte Chance auf gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am gesellschaftlichen Leben.

Frauen bedürfen darüber hinaus weiterhin gezielter Förderung, weil sich in vielen gesellschaftlichen Bereichen langfristige Fortschritte hinsichtlich Chancengleichheit nur durch konkrete Vorgaben und mit Hilfe spezifischer Kontrollmaßnahmen erzielen lassen.

### **Abstract (Deutsch/Englisch)**

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem EU-Konsultationsprozess auseinander, welcher das Phänomen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen thematisiert. Forschungsgegenstand sind Argumente für oder gegen das Instrument Frauenquoten, die in der *Konsultation zum unausgewogenen Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien der EU* vom 28. Mai 2012 eingesetzt werden.

Grundlagen der Untersuchung sind der Fortschrittsbericht der Europäischen Kommission, der Auskunft über die Situation von Frauen in den höchsten unternehmerischen Entscheidungspositionen der EU gibt, sowie ausgewählte Stellungnahmen aus Deutschland und Österreich im Rahmen der Konsultation.

Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring wird untersucht, welche Themenfelder schwerpunktmäßig in diesen Stellungnahmen angesprochen werden und welche Forderungen mit den jeweiligen Argumenten verbunden sind. Ziel der Untersuchung ist, die zentralen Argumente der Debatte über Frauenquoten im Zuge der EU-Konsultation aufzuzeigen und zu systematisieren.

The present paper deals with the consultation process which addresses the issue of underrepresentation of women in leadership positions and analyses pro and contra arguments

regarding the instrument of female quotas, which are used in the *Consultation on the unbalanced sex ratio in the highest decision-making bodies of the European Union* of 28 May 2012.

The study is based on the European Commission's progress report about females' situation in the highest corporate decision-making positions in the EU, as well as the consultation, and selected comments published by German and Austrian actors.

Taking a feminist point of view this paper examines topics which are mainly addressed in the debate on female quotas.

The analysis represents an attempt to systematically point out the debate's main arguments and to draw conclusions regarding the EU consultation on quotas.

## **Werdegang**

Teresa Elisabeth Howorka, geb. 06.01.1986

### Ausbildung:

1997 – 2006	Städtisches Mozart- und Schönborn-Gymnasium in Würzburg (mit sozialwissenschaftlichem Zweig)
2006 – 2007	Freiwilliges Soziales Jahr in Würzburg (Freiwillige soziale Dienste Nordbayern: Kilianshof)
2007 – 2010	Bachelorsstudium der Soziologie an der Universität Salzburg, Bakk.rer.soc.oec. absolviert am 18.10.2010
ab 2010	Masterstudium Gender Studies an der Universität Wien

## Erklärung

Ich versichere hiermit, dass die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst und keine weiteren als die angegebenen Hilfsmittel benutzt sowie die Stellen der Arbeit, die in anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, durch Angaben der Quellen sichtbar gemacht wurden.

9.11.2013   
.....  
Datum/Unterschrift

## Literaturverzeichnis

Becker-Schmidt, Regina: Doppelte Vergesellschaftung von Frauen: Divergenzen und Brückenschläge zwischen Privat- und Erwerbsleben. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie Methode Empirie. VS-Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 62-72.

Behning, Ute; Sauer, Birgit (Hrsg.): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen. Reihe „Politik der Geschlechterverhältnisse“, Band 25, Campus Verlag Frankfurt/Main, 2005.

Berger, Thomas: Frauenquote in der Sozialdemokratie Österreichs. Entwicklung und Tauglichkeit als politisches Instrument. Diplomarbeit. Wien, 2004.

Bockstaff, A.; Pfister, A.: Frauenförderung. In: Vedder, Günther; Reuter, Julia (Hrsg.): Glossar: Diversity Management und Work–Life–Balance. Band 9, Trierer Beiträge zum Diversity Management, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2007, S. 78-79.

Bothfeld, Silke; Gronbach, Sigrid; Reidmüller, Barbara (Hrsg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Reihe „Politik der Geschlechterverhältnisse“. Band 18, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2002.

Dackweiler, Regina-Maria: Wohlfahrtsstaat: Institutionelle Regulierung und Transformation der Geschlechterverhältnisse. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie Methode Empirie. VS-Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 450-461.

Europäische Union: Eine Europa–2020–Initiative: Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht. Luxemburg. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2012.

Fischer, Ute Luise: Transformation: Der Systemwechsel und seine Erkundung in der Frauen- und Geschlechterforschung. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen-

und Geschlechterforschung. Theorie Methode Empirie. VS-Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 437-443.

Gosepath, Stefan; Hinsch, Wilfried; Rössler Beate (Hrsg.): Handbuch der politischen Philosophie und Sozialphilosophie. Band 2, Berlin, 2008, S. 1039-1044.

Gräfrath, Bernd: Wie gerecht ist die Frauenquote? Eine praktisch-philosophische Untersuchung. Königshausen & Neumann, Würzburg, 1992.

Haug, Frigga: „Weniger ist zuviel – Gleichstellungskämpfe in der BRD.“ In: Pusback, Bärbel, u.a.: Frauen, Macht, Politik. Zerreißproben um Emanzipation und Quotierung. Jahrbuch für Sozialökonomie und Gesellschaftstheorie. Opladen, 1989, S. 54-73.

Haug, Frigga: Blick zurück – nach vorne! Geschlechterforschung und feministische Politik im Lauftrad des Neoliberalismus. In: Bankosegger, Karoline; Forster, Edgar J. (Hrsg.): Gender in Motion. Genderdimensionen der Zukunftsgesellschaft. VS-Verlag, Wiesbaden, 2007, S. 13-33.

Holzleithner, Elisabeth: Recht Macht Geschlecht. Legal Gender Studies. Eine Einführung. Wien 2002.

Inhetveen, Katharina: Institutionelle Innovation in politischen Parteien. Geschlechterquoten in Deutschland und Norwegen. Studien zur Sozialwissenschaft, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2002.

Jaggar, Alison M.: Differenz und Gleichheit der Geschlechter. In: Rössler, Beate (Hrsg.): Quotierung und Gerechtigkeit. Eine moralphilosophische Kontroverse. Campus Verlag, Frankfurt/Main u.a., 1993. S. fehlen

Keddi, Barbara: Junge Frauen: Vom doppelten Lebensentwurf zum biografischen Projekt. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie Methode Empirie. VS-Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 378-384.

Klein, Uta: Geschlechterverhältnisse und Gleichstellungspolitik in der Europäischen Union.

Akteure Themen Ergebnisse. VS-Verlag, Wiesbaden, 2006, S. 216-222.

Kuiper, Edith: Ökonomie: Feministische Kritik mikro- und makroökonomischer Theorien und Entwurf alternativer Ansätze. In: Becker, Ruth, Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie Methode Empirie. VS-Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 494-504.

König, Tomke: Familie heißt Arbeit teilen. Transformationen der symbolischen Geschlechterordnung. UVK, Konstanz, 2012.

Kreisky, Eva: Weltwirtschaft als Kampffeld: Aspekte des Zusammenspiels von Globalismus und Maskulinität, 2001. ([http://evakreisky.at/onlinetexte/globalismus\\_kreisky.php](http://evakreisky.at/onlinetexte/globalismus_kreisky.php))

Lemmermöhle, Doris: „Ich fühl mich halt im Frauenpelz wohler“. Biographisches Handeln junger Frauen beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt. In: Mey, Dorothea (Hrsg.): Frauenforschung als Herausforderung der traditionellen Wissenschaften. Druckhaus, Göttingen, 1997, S. 65-78.

Löffler, Marion: Geschlechterpolitische Strategien. Transformation von Staatlichkeit als politisch gestaltbarer Prozesse. Campus Verlag, Frankfurt/Main/New York, 2012.

Madörin, Mascha: Care Ökonomie – Eine Herausforderung für die Wirtschaftswissenschaften. In: Bauhardt, Cristine; Caglar, Gülay (Hrsg.): Gender and economics. Feministische Kritik der politischen Ökonomie. VS Verlag, Wiesbaden 2010, S. 81-104.

Maidowski, Ulrich: Umgekehrte Diskriminierung. Quotenregelungen zur Frauenförderung im öffentlichen Dienst und in den politischen Parteien. Tübinger Schriften zum Staats- und Verwaltungsrecht, Duncker und Humblott, Berlin 1989.

Majone, Giandomenico (Hrsg.): Regulation Europe. Routledge, London, 1996.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag,

Weinheim und Basel, 2003.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2010.

Meuser, Michael: Geschlecht und Männlichkeit. Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster. VS-Verlag, Wiesbaden, 2006.

Meuser, Michael: Geschlecht, Macht, Männlichkeit – Strukturwandel von Erwerbsarbeit und hegemonialer Männlichkeit. In: Erwägen Wissen Ethik. Ethik und Sozialwissenschaften (EuS) – Streitforum für Erwägenskultur. EWE 21, Heft 3, 2010, S. 325-336.

Pfarr, Heide M., Fuchsloch, Christine: Frauenquoten – ein juristisches Problem? In: Pusback, Bärbel, u.a.: Frauen Macht Politik. Jahrbuch für Sozialökonomie und Gesellschaftstheorie, VS-Verlag, 1989, S. 17-28.

Pfarr, Heide M.: Quoten sind nicht alles, aber ohne Quoten ist nichts. In: Arioli, Kathrin (Hrsg.): Quoten und Gleichstellung von Frau und Mann. Helbig & Lichtenhahn Verlag, Basel/Frankfurt am Main, 1996, S. 3-22.

Kurz-Scherf, Ingrid: Soziabilität – Auf der Suche nach neuen Leitbildern der Arbeits- und Geschlechterpolitik. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jacobsen, Heike; Völker, Susanne (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. VS-Verlag. Wiesbaden, 2007, S. 269-284.

Teubner, Ulrike: Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie Methode Empirie. VS-Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 429-437.

Träger, Jutta: Soziale Gerechtigkeit für Familien und Frauen in Deutschland – Umdenken im Bereich der staatlichen Förderpolitik! In: Grasse, Alexander; Ludwig, Carmen; Dietz, Berthold (Hrsg.): Soziale Gerechtigkeit Reformpolitik. Reformpolitik am Scheideweg. VS-Verlag,

Wiesbaden, 2006, S. 179-187.

Radaelli, Claudio M.: The Public Policy of the European Union: Whither Politics or Expertise?, Vortragsmanuskript Konferenzbeitrag ECSA International Conference, 2.-5. Juni 1999, Pittsburgh.

Rössler, Beate (Hrsg.): Quotierung und Gerechtigkeit. Eine moralphilosophische Kontroverse. Campus Verlag, Frankfurt/Main u.a., 1993.

Sauer, Birgit: Krise des Neoliberalismus – Krise hegemonialer Männlichkeit? Anmerkungen zum Text Michael Meuser. In: Erwägen Wissen Ethik. Ethik und Sozialwissenschaften (EuS) – Streitforum für Erwägungskultur. EWE 21, Heft 3, 2010, S. 389-392.

Schneider, Barbara: Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management. Eine empirische Untersuchung zur Unterrepräsentanz von Frauen im Management in Großunternehmen in Deutschland. Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft, Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007.

Weibler, Jürgen: Personalführung. Verlag Franz Vahlen, 2. Auflage, München, 2012.

Weiss, Alexandra: Geschlechterverhältnisse als produktive Ressource? Zur Veränderung von Arbeits- und Geschlechterverhältnissen im Neoliberalismus. In: Bankosegger, Karoline; Forster, Edgar J. (Hrsg.): Gender in Motion. Genderdimensionen der Zukunftsgesellschaft. VS-Verlag, Wiesbaden, 2007, S. 35-53.

Winker, Gabriele: Traditionelle Geschlechterordnung unter neoliberalen Druck. Veränderte Verwertungs- und Reproduktionsbedingungen der Arbeitskraft. In: Melanie Groß, Gabriele Winker (Hrsg.): Queer-Feministische Kritiken neoliberaler Verhältnisse. Unrast, Münster, 2007, S. 15-49.

Winker, Gabriele: Care Revolution – ein Weg aus der Reproduktionskrise. Feministisches Institut Hamburg, 2009 (online: <http://feministisches-institut.de/wp->

<content/uploads/2009/12/CareRevolution.pdf>)

Wrase, Michael; Klose, Alexander: §4 Gleichheit unter dem Grundgesetz. In: Foljanty, Lena/Lembke, Ulrike (Hrsg.): Feministische Rechtswissenschaft. Ein Studienbuch. Nomos Verlag, Baden-Baden, 2012, S. 89-109.

### **Internetquellen:**

Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung (2012): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2011, Nürnberg. <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt-2012-07.pdf>, abgerufen am 26.02.2014

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugendliche (2011): Neue Wege – neue Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erster-Gleichstellungsbericht-Neue-Wege-Gleiche-Chancen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> abgerufen am 26.02.2014

Europe – Infos: Die EU aus christlicher Perspektive: newsletter. Magazin der Kommission der Bischofskonferenzen und des Jesult European Office. Jänner 2013: Richtlinienentwurf zur Frauenquote in Aufsichtsräten: Ein großer Wurf? <http://www.europe-infos.eu/europeinfos/de/archiv/ausgabe156/article/5398.html> abgerufen am 10.3.2014

Europäische Kommission (2012a): Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm) abgerufen am 23.10.2013

Europäische Kommission (2012b): Beschäftigung, Soziales und Integration. Initiativen der Strategie Europa 2020. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958&langId=de> abgerufen am 23.10.2013

Europäische Kommission (2012c): Konsultation zum unausgewogenen Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU. [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_de.htm) abgerufen am 22.04.2013

Europäische Kommission (2012d): Nachrichten/Justiz 05.03.2012: „Mehr Frauen in Chefetagen – aber wie? [http://ec.europa.eu/news/justice/120305\\_de.htm](http://ec.europa.eu/news/justice/120305_de.htm) abgerufen am 23.10.2013

Europäische Kommission (2012e): Special Eurobarometer 376: Women in Decision-Making Positions. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf) abgerufen am 5.10.2013

Europäische Kommission (2012f): Pressemitteilung „Mehr Frauen in Chefetagen: Europäische Kommission prüft Optionen“ vom 5.03.2012. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-213\\_de.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-213_de.htm?locale=en) abgerufen am 10.04.2013

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. Women-on-Board-Index 2013. <http://www.fidar.de/wob-index/archiv-2011-2013.html> abgerufen am 27.10.2013

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führungskräfte. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungskraefte.html> abgerufen am 23.02.2014

Galehr, Sarah: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktpolitik für Frauen: Gleichstellungsbericht – Frauen und Männer am österreichischen Arbeitsmarkt 2010, Wien, AMS Österreich 2011. [http://www.ams.at/\\_docs/001\\_gleichstellungsbericht\\_frauen\\_arbeitsmarkt\\_2011.pdf](http://www.ams.at/_docs/001_gleichstellungsbericht_frauen_arbeitsmarkt_2011.pdf), abgerufen am 26.02.2014

Gerke, Michael (2008): Formen der Gerechtigkeit nach Aristoteles. <http://www.polit-bits.de/Lernzone/Formen%20der%20Gerechtigkeit%20nach%20Aristoteles.pdf> abgerufen am 21.05.2013

Sauer, Birgit (1999): Die Neustrukturierung der Geschlechterverhältnisse im entgrenzten Markt.  
In: Politik und Gesellschaft Online. International Politics and Society 2/1999.  
[http://www.fes.de/ipg/ipg2\\_99/](http://www.fes.de/ipg/ipg2_99/) abgerufen am 13.02.2014

# Anhang

Im Folgenden wird detailliert die qualitative Analyse der Stellungnahmen jeweils getrennt nach QuotenbefürworterInnen und -gegnerInnen vorgestellt. Die einer Kategorie zugeordneten Argumente sind durch einheitliche farbliche Unterlegung kenntlich gemacht und finden sich jeweils als tabellarische Übersicht (Tabelle 1, Tabelle 3) am Beginn der Feinanalyse. Am Ende der jeweiligen Analyse befindet sich eine weitere Übersichtstabelle (Tabelle 2, Tabelle 4), die die jeweilige Häufigkeit bzw. Verteilung der jeweils verwendeten Argumente zusammenfasst.

Tabelle 1: Übersicht der Argumente der QuotenbefürworterInnen

QuotenbefürworterInnen: n=37	Kategorie(A): Selbstregulierung ist unwirksam, weil kein Umdenken stattgefunden hat	Kategorie(D): Selbstregulierung ist unwirksam, weil das demokratische und gleichberechtigte Prinzip nur unzureichend verankert ist	Kategorie(E): Selbstregulierung ist unwirksam, weil faire und gleiche Chancen geschaffen werden
Themenfeld 1: Status Quo = nicht zufriedenstellend	A1: Unbefriedigende Faktenlage A2: Gescheiterter CGK A3: Trotz Scheitern, Rücksicht auf Unternehmensbesonderheiten A4: Nennung betriebsinternen Erfolges	A1: Forderung nach rechtlicher Verankerung (= Gleichstellungsgesetz für Privat-Wirtschaft) A2: Notwendige Signalwirkung 1.Na: Frauen brauchen symbolische Vorbildfunktion 2.Na: 50%=Fairness, Frage der Gerechtigkeit 3.Na: Gleichstellung als Mehrheitswille kann nur langfristig erreicht werden	A1: Systematischer Ausschluss von Frauen aus der Wirtschaft A2: Ignoranz gegenüber geeigneten Rahmenbedingungen
	Kategorie(F): Um Gleichstellung in der Wirtschaft zu gewährleisten, darf es nicht nur um die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gehen	Kategorie(G): Gleichstellung ist eine gesamtgesellschaftliche bzw. kollektive Aufgabe	Kategorie(H): politische Anreize – Gleichstellung am Arbeitsmarkt
Themenfeld 2: Erforderliche Rahmenbedingungen	A1: notwendige Anpassung an ökonomische Entwicklungen A2: generelle Veränderung der Präsenzkultur A3: Reale Arbeitsmarktbedingungen von Frauen A4: wünschenswerte betriebliche Maßnahmen	A1: Sensibilisierung der Problemlage „Unterrepräsentation“ A2: Abbau von etablierten/hartnäckigen Geschlechterstereotypen	A1: Forderung nach gleichen Teilhabechancen 1.Na: Gleicher Lohn 2.Na: Ausbau Bildungs-/Betreuungsangebot=Vereinbarkeit Arbeitswelt+Familie

	(Gender Mainstreaming)		3.Na: Ausbau weiblicher Netzwerke/Datenbanken mit staatlicher Hilfe A2: Notwendige Gesetzesänderungen
	Kategorie(I): Klare Vorteile		
Themenfeld 3: Quotennutzen	A1: Positive Studienbelege A2: Steigerung realer Wettbewerbsbedingungen 1.Na: Betriebswirtschaftliche Vorteile 2.Na: Volkswirtschaftliche Vorteile		
	Kategorie(J): Quotenforderung	Kategorie(J): Quotenforderung	
Themenfeld 4: Quotenforderung	A1: Nur Quote kann für Ausgleich sorgen 1.Na: aus betrieblicher Sicht 2.Na: aus gesellschaftlicher Sicht 3.Na: aus rechtlicher Sicht	A2 Stufenplan: Gestaffelte individuelle Zielvorgaben 1.Na: Quotenhöhe und Umsetzungszeitraum (a-h) 2.Na: U.Art/Größe/Entscheidungs-gremien 3.Na: Sanktionen und Ausnahmen	3.1 Na: Sanktionen ja 3.2 Na: Sanktionen nein 3.3 Na: Ausnahmen ja 3.4: Na: Ausnahmen nein

Angelehnt an Tabelle 1 werden die einzelnen Argumente und die jeweils damit verbundenen Nebenargumente durch einheitliche farbliche Unterlegung kenntlich gemacht, die in den einzelnen Stellungnahmen der jeweiligen KonsultationsteilnehmerInnen (S1, S2, etc.) vorkommen. Anzumerken ist, dass einige KonsultationsteilnehmerInnen nicht einzeln auf die sieben Fragen der Konsultation, sondern in einem Fließtext (vgl. z.B. S7) antworten, anhand dessen dann die jeweiligen Argumente analysiert werden. Zusätzlich kam es vor, dass Stellungnahmen einzelner KonsultationsteilnehmerInnen nicht kopiert (vgl. S3) werden konnten. In diesen Fällen wurden nur die einzelnen Argumente ohne die entsprechenden Textpassagen angeführt. Einsehbar sind diese auf der Homepage der Europäischen Kommission (Europäische Kommission (2012c): [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_de.htm)).

QuotenbefürworterInnen: Kategorien und Zuordnungsschema der Argumente

Konsultations- teilnehmer /Innen	Zuordnung: Argumente zu den jeweiligen Textpassagen	
S1 (Bündnis 90 die Grünen)	<p>(1) Die Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen hält Selbstregulierungen in diesem Bereich für wirkungslos. Die Erfahrungen – insbesondere in Deutschland – haben gezeigt, dass mit Selbstverpflichtungen der Wirtschaft eine geschlechtergerechte Besetzung von Entscheidungsgremien von Unternehmen nicht zu erreichen ist, obwohl eine Vielzahl qualifizierter Frauen zur Verfügung steht. Trotz der breiten öffentlichen Diskussion in den letzten Jahren, trotz demographischen Wandels und trotz vielfältiger Versprechungen seitens der Unternehmen, hat sich der Frauenanteil in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft kaum erhöht.</p> <p>(2) Zum Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ist eine gesetzlich vorgeschriebene Quote unumgänglich. Außerdem sind diverse flankierende Maßnahmen erforderlich. So brauchen wir ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft, um mehr Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen. Ein weiteres Problem, dass dringend adressiert werden muss, ist die Entgeltungleichheit, die in Deutschland sehr hoch und sehr stabil ist. Weiterhin sind Veränderungen im Steuer- und Sozialrecht erforderlich, so etwa beim Ehegattensplitting oder der kostenfreien Familienversicherung in der gesetzlichen Krankenkasse. Darüber hinaus ist der Ausbau einer hochwertigen Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur notwendig.</p> <p>(3) Ein höherer Frauenanteil in den Führungsetagen bedeutet gegenwärtig und in Zukunft einen realen Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen. In vielen Bereichen ist der demographische Wandel schon deutlich spürbar. Mit den demographischen Veränderungen in der Gesellschaft werden auch gut ausgebildete, versierte Führungskräfte zu einer knappen Ressource. Die aktive Nutzung des Know-how, der fachlichen Fähigkeiten und der Kreativität der gut ausgebildeten Frauen zeichnet eine kluge unternehmerische Politik aus. Eine verbindliche Mindestquote wird den Aufholprozess gegenüber den in diesem Bereich führenden Unternehmen anderer europäischer Staaten spürbar beschleunigen und für die Unternehmen planbar machen. Ein (auch) mit Frauen besetzter Aufsichtsrat wird überdies zu einer Verbesserung der Unternehmenskontrolle als Teil der Corporate Governance führen. Die Vielfalt in den Aufsichtsräten ist ein Gebot besserer Unternehmensführung und -kontrolle. Insgesamt ist es für die Gesellschaft wirtschaftlich vorteilhaft, wenn gut ausgebildete Fachkräfte ihre Fähigkeiten auch einsetzen können. Nicht zuletzt ist die Gleichstellung bei Führungskräften eine Frage der Gerechtigkeit.</p> <p>(4) Anzustreben ist eine paritätische Besetzung der Entscheidungsgremien. Diese ließe sich in der Realität allerdings nicht immer konsequent gestalten, zumal die Umsetzung bei einer ungeraden Anzahl von Mitgliedern eines Gremiums ohnehin nicht durchführbar wäre. Wir schlagen daher eine Mindestquote von 40 Prozent bis 2017 vor, die eine strenge, doch praktikable Vorgabe darstellt. Ab 2015 soll in einem ersten Schritt eine Quote von 30% gelten.</p> <p>(5) Prinzipiell ist eine strikte Beachtung des Prinzips der Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Aufsichtsräten aller Unternehmen anzustreben. Der klaren Quotenregelung sollen zunächst börsennotierte und der Mitbestimmung unterliegende Gesellschaften unterfallen. In einem ersten Schritt plädieren wir dafür, kleinere, nicht börsennotierte Unternehmen von der Quotierung auszunehmen. Die Erfahrungen einer geschlechtergerechten Quote sollen aber genutzt werden, um eine Ausweitung der Quotenregelung auf weitere Unternehmen zu prüfen. Darüber hinaus sollen auch für</p>	<p>A1 A2 A1 A1 A1:2 .Na A2 A2 A1 A1 A1 A2:1 .Na A2+ D A2:3 .Na A2:2 .Na A2:b A2 A2:B , F, E</p>

	<p>Gremien, die durch den Bund besetzt werden, eine Mindestquote von 40 Prozent gelten</p> <p>(6) Die verbindliche Mindestquote soll für Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführungen börsennotierter und mitbestimmter Unternehmen sowie Gremien, die durch den Bund besetzt werden, gelten.</p> <p>(7) Damit die Mindestquote auch wirkt, soll sie mit klaren Sanktionsmechanismen für den Fall der Nichteinhaltung versehen werden. Zu diesem Zweck wird zum einen die Nichtigkeit von Hauptversammlungsbeschlüssen bei Verstoß gegen die Quotenbestimmung bei der Aufsichtsratswahl und zum anderen die Nichtigkeit von Beschlüssen eines quotenwidrig zusammengesetzten Aufsichtsrats vorgesehen. Konkret bedeutet das, dass der Aufsichtsrat den Vorstand nicht bestellen kann und der Aufsichtsrat zustimmungspflichtige Geschäfte nicht abschließen kann.</p>	<p>A2: G, H, I</p> <p>A2:3 .Na(3.1)</p>
S2 (SPD)	<p>(1) Mehr als 10 Jahre freiwillige Selbstverpflichtung der Spitzenverbände der Wirtschaft haben in Deutschland nicht zu einem signifikant höheren Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten geführt. Damit ist die Selbstregulierung gescheitert.</p> <p>(2) Gesetzliche Durchsetzung des Prinzips gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit auch mittels verpflichtender Maßnahmen zur Schaffung von Lohn-Transparenz. Des Weiteren fordern wir Frauenförderpläne, familienfreundliche Arbeitszeiten auch in Führungspositionen und die Abkehr vom Prinzip der Dauerpräsenz.</p> <p>Bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Karriere einerseits und partnerschaftlicher Teilung der familiären Sorge. Dazu gehören: Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung für Kinder aller Altersgruppen, geschlechtergerecht ausgestaltete Regelungen für Kindererziehungszeiten und Pflegezeiten, verbunden mit Lohnersatzleistungen und einer unterstützenden Infrastruktur sowie ein geschlechtergerecht ausgestaltetes Steuersystem. Die (potentielle) Mutterschaft darf nicht länger zur Benachteiligung von Frauen führen.</p> <p>Einrichtung einer Datenbank für potentielle AufsichtsratskandidatInnen, die von staatlicher Seite gepflegt und angeboten wird. Datenbanken, die, wie in Deutschland, von Frauenorganisationen gepflegt werden, zeigen, dass das Thema von der Politik und den Unternehmen nicht ernst genommen wird. Definition von Qualifizierungsstandards für Aufsichtsräte durch ein mit Frauen und Männern besetztes Gremium (50% Frauen, 50% Männer aus allen Bereichen der Gesellschaft: Politik, Verbände, Initiativen, Aufsichtsräte und Unternehmensvorstände)</p> <p>(3) Die Erfahrungen aus Norwegen, aber auch aus anderen Ländern zeigen, dass mehr Vielfalt in Vorständen und Aufsichtsgremien zu größerem wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Außerdem belegen mehrere Studien von Unternehmensberatungen aus den letzten Jahren, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen erfolgreicher wirtschaften und Umsatz, Gewinn und Börsenwert besser steigern konnten.</p> <p>(4) Unser Ziel ist die paritätische Besetzung von Vorständen und Aufsichtsräten. Zur Erreichung dieses Ziels unterstützen wir auch einen Stufenplan, wobei im ersten Schritt 30 Prozent für die Aufsichtsräte und 20 Prozent für die Vorstände, im nächsten Schritt (2 Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes) 40% und in einem letzten Schritt dann bei Aufsichtsratswahlen bzw. Neubesetzung von Vorstandspositionen die Parität erreicht werden soll. Dieser Stufenplan muss gesetzlich festgeschrieben werden und die Nichteinhaltung von Zielen muss mit Sanktionen versehen werden. Wir halten für alle Stufen einen Zeitrahmen von maximal 4 Jahren für ausreichend. Die Regelungen müssen in jedem Fall bindenden Charakter haben. Darüber hinaus fordern wir auch für die Privatwirtschaft Frauenförderpläne, damit die bestehende Diskriminierung von Frauen</p>	<p>A1(Ze)</p> <p>A1 A2</p> <p>A2</p> <p>A1 A4 A2:2 .Na</p> <p>A2+ D A1 A2:1 .Na</p> <p>A2 A2: a(VS), b(A R), f e</p>

	<p>beim beruflichen Aufstieg beseitigt wird. Um dies zu unterstützen, wollen wir das Vergaberecht so ändern, dass bei der Vergabe öffentlicher Aufträge das Vorhandensein von Frauenförderplänen und die innerbetriebliche Durchsetzung des 'Equal Pay'-Grundsatzes Voraussetzung für die Vergabe der Aufträge ist.</p> <p>(5) Nach unserer Auffassung reicht es nicht aus, dass bei einer möglichen gesetzlichen Initiative der EU-Kommission nur börsennotierte Unternehmen erfasst werden. Die ASF spricht sich neben einer gesetzlichen Quote für börsennotierte auch für eine gesetzliche Quotenregelung für die Aufsichtsräte und Vorstände von Unternehmen aus, die der gesetzlichen Mitbestimmungsformen unterliegen. Die Unternehmensgröße ist unerheblich. Außerdem sollte in Analogie zu unseren Vorschlägen für eine gesetzliche Quote in Unternehmen der privaten Wirtschaft auch eine Quoten-Initiative für die Vorstände und Verwaltungsgremien der Unternehmen in öffentlicher Hand bzw. für die jeweiligen Körperschaften des öffentlichen Rechts erfolgen.</p> <p>(6) Aufsichtsrat und Vorstände müssen erfasst werden bzw. im monistischen System die Verwaltungsräte. Hierbei sollten unterschiedliche Stufen hinsichtlich der Umsetzung (Zeitpunkt und Anzahl) bei Aufsichtsgremien und Vorständen möglich sein sowie nationale Spezifika berücksichtigt werden</p> <p>(7) Es muss wirksame Sanktionen für die Unternehmen geben, da ein Gesetz sonst wirkungslos bleibt. Da beispielsweise Geldstrafen gerade für große Unternehmen kein abschreckendes Mittel der Sanktionierung darstellen, fordern wir für mitbestimmte Unternehmen, dass die einzelnen Bänke (Anteilseigner bzw. ArbeitnehmervertreterInnen) nur mit maximal 60 Prozent eines Geschlechtes besetzt werden dürfen. Im Extremfall bleiben mindestens 40 Prozent der Sitze so unbesetzt. Dies wird aus unserer Sicht eine wirkungsvolle selbstregulatorische Wirkung haben. Ausnahmen lehnen wir ab.</p>	<p>A2: A,C G,H, D, E</p> <p>A1:3 .Na A3</p> <p>A2:3 .Na (3.1/ 3.4)</p>
S3 (Stadt Würselen)	<p>Text kann nicht kopiert werden: 1. Frage: A1(Ze) A2 2. Frage: A4 A1:3.Na A1 A2:2.Na A2 3. Frage: A1 A2:1.Na A2:2.Na 4. Frage: A2:c A1 A1:1.Na 5. Frage: A2: B,C 6. Frage: A2: G,H,I A1:1.Na 7. Frage: A2:3.Na (3.1/3.4) A1:3.Na</p>	
S4 (Stadt Nürnberg)	<p>Zu 1) In Deutschland wurde im Jahr 2001 eine freiwillige „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ geschlossen. Diese freiwillige Vereinbarung sollte ein verpflichtendes Gleichstellungsgesetz verhindern. Gegenstand der Vereinbarung sind sowohl Ziele als auch geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele. Die Bilanz dieser freiwilligen Vereinbarung fällt –auch nach 10 Jahren– noch immer ernüchternd aus. Die <b>freiwillige Selbstverpflichtung ist gescheitert</b>. Zwar steigt die <b>Erwerbsbeteiligung</b> von Frauen, auch die von Frauen mit Kindern. Bemerkenswert ist allerdings, dass die Erhöhung der Zahl erwerbstätiger Frauen nicht mit einer Ausweitung des von Frauen geleisteten gesamtgesellschaftlichen Arbeitsvolumens einhergegangen ist. Die erhöhte Frauenerwerbstätigkeit ist eine Umverteilung der Erwerbsarbeit unter Frauen, das Volumen an Erwerbsarbeitsstunden verteilt sich auf mehr Schultern in sogenannten prekären Beschäftigungsverhältnissen. Der Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft hat sich von 2001 bis 2008 nur unwesentlich erhöht (von 22 auf 27 Prozent). Der Frauenanteil bei Topmanagerinnen in großen Unternehmen mit mehr als 20 Mio. Euro beträgt lediglich 5,9 Prozent (2010) und ist sogar rückläufig. Bei Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Umsatz liegt der Anteil der Frauen im Topmanagement aktuell nur bei 3,5 Prozent. Frauen sind in den Spitzenpositionen der Wirtschaft nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Durch gesetzliche Maßnahmen die Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen zu unterstützen, ist –angesichts des zukünftig benötigten weiblichen Arbeitskräftepotenzials vor dem Hintergrund demografischer Wandlungsprozesse– nicht nur ein Gleichstellungs- sondern auch ein</p>	<p>A1(Z e) A1</p> <p>A3</p> <p>A1(Z a) A1 A1 A1</p>

	<p>demokratisches Gebot. Immer noch werden typische Frauenberufe schlechter bezahlt als typische Männerberufe. Es besteht in Deutschland eine ausgeprägte Lohndiskriminierung; der "gender pay gap" lag im Jahr 2010 bei ca. 23,2 Prozent – der Lohnunterschied ist seit 2006 sogar leicht gestiegen. Der Anteil von Frauen im Niedriglohnbereich liegt bei 29,3 Prozent und ist damit mehr als doppelt so hoch, wie der der Männer. Das deutsche Beispiel zeigt, dass Selbstregulierungen nicht funktionieren – gesetzliche Regelungen sind erforderlich.</p> <p>Zu 2) Beispiele aus europäischen Nachbarländern wie Norwegen und Frankreich zeigen, dass eine nachhaltige Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen von Unternehmen nur mit gesetzlichen Quoten und entsprechenden Sanktionen erzielt wird. Gesetzlich verpflichtende Quoten zur Erhöhung des Frauenanteils in Entscheidungspositionen sind unverzichtbar, die Quote sollte bei 50 Prozent liegen, Sanktionen sind erforderlich, falls Unternehmen keine Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils ergreifen.</p> <p>Zu 3) Nachweislich erzielen gemischt geschlechtliche Teams mehr wirtschaftlichen Erfolg. In Deutschland ist eine positive Performance Wirkung für die Besetzung von Aufsichtsräten mit Frauen bei Unternehmen nachweisbar. Der positive Effekt für Unternehmen mit hohem Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft ist erstens eine Folge einer motivierenden Wirkung der besseren Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat. Frauen fühlen sich besser repräsentiert und so enger an das Unternehmen gebunden. Der Aufsichtsrat verfügt mit zunehmendem Frauenanteil über eine stärkere Legitimation nach innen. Diversität unter Mitarbeitenden und Entscheidungsträger/ innen fördert zudem Kreativität und Innovation. Volkswirtschaftlich ist es unsinnig, weibliche Talente nicht zu nutzen.</p> <p>Zu 4) Eine verpflichtende Geschlechterquote von mindestens 40 Prozent soll innerhalb von 4 Jahren in den Aufsichtsratspositionen und höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen erfüllt werden.</p> <p>Zu 5) Die verpflichtende Geschlechterquote soll für alle großen, börsennotierten Konzerne/Unternehmen gelten und darüber hinaus für Vorstandspositionen aller Unternehmen.</p> <p>Zu 6) Alle Entscheidungsgremien in Unternehmen sollen einbezogen werden.</p> <p>Zu 7) Selbstverständlich soll es Sanktionen geben. Es sollten keine Ausnahmen bei Nichterreichen der Zielvorgaben vorgesehen werden.</p>	<p>A1:3 .Na A2:3 .Na (3.1) A2:d  A2+ D A2:1 .Na A2.2 .Na  A2:c , f G; H, I B  A2:3 .Na (3.1/ 3.4)</p>
<p>S5 (Stadt Frankfurt am Main)</p>	<p>(1) Für Deutschland steht inzwischen unbestritten fest, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen, Aktionen für mehr Frauen in Führungspositionen zu unternehmen, nach mehr als 10 Jahren gescheitert ist. Es hat sich in dem Zeitraum kaum etwas bewegt in Hinblick auf Vorstände, Aufsichtsräte und obere Managementpositionen. Dazu gibt es ausreichend Daten, wie z.B. das Managerinnen-Barometer, das das DIW jährlich erstellt.</p> <p>(2) Aus meiner Sicht brauchen wir verbindliche Quotenregelungen die gesetzlich auch für die Privatwirtschaft verbindlich sind. Im öffentlichen Dienst in Deutschland haben wir damit in den letzten 20 Jahren sehr gute Erfahrungen gemacht. In fast allen Bundesländern gibt es für den öffentlichen Dienst geltende Landesgleichstellungsgesetze die regeln, dass in Bereichen, in denen eine Unterrepräsentanz von Frauen vorliegt, die weibliche Bewerberin einzustellen ist, sofern ihre Qualifikation den Anforderungen entspricht. Voraussetzung jeder Quotenregelung in Deutschland ist 1. die Unterrepräsentanz und 2. die Qualifikation. In Frankfurt ist es dadurch gelungen, inzwischen die höchsten städtischen Führungspositionen (Amts-, Betriebs- und Referatsleitung) knapp 40 % auf mit Frauen zu besetzen. Dieser Fakt und die Tatsache, dass sowohl im Magistrat als auch in der Stadtverordnetenversammlung mehr als 40 % Frauen sind, hat der Stadt Frankfurt am Main bereits zwei Mal den ersten Platz im bundesweiten Genderranking eingebracht.</p> <p>(3)</p>	<p>A1(Z e) A2  A1 A2: D, E A1  A4</p>

	<p>Es gibt inzwischen verschiedene Studien (z.B. McKinsey) die belegen, dass eine stärkere Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien, auch wirtschaftliche Vorteile bringen. Mehr Vielfalt in Entscheidungsgremien, wirkt sich positiv aus, auch das belegen verschiedene Studien.</p> <p>(4) Die Zielvorgabe sollte, wie in den skandinavischen Ländern je mindesten 40% des unterrepräsentierten Geschlechts sein. Langjährige Studien belegen, dass eine tatsächliche Kulturveränderung erst eintritt, wenn mindestens 30 % des unterrepräsentierten Geschlechtes beteiligt sind. Die Zielvorgaben sollten aufgrund der schlechten Ergebnisse der deutschen freiwilligen Selbstverpflichtungen auf jeden Fall bindenden Charakter haben.</p> <p>(5) Die börsennotierten Unternehmen sollten auf jeden Fall von der Initiative erfasst werden. Darüber hinaus aber alle Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.</p> <p>(6) Alle wesentlichen Entscheidungsgremien, Aufsichtsrat, Vorstand und Führungsebenen.</p> <p>(7) Sanktionen muss es geben, damit die Zielvorgaben ernst genommen werden. Ausnahmen sollten möglichst nicht erlaubt werden.</p>	<p>A1 A2:c ,e A1  A2:B ,C,G, H,I  A2:3 .Na (3.1/ 3.4)</p>
<p>S6 (Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Altern der Landes NRW)</p>	<p>(1) Es hat sich gezeigt, dass Bemühungen auf der Grundlage von freiwilligen Vereinbarungen oder „Soft Law“ entweder gar nicht oder nur schleppend vorangekommen sind. Eine Erhöhung des Frauenanteils auch in Führungspositionen war ausdrücklicher Bestandteil der von der Bundesregierung im Juli 2001 mit den Spitzenverbänden der Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft geschlossenen Vereinbarung in Deutschland. Dennoch hat sich fast zehn Jahre später nur wenig getan.</p> <p>(2) Durch eine gesetzliche Regelung würden neue Möglichkeiten des beruflichen Aufstieges für Frauen eröffnet. Frauen würden motiviert, den Karriereweg zu beschreiten und eine entsprechende Qualifikation anzustreben. Es ist insbesondere für junge Frauen wichtig, an Hand konkreter Beispiele und Vorbilder zu erfahren, dass beruflicher Erfolg und Karriere im Wirtschaftsleben bis in höchste Führungspositionen hinein auch für sie offen stehen. Eine gesetzlich eingeführte Mindestquote stellt sicher, dass in einem überschaubaren Zeitraum eine erhebliche Anzahl von Frauen solche Positionen erreichen und dort für die Öffentlichkeit auch sichtbar sein wird.</p> <p>(3) Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen teilt die Auffassung der EU-Kommission, dass ein höherer Frauenanteil auf Führungsebene auch im Interesse der Unternehmen liegt. Studien belegen, dass ein überdurchschnittlicher Frauenanteil auf Führungsebene vielfach mit größerem wirtschaftlichem Erfolg einhergeht. Heterogen zusammengesetzte Entscheidungsgremien gewährleisten bessere Entscheidungsprozesse und damit in der Tendenz auch bessere Entscheidungsergebnisse. Dies dient sowohl dem Unternehmen als auch seinen Beschäftigten und Eigentümern. Die Einführung einer gesetzlichen Mindestquote wäre damit auch gesamtwirtschaftlich sinnvoll.</p> <p>(4) Die Landesregierung erachtet eine regulierende Vorschrift als zwingend notwendig. Eine gesetzliche Regelung sollte in zwei Stufen für alle Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen eine Mindestquote in Höhe von zunächst 30 Prozent und fünf Jahre später in Höhe von 40 Prozent für die Angehörigen beider Geschlechter vorsehen.</p> <p>(5) Die gesetzliche Quote für die Besetzung des Aufsichtsrates sollte für alle börsennotierten Aktiengesellschaften verbindlich sein.</p> <p>(6) Die gesetzliche Quote sollte die Besetzung des Aufsichtsrates regulieren. Ein quotengemäß besetzter Aufsichtsrat wird in aller Regel darauf achten, dass auch der Vorstand unter Berücksichtigung der Prinzipien der Diversität und Gleichberechtigung bestellt wird. Dieser Mechanismus strahlt in die weiteren Führungsebenen aus. Er wird darüber hinaus</p>	<p>A1  A1 (Ze)  A2:1 .Na  A1  A2  A2:3 .Na  A2:b (AR) ,B  A1:1 .Na</p>

	<p>ein stärkeres Engagement der Unternehmen bei der Qualifizierung und Förderung des weiblichen Führungskräftenachwuchses zeitigen. Die Vorgabe einer verbindlichen Quote für den Aufsichtsrat sollte flankiert werden von der ausdrücklichen Verpflichtung großer Kapitalgesellschaften, zu dem jeweiligen Anteil beider Geschlechter an der Gesamtzahl leitender Angestellter sowie Organmitglieder im Rahmen des jährlichen Lageberichts Stellung zu nehmen. Die Unternehmen würden auf diese Weise dazu angehalten, die jeweiligen Anteile beider Geschlechter auch auf den Hierarchieebenen unterhalb der Leitungsorgane der Gesellschaft offenzulegen und zu reflektieren. Quote und Berichtspflicht werden diesen Effekt in stetiger Wechselwirkung umfassend unterstützen.</p> <p>(7)</p> <p>Die Umsetzung der Quote sollte unmittelbar beim Wahlakt ansetzen: Zum Aufsichtsratsmitglied wäre nur gewählt, wessen Wahl nicht gegen die gesetzliche Mindestquote verstößt. Damit wird den Postulaten einer effektiven Durchsetzung der Gleichberechtigung und der Rechtssicherheit gleichermaßen Rechnung getragen. Die Mindestquote sollte sowohl für die Anteilseigner- als auch für die Arbeitnehmer-Vertretung im Aufsichtsrat gelten. Für Unternehmen, die trotz anhaltender intensiver Bemühungen keine hinreichende Anzahl von Frauen für ein Aufsichtsratsmandat gewinnen konnten, wäre eine „Härteklauseel“ vorzusehen, deren enge Voraussetzungen gerichtlich überprüfbar und von den Unternehmen darzulegen sind.</p>	<p>A1:3 .Na A2:3 .Na(3.3)</p>
<p>S7 (München)  Fließtext</p>	<p>Die Landeshauptstadt München begrüßt klare gesetzliche Zielvorgaben für sämtliche Führungsebenen und eine systematische Förderung der Frauen. Eine Selbstregulierung durch Unternehmen im Hinblick auf den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU halten wir vor allem dann für angebracht, wenn keine anderen verbindlichen gesetzlichen Regelungen getroffen werden. In Deutschland sind Frauen an Entscheidungsprozessen in deutschen Unternehmen kaum beteiligt und der Anteil an Frauen im Vorstand der Top-200-Unternehmen hat sich im Jahr 2011 im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert. Zum gleichen Ergebnis kommt auch der von der EUKommission vorgelegte Fortschrittsbericht. Neben einer verbindlichen Quote sind ebenso vorzuschreibende flankierende Maßnahmen unerlässlich. Bei der Stadtverwaltung München wurden beispielsweise auf der Basis des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes und der Satzung der Landeshauptstadt München zur Gleichstellung von Frauen und Männern mit allen Referaten Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen abgeschlossen. Dabei wurden je nach Ausgangslage entsprechende Maßnahmen vereinbart, wie z. B. gezielte Fördermaßnahmen für weibliche Führungsnachwuchskräfte, ein ausgewogenes Beurteilungssystem u. v. m. Gefördert wird auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, etc. Durch diese und andere Maßnahmen ist es bei der Stadt München gelungen, 47 % der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Wichtig ist, in einer Organisation auch die Strukturen zu ändern, die die Karrieren von Frauen behindern. So sind beispielsweise männlich geprägte „Belohnungssysteme“ wie auch geschlechtsspezifische Rollenerwartungen hinderlich. Zu beobachten ist, dass in Unternehmen Frauen mit Kindern oft nur „kleine“ Karrieren ermöglicht werden und nicht eine Karriere bis an die Unternehmensspitze. Die Stadtverwaltung München versucht gegen diese Strukturprobleme in der Stadtgesellschaft beispielsweise mit dem Münchner Cross Mentoring Programm und dem Münchner Memorandum für Frauen in Führung anzukämpfen. Das Memorandum ist eine Selbstverpflichtungserklärung der unterzeichnenden Unternehmen und Organisationen, ihre weiblichen Führungskräfte gezielt und nachprüfbar zu fördern. Um dies zu erreichen, wurden 15 konkrete Ziele zur Förderung der weiblichen Führungskräfte entwickelt und vereinbart. Bisher haben 16 Unternehmen das Memorandum unterzeichnet, im Einzelnen sind das: Allianz Deutschland AG, BayernLB, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e. V., Deloitte &amp; Touche GmbH, Hypo Vereinsbank, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Landeshauptstadt München, LBS - Bayerische Landesbausparkasse, LVM Versicherung, McDonald's Deutschland Inc., MTU Aero Engines GmbH, Nokia Siemens Networks GmbH &amp; Co KG, Siemens AG, Stadtwerke München GmbH, Telefónica Deutschland GmbH. In regelmäßigen Arbeitstreffen pflegen die beteiligten Unternehmen den fachlichen Austausch zum Thema Frauenförderung und erarbeiten einen übergreifenden Benchmark,</p>	<p>A1  A1  A4 A2 A1:2 .Na  A4</p>

	<p>der die angestrebten Veränderungen überprüfbar macht. Durch dieses System wechselseitigen Lernens und die gleichzeitig hergestellte Öffentlichkeit haben die Unternehmen den Anreiz, im Vergleich etwas zu leisten und tatsächlich systematisch Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bedarfsgerecht weiter zu entwickeln. Eine stärkere Präsenz von Frauen brächte zusätzlich zur Umsetzung des Gleichstellungsgebotes für Frauen und Männer auch wirtschaftliche Vorteile. Dies ist bereits durch die Tatsache gegeben, dass mehr Diversität der Beschäftigten auch zu mehr unternehmensfördernden Ideen führt. Auch wird die Auswahl für Top-Führungskräfte durch einen größeren Personenkreis steigen und dadurch qualifizierter werden. Nicht zu unterschätzen ist ebenfalls die breitere Abbildung von weiblichen Lebensrealitäten in Entscheidungsprozessen und die Antizipation heterogener Konsumenten- und Konsumentinnenwünschen und -entscheidungen. Da bisherige Bemühungen in der Wirtschaft nicht gefruchtet haben, schlagen wir als Minimum eine Quote von 30 % vor, die nach fünf Jahren noch einmal auf 40 % zu steigern ist. Dabei sollten sämtliche Unternehmen – und nicht nur die börsennotierten – von den Vorgaben erfasst werden. Eine Ausnahme kann nur für die Unternehmen vereinbart werden, deren Beschäftigtenanteil bei Frauen kleiner als 30 % ist. Hier muss der Anteil der Frauen auf allen Führungsebenen aber mindestens dem Frauenanteil an den Beschäftigten entsprechen. Außerdem gelingt unserer Ansicht nach der Weg in die Spitze nur, wenn Frauen auf allen Ebenen systematisch gefördert werden und in allen Führungsebenen ein möglichst ausgewogenes Geschlechterverhältnis besteht. Solange Männer auf allen Ebenen überrepräsentiert sind wird sich „von allein“ nicht viel ändern. Bekanntermaßen zählt der sog. „Ähnlichkeitseffekt“ zu den häufigsten Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern. Demzufolge besteht bei den meisten Menschen die Tendenz, andere Menschen, die ihnen ähnlich sind (z. B. hinsichtlich Herkunft, Geschlecht etc.) positiver einzuschätzen als Personen, die sich stark von ihnen unterscheiden. Für grundsätzlich notwendig halten wir auch eine allgemeine Definition, was als Führungsposition zu verstehen ist bzw. wie viele Führungsebenen man unterscheiden will (mindestens 3). Sanktionen jenseits eines öffentlichen Drucks sind für eine wirksame Durchsetzung einer Quote erforderlich. Diese könnten in Form von Geldbußen erfolgen oder in Unternehmen durch eine Verknüpfung mit den Gehältern der Manager, wenn ein bestimmtes Ziel nicht erreicht wird. Ausnahmen für die Nichterreichung von Zielen sollte es dann geben, wenn die tatsächliche Beschäftigungszahl zu gering ist. In diesem Fall sollten die Unternehmen aber zu einer Förderung des Nachwuchses angehalten werden. Ebenso könnte es eine Regelung geben, dass Beschlüsse unwirksam werden, wenn die Ziele nicht erreicht werden.</p>	<p>A2+ D A2:1 .Na A2:b , A, F A1:1 .Na A1:2 .Na A2:3 .Na (3.1/ 3.3)</p>
<p>S8 (Senatsverwal- tung)</p>	<p>1. Die Erfahrungen in Deutschland haben gezeigt, dass Selbstregulierungen bzw. Selbstverpflichtungen nicht den gewünschten Erfolg bringen. 2001 hat die damalige Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft eine „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ abgeschlossen. Nach zwei sehr ernüchternden Bilanzierungen dieser Vereinbarung in den Jahren 2003<sup>1</sup> und 2006<sup>2</sup> ist in 2008 diese Vereinbarung durch die Aufnahme des Diversity-Ansatzes in den deutschen Corporate Governance Kodex<sup>3</sup> flankiert worden, der im Weiteren auf die angemessene Berücksichtigung von Frauen ausgeweitet wurde, jedoch ebenfalls keine verbindlichen Vorgaben schafft. Daher ist die Unterrepräsentanz von Frauen in den höchsten Entscheidungs- und Kontrollgremien der großen deutschen Unternehmen weiterhin eklatant: Nach der letzten Auswertung im Rahmen des Managerinnen-Barometers des DIW<sup>4</sup> waren von den 942 Vorstandsposten der größten 200 Unternehmen in Deutschland lediglich 28 mit Frauen besetzt, was 3 % entspricht. Knapp 90 % der Vorstände waren rein männlich besetzt. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen lag bei 11,9 %, mehr als zwei Drittel der Aufsichtsrätinnen sind Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft. Aufgrund der geringen Wirkungen der freiwilligen Vereinbarungen und den positiven Erfahrungen mit verbindlichen Frauenquoten in Norwegen steht das Thema „gesetzliche Regelung“ seit einigen Jahren auf der politischen Agenda in Deutschland, wie entsprechende Gesetzgebungsentwürfe in Bundestag<sup>5</sup> und Bundesrat sowie eine ausführliche Befassung durch die 82. Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister in 2011 zeigen. Diese kam zu dem Ergebnis, dass</p>	<p>A1 A1(Z e) A2 A1(Z a) A1:3 .Na A1</p>

	<p>eine gesetzliche Frauenquote für Führungspositionen der Wirtschaft dringend geboten und rechtlich grundsätzlich zulässig ist.</p> <p>2. Notwendig sind verpflichtende Regelungen, die zum Ziel haben den Anteil der Frauen in den obersten Führungs- und Kontrollgremien entscheidend zu erhöhen. Gesetzliche Regelungen mit Sanktionen scheinen hier das angemessene Mittel zu sein. Begleitend können Offenlegungs- und Berichtspflichten zur Gremienbesetzung sinnvoll sein. Allgemein gilt: Veröffentlichung schafft Transparenz. So wäre die Kenntnis der Besetzungen eine Voraussetzung möglicher Sanktionen. Darüber hinaus kann mit der Pflicht zur Veröffentlichung entsprechender Daten die Wirkung etwaiger Quotenvorgaben verstärkt werden. Eine Offenlegungspflicht des Geschlechteranteils könnte im Übrigen nicht nur für oberste, sondern auch für weitere Führungsebenen eingeführt werden.</p> <p>3. Es ist nicht nur ein Gebot der Demokratie und damit der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, sondern auch der wirtschaftlichen Vernunft, dass Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollgremien in Unternehmen Diversität widerspiegeln. Geschlechtergerechtigkeit ist insofern die Grundvoraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Homogen besetzte Gremien sind weniger kreativ und damit weniger erfolgreich als divers besetzte Gremien. Diversität bezieht sich hierbei auch auf Merkmale wie z.B. Ethnie, Alter und Behinderung. Hinsichtlich des Merkmals „Geschlechts“ ist die entsprechende Repräsentanz jedoch von übergeordneter Bedeutung, insbesondere weil dieses Merkmal von jedem Menschen verwirklicht wird. Frauen repräsentieren nicht nur die Hälfte der Bevölkerung, sie sind gleichermaßen auch Beschäftigte und Kundinnen. Aktuelle Studien belegen, dass insbesondere Unternehmen, die ihre Leistungen und Produkte vor allem an private Kunden und Kundinnen verkaufen, wirtschaftlich besser dastehen, wenn Frauen in den relevanten Gremien der Unternehmen mitentscheiden.</p> <p>4. Die Frage zeigt, dass es um Gesamtregelungen geht, bei denen der Geltungsbereich sowie rechtliche und tatsächliche Rahmenbedingungen eine Rolle spielen und in Einklang gebracht werden müssen. Wissenschaftliche Studien legen nahe, dass eine bestimmte „kritische Masse“, d.h. eine bestimmte Anzahl oder Größe, erreicht werden muss, damit eine bislang unterrepräsentierte Gruppierung Einfluss auf ein Gremium nehmen kann. Regelmäßig wird dies bei einer Größe von einem Drittel angenommen. Diese Größe sollte daher eine Mindestvorgabe sein, die auf keinen Fall unterschritten werden sollte. Zwischenschritte mit geringeren Vorgaben würden die Gefahr der Ausgrenzung der dann bestellten bzw. gewählten Frau(en) beinhalten. Besser wäre es, sogleich eine höhere Mindestquote in Höhe von 40 % vorzugeben, damit Frauen relevant vertreten sind, gleichzeitig aber noch ein Spielraum nach oben verbleibt. Die Zielvorgabe muss jedoch im Zusammenhang mit dem Zeitrahmen der Umsetzung einer solchen Vorgabe gesehen werden. Die Möglichkeit, im Rahmen einer Wahl oder einer Bestellung von 0 % auf 40 % zu kommen, hängt vom zeitlichen Vorlauf ab. Die inzwischen langjährige Diskussion über Frauen in Führungspositionen bzw. ihre Repräsentanz in dem Großunternehmen der EU muss sich daher auch darin niederschlagen, dass der Zeitrahmen nicht zu groß gewählt wird. Zumindest für Deutschland sind keine längeren Fristen notwendig, da entsprechende Gesetzesvorschläge vorliegen, die Gesetzgebungsverfahren könnten ohne aufwändigen Vorlauf eingeleitet werden. Da für eine Regelung auf EU-Ebene eine Richtlinie in Betracht kommt, die dann in nationales Recht umgesetzt werden müsste, sind aus hiesiger Sicht zwei Fristen erforderlich – eine bezieht sich auf die Frist zur Umsetzung der Richtlinie, die weitere auf die Frist in den jeweiligen nationalen Regelungen für die Unternehmen. Bei der Frage der Fristen sollte bei einer europaweiten Regelung daher bedacht werden, dass durch die Umsetzung in nationales Recht bereits eklatante Verzögerungen eintreten. Eine angemessene und zumutbare Lösung wäre es daher, den Zeitrahmen der Umsetzungsfrist für die Unternehmen mit dem Erlass der Richtlinie zu verknüpfen und hierfür insgesamt eine sehr kurze Frist zu gewähren. Aus den Ausführungen zu Frage 1 und 2 ergibt sich, dass die Zielvorgaben bindend sein müssen, da sonst angesichts der bisherigen Erfahrungen eine mangelhafte Umsetzung durch die Unternehmen zu befürchten ist.</p> <p>5.</p>	<p>A1 A2:3 .Na (3.1) A4</p> <p>A1 A2+ D A2 A2:2 .Na A1 A2:2 .Na</p> <p>A1</p> <p>A1 A2: c, f, e</p> <p>A3</p>
--	---	---

	<p>Bekannt ist, dass je größer die Unternehmen sind, desto geringer ist die Repräsentanz von Frauen in den höchsten Führungs-, Kontroll- und Entscheidungsgremien. Dieses Phänomen tritt auch in den Unternehmen auf, die Maßnahmen zur Frauenförderung wie z. B. Mentoringprogramme durchführen. Im mittelständischen, kleineren Unternehmen und auch in familiengeführten Unternehmen ist das Problem weitaus weniger relevant. Daher sollte eine Konzentration auf größere Unternehmen erfolgen. Ein Kriterium in Deutschland ist die Unternehmensmitbestimmung, die ab einer Größe von 500 Beschäftigten greift und eine Mitbestimmung der Arbeitnehmenden in Aufsichtsrat und z.T. Vorständen vorsieht. Ein weiteres wesentliches Kriterium ist die Börsennotierung, da börsennotierte Unternehmen über das Unternehmen hinaus essentiell sind für die Finanzwirtschaft und die sozialen Sicherungssysteme. Hier besteht ein übergeordnetes gesellschaftspolitisches Interesse an einer effektiven und effizienten Unternehmensführung. Insgesamt sollten daher der Unternehmensmitbestimmung unterliegende sowie börsennotierte Unternehmen erfasst werden.</p> <p>6. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen gesellschaftsrechtlichen Rechtssysteme in den EU-Staaten können keine detaillierten Vorgaben gemacht werden. Entscheidend jedoch ist, dass die obersten Ebenen der Unternehmen erfasst werden. Dies können Vorstände, Aufsichtsräte, Verwaltungsräte etc. sein. Hier besteht zurzeit auch die einzige Möglichkeit der Evaluierung und somit ein Ansatzpunkt für mögliche Sanktionen, da es für Führungspositionen bislang keine allgemein gültige Definition gibt. Vorstellbar wäre aus im Hinblick auf die dann erforderliche Umsetzung in nationales Recht eine Regelung „für das oder die obersten Entscheidungs- bzw. Führungs- und Kontrollgremien der Unternehmen“ – in Deutschland wären damit sowohl Aufsichtsrat wie auch Vorstand erfasst.</p> <p>7. Eine Regelung ohne Sanktionen ist ähnlich wie eine Regelung mit empfehlendem Charakter. Unter Beachtung der unterschiedlichen Regelungen in den Mitgliedstaaten betrachten wir es als ausreichend, wenn in einer EU-weiten Regelung, d.h. einer Richtlinie nur die Verpflichtung festgeschrieben wird, dass Sanktionen geregelt werden sollen. Regelungen für Ausnahmen sollten hingegen nicht vorgesehen werden, da hier wiederum Umgehungstatbestände geschaffen werden könnten. Zwingende Gründe für Ausnahmen sind nicht ersichtlich, insbesondere wenn durch eine Regelung nur größere börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen erfasst werden. Bisher ist in Deutschland keine Wahl im Rahmen einer Aktionärsversammlung und auch keine Bestellung eines Vorstandes daran gescheitert, dass keine geeigneten Bewerber zur Verfügung standen. Die männliche Form „Bewerber“ ist bewusst gewählt, denn weder Aufsichtsratswahlen noch Vorstandsbestellungen erfolgen ungeplant und spontan, in der Regel werden geeignete Kandidaten schon mehrere Monate vorher angesprochen. In Deutschland gibt es zwischenzeitlich mehrere Listen mit qualifizierten Frauen, die für eine Aufsichtsratsposition infrage kommen und selbst dann, wenn es um Vorstandspositionen geht, ist es aufgrund des zu erwartenden Zeitablaufs, der für eine Richtlinie und deren Umsetzung erforderlich ist, durchaus möglich, in den Unternehmen selbst geeignete hochqualifizierte Frauen für solche Positionen zu gewinnen. Auch die Argumentation, dass in männerdominierten Branchen wenige Frauen hierfür infrage kommen, da diese in der Regel kein technische Grundausbildung haben, ist nicht einschlägig, da diese bei dem überwiegenden Anteil der Männer, die zurzeit in den Vorständen dieser Unternehmen tätig sind, ebenfalls nicht vorhanden ist – es dominieren die betriebswirtschaftlichen Studiengänge.</p>	<p>A1 A2:C .B</p> <p>A3 A2: G, H, A1:1 .Na</p> <p>A2:3 :Na (3.1/ 3.4)</p> <p>A2</p>
S9 (ver.di)	<p>(1) Deutschland verfügt über reichhaltige Erfahrungen mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Unter der Regierung Schröder wurde im Juli 2001 die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ abgeschlossen. Die darin festgelegten, alle zwei Jahre fälligen Berichte wurden von uns intensiv analysiert. Nach Veröffentlichung der 4. Bilanz im Sommer 2011 wurde die Ära der Freiwilligkeit beendet – und für gescheitert erklärt.</p>	<p>A1(Z e) A1(Z a)</p>

	<p>Auch zehn Jahre nach der freiwilligen Verpflichtung der deutschen Wirtschaft zu einer „Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen“ ist ihre Zahl in den Spitzengremien, also in Aufsichtsräten (Anteil in 2011: 12,8%) und Vorständen (Anteil in 2011: 3,4%) der deutschen Unternehmen erschreckend gering. Auch die Aufnahme der Forderung nach mehr Vielfalt in den Deutschen Corporate Governance Kodex in 2009 konnte keine positive Wende hinsichtlich des Frauenanteils herbeiführen. Damit ist aus unserer Sicht klar: Selbstregulierungen haben sich in Deutschland als nicht Ziel führend erwiesen. Bezogen auf die Geschlechteranteile in Aufsichtsräten zeigt die „Selbstverpflichtung“ der ver.di deutliche Erfolge. Dagegen hat die Selbstverpflichtung der Wirtschaft bis auf wenige Ausnahmen in immerhin zehn Jahren keine signifikanten Erfolge hinsichtlich der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen erzielt. Die Anteilseignerseite in Aufsichtsräten weist mit 8,2 % einen besonders geringen Frauenanteil auf. Die Selbstregulierung scheint in Deutschland seitens der Wirtschaft vielmehr dazu genutzt worden zu sein, eine gesetzliche Regelung zu verhindern. Bestandteil der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft aus 2001 war ausdrücklich die Zusage der Bundesregierung, solange auf gesetzliche Vorgaben zu verzichten, solange die freiwillige Vereinbarung erfolgreich umgesetzt wird. Die Selbstregulierung hat sich als Gegenteil von (pro)aktiver Politikgestaltung durch Regierung und Parlament erweisen. Das politische Feld ist insgesamt durch Gegner und Befürworter einer Quotenregelung gekennzeichnet.</p> <p>(2)</p> <p>Die Kommission sollte eine klare, verbindliche, aber vor allem für alle Mitgliedsstaaten praktikable Vorgabe für die Teilhabe von Frauen in den Leitungs- und Kontrollgremien von Unternehmen treffen. Die konkrete Ausgestaltung der verbindlichen Geschlechterquote muss – aufgrund der unterschiedlichen nationalen Bedingungen - in der Hand der Mitgliedsstaaten liegen. Vor diesem Hintergrund fordern wir, auf europäischer Ebene lediglich allgemeine, in einem verbindlichen Zeitrahmen umzusetzende Ziele zu benennen und dem nationalen Gesetzgeber die erforderlichen Spielräume für eine Umsetzung einzuräumen, so dass den jeweiligen nationalen Spezifika Rechnung getragen werden können. Eine gesetzliche Vorgabe könnte sich in dem Moment erübrigen, in dem die vorgeschriebenen Ziele erreicht sind. Der zeitliche Rahmen für die Umsetzung sollte auf europäischer Ebene so großzügig ausgestaltet werden, dass die Unternehmen jedes Mitgliedsstaates die notwendigen Anpassungen im Rhythmus regulärer Wahlen bzw. Bestellungen vornehmen können. Aus unserer Sicht ist es sinnvoll, eine zeitlich gestaffelte, stufenweise Geschlechterquotierung vorzusehen.</p> <p>(3)</p> <p>Verschiedene Studien belegen, dass ein höherer Frauenanteil Umsatz, Gewinn und Börsenwert steigert. So weist die Unternehmensberatung Ernst &amp; Young in 2012 in der Studie „Mixed Leadership: Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“ nach, dass Unternehmen mit Frauen in den Vorständen wirtschaftlich deutlich erfolgreicher agieren als Unternehmen ohne weibliches Vorstandsmitglied. Ähnliches hat auch die Unternehmensberatung Mc Kinsey analysiert. Für den ver.di-Landesbezirksfrauenrat Baden-Württemberg sind die Ergebnisse dieser Studien nachvollziehbar. Sie belegen, dass geschlechtergemischte Vorstände in einer globalisierten Welt, in der auch immer mehr Frauen mit ihrem eigenen Einkommen unabhängige Kaufentscheidungen treffen, durch andere Weichenstellungen und Prioritätensetzungen erfolgreichere wirtschaftliche Entscheidungen treffen als rein männlich besetzte Vorstände. Wir sind der festen Überzeugung, dass sich eine stärkere Präsenz von Frauen vor allem in den Aufsichtsräten positiv auf die Unternehmenskultur und auch die Gesamtpformance des Unternehmens auswirkt. Bei der Umsetzung einer angemessenen Repräsentanz von Frauen in Spitzenfunktionen sollte die Erwartung künftiger Umsatzsteigerung allerdings nicht im Vordergrund der Argumentation stehen: Die Teilhabe von Frauen auch an wichtigen Entscheidungen in privaten Unternehmen ist eine Frage der Geschlechtergerechtigkeit und demokratischer Prinzipien. In Deutschland ist die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann sogar im Grundgesetz vorgeschrieben. Aufgabe der Politik ist es, die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen voran zu treiben, nicht aber durch politische Vorgaben Umsatz, Gewinn und Börsenwert</p>	<p>A2</p> <p>A1</p> <p>A4</p> <p>A1</p> <p>A3</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A2:1</p> <p>.Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p>
--	---	--

	<p>privatwirtschaftlicher Unternehmen zu steigern.</p> <p>(4) Die ver.di hat sich für die Verankerung einer Quote von mindestens 40% für den gesamten Aufsichtsrat ausgesprochen. Diese Quote muss bindenden Charakter haben, da ein empfehlender Charakter in Deutschland nach den Erfahrungen der freiwilligen Selbstverpflichtung aus dem Jahr 2001 keinerlei Wirkung entfaltet. Deutschland ist ja trotz dieser Vereinbarung hinsichtlich der Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen eines der Schlusslichter in der Europäischen Union. Bisher haben die gesetzlichen Regelungen in anderen Mitgliedsstaaten in Deutschland lediglich dazu geführt, dass über Frauenquoten diskutiert wird. Der geringe Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen spricht hier für sich. Gleichzeitig ist bei Diskussionen auf europäischer Ebene zu berücksichtigen, dass das dualistische Modell der Unternehmensverfassung in Deutschland die Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat vorsieht, weshalb es naheliegend wäre, bei gesetzlichen Vorgaben einer Geschlechterquotierung alle Führungsgremien und somit ausdrücklich auch den Vorstand zu erfassen. Weiterhin sind die Wahlmodalitäten der gesetzlichen Unternehmensmitbestimmung zu berücksichtigen, die die Wahl von betrieblichen und außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen in getrennten Wahlgängen vorsehen.</p> <p>(5) Die Kommission sollte <b>alle Unternehmen</b> einbeziehen, die gesetzlichen Mitbestimmungsformen unterliegen und/oder börsennotiert sind. Wenn auf EU-Ebene nur börsennotierte UN erfasst würden, müsste sichergestellt sein, dass die Mitgliedstaaten den Kreis der UN auch weiter ziehen können.</p> <p>(6) Hier ist es vor allem wichtig, auf nationale Spezifika Rücksicht zu nehmen. Über Aufsichtsrat und Vorstand (bzw. im monistischen System den Verwaltungsrat) sollte eine gesetzliche Regelung auf EU-Ebene nicht hinaus gehen. Die Regelungen zur angemessenen Berücksichtigung der Geschlechter auf den darunterliegenden Ebenen sollten der nationalen Gesetzgebung überlassen bleiben und vor allem in den Händen betrieblicher Akteure liegen.</p> <p>(7) Die Nicht-Einhaltung gesetzlicher Regelungen muss selbstverständlich sanktioniert werden, auch wenn die Auseinandersetzung über Sanktionen nicht im Vordergrund stehen sollte. Eine EU-Regelung sollte daher die Mitgliedstaaten verpflichten, angemessene Sanktionen bei Nichteinhaltung der Besetzungsvorgaben vorzusehen. Hier muss eine Regelung gefunden werden, die von möglichst vielen AkteurInnen akzeptiert wird.</p>	<p>A2: c (AR) , e A1</p> <p>A1:3 .Na</p> <p>A2: A,B, C,</p> <p>A3 A2</p> <p>A2:3 .Na (3.1)</p>
S10 (FidAR)	<p>(1) Die Selbstregulierung durch die Unternehmen hat sich im Hinblick auf den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien der deutschen Unternehmen <b>eindeutig als nicht wirksam</b> erwiesen. Dies gilt nicht nur für die im Jahr 2001 zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft getroffene „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“, die keinerlei Veränderung bewirkt hat. Es gilt auch für die 2009 in den Deutschen Corporate Governance Kodex eingeführte Empfehlung, bei der Besetzung von Aufsichtsräten auf Diversität zu achten, bzw. Frauen angemessen zu berücksichtigen. Der hiergegen geleistete Widerstand der deutschen Unternehmen, der auch in der vielfachen Weigerung der Befolgung der Kodex- Empfehlung zum Ausdruck kommt, spricht eine deutliche Sprache.</p> <p>(2) Angesichts der evidenten Unwirksamkeit von Maßnahmen der Selbstregulierung halten wir <b>gesetzliche Regelungen</b> für erforderlich und einzig zielführend. Hier sollte zunächst bei den <b>Aufsichtsräten</b>, d.h. dem nicht geschäftsführenden Kontrollorgan, angesetzt werden. Mittelfristig sollte der Gesetzgeber auch Rahmenbedingungen für Vorstände und exekutive Leitungsfunktionen schaffen, die auf eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in diesen Funktionen abzielen und diese erforderlichenfalls erzwingen.</p> <p>(3)</p>	<p>A1 A1(Z e)</p> <p>A2</p> <p>A1 A2: G, H,I</p>

	<p>Es ist durch viele Studien nachgewiesen, dass eine stärkere Präsenz von Frauen wirtschaftlich vorteilhaft ist. Eine ganze Reihe davon sind im Fortschrittsbericht genannt; zusätzlich ließen sich noch die jüngsten Studien der Unternehmensberatung McKinsey<sup>5</sup> sowie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst &amp; Young nennen. Neben den in diesen Studien untersuchten <b>unmittelbar messbaren betriebswirtschaftlichen Vorteilen</b> (Steigerung der Ertragskraft der Unternehmen etc.) sind langfristig auch <b>volkswirtschaftliche Vorteile</b> zu erwarten, weil ein signifikant größerer Anteil von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsgremien dazu führen dürfte, dass Unternehmenskulturen verändert, nachfolgende Frauengenerationen in ihren Karriereambitionen bestärkt und die Anliegen von Frauen im Beruf stärker berücksichtigt werden. Auf diese Weise dürfte eine stärkere Präsenz von Frauen langfristig etwa auch zur Verringerung des „Gender Pay Gap“ und des „Gender Pension Gap“ beitragen.</p> <p>(4)</p> <p>Aus Sicht von FidAR ist für die Aufsichtsräte eine <b>Geschlechterquote von zunächst mindestens jeweils 30 Prozent</b> Männer und Frauen sinnvoll und erforderlich, die für die Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite gelten sollte. Eine angemessene Beteiligung von Frauen auf Arbeitnehmerseite sollte dadurch sichergestellt werden, dass der Anteil von Männern und Frauen unter den Arbeitnehmervertretern dem jeweiligen Verhältnis von Männern und Frauen in der Belegschaft entsprechen muss.<sup>7</sup> Diese gesetzlichen Vorgaben müssen <b>verpflichtenden Charakter</b> haben und sollten bis <b>Ende 2016</b> erreicht sein. Bis dahin müssten also nicht nur die nationalen Umsetzungsregelungen erlassen und umgesetzt, sondern auch alle Übergangsfristen – deren Notwendigkeit nicht bestritten wird – abgelaufen sein. <b>Angesichts der offensichtlichen Erfolglosigkeit unverbindlicher Maßnahmen, ist die Verbindlichkeit der Regelungen unabdingbar.</b></p> <p>(5)</p> <p>Die von uns geforderte gesetzliche Regelung sollte jedenfalls alle <b>börsennotierten Unternehmen</b><sup>8</sup> in Deutschland erfassen. Da gerade in Deutschland viele große Unternehmen in Familien- oder Stiftungsbesitz und nicht an einer Börse notiert sind, müsste sie darüber hinaus <b>alle Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung</b> erfassen. Hier bietet sich die Anknüpfung an die Mitbestimmungspflichtigkeit der Unternehmen an: Jedes Unternehmen, das verpflichtet ist, einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden, muss von der Regelung erfasst sein; soweit Unternehmen als Europäische Aktiengesellschaft (SE) organisiert sind und für das monistische System optiert haben, müsste die Regelung die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats erfassen. Außerdem sind alle Unternehmen, die mehrheitlich im Besitz der <b>öffentlichen Hand</b> sind, zu erfassen.</p> <p>(6)</p> <p>Von einer numerisch fixierten gesetzlichen Quotenregelung sollten <b>zunächst nur die nicht geschäftsführenden Gremien</b> erfasst werden, d.h. Entsprechend dem in Deutschland nach wie vor dominanten dualistischen System der Aufsichtsrat. Hier ist, wie oben bei Frage 4 erläutert, zwischen den Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zu differenzieren. Im monistischen System sollte eine Quote dementsprechend für die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats gelten. Auch und gerade in den geschäftsführenden Gremien – in Deutschland ist dies bei Aktiengesellschaften der Vorstand, bei anderen Gesellschaften die Geschäftsführung – und bei den geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats im monistischen System ist eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils unbedingt erforderlich. Denn Vorstände und Geschäftsführungen haben maßgeblichen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und den Unternehmenserfolg und hier steht es um die Präsenz von Frauen noch sehr viel schlechter als in den Aufsichtsräten bzw. bei den nicht geschäftsführenden Gremienmitgliedern. <b>Um eine Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmens- und Belegschaftsstrukturen zu ermöglichen</b> und die Akzeptanz einer Regulierung zu erhöhen, sollte hier zunächst eine gesetzliche Verpflichtung der Unternehmen eingeführt werden, sich selbst verbindliche Maßgaben (<b>Zielquoten</b>) für die Besetzung des geschäftsführenden Gremiums unter Einschluss der direkt an dieses Gremium berichtenden Ebene zu setzen, diese selbst gesetzten Zielquoten zu veröffentlichen und transparent über die Erreichung oder Nicht- Erreichung der Ziele zu berichten. Der Einschluss der unmittelbar unterhalb</p>	<p>A1 A2</p> <p>A2:1 .Na A2:2 .Na</p> <p>A2:b .e,f</p> <p>A1</p> <p>A2: A,B, C, E</p> <p>A1:3 .Na</p> <p>A2: G</p> <p>A3</p> <p>A1:1 .Na</p>
--	--	--

	<p>des Vorstands/der Geschäftsführung angesiedelten Ebene ist hier geboten, um unterschiedlichen Organgrößen Rechnung zu tragen und Umgehungsstrategien zu verhindern. Sollten solche gesetzlich verankerte Zielquoten innerhalb angemessener Zeit keine signifikante Verbesserung der Situation bewirken, müssen auch für den Bereich der geschäftsführenden Gremien klare gesetzliche Quoten ins Auge gefasst werden.</p> <p>(7)  Angesichts der Wirkungslosigkeit von freiwilligen Maßnahmen ist davon auszugehen, dass gesetzliche Zielvorgaben nur dann eingehalten werden, wenn ihre <b>Nichteinhaltung sanktioniert</b> wird. Die Sanktionen sollten im Blick auf das jeweilige Rechtssystem systemimmanent sein und grundsätzlich aus dem vorhandenen gesellschaftsrechtlichen Instrumentarium entwickelt werden. Sanktionen müssen genügend einschneidend sein, um ihre Steuerungswirkung effektiv entfalten zu können. Gleichzeitig ist aus rechtlichen Gründen der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten. Grundsätzlich sollte es <b>keine Öffnungsklauseln oder Ausnahmeregelungen</b> geben. Es wäre sonst zu befürchten, dass die Unternehmen ihre Anstrengungen nicht auf die Rekrutierung der best geeigneten männlichen und weiblichen Mitglieder ihrer Gremien richten, sondern darauf, eine Regelungslücke auszunutzen.</p>	<p>A1  A2:3  .Na  (3.1/  3.4)  A3</p>
<p>S11 (djb)</p>	<p>1. Frage  Die Selbstregulierung ist nicht effektiv. Im Juli 2001 schloss die deutsche Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Bundesverband der Deutschen Industrie, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Zentralverband des Deutschen Handwerks) eine "Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft". Daneben enthält der seit 2002 bestehende Deutsche Corporate Governance Kodex (abgekürzt DCGK) seit 2009 die Klausel: „auf Vielfalt (Diversity) ist zu achten“, was 2010 mit der Erläuterung, dass „dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen“ anzustreben sei, ergänzt wurde. Der DCGK ist ein von einer Regierungskommission der Bundesrepublik Deutschland erarbeitetes Regelwerk, das vor allem Vorschläge enthält, was eine gute Unternehmensführung ausmacht. Der Kodex bezieht sich auf Führungskräfte, Vorstand und Aufsichtsrat. Nach § 161 AktG sind alle börsennotierten Unternehmen verpflichtet, jährlich eine sogenannte Entsprechenserklärung abzugeben, inwieweit sie die Empfehlungen des DCGK eingehalten haben oder von ihnen abweichen. Ein Abweichen führt aber nicht zur Unwirksamkeit des Beschlusses über die Bestellung des Vorstandsmitglieds; dieser kann auch nicht auf der Hauptversammlung angefochten werden, da die Hauptversammlung nicht über die Bestellung des Vorstandes beschließt. Lediglich die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat wäre anfechtbar, wenn die Entsprechenserklärung nicht stimmt. Der Vergleich der Fragerunden des djb in den Hauptversammlungen 2010 und 2011 zeigt, dass zwar der Rechtfertigungsdruck für den fehlenden Abbau des Geschlechterungleichgewichts gestiegen ist. Zu einer nennenswerten Erhöhung des Frauenanteils hat dies gleichwohl nicht geführt. Im Ergebnis zeigen die Erfahrungen mit den beiden Selbstverpflichtungen (Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit seit 2001 und DCGK seit 2002), dass selbstregulierende Maßnahmen <b>trotz öffentlichen Rechtfertigungsdrucks nicht effektiv sind</b>. Der djb setzt sich daher schon seit Langem für die Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote ein.</p> <p>2. Frage  Da die deutsche Wirtschaft ihre Verpflichtungen aus den Selbstverpflichtungen seit über zehn Jahren ignoriert, halten wir eine verbindliche gesetzliche Regelung mit einer Geschlechterquote für erforderlich. Es muss eine gesetzliche Verpflichtung zu Transparenz bei den Auswahl- und Entscheidungsprozessen nach innen und außen geben und die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen muss in die erfolgsabhängigen variablen Vergütungsanteile für die Verantwortlichen einfließen. Nur so scheint eine Veränderung der männlich geprägten Unternehmenskultur möglich. Dafür brauchen wir jetzt ein <b>Gesetz, das der djb schon lange fordert</b>.  Ergänzend zu einer solchen gesetzlichen Regelung sollten die Unternehmen verpflichtet werden, weitere für die Führungsgremien relevante frauenspezifische Daten sowohl für die Führungsebene (Vorstand, Aufsichtsrat) wie auch die Führungskräfteebenen zu erheben</p>	<p>A1  A1(Z  e)  A2  A1  A1  A1:1  .Na  A1  A4</p>

	<p>und vollständig im Lagebericht zu veröffentlichen. Die Führungskräfteebene sollte mit erfasst werden, da sich Vorstände in der Regel aus dieser Ebene rekrutieren. Zwar sind nach geltendem deutschem Recht Vorstand und Aufsichtsrat zum Handelsregister anzumelden, der Vorstand ist öffentlich im Handelsregister einsehbar. Im Geschäftsbericht finden sich die Namen aller Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder. Im Bericht des Aufsichtsrates wird auch über Veränderungen im Vorstand und im Aufsichtsrat im abgelaufenen Geschäftsjahr berichtet. Aber der Umgang mit frauenspezifischen Zahlen zeigt, dass es keinen einheitlichen Standard gibt, diese Zahlen zu erheben und zu veröffentlichen, und dass damit auch keine Vergleichbarkeit hergestellt werden kann. Frauenspezifische Daten können sein: Kennziffern, Quoten, Fortbildungen, Elternzeiten der männlichen Kollegen etc. Es ist zu fordern, dass diese Daten vollständig und verlässlich an gleicher Stelle über einen längeren Zeitraum im Lagebericht veröffentlicht werden. Um schnelle Umsetzungserfolge zu erzielen, ist flankierend die geschlechtergerechte Zusammensetzung von Besetzungsgremien wie auch der Wahlvorschläge selbst vorzusehen.</p> <p>Wie das Projekt des djb zeigt, ist die Aussage insbesondere von technologieorientierten Unternehmen, es gäbe zu wenige Ingenieurinnen, die die entsprechenden Qualifikationen für Führungsgremien nachweisen könnten, nicht belegbar. Der djb hat die Ausbildungen bzw. Studiengänge der Vorstände und Aufsichtsräte – zum Stichtag 1. Juli 2010 – recherchiert und ausgewertet. Die beruflichen Qualifikationen bei den Vorstands- sowie bei den Aufsichtsratspositionen sind breit aufgestellt, in den überwiegend in den Führungsgremien tatsächlich vertretenen beruflichen Qualifikationen (Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften) gibt es heutzutage genauso viele oder sogar mehr Frauen als Männer.</p> <p>Im Übrigen zeigt das Beispiel Norwegen, dass dort inzwischen Fortbildungen gezielt zur Vorbereitung auf die Übernahme von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen angeboten werden. Dieses Angebot steht Frauen und Männern offen. Auch in Deutschland wurden inzwischen entsprechende Angebote von und für die Wirtschaft entwickelt. Diese Angebote müssen jedoch weiter entwickelt und verstärkt angeboten werden.</p> <p>3. Frage</p> <p>Verschiedenste Untersuchungen haben mehrfach festgestellt, dass es wirtschaftliche Vorteile sowohl für das Unternehmen selbst, wie auch für die Volkswirtschaft gibt. Nachweislich erwirtschaften Unternehmen, in deren Führungsgremien Frauen sind, bessere Ergebnisse. Zu diesem Ergebnis kommt u.a. die aktuelle Studie von Ernst &amp; Young, veröffentlicht Januar 2012. Die demografische Entwicklung und der vorausgesagte Fachkräftemangel machen es zusätzlich erforderlich, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Ein Handeln auf EU-Ebene ist erforderlich, weil die EU-Mitgliedstaaten ihren Pflichten bisher nicht nachgekommen sind. Dies belegen eindrucksvoll die Berichte aus den EU-Mitgliedstaaten in der Studie des djb zur Fragerunde 2011.</p> <p>Im Übrigen sei darauf hingewiesen, dass 70 Prozent der Bevölkerung nicht nur intensiviertere Anstrengungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern auch eine gesetzliche Regelung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen befürworten. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen ergeben sich staatliche Handlungspflichten aus internationalem Recht. Hiernach sind die Mitgliedstaaten verpflichtet, Maßnahmen zur Förderung der Frauen in der Privatwirtschaft zu ergreifen. Nach Art. 2 der UN-Frauenrechtskonvention (CEDAW) verpflichten sich die Vertragsstaaten, „mit allen geeigneten Mitteln unverzüglich eine Politik zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau zu verfolgen“ und zu diesem Zweck nach Art. 2 lit. e) CEDAW auch alle geeigneten Maßnahmen gegen Diskriminierungen durch Personen, Organisationen oder Unternehmen zu ergreifen. Damit werden die staatlichen Pflichten zur Frauenförderung explizit auf Private erstreckt. Zeitweilige Sondermaßnahmen, wie beispielsweise in Form von Quotenregelungen, gelten nach Art. 4 I, II CEDAW nicht als Diskriminierung. Diesbezüglich erklärt daher Art. 157 IV AEUV, dass begünstigende oder ausgleichende Regelungen getroffen werden dürfen. Auch der EuGH hat als regionales Rechtsprechungsorgan bei seinen Entscheidungen über Quotenregelungen in der Privatwirtschaft und damit bei der Auslegung des Art. 157 IV AEUV die UN-Frauenrechtskonvention den universellen Menschenrechtsstandard zu berücksichtigen.</p>	<p>A2</p> <p>A1</p> <p>A2:1 .Na</p> <p>A2:2 .Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2:3 .Na</p> <p>A1</p>
--	--	---

	<p><b>4. Frage</b>  Verfassungsrechtlich geboten ist eine hälftige Besetzung der höchsten Führungsgremien von Unternehmen. Gleichwohl sind gesellschaftliche und unternehmerische Veränderungen immer ein Entwicklungsprozess. Daher ist ein zeitgebundenes stufenweises Vorgehen sinnvoll, das ggf. auch unterschiedliche Regelungen für die beiden Gremien (Aufsichtsrat/Vorstand) im dualen System vorsieht. Mit der <b>Berliner Erklärung</b> fordert der djb zusammen mit 11 weiteren Initiatorinnen die gleichberechtigte Mitwirkung von Frauen an den Entscheidungsprozessen in den Führungs- und Kontrollgremien der Wirtschaft. Eine verbindliche und sanktionsbewehrte Mindestquote von zunächst mindestens 30 Prozent für die Aufsichtsräte der börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen soll dazu der erste Schritt sein. Der djb hält eine bindende Quote von mindestens 40% durchaus für ein realistisches Ziel. Wegen der im nationalen Recht unterschiedlich ausgestalteten Amtszeiten sollte dieses Ziel innerhalb von 10 Jahren erreicht sein. Wichtig ist dabei, dass in mitbestimmten Unternehmen eine getrennte Quotierung für Anteilseignerseite und Arbeitnehmerseite vorzusehen ist. Eine Geschlechterquote für Wahlvorschläge sollte bindend und eine Beteiligung von Frauen in Besetzungsgremien überprüft werden. Parallel zu diesen Regelungen für die Aufsichtsräte sind für die Vorstandsebene und weitere Führungskräfte verbindliche Quotenregelungen notwendig in Höhe von 40%, für eine kurz bemessene Übergangsfrist jedenfalls nicht unter 30%.</p> <p><b>5. Frage</b>  Die gesetzliche Quote sollte privatrechtliche Unternehmensformen wie auch öffentlich-rechtliche Unternehmen erfassen. Bei den Unternehmen in der Rechtsform des privaten Rechts sollte die gesetzliche Quotenregelung für börsennotierte Unternehmen und für mitbestimmte Unternehmen (d.h. Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 bzw. mehr als 2000 Arbeitnehmer/inne/n) sowie für Europäische Aktiengesellschaften gelten. Von der gesetzlichen Quotenregelung müssen zwingend auch alle staatseigenen Unternehmen erfasst werden. In Hinblick darauf, dass der Staat die Aufgabe hat, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und ihm insoweit eine Vorreiterrolle auch bei der tatsächlichen Gleichstellung in den verschiedenen Stufen der Unternehmen zukommt, sollte sich die gesetzliche Quotenregelung bei staatseigenen Unternehmen auf alle Unternehmensformen beziehen, also auch Körperschaften, Stiftungen und Anstalten erfassen und unabhängig von der Mitarbeiterzahl gelten.</p> <p><b>6. Frage</b>  Eine bindende Quotenregelung soll geschäftsführende wie auch nicht geschäftsführende Gremien erfassen. Bei dualistischen Systemen würde diese damit sowohl für das Kontrollorgan als auch für das geschäftsführende Leitungsorgan gelten. Eine bindende Quotenregelung sollte zudem für die Zusammensetzung der Wahlvorschläge gelten. Hat ein Organ oder eine Person einem anderen Organ oder einer Person Wahlvorschläge zu unterbreiten, soll bereits diese Entscheidung von der Quotierung erfasst werden. Eine bindende Quotenregelung sollte auch Besetzungsgremien erfassen. Ist lediglich ein Teil des Organs zuständig für die Kandidatenauswahl, sollen die für diese Auswahl zuständigen Gremien gleichberechtigt besetzt werden, um Frauen in diese Auswahl- und Entscheidungsprozesse verlässlich einzubeziehen.</p> <p><b>7.</b>  Wie das djb-Projekt zeigt, führt die in Deutschland vorgeschriebene Erklärung in der Hauptversammlung, bei der Besetzung der Gremien sei auf eine ausreichende Beteiligung von Frauen geachtet worden, zu keiner Verbesserung der Repräsentanz von Frauen in unternehmerischen Führungsgremien. Diese Regelung lädt angesichts der mit dieser Erklärung ebenfalls verbundenen Vielzahl anderer unternehmensbezogener Informationen deutlich dazu ein, nicht ausreichend ernst genommen zu werden. Sinnvoll können daher nur Sanktionen sein, die unmittelbar auf die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens zielen. Die Erfahrungen aus Norwegen haben gezeigt, dass eine gesetzliche Quotenregelung dann schnell und effizient zu einer Erhöhung des Frauenanteils führt, wenn bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorgaben eine Sanktion vorgesehen ist, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährdet. Verschiedene Sanktionen, die ggf. in</p>	<p>A1:3 .Na</p> <p>A2:b (AR) , e, B, C, E, g, H,I</p> <p>A2: D A2:1 .Na</p> <p>A2: G, H A1:3 .Na</p> <p>A1 A1</p> <p>A2:3 .Na (3.1)</p> <p>A1:3 .Na</p>
--	--	---

	<p>Form eines Stufenmodells miteinander verknüpft werden können, sind denkbar und geeignet: Wenn die für die Führungsgremien relevanten frauenspezifischen Daten im Lagebericht nicht oder nicht vollständig veröffentlicht werden, greifen Zwangsgeld, Bußgelder oder gar die Strafbarkeit. Börsennotierten Unternehmen ist bei quotenwidriger Besetzung des Aufsichtsrats die Börsenzulassung zu entziehen. Der Aufsichtsrat ist nur gewählt, wenn er entsprechend der gesetzlichen Mindestquote besetzt ist, anderenfalls ist die Wahl nichtig. Somit sind auch alle Beschlüsse eines quotenwidrig besetzten Aufsichtsrats nichtig (nicht nur anfechtbar.) Werden keine Personen des unterrepräsentierten Geschlechts gewählt beziehungsweise bestellt, müssen die dafür vorgesehenen Plätze unbesetzt bleiben. Als national flankierende Maßnahme kommen steuerliche Sanktionen in Betracht: Unternehmen können Aufsichtsrats-Vergütungen steuerlich nicht absetzen, wenn das Unternehmen die Quote nicht erfüllt.</p>	
S12 (DGB)	<p>(1)          Deutschland verfügt über reichhaltige Erfahrungen mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Unter der Regierung Schröder wurde im Juli 2001 die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ abgeschlossen. Die darin festgelegten, alle zwei Jahre fälligen Berichte hat der DGB intensiv analysiert. Nach Veröffentlichung der 4. Bilanz im Sommer 2011 wurde die Ära der Freiwilligkeit beendet – und für gescheitert erklärt. Auch zehn Jahre nach der freiwilligen Verpflichtung der deutschen Wirtschaft zu einer „Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen“ ist ihre Zahl in den Spitzengremien, also in Aufsichtsräten (Anteil in 2011: 12,8%) und Vorständen (Anteil in 2011: 3,4%) der deutschen Unternehmen erschreckend gering. Auch die Aufnahme der Forderung nach mehr Vielfalt in den Deutschen Corporate Governance Kodex in 2009 konnte keine positive Wende hinsichtlich des Frauenanteils herbeiführen. Damit ist aus Sicht des DGB klar: die bisherigen Selbstverpflichtungen haben sich in Deutschland als nicht Ziel führend erwiesen. Bezogen auf die Geschlechteranteile in Aufsichtsräten zeigt die „Selbstverpflichtung“ der Gewerkschaften dagegen deutliche Erfolge. Die Selbstverpflichtung der Wirtschaft hat bis auf wenige Ausnahmen in immerhin zehn Jahren keine signifikanten Erfolge hinsichtlich der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen erzielt. Die Anteilseignerseite in Aufsichtsräten weist mit 8,2 %2 einen besonders geringen Frauenanteil auf. Bestandteil der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft aus 2001 war ausdrücklich die Zusage der Bundesregierung, solange auf gesetzliche Vorgaben zu verzichten, solange die freiwillige Vereinbarung erfolgreich umgesetzt wird. Die Selbstregulierung hat sich inzwischen als Gegenteil von aktiver Politikgestaltung durch Regierung und Parlament erweisen.</p> <p>(2)          Die Kommission sollte eine klare, verbindliche, aber vor allem für alle Mitgliedsstaaten praktikable Zielvorgabe für die Teilhabe von Frauen in den Leitungs- und Kontrollgremien von Unternehmen treffen. Die konkrete Ausgestaltung der verbindlichen Geschlechterquote muss – aufgrund der unterschiedlichen nationalen Bedingungen - in der Hand der Mitgliedsstaaten liegen.</p> <p>(3)          Verschiedene Studien belegen, dass in Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil Umsatz, Gewinn und Börsenwert besser gesteigert werden konnten. So weist die Unternehmensberatung Ernst &amp; Young in 2012 in der Studie „Mixed Leadership: Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“ nach, dass Unternehmen mit Frauen in den Vorständen wirtschaftlich deutlich erfolgreicher agieren als Unternehmen ohne weibliches Vorstandsmitglied. Ähnliches hat auch die Unternehmensberatung Mc Kinsey analysiert.          Für den DGB sind die Ergebnisse dieser Studien nachvollziehbar. Sie belegen, dass geschlechtergemischte Vorstände in einer globalisierten Welt, in der auch immer mehr Frauen mit ihrem eigenen Einkommen unabhängige Kaufentscheidungen treffen, durch andere Weichenstellungen und Prioritätensetzungen erfolgreichere wirtschaftliche Entscheidungen treffen als rein männlich besetzte Vorstände. Der DGB ist der Überzeugung, dass sich eine stärkere Präsenz von Frauen vor allem in den Aufsichtsräten</p>	<p>A1 (Ze) A1 A2 A4 A1(Z a) A1 A1 A3 A1 A2:1 .Na A2</p>

	<p>positiv auf die Unternehmenskultur und auch die Gesamtperformance des Unternehmens auswirkt. Bei der Umsetzung einer angemessenen Repräsentanz von Frauen in Spitzenfunktionen sollte die Erwartung künftiger Umsatzsteigerung allerdings nicht im Vordergrund der Argumentation stehen: Die Teilhabe von Frauen auch an wichtigen Entscheidungen in privaten Unternehmen ist eine Frage der Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern und entspricht demokratischen Prinzipien. In Deutschland ist die Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann im Grundgesetz vorgeschrieben. Aufgabe der Politik ist es, die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen voran zu treiben. Das gilt auch für die den Bereich der Governance in den Unternehmen.</p> <p>(4) Der DGB hat sich einerseits für eine allgemeine Zielquote von 40% in Aufsichtsräten ausgesprochen. Andererseits muss auf die jeweilige Branche, das konkrete Unternehmen und das dualistische System in Deutschland Rücksicht genommen werden. Eine Zielvorgabe muss bindenden Charakter entfalten. Empfehlungen entfalten nach den deutschen Erfahrungen der freiwilligen Selbstverpflichtung aus dem Jahr 2001 auch nicht annähernd die beabsichtigte Wirkung. Deutschland ist mit dieser Vereinbarung zur Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen eines der Schlusslichter in der Europäischen Union geblieben. Bisher haben gesetzlichen Regelungen in anderen Mitgliedstaaten der EU in Deutschland lediglich Diskussionen über Frauenquoten ausgelöst – aber leider keine politische Konsequenz. Der geringe Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen spricht hier für sich. Das dualistische Modell der Unternehmensverfassung in Deutschland, das die Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat vorsieht, legen nahe, bei gesetzlichen Vorgaben einer Geschlechterquotierung alle Führungsgremien und somit ausdrücklich auch den Vorstand zu erfassen. Weiterhin sind die Wahlmodalitäten der gesetzlichen Unternehmensmitbestimmung zu berücksichtigen. Die Wahl von betrieblichen und außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter/ innen im Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen sieht getrennte Wahlgänge hierfür vor. Vor diesem Hintergrund fordert der DGB, auf europäischer Ebene lediglich allgemeine, in einem verbindlichen Zeitrahmen umzusetzende Ziele zu benennen und dem nationalen Gesetzgeber die erforderlichen Spielräume für eine Umsetzung einzuräumen, so dass den jeweiligen nationalen Spezifika Rechnung getragen werden kann. Der zeitliche Rahmen für die Umsetzung sollte auf europäischer Ebene so großzügig ausgestaltet werden, dass die Unternehmen jedes Mitgliedstaates die notwendigen Anpassungen im Rhythmus regulärer Wahlen bzw. Bestellungen vornehmen können. Aus Sicht des DGB könnte es sinnvoll sein, eine zeitlich gestaffelte, stufenweise Geschlechterquotierung vorzusehen.</p> <p>(5) Nach der Ankündigung der EU-Kommission sollen in einer möglichen gesetzlichen Initiative nur börsennotierte Unternehmen erfasst werden. Nach Auffassung des DGB sollten auch Unternehmen, die gesetzlichen Mitbestimmungsformen unterliegen, ausdrücklich den europäischen Regelungsvorgaben unterliegen. Wenn auf EU-Ebene nur börsennotierte Unternehmen erfasst würden, müsste sichergestellt sein, dass die Mitgliedstaaten den Kreis der Unternehmen auch weiterziehen können.</p> <p>(6) Hier ist es vor allem wichtig, auf nationale Spezifika Rücksicht zu nehmen. Über Aufsichtsrat und Vorstand (bzw. im monistischen System den Verwaltungsrat) sollte eine gesetzliche Regelung auf EU-Ebene nicht hinaus gehen. Regelungen zur angemessenen Berücksichtigung der Geschlechter auf den darunterliegenden Ebenen sollte der nationalen Gesetzgebung überlassen bleiben und vor allem in den Händen betrieblicher Akteure liegen.</p> <p>(7) Die Nicht-Einhaltung gesetzlicher Regelungen muss selbstverständlich sanktioniert werden, auch wenn die Auseinandersetzung über Sanktionen nicht im Vordergrund stehen sollte. Eine EU-Regelung sollte daher die Mitgliedstaaten verpflichten, angemessene Sanktionen bei Nichteinhaltung der Besetzungsvorgaben vorzusehen.</p>	<p>A2 A1</p> <p>A2:c A3</p> <p>A1</p> <p>A2:B ,C</p> <p>A1:3 .Na A2</p> <p>A2:3 .Na (3.1)</p>
S13 (Landfrauen verband)	<p>1) Die Erfahrung der letzten zehn Jahre hat gezeigt, dass freiwillige Absichtserklärungen bisher wenig gebracht haben. Dabei sind sowohl die Zielgröße bei der Steigerung des</p>	<p>A1(Z)</p>

	<p>Anteils von Frauen als auch die Verbindlichkeit unbefriedigend gewesen.</p> <p>2) Der Deutsche LandFrauenverband fordert die konsequente Quotierung von Aufsichtsratsposten in Unternehmen. Darüber hinaus halten wir weitere flankierende Maßnahmen wie Mentoring und spezielle Qualifizierungsprogramme zur Unterstützung und Netzworbildung von Frauen in Gremienpositionen für sinnvoll.</p> <p>3) Der Deutsche LandFrauenverband ist davon überzeugt, dass die Vielfalt der Herangehens- und Sichtweisen in Aufsichtsräten und Gremien zu einer Qualitätssteigerung und letztlich auch zu einer höheren Rentabilität führt. Es gibt genügend qualifizierte Frauen, die die Aufsichtsräte mit Sachverstand und Risikobewusstsein bereichern können. Darüber hinaus verschaffen sich Firmen, die ihre Aufsichtsräte geschlechterquotiert besetzen, angesichts des zu erwartenden Fach- und Führungskräfemangels, Vorteile bei der Gewinnung von weiblichen Fach- und Führungskräften. Damit einher geht aus Sicht des Deutschen LandFrauenverbandes ein Standortvorteil für die ländlichen Räume, die auf die geschlechtsspezifischen Ressourcen von Frauen nicht mehr verzichten.</p> <p>4) Der Deutsche LandFrauenverband fordert die verbindliche Quote für den Frauenanteil in Aufsichtsräten von mindestens 40%. Zur Einführung und weiteren Umsetzung muss ein verbindlicher Stufenplan entwickelt und beschlossen werden.</p> <p>5) Zunächst soll diese verbindliche Quotierung für die börsennotierten Unternehmen gelten. Damit wäre ein Signal gesetzt, um Transparenz und Quote auch bei anderen Unternehmen, z.B. für die Genossenschaften im ländlichen Raum einzufordern.</p> <p>6) Von der Initiative sollen zunächst die Aufsichtsräte erfasst werden.</p> <p>7) Die freiwilligen Vereinbarungen und Selbstverpflichtungen haben nicht ausgereicht. Nun müssen verbindliche Regelungen geschaffen und Sanktionen bei Nichteinhaltung festgelegt werden. Der Deutsche LandFrauenverband spricht sich für transparente und gestaffelte Strafmaßnahmen aus. Dabei können diese in der Bandbreite von Fristsetzungen, Strafzahlungen oder Verweigerung der Eintragung in das Unternehmensregister bis hin zur Auflösung des Unternehmens reichen.</p>	<p>e) A1 A1 A4  A2 A2:2 .Na A1  A2:c , B, G  A1 A2:3 .Na 3.1</p>
<p>S14 (Erfolgsfaktor Frau e.V.)</p>	<p>(1) In Deutschland haben wir die Erfahrung gemacht, dass über 10 Jahre Selbstverpflichtung keinen Erfolg gebracht haben. Auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz hat keinen Erfolg in Deutschland erzielt. Eine Selbstregulierung durch Unternehmen funktioniert leider nicht, auch wenn die Unternehmen gute Vorsätze haben, sie unterschätzen die gesellschaftlichen Rollenklischees, die alle guten Vorsätze im Alltag vergessen lassen.</p> <p>(2) - Transparenz der Anzahl der Frauen in Führungspositionen, sowie die durchschnittlichen Gehälter pro Gehaltsstufe nach Frauen und Männern getrennt berichtet. - Einrichtung einer Datenbank für potentielle Aufsichtsratskandidaten, die von staatlicher Seite gepflegt und angeboten wird. Datenbanken, die wie in Deutschland von Frauenorganisationen gepflegt werden, zeigen, dass das Thema von der Politik und den Unternehmen nicht ernst genommen wird. - Definition von Qualifizierungsstandards für Aufsichtsräte durch ein mit Frauen und Männern besetztes Gremium (50% Frauen, 50% Männer aus allen Bereichen der Gesellschaft: Politik, Verbände, Initiativen, Aufsichtsräte und Unternehmensvorstände)</p> <p>(3) Die McKinsey-Studie Women Matter zeigt, wie positiv sich Frauen im Vorstand auf den Gewinn auswirken (z.B. EBIT). Auch von Catalyst gibt es entsprechende Studien.</p> <p>(4) Innerhalb von 4 Jahren sollten mindestens 40% Frauen und 40% Männer in den Aufsichtsräten/Boards sitzen. Diese Prozentzahlen müssen verpflichtend sein. Innerhalb von 4 Jahren werden genügend Posten durch normale Fluktuation frei. Das Beispiel in Norwegen hat gezeigt, dass dieser Zeitraum ausreichend ist. Für alle Führungspositionen in</p>	<p>A1(Z) e) A2  A4 A1:1 .Na A1:3 .Na A1 A2  A1  A2: f, c (AR)</p>

	<p>einem Unternehmen muss ein Gleichstellungsgesetz die schrittweise Erhöhung der Frauen in Fach- und Führungspositionen festschreiben. Dazu muss insbesondere auf Fachebene Rücksicht auf die Prozentzahl, der zur Verfügung stehenden Fachleute, geachtet werden. Für Führungspositionen gilt, dass sie aus einer Mixtur aus verschiedenen Disziplinen zusammengesetzt sein können, je höher sich auf der Karriereleiter befinden. Damit können für viele Branchen auch für den Vorstand 40% Frauen gefordert werden, die als Juristinnen, Betriebswirtschaftlerinnen und Personalerinnen ausreichend zur Verfügung stehen. Aber auch technischen Berufe werden von ca. 22% Frauen erlernt.</p> <p>(5) Alle börsennotierten Unternehmen und Unternehmen ab 500 MitarbeiterInnen sollten erfasst werden.</p> <p>(6) Der Aufsichtsrat muss erfasst werden. Mit zweiter Priorität sollte der Vorstand und mit dritter Priorität alle weiteren Führungsebenen Teil des Gesetzes sein.</p> <p>(7) Es muss finanzielle Sanktionen für die Unternehmen geben, da ein Gesetz sonst wirkungslos bleibt. Wie in Norwegen kann die Börsennotierung entzogen werden oder wie in Frankreich die Gehälter für die Aufsichtsräte gekürzt werden. Ausnahmen dürfen nur aufschiebenden Charakter von ca. 1 Jahr haben.</p>	<p>A1 A1:3 .Na A1:1 .Na A2:B ,C, G,H, I A2:3 .Na (3.1/ 3.3) A1:3 .Na</p>
<p>S15 (dt. Frauenring e.V.)</p>	<p>1. Leider haben <b>freiwillige Vereinbarungen</b> zwischen unserer Regierung und den Verbänden der deutschen Wirtschaft <b>keinen Erfolg</b> gehabt. Diesen Weg sehen wir als gescheitert an.</p> <p>2. Der Deutsche Frauenring e.V. fordert eine <b>gesetzliche Quote</b> für die deutschen DAX Unternehmen, sowohl im Aufsichtsrat als auch in den Vorständen. Für andere Unternehmen setzen wir weiterhin auf Freiwilligkeit, da es in Klein- und mittelständischen Betrieben Bewegungen hin zu „<b>Mixed Leaderships</b>“ gibt, die zu berechtigten Hoffnungen zum Abbau von Geschlechterungleichheit Anlass geben.</p> <p>3. Bestärkt durch die aktuellen Studien der Vorteile von „Mixed Leadership“ sehen wir durch das Einfließen der <b>unterschiedlichen weiblichen und männlichen Perspektiven</b>, die wissenschaftlich nachgewiesen sind, <b>wirtschaftliche Vorteile</b>. Wir erhoffen uns auch durch den Einfluss der Perspektive „Frau“ eine Veränderung der Arbeitswelt, z.B. andere Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit für Frauen und Männer.</p> <p>4. Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen festgesetzt werden und für welchen Zeitrahmen? Sollten diese Vorgaben bindenden oder empfehlenden Charakter haben? Warum? Der Deutsche Frauenring e.V. orientiert sich am Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Artikel 3 Abs. 2. Eine Gleichstellung bedeutet für uns: hälftige Teilung, also <b>50% Frauen</b> in den Entscheidungsgremien. Diese Gleichstellung muss <b>jetzt</b> schnellstens erreicht werden. Seit über 60 Jahren wird an der Gleichstellung von Frau und Mann gearbeitet, es darf keine weiteren 60 Jahre dauern, um diese Quote in der Wirtschaft zu erreichen. Wir schlagen eine <b>bindende Vorgabe</b> in Form einer <b>Staffelung</b> vor, innerhalb von <b>10 Jahren auf 30%</b> und in <b>15 Jahren 50%</b>.</p> <p>5. Öffentliche und Großunternehmen sollten von den Maßnahmen zwingend erfasst werden.</p> <p>6. Wir fordern zwingende Maßnahmen für Aufsichtsräte und Vorstände für die von der Initiative erfassten börsennotierten Unternehmen. Für andere Unternehmen sollten ihrer Größe und Organisationsform entsprechende Formen gefunden werden.</p> <p>7. Wirksam sind unsere Forderungen nur, wenn es Sanktionen gibt, z.B. <b>Kürzungen von Subventionen</b>. Ausnahmen sollten nur zugelassen werden, wenn das Unternehmen</p>	<p>A1 A1 A2:F A2 A2:2 .Na A1 A2:1 .Na A2:2 .Na A2:e ,b,g E,C, B, G,H A2:3 .Na (3.1/</p>

	nachweisbar die Gesetze nicht erfüllen kann. Die Ausnahmen müssen allerdings eng gefasst sein.	3.3)
S16 (dt. Frauenrat e.V.)	Text kann nicht kopiert werden 1.Frage: A1 A1 (Ze) A2 A1 2.Frage: A1 3.Frage: A2:1Na A2:2.Na 4.Frage: A2:c(AR) 5.Frage: A2:A,B,C,D 6.Frage:A2:G,H 7.Frage: A2:3.Na 3.1/3.4	
S17 (KDFB e.V.)	(1) Die Erfolgsaussichten einer Selbstregulierung durch Unternehmen zum Abbau von Geschlechterungleichheit schätzen wir aufgrund der Erfahrungen in Deutschland als sehr gering ein. (2001 „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“; 2011 Selbstverpflichtung der DAX 30 Unternehmen) (2) Der Frauenbund spricht sich für die Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote in Aufsichtsräten und Vorständen aus sowie die Einführung eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft (3) Im Sinne des Gender Mainstreaming und durch Studien mittlerweile gut dokumentiert, können folgende wirtschaftliche Vorteile benannt werden: höhere Leistungsergebnisse durch Diversität in Teams und Leitung; passgenauere Produktentwicklung und -vermarktung; höhere Arbeitszufriedenheit und engerer Unternehmensbindung von Personal. (4) Der Frauenbund fordert aufgrund eigener Beschlusslage eine Frauenquote von 50% in Aufsichtsräten. Die Vorgabe sollte bindend und mit Blick auf die Erreichung des Ziels zeitlich befristet sein. (5) Mindestens sollte eine solche Initiative für börsennotierte Unternehmen gelten. Eine Ausweitung auf Unternehmen und Betriebe ab einer bestimmten Größe ist im zweiten Schritt sinnvoll. Entscheidend ist für den Frauenbund zugleich die Einbeziehung von Institutionen in öffentlicher Trägerschaft. (6) Der Frauenbund hält die Erfassung von Aufsichtsräten (Vertretung AnteilseignerInnen/ArbeitnehmerInnen) sowie von Vorständen für nötig (7) Ja. Wir erachten Verbindlichkeiten ohne die Möglichkeit zur Sanktionierung bei Nichteinhaltung als wenig erfolgreich. Ausnahmeregelungen sind zu vermeiden.	A1(Ze) A1 A1 A1 A2 A2+ D A2:1 .Na A2:e ,d (AR) , A2:B ,C,E A2: G,H A2:3 .Na( 3.1/3 .4)
S18 (EAF)	1. Die bisherigen Maßnahmen von Unternehmen der Selbstregulierung, d.h. ohne klare Zielvorgaben, wann und wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden soll (Aufsichtsräte, Vorstände/Geschäftsführungen und erste Führungsebene), haben sich als nicht wirksam erwiesen. Die 2001 abgeschlossene freiwillige Vereinbarung zwischen den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und der Bundesregierung hat nicht zum gewünschten Erfolg geführt. Zwar hat sich der Anteil von Frauen im Management (1. und 2. Ebene, Große und mittlere Unternehmen) kontinuierlich auf 20 Prozent in 2011 erhöht, doch geht der Prozess zu langsam vor sich und findet bisher keinen Niederschlag in den höchsten Entscheidungsgremien. 2. Wir befürworten gesetzliche Regelungen. Hier sollte im ersten Schritt bei den Aufsichtsräten angesetzt werden. Mittelfristig sollte der Gesetzgeber auch Rahmenbedingungen schaffen, die auch auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und exekutiven Leitungsfunktionen abzielen. 3. Ja. Zahlreiche Studien haben dazu Nachweise erbracht, dass sich mehr Frauen im Management positiv auf das wirtschaftliche Ergebnis von Unternehmen auswirken (u.a. McKinsey 2010 und 2011, Accenture 2011). Unserer Erfahrung nach ist auch der Aspekt	A1 A1(Ze) e) A1 A1 A2:1

	<p>der Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu beachten, da vielfältige Perspektiven und Erfahrungen durch eine stärkere Beteiligung von Frauen positive Auswirkung auf die Entwicklung von Produkten und die Erschließung neuer Kundengruppen haben können.</p> <p>4. Die EAF befürwortet für die Aufsichtsräte eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für sinnvoll und erforderlich. Diese gesetzlichen Vorgaben sollten verpflichtenden Charakter haben und bis Ende 2016 erreicht sein. Dieser Zeitrahmen ist auch mit den erforderlichen Übergangsfristen vereinbar.</p> <p>5. Es sollten alle börsennotierten sowie alle voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen erfasst werden sowie Unternehmen, die mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind.</p> <p>6. Die EAF setzt sich für eine verbindliche, gesetzlich geregelte Vorgabe für die Aufsichtsräte ein. Aufsichtsräte sind in Deutschland durch die Mitbestimmungspflicht ohnehin gesetzlich reguliert und sie haben entscheidenden Einfluss auf die Bestimmung des Vorstandsvorsitzes. Zudem können die Aufsichtsräte sofort mit qualifizierten Frauen besetzt werden, die aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen kommen können, u.a. aus großen internationalen Kanzleien, aber auch aus zivilgesellschaftlichen Organisationen, wie z.B. Stiftungen. Anders beurteilen wir die Situation bei den geschäftsführenden Gremien wie Vorständen und Geschäftsführungen. Auch wenn hier die Erhöhung des Frauenanteils unbedingt erforderlich ist, so sollte unterschiedlichen Branchen, Größen und Belegschaftsstrukturen berücksichtigt und den Unternehmen mehr Flexibilität gegeben werden. Daher plädieren wir für die Einführung von gesetzlichen Regelungen, welche die Unternehmen verpflichten, sich verbindliche Ziele zu setzen, diese Ziele zu veröffentlichen und darüber transparent zu berichten. Dabei sollte die Ebene unter dem Vorstand/der Geschäftsführung gleichfalls einbezogen werden, um Umgehungsstrategien zu unterbinden. Referenzpunkt für Zielvorgaben könnte u.a. der Anteil der weiblichen Beschäftigten und der Anteil von weiblichen Absolventen in den für die Besetzung von Führungspositionen relevanten Studienfächern sein.</p> <p>7. Angesichts der bisherigen Wirkungslosigkeit von freiwilligen Maßnahmen ist davon auszugehen, dass Sanktionen erforderlich sind. Diese sollten einschneidend genug sein, um ihre Steuerungsfunktion entfalten zu können, aber auch den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit beachten. Ausnahmeregelungen sollte es nicht geben.</p>	<p>Na</p> <p>A2:b (AR) ,e,f</p> <p>A2:B ,C,E, G, H</p> <p>A1:1 .Na</p> <p>A2:3 .Na (3.1/ 3.4) A3</p>
<p>S19 (Bundesforum für Männer)</p>	<p>(1) Obwohl einige wenige Großunternehmen die betriebswirtschaftliche Relevanz von diversifizierten Teams (Väter, Mütter, Singles, Alter, etc.) erkannt haben, lassen sich kaum nachhaltigen Personalentwicklungsmaßnahmen, die bis in die Spitze des Managements wirken, nachweisen. Entsprechend skeptisch ist die Selbstverpflichtung von Unternehmen in der BRD vor über 10 Jahren zu bewerten.</p> <p>(2) Grundlegende Voraussetzung für Veränderungen ist aus unserer Perspektive zunächst einmal eine umfassende geschlechtergerechte Neuverteilung der Erwerbsarbeit, die auch die Führungsetagen von Unternehmen und Organisationen erreicht. Ein politisches Instrument könnte in generell kürzeren und flexibleren Arbeitszeitregelungen (auch für Führungskräfte) liegen. Neben der Regulierung des Arbeitsumfanges – zum Beispiel durch ein uneingeschränktes Recht auf Teilzeitarbeit – ist eine umfassende Diskussion der anwesenheitsfixierten, überstundenorientierten und familienfeindlichen Arbeitskultur unumgänglich, die noch immer die betrieblichen Realitäten in Deutschland entscheidend prägt. Wenn die Regulierung von Ressourcenverteilung angesichts der Situation unerlässlich ist, darf sie sich eben nicht allein auf Arbeitsplätze am unteren Ende der Lohnskala beziehen. Darüber hinaus erweisen sich zunehmend geschlechterspezifische Ausbildungsinitiativen für führungsrelevante Berufe als sinnvoll. Hilfreich wären zudem Mentoring- und Förderprogramme für Vorstandskandidatinnen ebenso wie beispielsweise für aktive Väter in Führungspositionen.</p> <p>(3)</p>	<p>A1(Z e)</p> <p>A2</p> <p>A1:2 .Na</p> <p>A3</p> <p>A4</p>

	<p>Nach allen uns bekannten empirischen Befunden ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen nach Diversitätskriterien (dabei ist das Geschlecht eine Kategorie neben anderen) besetzten Entscheidungsgremien und ökonomischem Erfolg nachweisbar. Entsprechend geht es um eine Erhöhung der Lebensqualität für alle durch die Bedienung einer möglichst hohen Vielfalt von Lebensanforderungen. Damit werden die realen Möglichkeiten, Führungspositionen zu erreichen, auf eine größtmögliche Personengruppe erweitert. Die diversifizierte Aufstellung von Unternehmensleitungen, mehr eigene Erfahrungen aus mehr Zielgruppen, wird eine breitere Aufstellung und eine Berücksichtigung von mehr Perspektiven zur Folge haben. Neben einer entsprechenden Quotierung der Führungsgremien sollte allerdings parallel auch über die möglichst diversifizierte Besetzung der Arbeitsplätze im Mittel- und Unterbau bsw. Der Verwaltungen nachgedacht werden. Dies wird weniger durch Quotierung als durch gezielte Berufs und Ausbildungswerbung wie -beratung gesteuert werden können.</p> <p>(4) Fakt ist, dass freiwillige Vereinbarungen nichts bewirkt haben. Als Lösungen stehen sich Quotenoder Anreizsysteme kontrovers gegenüber. Die Anreize haben sich bisher noch nicht als nachhaltig wirksam erwiesen. Das Phänomen von „Prämienfrauen“ sollte ebenso vermieden werden wie das der „Quotenfrauen“. Wenn bindende Quoten erprobt werden, sollten sie auf jeden Fall die Grenze der Sichtbarkeit überschreiten, dürften aber in kleineren Gremien auch nicht automatisch zu einem Übergewicht führen. Beides wäre mit einer Quote von 30% gewährleistet. Es geht in der Zielsetzung auch hier um größtmögliche Vielfalt und Kompetenz – Ämterhäufung und Formalbesetzungen müssen verhindert werden.</p> <p>(5) Für kleinere mittelständische Unternehmen kann eine Quote eine größere Schwierigkeit darstellen. Ab einer Größe von 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten genügend Möglichkeiten zur angemessenen Personalentwicklung vorhanden sein. Eine Belastungsprüfung sowie eine differenzierte Evaluierungsphase sind ohnehin unerlässlich. Sofern nicht nur Unternehmen, sondern auch wirtschaftende Vereine und ähnliche Organisationen betroffen sind, sollten Einrichtungen mit geschlechterspezifischen Zielsetzungen von der Regelung ausgenommen sein. Auf jeden Fall sind auch öffentliche Behörden und zivilgesellschaftliche Organisationen in die Regelung einzubeziehen.</p> <p>(6) Sowohl geschäftsführend als auch Vorstände und Aufsichtsräte. Daneben sind alle Teams der Organisation unter dem Leitgedanken der Diversität zu überprüfen.</p> <p>(7) Man kann über Vorteile bzw. Ausschlüsse bei Steuern und Subventionen nachdenken, dies gilt auch für das öffentliche Förderungswesen. Wenn es rechtlich möglich ist, können letztendlich auch andere Sanktionen erfolgen.</p>	<p>A2+ D</p> <p>A2 A2:1 .Na A2</p> <p>A1 A1:2 .Na A2:b ,e A1:1 .Na</p> <p>A2:F , C E,D</p> <p>A2: G,H A1:1 .Na A2:3 .Na( 3.1)</p>
S20 (Stadtplanung und Landarchitektur)	<p>Identisch zu S14: 1.Frage: A1(Ze) A2 2. Frage: A4 A1:1.NaA1:3.Na A1 A2 3. Frage: A14. Frage: A2:f,c(AR)e, A1 A1:1.Na 5. Frage: A2:B,C 6. Frage: A2:G,H,I 7.Frage: A2:3.Na(3.1/3.3)A1:3.Na</p>	
S21 (BPW Germany e.V.)	<p>Identisch zu S14! 1.Frage: A1(Ze) A2 2. Frage: A4 A1:1.NaA1:3.Na A1 A2 3. Frage: A14. Frage: A2:f,c(AR)e, A1 A1:1.Na 5. Frage: A2:B,C 6. Frage: A2:G,H,I 7.Frage: A2:3.Na(3.1/3.3)A1:3.Na</p>	
S22 (dt. Akademikerinnenbund)	<p>Identisch zu S14! 1.Frage: A1(Ze) A2 2. Frage: A4 A1:1.NaA1:3.NaA1 A2 3. Frage: A14. Frage: A2:f,c(AR)e, A1 A1:1.Na 5. Frage: A2:B,C 6. Frage: A2:G,H,I 7.Frage: A2:3.Na(3.1/3.3)A1:3.Na</p>	
S23 (Club)	(1)	

Berlin Mitte)	<p>Wir halten sie für unwirksam.</p> <p>Auch wenn von 2010 zu 2011 zusätzlich 18 Unternehmen eine Frau in den Vorstand oder Aufsichtsrat aufgenommen haben, so sind zum Stichtag 14.01.2012 bei 56 von 160 DAX, MDAX, SDAX und TecDAX-Unternehmen, also bei einem Drittel dieser Unternehmen, weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten. Von 160 Unternehmen haben nur drei mehr als 40% Frauen im Vorstand und weitere drei mehr als 30 %, dafür 138 überhaupt keine Frau im Vorstand. Werden die absoluten Zahlen an Vorstandspositionen genommen, so sind von 653 Positionen 22 mit Frauen besetzt, das macht einen Frauenanteil von 3,37 %. Nicht wesentlich besser steht es mit der Vertretung von Frauen im Aufsichtsrat. Zwar sind von 1622 Aufsichtsratspositionen 207, also 12,76 % mit Frauen besetzt, hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass davon ein Großteil auf die Seite der Arbeitnehmervertretung fällt. In 62 Unternehmen ist keine Frau im Aufsichtsrat, in lediglich drei ist der Frauenanteil mehr als 40 % und in 9 weiteren mehr als 30% (Quelle: Woman-On-Board-Index I, Stand 14.01.2012). Mit der am 2. Juli 2001 abgeschlossene „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ sollte u.a. der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden. In der 4. Bilanz Chancengleichheit, die die Umsetzung der Vereinbarung und die Fortschritte in den Unternehmen bilanziert, wird nun aufgeführt, dass der Frauenanteil im Vorstand der 200 größten Unternehmen von 1,2 % im Jahr 2006 auf 3,2 % im Jahr 2012 und der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von 7,8 % auf 10,6 % gestiegen ist. Selbst diese – in ihren Folgerungen äußerst wohlwollende – Bilanz muss konstatieren, dass es hinsichtlich einer Steigerung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und Vorständen großer Unternehmen noch viel Potenzial gibt. Nach dieser über 10 Jahren bestehenden Selbstverpflichtung ist eine geschlechtergerechte Besetzung von Führungspitzenpositionen immer noch in weiter Ferne. Warum sollte noch eine Selbstverpflichtung zu besseren Ergebnissen führen?</p>	A1
		A1(Z e)
		A1(Z a)
	<p>(2)</p> <p>Es sollte eine verpflichtende Fortbildung zumindest für Aufsichtsräte vorgesehen werden, um die existierenden Mentalitätsmuster zu durchbrechen (siehe auch Studie „Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken“ der Sinus Sociovision GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, November 2011 4. Auflage).</p>	A4 A2
	<p>(3)</p> <p>Die uns bekannten Studien zeigen unterschiedliche Ergebnisse, was den wirtschaftlichen Vorteil betrifft. Eine nach Diversity-Gesichtspunkten besetzte Führung bietet unserer Ansicht jedoch durch die Vielfalt der Perspektiven eine bessere Gewähr, strategische Fehler zu vermeiden und besser auf veränderte Gegebenheiten reagieren zu können. So fördert einer Studie der Carnegie Mellon University nach eine Geschlechter-Diversity die Gruppenintelligenz.</p>	A1 A2+ D
	<p>(4)</p> <p>Wir halten grundsätzlich eine Zielvorgabe von 40 % für das unterrepräsentierte Geschlecht für angemessen, dabei ist jedoch auch die Anzahl der zu besetzenden Positionen zu berücksichtigen (bei z.B. drei könnte eine Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht nur 33% betreffen). Erreicht werden sollte das Ziel 2020, wir könnten uns Zwischenschritte (z.B. 2016 20%, 2018 30%) vorstellen. Diese Vorgaben sollten verbindlich sein. Es ist lang genug auf die Selbstregulierung und die freiwillige Bereitschaft der Unternehmen gesetzt worden, ohne dass nennenswerte Ergebnisse erzielt worden wären.</p>	A2:c .e,g
		A1
	<p>(5)</p> <p>Nicht börsennotierte KMU (=kleine und mittlere Unternehmen, d.h. Nach Definition der Europäischen Kommission Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und weniger als 50 Mio € Umsatz) sollten in einem ersten Schritt von der Vorgabe ausgenommen werden. Bei börsennotierten Unternehmen wäre eine Quote ab 3 Aufsichtsrats- bzw. Vorstandspositionen vorzusehen. Erfasst werden sollten auch z.B. Krankenkassen, Krankenhäuser, Wohlfahrtsverbände (Träger der Wohlfahrtsindustrie), Sozialunternehmen aber auch Unternehmen der öffentlichen Hand wie z.B. Verkehrs- und Abfallbetriebe.</p>	A2:F .C,B, E
	<p>(6)</p>	A2:

	<p>Vorstände einschließlich Geschäftsführungen sowie Aufsichtsräte. Ist das Unternehmen in einzelne Geschäftsbereiche aufgeteilt, sollte auch die oberste Ebene dieser Bereiche einbezogen werden.</p> <p>(7) Strafzahlungen für das Nichterreichen der Vorgaben werden für weniger wirkungsvoll angesehen. Vielmehr sollte der Zugang zu europäischen Fördermitteln an die Erreichung der Vorgabe geknüpft werden und dieses Mittel auch den Mitgliedstaaten für deren Förderungen vorgeschlagen werden. Da die bisherigen Operationellen Programme der EU z.B. ESF (Europäischer Sozialfonds) und EFRE (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) im Jahr 2013 auslaufen und gerade die neuen für die Jahre 2014 bis 2020 abgestimmt werden, wäre der Zeitpunkt für eine solche Regelung günstig. Grundsätzlich ist zum Thema Sanktionen anzumerken, dass eine verbindliche Vorgabe ohne Konsequenzen in sich widersprüchlich ist.</p> <p>(8) Verbindliche Vorgabe für die Verwaltung Wir halten eine verbindliche Vorgabe nicht nur für Unternehmen zwingend erforderlich sondern auch für die Verwaltung (sofern nicht gewählt) in den Mitgliedstaaten und der EU. Auch hier schlagen wir eine Quote von 40% vor, die ab Abteilungsleiter Ebene (bzw. dem entsprechenden Äquivalent) gelten sollte. Da die Argumente für eine Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht auch für Parteien, Parlamente, Regierungen gilt, d.h. auch hier bietet ein nach Diversity- Gesichtspunkten besetztes Gremium durch die Vielfalt der Perspektiven eine bessere Gewähr, strategische Fehler zu vermeiden und besser auf veränderte Gegebenheiten reagieren zu können. Eine Vorgabe wäre zumindest überlegenswert. Wie bei Unternehmen sollte die Vergabe von europäischen Fördermitteln an die Erfüllung der Vorgabe geknüpft werden.</p>	<p>G,H</p> <p>A2:3 .Na (3.1)</p> <p>A1</p> <p>A2</p>
<p>S24 (Bücherfrauen)</p>	<p>1. Alle Ansätze und Vereinbarungen, Unternehmen aus eigenem Antrieb zum Abbau des Geschlechterungleichgewichts in ihren Entscheidungsgremien zu bewegen, sind unwirksam geblieben. Sowohl die zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft 2001 getroffene „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ als auch die Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex, Frauen bei der Besetzung von Aufsichtsräten gleichwertig zu berücksichtigen, haben nicht zu einer Veränderung der bestehenden Verhältnisse geführt. Zwar sind die überwiegend mittelständisch strukturierten Unternehmen der Buchbranche durch diese Vereinbarungen und Empfehlungen nicht unmittelbar angesprochen, doch versprechen wir uns eine Signalwirkung durch die strukturellen Veränderungen bei großen und börsennotierten Unternehmen, die auch auf die kleineren Firmen und Betriebe abfärbt – insbesondere in den Branchen, wo der Anteil der beschäftigten Frauen auf den unteren Hierarchiestufen weit über dem der Männer liegt.</p> <p>2. Angesichts der evidenten Unwirksamkeit von Maßnahmen der Selbstregulierung halten wir gesetzliche Regelungen für erforderlich und einzig zielführend. Hier sollte zunächst bei den Aufsichtsräten, d.h. dem nicht geschäftsführenden Kontrollorgan, angesetzt werden. Mittelfristig sollte der Gesetzgeber auch Rahmenbedingungen für Vorstände und exekutive Leitungsfunktionen schaffen, die auf eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in diesen Funktionen abzielen und diese erforderlichenfalls erzwingen. Die Vergabe von öffentlichen Aufträgen, Zuschüssen oder Förder- und Projektgeldern könnte an eine geschlechtergerechte Verteilung der Positionen im Unternehmen oder der Institution gebunden werden. Von ihren nationalen Akteuren fordern die BücherFrauen eine 40 %-Frauenquote in den Führungsgremien der größten Unternehmen der Branche sowie den Gremien des Börsenvereins, eine regelmäßige statistische Erhebung von Daten zur Arbeitssituation in der Buchbranche, die nach männlichen und weiblichen Beschäftigten aufgeschlüsselt werden und auch einen Gehaltsspiegel enthalten, der nach den drei Sparten Sortimentsbuchhandel, Zwischenbuchhandel und Verlagen differenziert, außerdem geeignete Rahmenbedingungen für Fort- und Weiterbildung sowie qualitative Standards für Volontariate und Traineeprogramme. Familienfreundliche Unternehmen sollen mit einem jährlich zu vergebenden Preis oder Siegel samt flankierender PR-Maßnahmen ausgezeichnet werden, die Gewerkschaft ver.di stellt bei ihren Tarifverhandlungen Gendergerechtigkeit</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1 A1</p> <p>A2: G,H; I</p> <p>A2:3 (3.1)</p> <p>A4</p> <p>A1</p>

	<p>und alternative Arbeitszeitmodelle in den Vordergrund. Ziel ist die Entwicklung ergebnisorientierter Arbeitskulturen, die auf Effizienz setzen</p> <p>3. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010) wird die Präsenz von Frauen in Führungspositionen durchweg als positiv eingeschätzt und als ein notwendiger Faktor für eine innovative, international konkurrenzfähige Unternehmensentwicklung betrachtet. Als Vorteile gelten5: Unternehmen gewinnen durch gemischte Leitungsteams, die eine Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen einbringen und dadurch eine wesentliche Voraussetzung schaffen für eine flexible Anpassung der unternehmerischen Strategien an die Entwicklung des globalen Marktes. In die Unternehmensziele wird die wachsende weibliche Kaufkraft als wirtschaftlicher Faktor stärker einbezogen und der sichtbare Anteil von Frauen trägt nach innen und nach außen zur Imagestärkung eines Unternehmens bei. Eine inkludierende Unternehmenskultur schafft Wettbewerbsvorteile und mit der Einrichtung von Diversity-Abteilungen reagiert die Wirtschaft bereits auf diese Entwicklung. Die gesamtgesellschaftliche Investition in die Ausbildung von hoch qualifizierten Frauen zahlt sich erst dann aus, wenn deren Potenzial auch volkswirtschaftlich nutzbar gemacht wird. Insbesondere in Deutschland ist angesichts des demografischen Wandels und der niedrigen Quote an Vollzeitbeschäftigung bei Frauen der Anschluss an internationale Standards dringend erforderlich.</p> <p>4. Aus Sicht der <i>BücherFrauen – Women in Publishing</i> ist für die Aufsichtsräte eine Geschlechterquote von zunächst mindestens jeweils 30 Prozent Männer und Frauen sinnvoll und erforderlich. Eine angemessene Beteiligung von Frauen auf Arbeitnehmerseite sollte dadurch sichergestellt werden, dass der Anteil von Männern und Frauen unter den Arbeitnehmervertretern dem jeweiligen Verhältnis von Männern und Frauen in der Belegschaft entsprechen muss. Diese gesetzlichen Vorgaben müssen verpflichtenden Charakter haben und sollten bis Ende 2016 erreicht sein. Bis dahin müssten also nicht nur die nationalen Umsetzungsregelungen erlassen und umgesetzt, sondern auch alle Übergangsfristen – deren Notwendigkeit nicht bestritten wird – abgelaufen sein. Angesichts der offensichtlichen Erfolglosigkeit unverbindlicher Maßnahmen ist die Verbindlichkeit der Regelungen unabdingbar.</p> <p>5. Eine gesetzliche Regelung müsste alle börsennotierten Unternehmen in Deutschland erfassen. Da in der Bundesrepublik Deutschland viele große Unternehmen in Familien- oder Stiftungsbesitz und nicht an einer Börse notiert sind, müsste sie darüber hinaus alle Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung erfassen. Hier bietet sich die Anknüpfung an die Mitbestimmungspflichtigkeit der Unternehmen an: Jedes Unternehmen, das verpflichtet ist, einen mitbestimmten Aufsichtsrat zu bilden, muss von der Regelung erfasst sein; soweit Unternehmen als Europäische Aktiengesellschaft (SE) organisiert sind und für das monistische System optiert haben, müsste die Regelung die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats erfassen. Außerdem sind alle Unternehmen, die mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind, zu erfassen.</p> <p>6. Die geschlechtergerechte Besetzung sollte alle Entscheidungsgremien und die dazu gehörenden Mitglieder erfassen, die nicht unmittelbar geschäftsführend tätig sind. In erster Linie die Aufsichts- und Verwaltungsräte. Dort sollten jedoch alle Mitglieder einbezogen werden (Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite). In einem zweiten Schritt sollte auch die Erhöhung des Frauenanteils in geschäftsführenden Gremien, wie Vorständen und Geschäftsführungen, angestrebt werden. Die Gründe dafür wurden ausführlich u. a. in der Antwort zu Frage 3 erläutert.</p> <p>7. Angesichts der Wirkungslosigkeit von freiwilligen Maßnahmen ist davon auszugehen, dass gesetzliche Zielvorgaben nur dann eingehalten werden, wenn ihre Nichteinhaltung sanktioniert wird. Die Sanktionen sollten im Blick auf das jeweilige Rechtssystem systemimmanent sein und grundsätzlich aus dem vorhandenen gesellschaftsrechtlichen Instrumentarium entwickelt werden. Sanktionen müssen genügend einschneidend sein, um</p>	<p>A2</p> <p>A1 A2 A2+ D A2:1 .Na A2:2 .Na A1 A2:b .e,f A1 A2:B CE A1:3 .Na A2:I GH A1 A2:3 .Na (3.1/</p>
--	--	---

	ihre Steuerungswirkung effektiv entfalten zu können. Gleichzeitig ist aus rechtlichen Gründen der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten. Grundsätzlich sollte es keine Öffnungsklauseln oder Ausnahmeregelungen geben. Es wäre sonst zu befürchten, dass die Unternehmen ihre Anstrengungen nicht auf die Rekrutierung der best geeigneten männlichen und weiblichen Mitglieder ihrer Gremien richten, sondern darauf, eine Regelungslücke auszunutzen.	3.4) A3
S25 (Braun-Höllner Kommunikation)	Identisch zu S14! 1.Frage: A1(Ze) A2 2. Frage: A4 A1:1.Na A1:3.Na A1 A2 3. Frage: A14. Frage: A2:f,c (AR) A1:3.Na A1A1:1.Na 5. Frage: A2:BC 6. Frage: A2:GHI 7.Frage: A2:3.Na(3.1/3.3)A1:3.Na	
S26 (Hans Böckler Stiftung)	1. Die Erfahrung in Deutschland mit einer zehn Jahre andauernden freiwilligen Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaftsverbände mit der deutschen Bundesregierung lässt die Schlussfolgerung zu, dass eine Selbstverpflichtung keine Garantie für eine signifikante Verbesserung der Geschlechterverteilung in Führungsgremien der Unternehmen darstellt. 2. Wir erwarten von der Kommission eine Empfehlung für alle Mitgliedstaaten, die eine Geschlechterquote für die Leitungs- und Kontrollgremien der Unternehmen vorgibt. Allerdings stellen Quoten für uns nur einen ersten Schritt dar, die Geschlechterdiversität zu verbessern. Notwendigerweise bedarf es außerdem grundlegender Verbesserungen auf allen Ebenen, die es unter anderem Frauen und Männern erlauben, Arbeit und Privatleben zu vereinbaren. Daher begrüßen wir es ausdrücklich, wenn sich die Kommission mit den Gleichstellungsfragen von Frauen und Männern weiterhin beschäftigen wird. 3. Studien zeigen zwar, dass es positive Performancewirkungen für bestimmte Unternehmen gibt, allerdings ist dies für uns keine notwendige Bedingung für den Abbau von Geschlechterungleichheiten. Die Chancen bestimmte Führungspositionen zu erreichen, sollten nicht davon abhängen, ob ein Geschlecht mehr zur Gewinnsteigerung eines Unternehmens beiträgt. 4. Die in Deutschland erfolgreiche Trennung von Vorstand als Geschäftsführung und Aufsichtsrat als Kontrollgremien aufgrund des dualistischen Modells beinhaltet, dass eine einheitliche Quote für beide Gremien – im Gegensatz zum monistischen System – nicht zielführend ist. Die Wahlmodalitäten der gesetzlich verankerten Unternehmensmitbestimmung müssen berücksichtigt werden, weil die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sich überwiegend aus internen Beschäftigten zusammensetzen. Eine Geschlechterquotenempfehlung auf europäischer Ebene sollte deshalb die nationalstaatlichen Regelungen und die Beschäftigtenstruktur innerhalb der Unternehmen berücksichtigen. 5. Wir erwarten, dass die Regelung der Kommission mindestens die börsennotierten Unternehmen – größenunabhängig – umfasst. 6. Eine Quote für das Board in Unternehmen mit einer monistischen Organstruktur erachten wir als nicht problematisch. Für Unternehmen mit einer dualistischen Organstruktur sehen wir es als hinreichend an, wenn die Empfehlungen in der Regelung das Kontrollgremium „Aufsichtsrat“ umfassen. Andere als die genannten Gremien sollten nicht mit einbezogen werden. 7. Eine EU-Regelung sollte die Mitgliedstaaten bei den nationalen Umsetzungen auch zu Sanktionen verpflichten, weil das Gesetz sonst den Charakter einer Selbstverpflichtung erhält, die sich als nicht wirksam erwiesen hat.	A1(Ze) A1 A1 A1 A1 A1 A1:3 Na A3 A2:B AA1 :3.N a A2: G A2:3 Na (3.1)
S27 (Better than)	Frage 1: In einem androzentristischen Umfeld halten wir Selbstregulierungskräfte für unwirksam.	A2

possible)	<p>Frage 2:  Ich halte die Einführung einer verbindlichen Frauenquote für zwingend geboten. Unternehmen, die diese Quote nicht erfüllen sollten von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen und zur Zahlung einer angemessen hohen Zwangsabgabe verpflichtet werden. Die damit erzielten Einnahmen sollten zweckgebunden in Frauenförderprojekte fließen.</p> <p>Frage 3:  Davon sind wir überzeugt. Die klassisch männliche Herangehensweise „größer, schneller, weiter mit mindestens 10 % Wachstum im Jahr" hat dazu geführt, dass wir uns seit mehr als einem Jahrzehnt von einer Krise zur nächsten hangeln. Von einer stärkeren Frauenpräsenz versprechen wir uns einen Paradigmenwechsel zu einem Geschäftsmodell, das auf Ganzheitlichkeit, Vernetzung, Partizipation und Nachhaltigkeit setzt. Angesichts endlicher Ressourcen und der Folgekosten von Umweltzerstörung und sozialen Verwerfungen wird das zu Balance, Planbarkeit und Stabilität und damit zu einem dauerhaften und sozial verträglichen Wachstum führen.</p> <p>Frage 4:  Die Hälfte der Bevölkerung ist weiblich. Deshalb sollte eine stringente Frauenquote von 50 % eingeführt werden. Sie sollte für 10 Jahre zeitlich befristet sein. Nach Ablauf dieses Zeitraums sollte durch eine Evaluierung von vornherein festgelegter Kriterien die Wirkung der Quotenregelung ermittelt und anhand der Ergebnisse über das weitere Vorgehen entschieden werden. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass reine Empfehlungen, Frauenpartizipation zu ermöglichen, nur eine verschwindend geringe Wirkung zeigen. Deshalb sollte die Quote bindenden Charakter haben.</p> <p>Frage 5  Unternehmen ab der Größe, für die auch andere Arbeitnehmerschutzvorschriften gelten, in Deutschland zum Beispiel das Kündigungsschutzgesetz.</p> <p>Frage 6:  Alle.</p> <p>Frage 7:  Es sollte unbedingt Sanktionen geben, s. Frage 2, nämlich: Unternehmen, die diese Quote nicht erfüllen sollten von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden. Zur Zahlung einer angemessen hohen Zwangsabgabe verpflichtet werden. Die damit erzielten Einnahmen sollten zweckgebunden in Frauenförderprojekte fließen. Ausnahmen halten wir nicht für zielführend.</p>	A1 A2:3 .Na (3.1)  A2:2 .Na  A2:1 .Na A2:g A1(Z e)  A2:C  A2:I  A2:3 .Na (3.1)
S28 (Kolping- Bildungszent rum)	<p>(1)  Mehr als 10 Jahre freiwillige Selbstverpflichtung der Spitzenverbände der Wirtschaft haben in Deutschland nicht zu einem signifikant höheren Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten geführt. Damit ist die Selbstregulierung gescheitert.</p> <p>(2)  • Gesetzliche Durchsetzung des Prinzips gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit auch mittels verpflichtender Maßnahmen zur Schaffung von Lohn-Transparenz. Des weiteren fordern wir Frauenförderpläne, familienfreundliche Arbeitszeiten auch in Führungspositionen und die Abkehr vom Prinzip der Dauerpräsenz.  • Bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Karriere einerseits und partnerschaftlicher Teilung der familiären Sorge. Dazu gehören: Rechtsanspruch auf Ganztagesbetreuung für Kinder aller Altersgruppen, geschlechtergerecht ausgestaltete Regelungen für Kindererziehungszeiten und Pflegezeiten, verbunden mit Lohnersatzleistungen und einer unterstützenden Infrastruktur sowie ein geschlechtergerecht ausgestaltetes Steuersystem. Die (potentielle) Mutterschaft darf nicht länger zur Benachteiligungen von Frauen führen.  • Einrichtung einer Datenbank für potentielle AufsichtsratskandidatInnen, die von staatlicher Seite gepflegt und angeboten wird. Datenbanken, die, wie in Deutschland, von Frauenorganisationen gepflegt werden, zeigen, dass das Thema von der Politik und den Unternehmen nicht ernst genommen wird.  • Definition von Qualifizierungsstandards für Aufsichtsräte durch ein mit Frauen und Männern besetztes Gremium</p> <p>(50% Frauen, 50% Männer aus allen Bereichen der Gesellschaft: Politik, Verbände,</p>	A1(Z e) A1 A1:1 .Na  A2 A2 A1:2 .Na A1:3 .Na  A1 A4 A2

	<p>Initiativen, Aufsichtsräte und Unternehmensvorstände)</p> <p>(3) Die Erfahrungen aus Norwegen, aber auch aus anderen Ländern zeigen, dass mehr Vielfalt in Vorständen und Aufsichtsgremien zu größerem wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Außerdem belegen mehrere Studien von Unternehmensberatungen aus den letzten Jahren, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen erfolgreicher wirtschaften und Umsatz, Gewinn und Börsenwert besser steigern konnten.</p> <p>(4) Unser Ziel ist die paritätische Besetzung von Vorständen und Aufsichtsräten. Zur Erreichung dieses Ziels unterstützen wir auch einen Stufenplan, wobei im ersten Schritt 30 Prozent für die Aufsichtsräte und 20 Prozent für die Vorstände, im nächsten Schritt (2 Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes) 40% und in einem letzten Schritt dann bei Aufsichtsratswahlen bzw. Neubesetzung von Vorstandspositionen die Parität erreicht werden soll. Dieser Stufenplan muss gesetzlich festgeschrieben werden und die Nichteinhaltung von Zielen muss mit Sanktionen versehen werden. Wir halten für alle Stufen einen Zeitrahmen von maximal 4 Jahren für ausreichend. Die Regelungen müssen in jedem Fall bindenden Charakter haben. Darüber hinaus fordern wir auch für die Privatwirtschaft Frauenförderpläne, damit die bestehende Diskriminierung von Frauen beim beruflichen Aufstieg beseitigt wird. Um dies zu unterstützen, wollen wir das Vergaberecht so ändern, dass bei der Vergabe öffentlicher Aufträge das Vorhandensein von Frauenförderplänen und die innerbetriebliche Durchsetzung des 'Equal Pay'-Grundsatzes Voraussetzung für die Vergabe der Aufträge ist.</p> <p>(5) Nach unserer Auffassung reicht es nicht aus, dass bei einer möglichen gesetzlichen Initiative der EU-Kommission nur börsennotierte Unternehmen erfasst werden. Die ASF spricht sich neben einer gesetzlichen Quote für börsennotierte auch für eine gesetzliche Quotenregelung für die Aufsichtsräte und Vorstände von Unternehmen aus, die der gesetzlichen Mitbestimmungsformen unterliegen. Die Unternehmensgröße ist unerheblich. Außerdem sollte in Analogie zu unseren Vorschlägen für eine gesetzliche Quote in Unternehmen der privaten Wirtschaft auch eine Quoten-Initiative für die Vorstände und Verwaltungsgremien der Unternehmen in öffentlicher Hand bzw. für die jeweiligen Körperschaften des öffentlichen Rechts erfolgen.</p> <p>(6) Aufsichtsrat und Vorstände müssen erfasst werden bzw. Immonistischen System die Verwaltungsräte. Hierbei sollten unterschiedliche Stufen hinsichtlich der Umsetzung (Zeitpunkt und Anzahl) bei Aufsichtsgremien und Vorständen möglich sein sowie nationale Spezifika berücksichtigt werden</p> <p>(7) Es muss wirksame Sanktionen für die Unternehmen geben, da ein Gesetz sonst wirkungslos bleibt. Da beispielsweise Geldstrafen gerade für große Unternehmen kein abschreckendes Mittel der Sanktionierung darstellen, fordern wir für mitbestimmte Unternehmen, dass die einzelnen Bänke (Anteilseigner bzw. ArbeitnehmervertreterInnen) nur mit maximal 60 Prozent eines Geschlechtes besetzt werden dürfen. Im Extremfall bleiben mindestens 40 Prozent der Sitze so unbesetzt. Dies wird aus unserer Sicht eine wirkungsvolle selbstregulatorische Wirkung haben. Ausnahmen lehnen wir ab.</p>	<p>A2+ D A1 A2:1 .Na</p> <p>A2:a (VS) b(A R) eDf A2:3 .Na (3.1)</p> <p>A2: ABC E</p> <p>A2: G</p> <p>HA1 :3.N a A3</p> <p>A2:3 .Na (3.1/ 3.4)</p>
<p>S29 (Universitäts klinika Schleswig Holsteins)</p>	<p>(1) Die Selbstregulierung von Unternehmen in der EU zum Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien halten wir für unwirksam.</p> <p>(2) Wir empfehlen die Regulierung durch verbindliche, sanktionsbewehrte Quoten, flankiert von Auflagen zur Personalentwicklung und Schulung geeigneter Frauen. Also ein entsprechendes Gesetz – vielleicht analog des norwegischen Beispiels.</p> <p>(3) Die geschlechterparitätische Zusammensetzung von Entscheidungsgremien bringt aus Sicht der LaKoF eine deutliche Erweiterung des Wahrnehmungs- und Handlungsspektrums dieser Gremien. Auch hier empfehlen wir den Blick nach Norwegen.</p>	<p>A1</p> <p>A1 A4 A1:3 .Na A2</p>

	<p>(4) Das Geschlechterverhältnis ist als ausgewogen zu betrachten, wenn beide Geschlechter mindestens einen Anteil von 40% erreicht haben. Diese Vorgabe ist bindend umzusetzen.</p> <p>(5) Gelten sollte dies für börsennotierte Unternehmen und für Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten und /oder mindestens zwei Führungsebenen.</p> <p>(6) Der Geltungsbereich sollte sämtliche Gremien und deren Mitglieder mit Entscheidungskompetenzen umfassen.</p> <p>(7) Auf jeden Fall müssen empfindliche Sanktionen als Antwort auf die Nichteinhaltung der Zielvorgaben erfolgen, denn sonst wird sich aus Sicht der LaKoF nichts verändern. Wünschenswert wäre es, wenn die durch Sanktionen eingenommenen Mittel der strukturiert Personalentwicklung und Qualifizierung von Frauen für solche Positionen zufließen würden.</p>	<p>A2:c .e</p> <p>A2:B CGH I</p> <p>A2:3 .Na (3.1.)</p>
S30 (Women&work)	<p>Identisch mit S14</p> <p>1.Frage: A1(Ze) A2 2. Frage: A4 A1:1.Na A1:3.Na A1 A2 3. Frage: A14. Frage: A2:f,c (AR) A1:3.Na A1A1:1.Na 5. Frage: A2:BC 6. Frage: A2:GHI 7.Frage: A2:3.Na(3.1/3.3)A1:3.Na</p>	
S31 (vdu: Verband deutscher Unternehmer innen)	<p>1. Erste Instrumente zur Selbstregulierung haben die Unternehmen in Deutschland schon vor über 10 Jahren im Rahmen der freiwilligen „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und in Männern in der Privatwirtschaft“ eingeführt. Leider lassen sich durch die freiwillig vereinbarten Initiativen keine signifikanten Verbesserungen im Bereich der Präsenz von Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsgremien erkennen. Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 größten Unternehmen lag im Jahr 2010 bei 3,2 Prozent (bei den DAX-30- Unternehmen bei 3,7 Prozent) und der Anteil der weiblichen Vertreterinnen in den Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen bei 10,6 Prozent (bei den DAX-Unternehmen bei 15,7 Prozent). Ursächlich hierfür waren in erster Linie die Entsendungen der Arbeitnehmervertreter in die Aufsichtsgremien, da die Gewerkschaften in einem deutlich stärkeren Maß ihre Bänke in den Aufsichtsgremien mit Frauen besetzten, als dass auf der Kapitalseite Frauen für ein Mandat in einem Aufsichtsgremium vorgeschlagen wurden. In den letzten Jahren sind in Deutschland in den angesprochenen Bereichen zwar leichte Verbesserungen zu verzeichnen, die Entwicklung spiegelt aber in keinster Weise das hohe Qualifikationsniveau der Frauen in Deutschland wider. Aus Sicht des VdU ist der seit dem Jahr 2001 eingeschlagene Weg der Freiwilligkeit daher gescheitert - zumindest im Bereich der Großunternehmen und börsennotierten Unternehmen. Positiver als im Bereich der Großunternehmen bzw. börsennotierten Unternehmen ist die Teilhabe von Frauen in Führungspositionen im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. So liegt der Frauenanteil in kleinen Unternehmen aktuell bei 27 Prozent und in den Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern noch bei knapp 20 Prozent. Diese Zahlen verdeutlichen, dass der Mittelstand, zu dem in Deutschland der Großteil der Unternehmen gehört, Frauen viel selbstverständlicher in Führungspositionen sieht, als dass in Großunternehmen der Fall ist. Der wesentliche Grund dafür liegt aus Sicht des VdU in den flacheren und persönlicheren Führungsstrukturen, die im Mittelstand vorherrschen. Die sogenannte „gläserne Decke“ ist hier wesentlich seltener anzutreffen. Der Vergleich des Status quo der verschiedenen Unternehmensgrößen zeigt, dass gesetzliche Regelungen im Bereich der Frauen in Führungspositionen vor allem auf die Großunternehmen zugeschnitten werden müssen und die deutlich positivere Situation im deutschen Mittelstand berücksichtigen muss, um diesen nicht zu belasten.</p> <p>2. Um die Partizipation von Frauen in den Führungsetagen der Wirtschaft zu verbessern sind zumindest vorübergehend gesetzliche Maßnahmen mit konkreten Zielvorgaben unumgänglich. Der VdU fordert daher die Einführung einer Quote für Frauen in</p>	<p>A1(Z e)</p> <p>A1(Z a)</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1 A2:c</p>

	<p>Führungspositionen und insbesondere für die Aufsichtsgremien von Großunternehmen bzw. börsennotierten Unternehmen. Die Quote sollte bei 40 Prozent liegen und bis zum Jahr 2015 umgesetzt werden müssen. Darüber hinaus muss in Deutschland die Ganztagskinderbetreuung, insbesondere für Kinder unter drei Jahren und im Schulbereich, deutlich ausgebaut werden. Gerade im sogenannten U-3-Bereich ist das Angebot an einer qualitativ hochwertigen Betreuung unzureichend, so dass aktuell nur 23 Prozent der Kinder zwischen einem und zwei Jahren in Deutschland eine Kindertageseinrichtung besuchen. Des Weiteren müssen die Öffnungszeiten der bereits bestehenden Einrichtungen deutlich besser auf die Arbeitszeiten der Eltern abgestimmt werden und flexiblere Öffnungszeiten angeboten werden. Die Einführung des von der Bundesregierung geplanten Betreuungsgeldes, das Eltern finanziell unterstützen soll, die ihre Kinder zu Hause betreuen, setzt hier gänzlich falsche Signale und verhindert, auch auf Grund der enormen Kosten, die mit der Einführung des Betreuungsgeldes verbunden sind, eine dringend notwendige finanzielle Unterstützung des Bundes beim Ausbau der Kinderbetreuungseinrichtungen an die Kommunen.</p> <p>3. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass gemischte Teams erfolgreicher sind, als einseitig zusammengesetzte Führungsteams. Wenn Unternehmen zukünftig vor dem Hintergrund von gesetzlichen Regelungen vielfältigere Führungsteams haben, können diese Unternehmen also eher mit einem größeren wirtschaftlichen Erfolg rechnen und müssen keine Nachteile für ihr Unternehmen in Kauf nehmen.</p> <p>4. Für Großunternehmen und börsennotierte Unternehmen fordert der VdU für die oberste Führungsetage und die Aufsichtsgremien eine Quote von 40 Prozent. Diese Quotenregelung sollte durch gesetzliche Regelungen umgesetzt werden und somit bindenden Charakter bekommen. Diese Vorgabe sollte bis zum Jahr 2015 von den Unternehmen umgesetzt werden. Wenn die gesetzlichen Maßnahmen in Zukunft dazu beitragen, die Führungskultur und Unternehmenskultur zu verändern, könnte zu einem späteren Zeitpunkt, z. B. ab dem Jahr 2020, auf gesetzliche Regulierungen verzichtet werden. Kleinere und mittlere Unternehmen sollten von gesetzlichen Regelungen ausgenommen werden.</p> <p>5. siehe Frage 4.</p> <p>6. Gesetzliche Regelungen sollten für die Vorstandsebene und die Aufsichtsratsgremien von Großunternehmen bzw. börsennotierten Unternehmen gelten.</p> <p>7. Ohne Sanktionen sind gesetzliche Regelungen unwirksam. Um sicherzustellen, dass nach über 10 Jahren freiwilliger Vereinbarung endlich Fortschritte erzielt werden, müssen mit der Einführung gesetzliche Maßnahmen, auch Sanktionen, z. B. in Form von Geldstrafen (Vorstandsbesetzungen) oder Wahlwiederholungen (Aufsichtsgremien), eingeführt werden.</p>	<p>(AR) Bf A1:2 .Na  A2  A2   A2 A2:1 .Na  A2:e F   A2: GH  A2:3 .Na (3.1)</p>
S32 (dt. Caritasverband e.V.)	<p>(1) Experiences gathered so far, show that a mere reliance on self-regulation is not effective. Selfregulation must be a part of a set of measures all aiming at enhancing participation of women in the boards of companies. In addition to that self-regulation must be combined with a clearly communicated deadline and an evaluation assessing the achieved results. To increase the pressure on companies the whole process and the result of the evaluation should receive as much public attention as possible. From our own experience we can say that the effectiveness can be significantly increased if the enterprises are members of an overarching association, like the German Caritas Association, and if the association supports the activities of the members with an implementation program.</p> <p>(2) Self-regulation must be part of a set of measures. Next to the points mentioned in the answer of question (1) self-regulation should be supplemented by the recommendation of introducing a quota for women in the board of the enterprises. Regarding the German Caritas Association, the Assembly of Delegates has adopted a recommendation for the enterprises of the association, according to which the association will aim at a quota of</p>	<p>A1 A2  A4     A1 A4</p>

	<p>50% of women in the executive boards and supervisory bodies<sup>1</sup>. Next to an information campaign, a training program should be developed to increase awareness and capacity building regarding this subject. Also, a handbook with recommendations and guidelines could be produced, and the German Caritas Association is currently planning to do so. These measures rely on academic research studies highlighting the specific obstacles and starting points for improvement. The results may differ from branch to branch.</p> <p>(3) It would certainly bring advantages and concrete benefits. Decision-making at the level of the boards will be based on a wider range of attitudes, qualifications and experiences. Thus decisions are better reflected and have more substance. A higher level of diversity is a comparative advantage.</p> <p>(4) The fixed quota should be a recommendation but combined with a deadline (in the range of 5 to 10 years) and an evaluation. 50 per cent is the fairest quota as it realizes equality.</p> <p>(5) Such an initiative should address all branches and all corporate firms having a certain size (for example with more than 250 employees, meaning bigger than SMEs).</p> <p>(6) Both, executive and non-executive boards should be covered.</p> <p>(7) Public pressure exercised by publishing results und implementing campaigns is better than sanctions. It must be clear that results can only be achieved in the mid- and long-term. Insistence is needed.</p>	<p>A1</p> <p>A3</p> <p>A2+ D</p> <p>A2:g ,d</p> <p>A2:C</p> <p>A2: GH A2:3 .Na (3.2) A2</p>
S33 (ÖGB)	<p>Text kann nicht kopiert werden</p> <p>1.Frage: A1 A2 A1 A1 A2:B 2.Frage: A2 A4 A2 3.Frage: A2:2.Na A2:1.Na A1 A1 A1:1.Na A1 A2</p> <p>4.Frage: A2:c, f A1 A2 A1:3.Na 5.Frage: A1 A2:C A1 A3 6.Frage: A2:GH A1:3.Na 7.Frage: A2:3.(3.1/3.4) A1A1:1.Na A2A3</p>	
S34 (AK Österreich)	<p>Text kann nicht kopiert werden</p> <p>1.Frage: A1A2A1(Za) 2.Frage: A2:c (AR) e f A4 3.Frage: A1 A2+D A1 A2:1.Na A2:2.NaA2 4.Frage: A1 A1:1.Na 5.Frage: A2:A B E 6.Frage: A1:3.Na 7.Frage: A2:3.Na(3.1/3.4)</p>	
S35 (KAV)	<p>1) Selbstregulierung durch Unternehmen allein halte ich für wenig wirksam</p> <p>2) Es sollten zusätzliche Maßnahmen seitens der EU ergriffen werden</p> <p>3) Ich bin überzeugt, dass eine stärkere Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen wirtschaftliche Vorteile brächten: Es werden zusätzliche Begabungen genutzt, Entscheidungsvorgänge könnten aufgrund zu erwartender unterschiedlicher Zugänge von Frauen verbessert werden, ZB:Maßnahmen der Frauenförderung sind werbewirksam, verbessern uU auch die Chancen im Wettbewerb um öffentliche Aufträge.</p> <p>4) Eine Zielvorgabe von 20% sollte vorläufig, etwa für 5 Jahre, bindend sei, 40% sollten zusätzlich empfohlen werden. Ein stufenweises Vorgehen scheint zielführend: Nach 5 Jahren soll das Ergebnis evaluiert werden. Wurde das Ziel von 20% erreicht, kann der verbindliche Prozentsatz erhöht werden.</p> <p>5) Vorerst sollten börsennotierte Unternehmen erfasst werden, nach der Evaluierung gem. Pkt 4 sollten weitere große Unternehmen erfasst werden.</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2 A2:1 .Na</p> <p>A2:a ,g,e</p> <p>A2:B GH</p>

	<p>6) Vorstand und Aufsichtsrat</p> <p>7) Als Sanktion kämen Geldbußen in Frage. In entsprechend begründeten Fällen (zB erfolglose Stellenausschreibungen uä.)sollen befristete Ausnahmen möglich sein.</p>	<p>A2:3 .Na (3.1/ 3.3)</p>
S36 (GrüneWien)	<p>4) Eine 50% Mindestquote, schrittweise umzusetzen innerhalb von 5 Jahren und mit einem gesetzlich bindenden Charakter.</p> <p>(5) In einem ersten Schritt zumindest alle börsennotierten Unternehmen; in einem zweiten Schritt Ausweitung.</p> <p>6.) Aufsichtsrat und Vorstand</p> <p>(7) Ja, angemessene und wirkungsvolle Sanktionen sind unbedingt erforderlich. Am Beispiel von Norwegen ist ganz klar deutlich geworden, dass die Gesetze zur Quotenregelung erst umgesetzt wurden, als bei deren Nichtbeachtung wirkungsvolle negative Konsequenzen drohten. Ausnahmeregelungen sollte es nicht geben."</p>	<p>A2:d g e</p> <p>A2:B A</p> <p>A2:3 .Na (3.1/ 3.4) A1:3 .Na</p>
S37 (Bundeskanzleramt Österreich)	<p>(1) Für <b>staatsnahe Unternehmen</b> hat sich der Bund vorgenommen, bis Ende 2013 einen 25%-Frauen-Anteil an den beschickten Aufsichtsratsmandaten zu erreichen, der bis 2018 auf 35% steigen soll. Eine erste Zwischenbilanz nach einem Jahr hat im April 2012 ergeben, dass das erste Etappen-Ziel über alle Ressorts hinweg zwar erreicht wurde, nach wie vor aber 28 der 55 betroffenen Unternehmen die Vorgabe nicht erfüllen. In Österreich sind börsennotierte Unternehmen seit 2010 verpflichtet, ihre Frauenfördermaßnahmen offen zu legen. Das Gesetz sieht allerdings keine Sanktionen vor und 2011 sind dieser Vorschrift 41% der 72 betroffenen Unternehmen nicht nachgekommen. Darüber hinaus wurde durch eine Revision vom Jänner 2012 des österreichischen Corporate-Governance-Kodex und des Aktiengesetzes eine Regel eingeführt, die besagt, dass die Vertretung beider Geschlechter im Aufsichtsrat, die Internationalität und die Altersstruktur der Aufsichtsratsmitglieder angemessen berücksichtigt werden sollen. Es fehlen allerdings eine konkrete Definition, wie Angemessenheit zu verstehen ist, sowie konkrete Ziel- und Zeitvorgaben die eine Überprüfung der Einhaltungspraxis bzw. der Zielerreichung möglich machen würden. Eine ähnliche Revision im Jahr 2010 hatte bereits keinen nachweisbaren Erfolg gezeigt. Anhand von konkreten Zahlen heißt das: im März 2012 betrug der Anteil von Frauen in Führungspositionen der Top 200 Unternehmen Österreichs in Geschäftsführungen 5,1% (2011: 4,4%) und in den Aufsichtsräten 11,2% (2010: 10,3%), d.h. dass lediglich jedes zwanzigste Vorstandsmitglied (31 von 611) und jedes neunte Aufsichtsratsmitglied (184 von 1.644) weiblich ist. Bei den börsennotierten Unternehmen sind die Zahlen noch geringer. Für die Privatwirtschaft erscheint daher eine reine Selbstregulierung nicht ausreichend, um das Ziel einer ausgewogenen Vertretung beider Geschlechter in den Aufsichtsgremien zu erreichen.</p> <p>(2) Neben der Einführung einer <b>gesetzlichen Quote</b> muss insbesondere auch ein <b>generelles Umdenken</b> bei den in der Gesellschaft verankerten Rollenbildern stattfinden um den <b>Zugang für Frauen zu Spitzenpositionen zu erleichtern bzw. überhaupt zu ermöglichen.</b> Die Maßnahmen müssen daher auf verschiedenen Ebenen ansetzen:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>lenkende Maßnahmen</b> wie die Koppelung öffentlicher Aufträge an die Erstellung und Einhaltung von Frauenförderplänen</li> <li>• <b>begleitende Maßnahmen</b> wie Netzwerke, Mentoringprogramme, Führungskräfteprogramme für Frauen oder die Etablierung einer öffentlich zugänglichen Aufsichtsrätinnen-Datenbank, der Girl's Day, um das Interesse von Mädchen für atypische Berufe zu wecken und vor allem auch der Ausbau des Kinderbetreuungsangebots und die stärkere Einbeziehung von Männern in die Betreuungs- und Hausarbeit.</li> </ul> </p>	<p>A4 A1(Z a)</p> <p>A2</p> <p>A1 A2</p> <p>A4 A1:3 .Na</p>

	<p>(3)  Zahlreiche Studien belegen, dass es sich <b>für Unternehmen auch wirtschaftlich lohnt</b>, mehr Frauen in ihre Führungsteams zu integrieren. Im Vergleich erzielen jene Unternehmen mit der höchsten Repräsentation von Frauen in den Top-Management-Positionen die höchsten Renditen mit mehr Umsatz, mehr Gewinn und folglich einem höheren Börsenwert. Eine Studie, die während der schwedischen EU-Präsidentschaft erstellt wurde, zeigt auf, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern zu mehr Wachstum führt. Für Österreich wäre bei voller Gleichstellung ein bis zu 30% höheres Wachstum möglich. Und auch von Seiten der Industrie wird das wirtschaftliche Potential erkannt und betont.</p> <p>Die Einführung einer einheitlichen Regelung auf EU-Ebene unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten würde auch den <b>Wettbewerb unter den europäischen Unternehmen erhöhen</b>, da die derzeitige Zersplitterung in der Gesetzgebung und Herangehensweise zu Unsicherheiten und Nachteilen auf Seiten privater Unternehmen führt, die an europaweiten Ausschreibungen teilnehmen wollen.</p> <p>(4)  Die Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst tritt für eine <b>verpflichtende Quote</b> zur Erhöhung der Zahl von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ein. Unterstützt wird dabei der Vorschlag von EU-Kommissarin Reding, <b>bis 2015 einen 30%- und bis 2020 40%-Anteil</b> zu erreichen. Darüber hinaus müssen Maßnahmen vorgesehen sein, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis langfristig zu etablieren, denn Frauen machen 51% der Gesamtbevölkerung der EU, 45% der Beschäftigten europaweit und über 50% der HochschulabsolventInnen aus. Daher ist es nur gerecht, wenn sie auch die Hälfte der Entscheidungspositionen einnehmen. Da Empfehlungen nur langsame bis keine Fortschritte zeigen, sollte eine bindende EU-Regelung daher eine Verpflichtung zur Quote bis zum Erreichen der jeweils vorgesehenen Anteile von Frauen in Entscheidungsgremien vorschreiben.</p> <p>(5)  Eine Quotenregelung sollte insbesondere für <b>börsennotierte Unternehmen</b> gelten. Daten zeigen, dass dort noch am meisten Aufholbedarf besteht. Ähnlich der staatlichen Firmen stehen börsennotierte Unternehmen aufgrund stärkerer Reglementierung und einer gewissen Größe unter vermehrter Beobachtung durch die Öffentlichkeit. Eine Erhöhung der Zahl von Frauen in ihren Entscheidungsgremien kann also Vorbildwirkung für andere Unternehmen haben und diese auch ohne konkrete Verpflichtung zur Gleichstellung von Frauen und Männern auf höchster Ebene animieren.</p> <p>(6)  Eine Quote soll in einem ersten Schritt für das <b>Kontrollorgan</b> gelten. Denn eine gleichberechtigte Repräsentation von Frauen auf Kontrollebene kann sich auch positiv auf die Besetzung von Geschäftsführungsposten auswirken.</p> <p>(7)  Studien und Erfahrungen in anderen europäischen Ländern haben gezeigt, dass <b>Sanktionen unerlässlich</b> sind. Diese könnten von spürbaren Geldstrafen für die Unternehmen, die die Vorgaben nicht einhalten bis zu gerichtlichem Eingreifen reichen. In Österreich besteht zum Beispiel derzeit die Möglichkeit, dass ein Gericht auf Antrag Aufsichtsratsmitglieder bestellt, wenn dem Aufsichtsrat länger als drei Monate weniger als die zur Beschlussfähigkeit nötige Anzahl von Mitgliedern angehört, wobei die Antragstellung für die Geschäftsführung verpflichtend ist (§ 89 Aktiengesetz und § 30d GmbH-Gesetz). Eine ähnliche Regelung könnte daher auch angedacht werden, wenn im Aufsichtsrat die Frauenquote nicht erfüllt ist. Als zielführend haben sich auch die Nicht-Beschlussfähigkeit des jeweiligen Gremiums und die damit verbundene Aussetzung der Gehälter bzw. Aufwandsentschädigungen erwiesen, sowie ein Aussetzen der Börsennotierung. Parallel dazu sind Maßnahmen der öffentlichen Auftragsvergabe sinnvoll (Auftragsvergabe und Förderwesen an Einhalten der Quoten knüpfen)</p>	<p>A1  A2  A2:1  .Na</p> <p>A2:b  fe  A2:2  .Na  A2:3  .Na</p> <p>A2:B  EC  A2:1  .Na</p> <p>A2:  G</p> <p>A1:3  .Na  A2:3  .Na  (3.1)</p>
--	--	--

Tabelle 2: Häufigkeitsverteilung der Argumente der QuotenbefürworterInnen

QuotenbefürworterInnen: n=37	Kategorie (A):	Kategorie (D):	Kategorie (E):
Themenfeld 1: Status Quo = nicht zufriedenstellend	A1: 34x (Za=8x; Ze=26x) A2: 11x A3: 16x A4: 8x	A1: 19x A2: 13x 1.Na: 5x 2.Na: 6x 3.Na: 4x	A1: 17x A2: 5x
	Kategorie(F):	Kategorie(G):	Kategorie(H):
Themenfeld 2: Erforderliche Rahmenbedingungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft	A1: 6x A2: 8x A3: 2x A4: 19x	A1: 7x A2: 11x	A1: 5x 1.Na: 9x 2.Na: 5x 3.Na: 9x A2: 4x
	Kategorie(I)		
Themenfeld 3: Quotenutzen	A1: 20x A2: 15x (A2+D: 11x) 1.Na: 20x 2.Na: 13x		
	Kategorie(J)	Kategorie(J)	
Themenfeld 4: Quotenforderung	A1: 30x 1.Na: 17x 2.Na: 2x 3.Na: 33x	A2: 4x 1.Na: a=3x; b=12x, c=19x, d=4x, e=19x, f=17x, g=7x 2.Na: A=9x, B=32x, C=27x, D=5x, E=14x, F=6x, G=32x, H=29x, I=16x 3.Na: 2x 3.1 Na: 40x 3.2 Na: 1x 3.3 Na: 10x 3.4 Na: 14x	

Tabelle 3: Übersicht der Argumente der QuotengegnerInnen

QuotengegnerInnen: n=43	Kategorie (B/C): Selbstregulierung ist wirksam, weil Unternehmensautonomie und Rechtssicherheit gewahrt werden	Kategorie (A): Selbstregulierung ist wirksam, weil ein Umdenken stattgefunden hat	Kategorie (E): Selbstregulierung ist wirksam, weil faire und gleiche Chancen geschaffen werden
Themenfeld 1: Status Quo = zufriedenstellend	<p>A1: Sicherung unternehmerischer Freiheit</p> <p>1.Na: Rücksicht auf Besonderheiten (+Benennungsperioden)</p> <p>2.Na: Autonome Besetzungsentscheidungen (+allgemeine Besetzungsbedingungen)</p> <p>A2: Notwendige Prüfung der Rechtslage</p> <p>A3: (D/Ö)CGK als realistische Zielvorgabe</p>	<p>A1: Hohes Unternehmensinteresse als Voraus. für erfolgreiche Gleichstellungs-Anstrengungen</p> <p>A2: Wahrnehmung Unterrepräsentation</p> <p>1.Na: Zustimmung der Problemlage</p> <p>2.Na: Zukunftsoptimismus</p> <p>3.Na: Kritischer Blick auf Problemlage</p>	<p>A1: Verbesserung weiblicher Lebensrealitäten</p> <p>A2: Quote verhindert Gleichstellung (Folgen)</p>
	Kategorie (F): Voraussetzung für erfolgreiche SR ist die Anpassung an wirtschaftliche Entwicklungen	Kategorie (G): Voraussetzung für erfolgreiche SR, ist eine gesamtheitliche Umstrukturierung	
Themenfeld 2: Erforderliche Rahmenbedingungen, damit eine Selbstregulierung erfolgreich ist	<p>A1: Sicherung und Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit</p> <p>A2: Voraussetzung=ausreichend verfügbarer Frauenanteil</p>	<p>A1: Wünschenswerter Bewusstseinswandel</p> <p>A2: Gesamtgesellschaftliche Aufgabe=Bewältigung durch Kombination flankierender Maßnahmen</p> <p>A3: Ursachenanalyse der Unterrepräsentation</p>	
	Kategorie(I): Konkrete Vorteile sind zweifelhaft, weil die Ergebnisse widerlegbar sind		
Themenfeld 3: Quotennutzen	<p>A1: Kritik an Studien – widersprüchliche Ergebnisse</p> <p>A2: Ja – Es gibt Vorteile (Studienbelege; Diversität)</p>		
	Kategorie (J): Quotenablehnung	Kategorie (J): Quotenablehnung	
Themenfeld 4: Quotenvermeidung	<p>A1: Quote sind für Ausgleich ungeeignet</p> <p>1.Na: aus betrieblicher Perspektive</p> <p>2.Na: aus gesellschaftlicher Perspektive</p>	<p>A2: Wünschenswerte RB falls Quote kommt</p> <p>1.Na: Höchstens Empfehlungscharakter</p> <p>2.Na: Notwendige Differenzierung bei der Besetzung von AR und VS</p>	

	3.Na: aus rechtlicher Perspektive	3.Na: Sanktionen nein, Ausnahmen ja 4.Na: Vorstellbare individuelle (Flexi)Quoten	
--	-----------------------------------	--	--

QuotengegnerInnen: Kategorien und Zuordnungsschema der Argumente

Stellungnahmen	Zuordnung: Argumente zu den jeweiligen Textpassagen	
S1: Deutsche Bundesregierung  Fließtext	<p>„Die Bundesregierung teilt die Auffassung der Europäischen Kommission, dass nach wie vor noch zu wenige Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Unternehmen in Europa und in Deutschland vertreten sind. Zahlreiche Barrieren, denen Frauen im Verlauf ihrer beruflichen Karriere begegnen, sind gleichstellungspolitisch ein Ärgernis, sie tragen dazu bei, dass das Fachkräftepotenzial nicht optimal genutzt wird und sie gefährden die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und in Europa. Eine geschlechtergerechte Teilhabe an Macht und Verantwortung in der Wirtschaft, aber auch in den Verwaltungen, ist eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung der EU-Mitgliedstaaten. Die Bundesregierung teilt deshalb die Ansicht der Europäischen Kommission, dass es sowohl in Deutschland als auch in Europa darum gehen muss, faire Chancen für Frauen in Spitzenpositionen zu gewährleisten. Im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips ist es zunächst Aufgabe der Mitgliedsstaaten, zur Erreichung dieses Ziels eigene Wege zu finden. Die Bundesregierung hat sich in den letzten Jahren aktiv dafür eingesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern. Sie wird auch weiterhin alle notwendigen Anstrengungen unternehmen, Frauen eine faire Teilhabe auch an den Spitzenpositionen in der Wirtschaft zu ermöglichen. Der von der Bundesregierung unterstützte Women-on-Board-Index zeigt in seiner letzten Auswertung Anfang 2012, dass der Anteil von Frauen in den Vorständen der 160 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland bei 3,37%, der Anteil in den Aufsichtsräten bei knapp 13 % lag. Die Zahlen sind hierzulande damit von niedrigem Niveau aus im letzten Jahr langsam gestiegen. Gleichzeitig ist in den Unternehmen eine höhere Sensibilität für das Thema festzustellen. Hier haben auch die im Jahre 2010 konkreter gefassten Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und die Zielvereinbarungen der Dax- 30-Unternehmen (d.h. der 30 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands) einen Beitrag geleistet. Seit 2010 enthält der Deutsche Corporate Governance Kodex explizit Empfehlungen zur Berücksichtigung von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten sowie in sonstigen Führungsfunktionen börsennotierter Unternehmen. Die Aufsichtsräte sollen sich für ihre Zusammensetzung konkrete Ziele setzen, die eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen. Die Unternehmen sollen regelmäßig über Zielsetzung und Stand der Umsetzung berichten. Auf Einladung der Bundesregierung haben sich darüber hinaus fast alle DAX-30- Unternehmen bei zwei Spitzentreffen im Jahr 2011 konkrete Ziele zur Förderung von Frauen in Führungspositionen unterhalb der Ebene des Vorstands und Aufsichtsrats gesetzt. Es ist positiv, dass diese Unternehmen den Anteil von Frauen in den mittleren und oberen Führungsebenen entschlossen steigern wollen. Im Juni 2012 werden die Unternehmen erste Ergebnisse veröffentlichen. Die Bundesregierung unterstützt ferner mit einer Vielzahl von Projekten und Fördermaßnahmen – z.B. mit Förderung des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ des deutschen Juristinnenbundes – die notwendigen Veränderungsprozesse in der Wirtschaft. Alle genannten Maßnahmen tragen dazu bei, den Pool an Frauen, die für die Spitzenpositionen in Frage kommen, entsprechend zu vergrößern und den Boden für einen notwendigen Kulturwandel in der Arbeitswelt zu bereiten. Eine nachhaltige Einflussnahme von Frauen auf die Unternehmenskultur ist vor allem dann zu erwarten, wenn eine angemessene Anzahl von</p>	<p>A2:1. Na  A1  A2  A1  A3  A2 A1</p>

	<p>Frauen in Spitzenpositionen gelangt. Von mehr Vielfalt in Führungspositionen können auch deutsche Unternehmen profitieren. Dies zeigt die von der Bundesregierung geförderte Studie "Frauen in Führungspositionen - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg bei deutschen Unternehmen". Die Bundesregierung prüft daher Maßnahmen auf freiwilliger und ggf. gesetzlicher Basis zur Begleitung der freiwilligen Zielvereinbarungen, insbesondere Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten."</p>	<p>A2 A1</p>
<p>S2: Büro des Beauftragten für Kapitalmarktentwicklung und Corporate Governance</p>	<p>Die österreichische Entwicklung belegt die Wirksamkeit von Selbstregulierungsmaßnahmen für den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen. Seit Jänner 2009 enthält der Österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) eine Regel zur Förderung der Diversität im Aufsichtsrat. Gemäß Regel 42 sind bei Vorschlägen des Aufsichtsrats oder des Nominierungsausschusses zur Nachbesetzung von frei werdenden Aufsichtsratsmandaten Aspekte der Diversität im Hinblick auf Internationalität, Vertretung beider Geschlechter und Altersstruktur zu berücksichtigen. Diese Selbstregulierungsmaßnahme hat eine deutliche Verbesserung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen bewirkt (Verdopplung des Frauenanteils in Aufsichtsräten von ATX-Unternehmen von 5,8 % im Jahr 2008 auf 11,6% im Jahr 2011).</p> <p>Die oben erwähnte Diversitätsregel des Kodex wurde mit der Kodexrevision 2012 zu einer Comply or Explain – Regel hinaufgestuft und im April 2012 im Aktiengesetz verpflichtend verankert. Diese Regulierungen werden als ausreichend angesehen.</p> <p>Es ist aber wichtig, dass generell Anstrengungen für mehr Diversität und für einen höheren Frauenanteil in Aufsichtsräten unternommen werden. Zur besseren Nutzung des Potentials kompetenter Frauen sind Maßnahmen wie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Förderung technischer, naturwissenschaftlicher Berufe für Frauen sowie Qualifizierungsprogramme wie die österreichische Initiative zukunft.frauen von entscheidender Bedeutung. Schließlich ist anzumerken, dass gesellschaftspolitische Ziele nicht primär über das Aktienrecht erreicht werden können.</p> <p>In diesem Zusammenhang ist auf die einschlägigen Studien hinzuweisen, die wirtschaftliche Vorteile einer stärkeren Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen belegen. Aus diesem Grund wurde auch die Diversitätsregel in den Österreichischen Corporate Governance Kodex aufgenommen. Klar ist jedoch, dass bei der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern die fachliche und persönliche Qualifikation der Kandidaten vorrangige Kriterien für die Auswahl bleiben müssen. Gerade die Krise hat gezeigt, welche schwerwiegenden Folgen Qualitätsdefizite bei Kontrollorganen von Unternehmen haben können. Die Unternehmen müssen grundsätzlich die Möglichkeit haben, Positionen mit der jeweils am besten geeigneten Person besetzen zu können.</p> <p>Starre Zielvorgaben und fixe Zeitrahmen werden als nicht geeignet gesehen, da damit etwa branchenspezifische Besonderheiten im Führungskräfteangebot unberücksichtigt bleiben. Eine gesetzliche Festlegung von starren Quoten stellt zudem einen problematischen Eingriff in das Eigentumsrecht der Aktionäre und in die Aktionärsdemokratie dar und wird abgelehnt. Regeln zur Verbesserung der Diversität sollen daher grundsätzlich in der Form der flexiblen freiwilligen Selbstregulierung erfolgen.</p> <p>Der ÖCGK richtet sich primär an börsennotierte Aktiengesellschaften. Es sollten sich aber insbesondere auch Unternehmen im öffentlichen Eigentum daran orientieren.</p> <p>Die österreichische Diversitätsregel setzt beim Aufsichtsrat an.</p> <p>Sanktionen im Zusammenhang mit der Förderung des Frauenanteils werden als nicht geeignet angesehen.</p>	<p>A1 A3 A3 A2 A2 A1:2. Na A1:1. Na A1:3. Na A2:1. Na A2:4. Na</p>

<p>S3: Industriellen vereinigung</p>	<p>„Frauen sind in Führungspositionen europäischer Unternehmen unterrepräsentiert, auch in Österreich. Neben Gerechtigkeitsgründen sprechen vor allem wirtschaftliche Argumente dafür, gezielt mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen: Der Fachkräftemangel ist ein Faktum, das Qualifikationsniveau von Frauen ist hoch, viel Potenzial bleibt ungenutzt. Die österreichische Industrie ist sich ihrer Verantwortung in diesem Bereich bewusst, lehnt allerdings Regulierungsmaßnahmen wie verpflichtende Quoten ab. Unternehmen sind es gewohnt, sich Ziele zu setzen und an deren Umsetzung zu arbeiten, daher setzt die Industriellenvereinigung auf freiwillige Maßnahmen. Die österreichische Industrie zeigt Eigeninitiative und will zählbare Ergebnisse erreichen: Gemeinsam mit ihren Mitgliedsunternehmen wurde die Industriellenvereinigung aktiv, um Gleichstellung von unternehmerischer Seite herzu fördern und die Situation von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Aktuell gibt es dazu zwei Initiativen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Industriellenvereinigung hat im Jahr 2010 gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend und der Wirtschaftskammer Österreich das Führungskräfteprogramm „Zukunft.Frauen“ für Frauen auf dem Weg ins Topmanagement bzw. in Vorstands- und Aufsichtsratsfunktionen ins Leben gerufen. Das Programm, das sich am norwegischen „Female Future“ orientiert, wird derzeit zum vierten Mal durchgeführt. Ergänzend wurde eine Datenbank auf <a href="http://www.zukunftfrauen.at">www.zukunftfrauen.at</a> geschaffen, die den Pool an Frauen, die potenzielle Aufsichtsrätinnen sind, widerspiegelt. Derzeit sind etwa 250 Damen in dieser Datenbank registriert, von denen bereits einige ein Aufsichtsratsmandat erhalten haben.</li> <li>• Im Oktober 2011 hat die Industriellenvereinigung die Initiative „Frauen.Führen“ für mehr Frauen in Führungspositionen ins Leben gerufen. Ziele der Initiative sind mehr Frauen für industrie- und technikahe Berufe zu gewinnen, den Frauenanteil unter den Führungskräften in der Industrie auszuweiten sowie das Bewusstsein für Gleichstellung von Frauen und Männern sowie für Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen – in den Mitgliedsbetrieben wie in der nationalen und regionalen Politik.</li> <li>• Mit der Unterzeichnung einer Deklaration bekennen sich österreichische Industrieunternehmen zu selbst gesetzten Zielen, um den Frauenanteil in ihren Betrieben und in den Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen. Bis dato haben bereits 19 Industrieunternehmen die Deklaration unterschrieben. Die Initiative „Frauen.Führen“ besteht darüber hinaus aus verschiedenen Maßnahmen wie Weiterbildungsprogrammen für Frauen auf unterschiedlichen Ebenen, Informationsveranstaltungen, Erarbeitung eines Leitfadens für Unternehmen und anderen. Alle Details zu dieser Initiative finden Sie auf <a href="http://www.iv-frauenfuehren.at">www.iv-frauenfuehren.at</a>.</li> </ul> <p>Um mehr Frauen für Führungspositionen in der österreichischen Industrie zu gewinnen, ist es aber auch notwendig, eine geeignete quantitative und qualitative Basis zu schaffen. Derzeit gibt es verschiedene Handlungsfelder wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichstellung von Männern und Frauen auf ihrem Karriereweg aber auch den geringen Frauenanteil in technischen und naturwissenschaftlichen Studienrichtungen, in denen es politischer Maßnahmen bedarf, um die Situation für Frauen zu verbessern. Neben Initiativen der einzelnen Unternehmen braucht es daher vor allem auch strukturelle Änderungen, um Frauen den Weg in Führungspositionen zu ermöglichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerade in der Industrie gibt es viele Branchen, in denen der Frauenanteil sehr gering ist, was auf die Ausbildungs- und Berufswahl junger Menschen zurückzuführen ist. Mädchen entscheiden sich in Österreich vor allem für folgende drei Lehrberufsfelder: Einzelhandel, Bürokauffrau sowie Friseurin. Eine zentrale Maßnahme muss also sein, Mädchen zu ermutigen MI NT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zu studieren bzw. technische Berufe zu erlernen. Nur so kann der Grundstein in vielen Branchen gelegt werden, um später Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. So lange die Ausbildungsschwerpunkte von jungen Frauen und Männern derart stark differenziert sind, bleibt eine über alle Branchen hinweggehende Frauenquote vor allem in der Industrie nicht umsetzbar.</li> <li>• Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen, braucht es verbesserte Rahmenbedingungen (z.B. ausreichende und qualitative Kinderbetreuungsplätze vor allem für Unter-3-Jährige), damit Frauen Beruf und Familie besser vereinbaren können. Derartige Rahmenbedingungen sind in Österreich noch lange nicht wie z.B. in Norwegen</li> </ul>	<p>A2:1. Na A1 A1 A1 A1 A2 A1 A3 A2 A1</p>
--	---	--

	<p>gegeben.</p> <p>• Bewusstseinsänderung in der Gesellschaft: In Österreich ist es - anders als in anderen europäischen Ländern wie Frankreich - üblich, dass Mütter bis zu drei Jahren nach der Geburt ihres Kindes in Karenz gehen. Dies bringt in vielen Fällen einen gravierenden Karriereknick mit sich. Auch das Thema Väterbeteiligung in der Kindererziehung ist in Österreich noch nicht so stark ausgeprägt wie in vergleichbaren Ländern, es ist jedoch ein Zukunftsthema der österreichischen Politik und Wirtschaft, das von beiden Seiten stark forciert wird. Um Frauen einen raschen Wiedereinstieg zu erleichtern, braucht es neben strukturellen Bedingungen vor allem auch ein diesbezügliches Bewusstsein. Wir freuen uns auf die gemeinsame Arbeit für das Anliegen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, sind aber gleichzeitig davon überzeugt, dass Anreize und Motivation bessere Wege dahin sind als Regulierung und Quotensysteme.“</p>	A1
S4: Paneuropa Bewegung Österreich	<p>„Jedes Unternehmen muß [sic!] sich in einem Markt bewähren. Wenn die Marktteilnehmer nach Frauen in höchsten Entscheidungsgremien verlangen, werden Unternehmen sich diesem Wunsch des Marktes anpassen oder vom Markt verschwinden. Der Markt reguliert sich selbst, staatliche Interventionen stören diese unternehmerische Entscheidungsfreiheit.“</p> <p>Jegliche interventionistische Maßnahme stört die unternehmerische Freiheit und ist deshalb abzulehnen. Diese Frage kann nicht generell beantwortet werden. Freie Marktteilnehmer müssen selbst. Wenn sich die EU noch zum Prinzip der unternehmerischen Freiheit bekennt, dann kann sie eine solche Initiative nicht ergreifen. Ergreift die Kommission eine derartige Initiative, dann deklariert sie sich eindeutig als planwirtschaftlichsozialistische Interventionsbehörde.</p> <p>Wenn sich die EU noch zum Prinzip der unternehmerischen Freiheit bekennt, dann kann sie eine solche Initiative nicht ergreifen. Ergreift die Kommission eine derartige Initiative, dann deklariert sie sich eindeutig als planwirtschaftlichsozialistische Interventionsbehörde.</p> <p>Eine derartige Zielvorgabe ist in einer Gesellschaft die durch Freiheit gekennzeichnet ist unzulässig. Deshalb kann es auch keine Sanktionen geben. Werden hingegen solche Zielvorgaben beschlossen dann bedeutet das eine Einschränkung der unternehmerischen Freiheit im besonderen und der Freiheit der Bürger im allgemeinen entscheiden dürfen, ob die Anzahl von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien für sie wichtig ist oder nicht.</p> <p>Derartige Zielvorgaben sind als planwirtschaftliche Eingriffe, die zu Verzerrungen im Markt führen, abzulehnen.“</p>	<p>A1 A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A1</p>
S5: Wirtschaftska mmer Österreich	<p>„Grundsätzlich halten wir Selbstregulierung für das geeignetste Instrument, um das Geschlechterungleichgewicht in den höchsten Entscheidungsebenen von Unternehmen abzubauen. Die Kommission hat einen sehr knappen Zeitplan von einem Jahr für die Unterzeichnung ihrer Selbstverpflichtung Frauen in den Chefetagen aufgestellt, bestätigt jetzt jedoch selbst, dass „... verglichen mit dem langfristigen Durchschnitt von 0,6 % pro Jahr im letzten Jahrzehnt, im vergangenen Jahr der seit langem größte Fortschritt bei der Verbesserung des Geschlechterverhältnisses in den europäischen Chefetagen verzeichnet wurde (Anstieg des Frauenanteils von Oktober 2010 bis Januar 2012: 1,9 %).“ Auch wenn die Ergebnisse hinter den Erwartungen der EK zurückbleiben, weil nur 24 Großkonzerne diese Selbstverpflichtung unterschrieben haben, so ist doch ein deutlicher Anstieg von Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen.“</p> <p>Wir sind der Auffassung, dass Quoten das Geschlechterungleichgewicht nicht automatisch beheben: zur Wahrnehmung von Führungsverantwortung gehört nicht nur ein Bewußtseinswandel, sondern auch eine Infrastruktur, die Frauen mit Betreuungspflichten auch ermöglicht, Führungspositionen wahrzunehmen. Dafür bedarf es eines Auf- und Ausbaus an flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie an</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2</p>

<p>Pflegeeinrichtungen, da der zeitliche Aufwand für Führungspositionen sich in der Regel nicht zwischen 9 und 17 Uhr erledigen lässt.</p> <p>Das Beispiel Norwegen zeigt, dass die für börsennotierte Unternehmen geltenden Frauenquoten zwar erfüllt werden, allerdings durch wenige Frauen, auf die mehrere Mandate entfallen: im Schnitt kommt jede Frau in einem Aufsichtsgremium auf vier Mandate. Die Anzahl der Frauen in Führungspositionen nicht-börsennotierter Unternehmen (die die Mehrheit der norwegischen Unternehmen ausmachen) hat sich seit Einführung der gesetzlichen Quote jedoch nicht erhöht.</p> <p>Unternehmen sollen selbst entscheiden können, welche Arbeitnehmer und insbesondere Führungskräfte sie einstellen wollen: durch die Festlegung von gesetzlichen Quoten würde massiv in die Privatautonomie eingegriffen.</p>	<p>A1</p> <p>A1:2.</p> <p>Na</p>
<p>Wie bereits bei Frage 1 erwähnt, halten wir Maßnahmen zur Unterstützung eines Bewußtseinswandels für unabdingbar, will man wirklich eine Veränderung herbeiführen. Neben Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedarf es zusätzlich zur Selbstregulierung eines spezifischen Ausbildungsprogramms, um Frauen auf Führungsaufgaben wirksam vorzubereiten. Frauen stellen zwar den höheren Anteil an Universitätsabsolventen, bleiben aber in vielen Fällen was Auftreten und Selbstvertrauen angeht hinter Männern zurück. Defizite im Selbstmarketing können durch spezifische Schulungen behoben werden, gleichzeitig kann der Aufbau von Netzwerken, der für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben unumgänglich ist, unterstützt werden.</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p>
<p>Eine vielfältige Personalstruktur schafft eine engagierte, kreative und somit innovative Atmosphäre. Aus wirtschaftspolitischer Sicht wäre es daher kurzsichtig, das ökonomische Potenzial qualifizierter Frauen ungenutzt zu lassen, indem nur aus 50 % des Talentepools rekrutiert wird. Frauen in höchsten Entscheidungsgremien führen auch dazu, dass Entscheidungen über Frauenförderungsmaßnahmen oder die Nachbesetzung von Stellen nicht allein Männersache sind.</p> <p>Allerdings weisen wir darauf hin, dass gesetzliche Quoten weibliche Führungskräfte diskriminieren, da ihnen immer der Verdacht anhaftet, nur auf Grund der Quote bzw. des Geschlechts, und nicht auf Grund der Qualifikation eine bestimmte Funktion/Position erreicht zu haben. Zudem erhöhen gesetzliche Quotierungen das Risiko von Fehlentscheidungen, auch werden sie nicht den unterschiedlichen Situationen in den verschiedenen Branchen und Unternehmen gerecht; sie verhindern somit die Möglichkeit von unternehmensspezifischen flexiblen Maßnahmen und Zielsetzungen. Zum Zwecke der Statistik sind Quoten zielführend, aber nicht für die spezifischen und flexiblen Ziele und Maßnahmen eines Unternehmens.</p>	<p>A2</p> <p>A1:2.</p> <p>Na</p> <p>1A:1.</p> <p>Na</p> <p>A1</p> <p>A3</p>
<p>Jedes Unternehmen sollte selbst entscheiden können, welche Ziele es sich für die Frauenförderung in Leitungspositionen setzt. Laut österreichischem Corporate Governance Codex ist Diversität bei der Besetzung des Aufsichtsrates zu beachten. Diese bezieht sich jedoch nicht nur auf die Vertretung beider Geschlechter, sondern auch auf Internationalität und die Altersstruktur. Die Diversity-Bestimmung des Corporate Governance Codex wurde auch in das österreichische Aktienrecht übernommen und tritt mit 1.7.2012 in Kraft.</p> <p>Starre Zielvorgaben inklusive fixer Zeitrahmen sollten aus den oben erwähnten Gründen jedenfalls vermieden werden.</p>	<p>A1</p> <p>A1</p>
<p>Wie bereits in der vorigen Frage erwähnt, lehnen wir starre Zielvorgaben – unabhängig von der Form und Größe eines Unternehmens - ab.</p>	<p>A2:1.</p> <p>Na</p>
<p>Der Grundsatz der Einhaltung der Diversität soll bei der Bestellung des Aufsichtsrates börsennotierter Unternehmen im Wege des Corporate Governance Codex, bzw. des Aktiengesetzes verfolgt werden. Regelungen, die auch die Vorstandsmitglieder oder sonstige Leitungsfunktionen betreffen, werden von uns abgelehnt.</p>	<p>A2:4.</p> <p>Na</p>
<p>Wir halten Sanktionen auf Grund mangelnder Frauenförderung für den falschen Weg und</p>	

	leh-nen diese nachdrücklich ab.	
S6: Kienbaum	Text kann nicht kopiert werden! 1.Frage: A2:1.Na A1 A1:1.Na A1A2A1A2:4.Na 2.Frage: A3A2:4.Na;A1:2.NaA2 Frage 3: A2, A1 Frage 4: A1:1.Na, A2:4.Na Frage 5 A2:1.Na	
S7: SAP AG	Text kann nicht kopiert werden! 1.Frage: A1 A3 A1: 1.Na A2 A1: 2.NaA2A1A1:1.NaA3 2. Frage: A1A1:3.NaFrage 3: A1A2Frage 4: A1 A2:1.Na, A2:3.Na Frage 5 A2: 1.Na Frage 6: A2: 1.Na, A2:2.Na Frage 7: A2: 3.Na A1:2.Na A1:1.Na	
S8: GDV	<p>„Die deutsche Versicherungswirtschaft hält die Selbstregulierung für wirksam, um den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von EU-Unternehmen zu fördern. Dies zeigt sich nicht nur an der DAX 30-Initiative, über die auch im Fortschrittsbericht der Kommission „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU“ auf S. 14 berichtet wird. Diese Initiative belegt, dass sich große Unternehmen wie die im DAX 30 notierten, der Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen bewusst sind. Entsprechend sind auch durch die dem DAX angehörenden Versicherungsunternehmen tätig geworden, um diese Unterrepräsentierung abzubauen. Aber auch andere Versicherungsunternehmen gehen dazu über, Maßnahmen zur Förderungen von Frauen einzuleiten.</p> <p>Daneben ist festzuhalten, dass im ersten Halbjahr 2011 gemäß einer Studie von Prof. Talaulicar (Universität Erfurt) 40 % der neu bestellten Aufsichtsratsmitglieder von Unternehmen des DAX, des M-DAX und des Tec-DAX Frauen gewesen sind.1 Dieser Befund belegt, dass die gewünschten Veränderungen bereits stattfinden.</p> <p>Im Übrigen meint die deutsche Versicherungswirtschaft, dass die Frage zu pauschal gestellt ist. Insbesondere darf der Frauenanteil in der betroffenen Branche nicht völlig unberücksichtigt bleiben. Selbst Norwegen hat Unternehmen aus Branchen mit geringem Frauenanteil (weniger als 20 %) einen gewissen Spielraum bei der Erfüllung der Quoten eingeräumt.2 Zu beachten ist auch, dass in Norwegen Unternehmen mit weniger als 10 Verwaltungsräten mit geringeren Quoten belastet werden. Alle diese Aspekte können von den Unternehmen im Rahmen ihrer internen Organisation berücksichtigt werden. Eine Selbstregulierung ist deshalb auch aus diesen Gründen unbedingt notwendig.</p> <p>Es sollten keine zusätzlichen Maßnahmen durchgeführt werden. Das gilt sowohl für Vorgaben zur Selbstregulierung als auch zur anderweitigen Regulierung.</p> <p>Zudem ist festzuhalten, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex bereits Vorgaben zur Geschlechterdiversität macht. Diese sind völlig ausreichend, so-wohl im Hinblick auf ihren Inhalt als auch auf ihre Reichweite.</p> <p>Ein sichtbar erhöhter Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien eines Unternehmens kann ein nicht unerheblicher Wettbewerbsvorteil sein. Deshalb haben deutsche Versicherungsunternehmen bereits aus eigenem Interesse entsprechende Maßnahmen ergriffen.</p> <p>Dennoch darf der Fokus nicht allein auf dem Frauenanteil in den betreffenden Entscheidungsgremien liegen. Die deutsche Versicherungswirtschaft kennt die Studien von McKinsey und anderen, die einen größeren Unternehmenserfolg nahelegen, wenn Frauen Führungspositionen innehaben. Die deutsche Versicherungswirtschaft hat die Ergebnisse dieser Studien mit großem Interesse zur Kenntnis genommen.</p> <p>Es gibt aber auch andere Studien, die hier nicht unerwähnt bleiben sollen: So hat die FAZ über eine Studie der Universität Konstanz berichtet. In dieser Studie wird darauf hingewiesen, dass eine Gender Diversity nicht automatisch zu Leistungssteigerungen führt. Ökonomisch lässt sich die Förderung von Gender Diversity danach nicht legitimieren.</p> <p>Eine Studie der Universität Erfurt fand zudem keinen positiven Zusammenhang zwischen der Befolgung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, die den Kodexempfehlungen (u. a. zur</p>	<p>A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A3</p> <p>A2 A1 A1</p>

	<p>Geschlechterdiversität) gefolgt waren. Selbst die McKinsey-Studie aus 2007 stellt keinen zwingenden Zusammenhang zwischen der Frauenbeteiligung in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg fest.</p> <p>Die deutsche Versicherungswirtschaft nimmt diese Studienergebnisse zum Anlass, bei der Besetzung von Führungspositionen <b>zuerst auf die Qualifikation der betroffenen Person zu achten</b>. Dies ist besonders in einer regulierten Branche wie der Versicherungsbranche von großer (aufsichtsrechtlicher) Bedeutung. Das belegt auch der Stellenwert, den die Qualifikation von Schlüsselpersonen im Aufsichtsregelwerk Solvency II hat. Auch der EuGH hat in der Rechtssache „Abrahamsson“ entschieden, dass eine Regelung rechtswidrig ist, die Frauen bei geringerer Qualifikation gegenüber Männern bevorzugt.<sup>6</sup> Eine starre Quote ohne Berücksichtigung dieses besonderen Umstands ist deshalb unzulässig.</p> <p>Es dürfen keine starren Zielvorgaben festgelegt werden. Entsprechende Regelungen werden von der deutschen Versicherungswirtschaft abgelehnt. Vielmehr müssen weiterhin freiwillige Verpflichtungen der betroffenen Unternehmen auf Basis ihrer individuellen Verhältnisse möglich sein. Auf diese Weise kann auch den bestehenden verfassungsrechtlichen Bedenken (siehe oben unter 1.) am besten Rechnung getragen werden.</p> <p>Es dürfen keine Unternehmen von einer verpflichtenden Quotenregelung erfasst sein. Eine solche Regelung würde einen ungerechtfertigten Eingriff in die innere Organisationsfreiheit der betroffenen Unternehmen darstellen.</p> <p>Die Unternehmen müssen selbst entscheiden, welche Gremien in welcher Form einer Selbstbindung im Hinblick auf die Förderung von Frauen unterliegen sollten. Verpflichtende Vorgaben hierzu darf es nicht geben, da andernfalls – wie bereits erwähnt – ein verfassungswidriger Eingriff in die Organisationsfreiheit der Unternehmen nicht auszuschließen ist.</p> <p>Es darf keine Sanktionen für Unternehmen geben, wenn der Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien nicht den Vorstellungen des Gesetzgebers entspricht. Eine Sanktion wie die in Norwegen mögliche Auflösung des Unternehmens hält die deutsche Versicherungswirtschaft für unverhältnismäßig und verfassungswidrig.</p>	<p>A1:2. Na</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A1</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A1:1. Na A1 A1:3. Na</p> <p>A2: 3.Na A1:3. Na</p>
<p>S9: Gesamtmeta II</p>	<p><b>Frage 1:</b> Wir halten Maßnahmen zur Selbstregulierung für äußerst wirksam, da sie den branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten Rechnung tragen. So kann insbesondere die Beschäftigungsstruktur des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden und eine realistische Zielsetzung wird ermöglicht. Bereits die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der deutschen DAX 30-Unternehmen hat gezeigt, dass die Unternehmen sich selbst sehr motivierte Ziele setzen und unternehmensindividuell nach Lösungen suchen.</p> <p>Für die globale Wettbewerbsfähigkeit sind die Unternehmen zunehmend auf die hohe fachliche und soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen. Nach Unternehmensangaben bringen Mitarbeiterinnen die erforderlichen Qualifikationen in immer größerem Maße mit als ihre männlichen Kollegen. Die Unternehmen profitieren von gemischten Teams. Vor diesem Hintergrund und aufgrund des durch den demografischen Wandel bedingten wachsenden Fachkräftebedarfs haben die Unternehmen bereits vor vielen Jahren erkannt, dass sie künftig noch stärker auf das Potenzial von Frauen angewiesen sind und haben verschiedenste Frauenfördermaßnahmen etabliert. Die anliegende Auflistung einiger Beispiele aus unseren M+E-Unternehmen belegt dies eindrucksvoll.</p> <p>Ein Umdenken in den Betrieben hat stattgefunden. Allerdings dauert es naturgemäß seine Zeit, bis solche Schritte ihre volle Wirkung entfalten. Diese Zeit sollte den Unternehmen gelassen werden. Nur wenn geeignete Frauen von der Basis herauf wachsen können, kann ein reibungsloser Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen gewährleistet</p>	<p>A1 A1:1. Na</p> <p>A1 A2</p>

<p>werden. Die meisten Unternehmen rekrutieren ihre Führungskräfte aus internen Kandidatinnen und Kandidaten, die in der Hierarchie zunächst heran gebildet werden müssen.</p>	A2
<p>Die Wirksamkeit von Selbstverpflichtungserklärungen lässt sich auch an den Wirkungen der Diversity-Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex messen, die im Jahr 2010 konkretisiert wurde. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex gelten für den Bereich von Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Unternehmen. Diese sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele setzen sollen. Fast alle börsennotierten Unternehmen haben sich bereits konkrete Ziele gesetzt und besetzen frei werdende Aufsichtsratsmandate zu einem großen Anteil mit Frauen: In den Nachwahlen der Aufsichtsräte der DAX 30-Unternehmen wurden 2011 fast 40 % der frei gewordenen Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzt. Auch im MDAX beträgt der Frauenanteil bei den Nachwahlen 2011 mehr als 30 %. Darüber hinaus wurden seit 2010 allein sieben Frauen in DAX 30-Vorstände bestellt. Zwei weitere sind bereits angekündigt.</p>	A3
<p>Diese Zahlen belegen, dass die Unternehmen mit freiwilligen und unternehmensspezifischen Zielsetzungen erfolgreich sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die gesetzlich vorgeschriebenen Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind. 2013 stehen in den meisten großen deutschen Unternehmen Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen eine weitere Steigerung des Frauenanteils zu erwarten ist.</p>	A2:2. Na
<p><b>Frage 2:</b> Der Abbau des Geschlechterungleichgewichts kann nur durch das Zusammenspiel von betrieblichen Bemühungen und entsprechenden gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen erreicht werden. Es bedarf daher keiner gesetzlichen Regelung, sondern der Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen.</p>	A2
<p>Den Unternehmen sollte die Möglichkeit gegeben werden, durch freiwillige Selbstverpflichtungen ihre selbstgesetzten Ziele weiter zu verfolgen. Betriebliche Maßnahmen wirken nur dann nachhaltig, wenn sie auf freiwilliger Grundlage entstehen. Sie setzen voraus, dass auf allen Führungsebenen im Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung stehen.</p>	A1
<p>Zur Verbesserung der Erwerbsintegration von Frauen sind die Betriebe schon seit vielen Jahren aktiv. Insbesondere die Unternehmen der M+E-Branche versuchen durch verschiedenste Maßnahmen den in dieser Branche sehr geringen Frauenanteil zu erhöhen. Einige Beispiele dieser Maßnahmen unserer Unternehmen sind in der anliegenden Tabelle aufgelistet.</p>	A2
<p>Erforderlich sind neben den betrieblichen Bemühungen der Unternehmen die entsprechenden Rahmenbedingungen, die von Gesellschaft und Politik geschaffen werden müssen. Die Betriebe allein können das gesamtgesellschaftliche Problem des veralteten Rollenverständnisses innerhalb der Familie und daraus resultierende Stereotypen nicht lösen. Vielmehr ist ein Umdenken in der Gesellschaft erforderlich. Zudem müssen durch die Politik die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. In Deutschland fehlt es noch immer an ausreichend Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Zwar wurde ein Rechtsanspruch auf Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren ab 2013 beschlossen. Die alleinige Konzentration auf die Kleinkindbetreuung reicht jedoch nicht aus, wenn die Betreuung nach Schulschluss z. B. durch Ganztagschulen oder Hortbetreuung nicht gewährleistet ist. Auch das Steuer- und Sozialversicherungsrecht setzt starke Anreize für eine geringe Erwerbsintegration von Frauen.</p>	A3 A1
<p>Vor diesem Hintergrund halten wir auch gesetzliche Regulierungen insbesondere in Form einer starren Einheitsquote für nicht zielführend. Um Chancengleichheit für die Unternehmen zu gewährleisten, dürfen nicht an alle Unternehmen dieselben Anforderungen gestellt werden, obwohl die Ausgangslage völlig unterschiedlich ist. Jedes Land, jede Branche und auch jedes Unternehmen verfügt über unterschiedlichste Ausgangsvoraussetzungen. Starre Einheitsquoten ignorieren diese höchst</p>	A1 A2 A1:1. Na

	<p>unterschiedlichen Bedingungen. So stellt z. B. in der deutschen Metall- und Elektro-Industrie ein insgesamt geringer Frauenanteil einen zu kleinen Pool für Fachkräftenachwuchs dar: Nur 20 % der M+E-Beschäftigten sind Frauen. Lediglich 15 % dieser Frauen verfügen über einen akademischen Abschluss, der in der Regel für Führungspositionen erforderlich ist. Den größten Anteil (38 % der Frauen in M+E) stellen die Un- und Angelernten dar. Und dies, obwohl Unternehmen und Verbände seit Jahrzehnten intensiv um technisch-naturwissenschaftlichen Nachwuchs werben und dabei die Perspektive von Mädchen und Frauen explizit im Fokus haben. Dieses Problem der M+E-Industrie zeigt sich bereits beim Berufswahlverhalten junger Frauen und Männer. Bei den beliebtesten Ausbildungsberufen steht der erste MINT-Beruf bei Frauen auf Platz 45 (Technische Zeichnerin), der zweite auf Platz 52 (Industriemechanikerin). Bei Männern steht der erste MINT-Beruf hingegen auf Platz 3 (Industriemechaniker), der zweite auf Platz 5 (Elektroniker).</p> <p><b>Frage 3:</b> Positive wirtschaftliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg müssen sich an der Leistung und nicht am Geschlecht orientieren. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass heterogene Teams auf allen Hierarchieebenen zu innovativeren, kreativeren und nachhaltigeren Lösungen führen.</p> <p><b>Frage 4:</b> Wir lehnen jede Art von politisch vorgegebenen, rechtlich verbindlichen Zielvorgaben – unabhängig von der konkreten Prozentvorgabe – für das weibliche Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen aus den bereits unter Frage 2 genannten Gründen ab. Darüber hinaus begegnen starre Einheitsquoten erheblichen europa- und verfassungsrechtlichen Bedenken: Die EU hat weder im Rahmen ihrer Ermächtigung zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Arbeits- und Ermächtigungsfragen die Befugnis, bestimmte Ergebnisvorgaben zu setzen (weder für den öffentlichen Dienst der Mitgliedstaaten noch für die Privatwirtschaft), noch ergibt sich aus den Binnenmarktvorschriften eine Kompetenz für gesellschaftspolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane. Eine Frauenquote ist nicht erforderlich, um die Funktionsfähigkeit des Binnenmarktes zu gewährleisten. Einheitsquoten greifen ferner unverhältnismäßig in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen. Unter verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten ist die Bevorzugung einer weiblichen Bewerberin nur bei gleicher Eignung möglich. Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen abzulehnen; sie sind allen-falls im Rahmen von freiwilligen, unternehmensspezifischen Selbstverpflichtungen der Unternehmen sinnvoll (z. B. analog den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex).</p> <p><b>Frage 5:</b> Zwingende Vorgaben sind generell – unabhängig von der Art des Unternehmens – abzulehnen. Eine EU-Initiative halten wir nicht für erforderlich. Die unter den Fragen 2 und 4 skizzierten rechtlichen Bedenken treffen auf Unternehmen aller Größenordnung unabhängig von einer Börsennotierung zu. Freiwillige und von den Unternehmen für sinnvoll erachtete Maßnahmen und Ziele können unabhängig von der Frage der Börsennotierung oder Größe von allen Unternehmen vereinbart werden.</p> <p><b>Frage 6:</b> Bei Selbstverpflichtungen der Unternehmen können die Unternehmen selbst entscheiden, welche Gremien beziehungsweise Gremienmitglieder sie einbeziehen. Die unter Frage 4 erörterten verfassungsrechtlichen Bedenken, dass eine starre Quote für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen unverhältnismäßig in die Eigentumsrechte der Unternehmen und damit unmittelbar in deren Autonomie eingreift, gelten erst recht für die geschäftsführenden Gremien.</p> <p><b>Frage 7:</b></p>	<p>A1 A2</p> <p>A1 A1:3 Na</p> <p>A2:1 Na</p> <p>A1 A1:3 Na</p> <p>A1:3 Na</p> <p>A1 A2:3 Na A1:3 Na</p>
--	--	--

	<p>Wir lehnen sowohl zwingende gesetzliche Vorgaben als auch damit verbundene Sanktionen nachdrücklich ab. Die Unternehmen für die Nichterreichung von Zielvorgaben für unternehmensinterne Gremienbesetzungen zu sanktionieren, stößt auf erhebliche rechtliche Vorbehalte und ist auch politisch nicht zu rechtfertigen.</p> <p>Bei den Überlegungen, wie das Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erreicht werden kann, müssen stets die Gründe für den geringen Frauenanteil analysiert und beachtet werden. Frauen weisen häufigere und längere Erwerbsunterbrechungen auf als Männer. Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf und das Berufswahlverhalten von Frauen, das diese häufig in Dienstleistungsbereiche und nicht in die technischen oder naturwissenschaftlichen Bereiche führt, spielt eine große Rolle. Erwerbsverläufe von Frauen werden gerade in Deutschland noch immer politisch und gesellschaftlich stark beeinflusst. Die Familienpolitik setzt nach wie vor Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit von Frauen. Für politische Versäumnisse dieser Art dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden. Die Bemühungen der Unternehmen können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Politik bestehende Fehlanreize beseitigt und geeignete Rahmenbedingungen an geeigneter Stelle schafft.</p>	<p>A2 A3</p>
<p>S10: Siemens</p>	<p>Text kann nicht kopiert werden! 1.Frage: A1 A1: 2.NaA3 A2 2. Frage: A1 Frage 3: A1A1A1:2.Na A3 Frage 4: A1:1.NaA2 A1:2.Na A1:3.NAA1:2.Na Frage 5 und 6: – Frage 7:A1 A3A2: 3.Na</p>	
<p>S11: Thyssen- Krupp</p>	<p><b>1. Frage:</b> Nach Ansicht von ThyssenKrupp trägt nur eine selbstverpflichtende Frauenquote den branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten Rechnung und ermöglicht eine realistische und erreichbare Zielsetzung für alle Unternehmen. Sie ist gesamtwirtschaftlich zielführender, weil sie eine spezifisch angemessene Chancengleichheit eröffnet, zu der alle Unternehmen einen Beitrag im Rahmen ihrer Möglichkeiten leisten können. Eine gesetzliche Quote hingegen setzt einige Unternehmen über Gebühr unter Druck und stellt wiederum für andere Unternehmen keinen Anreiz dar. ThyssenKrupp hält daher die Einführung einer allgemeinen gesetzlichen Frauenquote nicht für angemessen und lehnt sie ausdrücklich – u.a. auch aus vielfältigen rechtlichen Bedenken – ab.</p> <p>ThyssenKrupp unterstützt hingegen die Zielsetzung und die freiwilligen Bestrebungen in der Wirtschaft für eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Sowohl aus demografischen als auch wirtschaftlichen Gründen liegt es bereits im ureigensten Interesse der Unternehmen, Frauen zu fördern und zu qualifizieren. Das Unternehmen zählt zu den Unterzeichnern der gemeinsamen Erklärung „Frauen in Führungspositionen“ der 30 DAX-Unternehmen. Im Rahmen dieser Erklärung hat sich ThyssenKrupp verpflichtet, den Frauenanteil bei den leitenden außertariflichen Mitarbeitern in Deutschland von 7,6 Prozent im Jahr 2010 auf 15 Prozent bis zum Ende des Jahres 2020 zu erhöhen. Mit dieser Zielquote orientieren wir uns am Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft. Mit der selbstverpflichtenden Frauenquote verdoppeln wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Dies ist gerade in einem so technisch ausgerichteten Unternehmen wie ThyssenKrupp eine große Herausforderung, die nur langfristig umgesetzt werden kann. Ein regulatorischer Rahmen für die Bestrebungen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen ergibt sich für börsennotierte Unternehmen in Deutschland bereits aus dem Deutschen Corporate Governance Kodex, dessen Empfehlungen für die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sowie für alle Führungskräfte im Konzern von ThyssenKrupp vollständig umgesetzt werden. Für den Aufsichtsrat konnte das im September 2010 beschlossene Ziel eines Frauenanteils von 20% bereits vorzeitig, d.h. mehrere Jahre vor der nächsten regulären Neuwahl der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter im Jahr 2015 erreicht werden. Im Rahmen der letzten Neubestellungen wurden von drei neu zu besetzenden Aufsichtsratsmandaten zwei Mandate (66,7%) durch Frauen besetzt (je ein Mandat anteilseigner- und arbeitnehmerseitig). Insgesamt gehören dem 20-köpfigen Aufsichtsrat von ThyssenKrupp somit bereits heute vier weibliche Mitglieder an, davon jeweils zwei von Seiten der</p>	<p>A1:1. Na A1 A1:1. Na A1:3. Na A1 A1 A2 A3</p>

	<p>Aktionärsvertreter und der Arbeitnehmervertreter. Die vorzeitige Erfüllung dieser Ziele zeigt, dass ThyssenKrupp sein unternehmerisches Eigeninteresse zur Chancengleichheit wahrnimmt und umsetzt.</p> <p><b>2. Frage:</b>  Nach Ansicht von ThyssenKrupp sind neben den bereits alle Führungskräfte des Konzerns umfassenden Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex keine zusätzlichen regulatorischen Maßnahmen notwendig, weder als Selbstregulierung noch als gesetzliche Regelungen. Der Abbau des Geschlechterungleichgewichts kann nur durch das Zusammenspiel von betrieblichen Bemühungen und entsprechenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erreicht werden. Dabei müssen alle Seiten ihre Verpflichtungen ernst nehmen und notwendige Maßnahmen auf den Weg bringen bzw. begonnene Initiativen weiter voranbringen. Aufgabe der Politik ist es, die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben für Männer und Frauen in den Bereichen zu schaffen, auf die Unternehmen keinen Einfluss haben. Dies umfasst bspw.:  - zur Verfügung stellen von ausreichend Kinderbetreuungsmöglichkeiten (Kinderkrippen, Kindergärten und Schulen), die den Bedürfnissen der Eltern in zeitlicher und räumlicher Sicht angepasst sind,  - Abbau von Fehlanreizen bei der Erwerbsintegration von Frauen durch Steuer- und Sozialversicherungsrecht.  Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen flankieren die Anstrengungen von Unternehmen, die ihrerseits ihren Beitrag leisten bspw. durch:  - Chancengleichheit bei Personalauswahl und Personalentwicklung (Einhaltung des AGG),  - betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie,  - Maßnahmen zur Sensibilisierung und Qualifizierung zum Thema,  - sukzessivem und nachhaltigem Aufbau von Talent Pipelines und Pools, aus denen bei Besetzungen geschöpft werden kann,  - den kontinuierlichen Einsatz für die Erweiterung des Berufswahlspektrums für Männer und Frauen.</p> <p><b>3. Frage:</b>  ThyssenKrupp ist der Überzeugung, dass nicht allein die Förderung von Frauen, sondern das Erkennen, Wertschätzen und Nutzen der vielfältigen Charakteristika aller unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirtschaftliche Vorteile bringt. Daher hat sich ThyssenKrupp zum Ziel gesetzt, die Vielfalt in ihrer ganzen Breite in der Belegschaft systematisch und nachhaltig zu erhöhen. Unser umfassendes Diversity Management, welches wir derzeit etablieren und in der Organisation verankern, hat somit einen generellen Kulturwandel zum Ziel.</p> <p><b>Frage 4:</b>  ThyssenKrupp lehnt jede Art von politisch vorgegebenen und rechtlich verbindlichen Zielvorgaben – unabhängig von konkreten Prozentvorgaben – für das unterrepräsentierte Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ab. Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen abzulehnen; sie sind allenfalls im Rahmen von freiwilligen, unternehmensspezifischen Selbstverpflichtungen der Unternehmen sinnvoll (z.B. analog den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex). Durch bereits existierende Initiativen und Selbstverpflichtungen bringen Unternehmen in hohem Maße ihre Bestrebungen und Bemühungen für mehr Frauen in Führungspositionen bzw. gegen Diskriminierung zum Ausdruck. Neben der gemeinsamen Erklärung der DAX 30-Unternehmen hat ThyssenKrupp beispielweise die Charta der Vielfalt unterzeichnet und ist dem UN Global Compact beigetreten.</p> <p><b>Frage 5:</b>  Quotenvorgaben sind generell – unabhängig von der Art und Größe des Unternehmens – abzulehnen. Darüber hinaus ist eine häufig anvisierte Beschränkung allein auf börsennotierte Gesellschaften für ThyssenKrupp nicht nachvollziehbar. Bei der Bemühung um mehr Frauen in Führungspositionen handelt es sich um eine</p>	<p>A2</p> <p>A1</p> <p>A3</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2</p>
--	--	---

	<p>gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Herausforderung, die Anstrengungen aller Parteien (freiwillig und im Rahmen ihrer Möglichkeiten) bedarf.</p> <p><b>Frage 6:</b> Jegliche Quotenvorgaben sind generell abzulehnen. Zudem verfehlt eine Fokussierung auf Gremien das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe am Erwerbsleben und auf allen Ebenen. Ziel muss es sein, zunächst allen Männern und Frauen die nötigen Rahmenbedingungen zu bieten, um überhaupt am Erwerbsleben teilnehmen zu können. Darüber hinaus müssen mögliche Barrieren für die Entwicklung von Mitarbeitern identifiziert und nachhaltig behoben werden, um allen eine gleichberechtigte, allein auf Leistung und Potenzial beruhende Möglichkeit der beruflichen Entwicklung zu ermöglichen. Frauen bringen heutzutage eine sehr gute Ausbildung mit. Es liegt im ureigensten Interesse der Unternehmen, diese Potentiale für sich zu nutzen.</p> <p><b>Frage 7:</b> Wir lehnen sowohl zwingende gesetzliche Vorgaben und in Konsequenz auch damit verbundene Sanktionen nachdrücklich ab.</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2:3.</p> <p>Na</p>
<p>S12: Regierungs- kommission Deutscher Corporate Governance Kodex</p>	<p><b>Frage 1:</b> Das Beispiel der Umsetzung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zeigt, dass Selbstverpflichtungen der Unternehmen wirksam sind, soweit die Selbstverpflichtung transparent ist, sodass die Unternehmen von den Stakeholdern an ihren veröffentlichten, selbst gesetzten Zielen und deren Erfüllung gemessen werden können. Selbstverpflichtungen ermöglichen es den Unternehmen, angemessene Ziele zu setzen, die die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen berücksichtigen. Das Transparenzerfordernis verhindert, dass unrealistisch bescheidene Ziele gesetzt werden. Der Vergleich mit den veröffentlichten Zielen anderer Unternehmen erzeugt einen öffentlichen Druck. Eine feste Quote hingegen birgt die Gefahr, dass zur Erfüllung der Quote Kandidaten berufen werden müssen, die nur bedingt geeignet sind.</p> <p><b>- Frage 2:</b> Die noch bestehenden tatsächlichen Hindernisse, die dem beruflichen Aufstieg kompetenter Frauen in die obersten Führungsgremien deutscher Unternehmen im Wege stehen, müssen beseitigt werden. Wie oben dargestellt, ist dies eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, deren Lösung nicht ausschließlich den börsennotierten Unternehmen auferlegt werden kann und darf, an der sie aber mit ihren Möglichkeiten mitzuwirken verpflichtet sind. Dazu sind sie auch – wie die Erklärung der DAX 30 Vorstände vom März 2011 zeigt, bereit. Die Unternehmen müssen sich daran messen lassen. Denkbare ist, den Anwendungsbereich dieser Erklärung durch Selbstverpflichtung weiterer börsennotierter Unternehmen auf eine breitere Basis zu stellen.</p> <p><b>- Frage 3:</b> Die Verfügbarkeit einer großen Anzahl kompetenter und erfahrener Frauen für die höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen vergrößert das Auswahlpotential für die Unternehmen und ist bereits aus diesem Grund als positiv und wirtschaftlich vorteilhaft zu bewerten. Ausschlaggebend ist aber nicht die geschlechtliche Zuordnung, sondern die Erfahrung und berufliche Eignung für die zu besetzende Position.</p> <p><b>- Frage 4:</b> Einheitliche, sämtliche Unternehmen gleichermaßen betreffende, verbindliche Zielvorgaben hält die Kodexkommission nicht für zweckmäßig und für nicht sachgerecht. Die individuellen Anforderungen der einzelnen Unternehmen könnten nur unzureichend Berücksichtigung finden. Wirtschaftliche Nachteile für die Unternehmen könnten die Folge sein. Eine transparente Selbstverpflichtung der einzelnen Unternehmen ist vorzuziehen.</p> <p><b>- Frage 5:</b> Die geschlechtergerechte Besetzung der Führungsfunktionen eines Unternehmens hängt nicht von der Rechtsform und / oder der Börsenzulassung des Unternehmens ab. Die geschlechtergerechte Besetzung der Führungsfunktionen steht ebenfalls in keinem zwingenden Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. Die angemessene Beteiligung von Frauen in Führungspositionen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, der sich sämtliche Unternehmen stellen müssen. Die börsennotierten Unternehmen in</p>	<p>A3</p> <p>A1:1.</p> <p>Na</p> <p>A1:1</p> <p>Na</p> <p>A2:1.</p> <p>Na</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A1:1</p> <p>Na</p> <p>Na</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p>

	<p>Deutschland tragen hierzu nicht nur aber auch durch die Befolgung der Empfehlungen des deutschen Corporate Governance Kodex bei.</p> <p><b>- Frage 6:</b> Die geschlechtergerechte Besetzung von Führungspositionen kann sich nicht auf bestimmte Funktionen in dem Unternehmen beschränken. Es darf insoweit keine männliche und auch keine weibliche Domäne geben; entscheidend sollte immer die Qualifikation des jeweiligen Bewerbers für die zu besetzende Position sein.</p> <p><b>- Frage 7:</b> Nach Überzeugung der Kodexkommission kann das Ziel einer geschlechtergerechten Besetzung der Führungsebenen der Unternehmen am besten durch transparente Selbstverpflichtung der Unternehmen erreicht werden. Den Stakeholdern obliegt es, mangelnde Zielsetzung und -erfüllung zu sanktionieren. Staatlicher Sanktionen bedarf es nicht.</p>	<p>A1:2. Na</p> <p>A1 A2:3. Na</p>
<p>S13: Unternehmer NRW</p>	<p><b>Frage 1:</b> Maßnahmen zur Selbstregulierung durch Unternehmen hält <i>unternehmer nrw</i> für sehr wirksam. Diese ermöglichen die Berücksichtigung aller branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten (z. B. der Beschäftigungsstruktur). Die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der DAX 30- Unternehmen hat bereits gezeigt, dass auf diesem Wege Lösungen für mehr Frauen in Führungspositionen abgestimmt auf das jeweilige Unternehmen gefunden werden können. Für den Bereich Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Unternehmen gelten hierzulande zudem die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Diese sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat diesbezüglich konkrete Ziele setzen. So konnten beispielsweise im vergangenen Jahr bei den Nachwahlen der DAX 30- Unternehmen fast 40 % der vakant gewordenen Aufsichtsratsmandate mit Frauen besetzt werden. Eine gleiche Entwicklung ist bei dem MDAX zu verzeichnen. Hier betrug der Frauenanteil bei den Nachwahlen 2011 mehr als 30 %. Darüber hinaus wurden seit 2010 sieben Frauen in DAX 30-Vorstände berufen. Zwei weitere Frauen sind für diesen Sommer angekündigt. Zudem stehen im Jahr 2013 in den meisten großen Unternehmen Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen mit weiteren weiblichen Besetzungen zu rechnen ist. Diese Zahlen zeigen, dass gerade Selbstverpflichtungserklärungen, die auf Freiwilligkeit basieren und unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigen, den Wandel herbeiführen und mehr Frauen in Führungspositionen bringen.</p> <p><b>Frage 2:</b> Die Unternehmen setzen auf freiwillige Selbstverpflichtungen um ihre Ziele zu erreichen. Darüber hinausgehende Regelungen sind nicht notwendig. Insbesondere ist eine gesetzliche Regulierung hierzu abzulehnen. Angesichts der Bevölkerungsentwicklung ist die nordrhein-westfälische Wirtschaft auf die Potenziale der Frauen angewiesen. Deshalb gibt es schon seit einigen Jahren diesbezüglich verschiedene Fördermaßnahmen der Unternehmen. Insbesondere gibt es unzählige gut funktionierende Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder betriebliche Kinderbetreuung, die zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen und immer weiter von den Unternehmen ausgebaut werden. Weitere darüber hinausgehende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen durch die Politik geschaffen werden. Hierzu zählen vor allem der Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie die Ansätze im Steuer- und Sozialversicherungsrecht für eine höhere Erwerbsintegration von Frauen. Zu bedenken ist auch, dass ein Ausgleich des Geschlechterungleichgewichts eines gesellschaftlichen Wandels bedarf. Ein solcher Wandel, wonach geeignete Frauen auch die Aufgaben in den Führungspositionen übernehmen können und wollen, braucht seine Zeit.</p> <p><b>Frage 3:</b> Die Chancengleichheit im Erwerbsleben und die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien sind ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt</p>	<p>A1 A1:1 Na</p> <p>A3</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A1</p> <p>A1 A1</p> <p>A2 A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p>

<p>jedoch von vielen Faktoren ab, insbesondere aber von den guten Leistungen der jeweiligen Mitarbeiter, unabhängig davon, welchen Geschlechts die Mitarbeiter sind. Es gibt zwar auch einige Studien, die einen statistischen Zusammenhang zwischen einer gleichmäßigen Geschlechterverteilung in Führungsgremien und dem Unternehmenserfolg darstellen. Eine Kausalität zwischen einer größeren Anzahl von Frauen in Entscheidungsgremien und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist jedoch nicht nachgewiesen und könnte auch genauso gut auf eine umgekehrte Wirkung hindeuten.</p>	
<p><b>Frage 4:</b>  <i>unternehmer nrw</i> lehnt jede Art von politisch vorgegebenen, rechtlich verbindlichen Zielvorgaben für das unterrepräsentierte Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien ab. Eine verbindliche Zielvorgabe ignoriert die höchst unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Branchen. In Branchen wie z. B. der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen sind gerade ca. 21 % der Beschäftigten Frauen, 10 % in Führungspositionen. Trotz des intensiven Werbens der Unternehmen und Verbände um weiblichen Nachwuchs, bleibt die Anzahl der weiblichen Bewerber vor allem in den technischen Berufen gering. Einheitliche Zielvorgaben sind daher insbesondere für das Industrieland Nordrhein-Westfalen mit einem hohen Anteil an technisch Qualifizierten äußerst problematisch. Ferner ist die Gesetzgebungskompetenz der Europäischen Union für bestimmte Ergebnisvorgaben nicht ersichtlich. Diese ergibt sich weder aus ihrer Ermächtigung zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Arbeits- und Ermächtigungsfragen noch aus Binnenmarktvorschriften für gesellschaftspolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane. Einheitsquoten stellen zudem einen unverhältnismäßigen Eingriff in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen. Unter verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten ist die Bevorzugung einer weiblichen Bewerberin nur bei gleicher Eignung möglich. Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen nicht akzeptabel. Denkbar sind allenfalls freiwillige, unternehmensspezifische Selbstverpflichtungen der Unternehmen wie z. B. die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.</p>	<p>A1  A1:1.  Na  A2  A1:3.  Na  A1</p>
<p><b>Frage 5:</b>  Verbindliche Vorgaben sind generell unabhängig von Unternehmensform oder Größe abzulehnen. Freiwillige Maßnahmen und Ziele, die die Unternehmen als sinnvoll ansehen, können unabhängig von der Frage der Börsennotierung oder Größe dagegen von allen Unternehmen definiert werden.</p>	<p>A1  A1:1.  Na  A2:1.  Na</p>
<p><b>Frage 6:</b>  Im Fall von Selbstverpflichtungen der Unternehmen können diese selbst entscheiden, welche Gremien beziehungsweise Gremienmitglieder sie einbeziehen wollen. Gesetzliche Regelungen, die aus o.g. Gründen abzulehnen sind, dürfen sich in keinem Fall auf geschäftsführende Gremien oder Gremienmitglieder beziehen. Regelungen dürfen lediglich einen empfehlenden Charakter für nicht geschäftsführende Gremien haben, sie müssen unternehmensspezifische Gegebenheiten berücksichtigen und sie dürfen nicht in deren Autonomie eingreifen.</p>	<p>A1  A2:3.  Na  A1:3.  Na</p>
<p><b>Frage 7:</b>  <i>unternehmer nrw</i> lehnt die zwingenden Zielvorgaben und damit verbundenen Sanktionen ausdrücklich ab. Die Sanktion von Unternehmen für die Nichterreichung von gesellschaftspolitisch motivierten Zielvorgaben für unternehmensinterne Gremienbesetzungen begegnet erheblichen rechtlichen Bedenken und entbehrt jeder politischen Rechtfertigung. Es müssen vielmehr die Gründe für einen geringen Frauenanteil in Führungspositionen sachlich analysiert werden. Diese liegen vor allem in den gesellschaftspolitischen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte. Hierfür dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden. Die Bemühungen der Unternehmen können erst dann wirksam werden, wenn die Politik bestehende Fehlanreize beseitigt und geeignete Rahmenbedingungen schafft</p>	<p>A3</p>

<p>S14: Carl Heuchel GmbH &amp; Co KG Nördlingen</p>	<p>1.Frage:  Wir haben schon immer die geeignetsten Bewerber für Führungspositionen eingestellt – unabhängig vom Geschlecht. Allerdings standen uns oftmals keine geeigneten Bewerberinnen zur Verfügung, weil nur wenige Frauen den Bauingenieurberuf gewählt haben. Das ist der Hauptgrund für das Geschlechterungleichgewicht und das wird sich nur langfristig ändern, wenn mehr Frauen sich für den Bauingenieursberuf entscheiden. Die Unternehmen und der Wirtschaftsstandort Deutschland sind nicht zuletzt angesichts des demografischen Wandels und eines wachsenden Fachkräftebedarfs künftig noch stärker auf die Potenziale gerade auch von Frauen angewiesen. Doch durch längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und kurze Arbeitszeiten kommen viele Frauen auf der Karriereleiter gar nicht erst so weit voran, um für eine Führungsaufgabe in den höchsten Entscheidungsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat) in Frage zu kommen. Das Potenzial für weibliche Führungskräfte wird dadurch unnötig verknappt. Maßnahmen zur Selbstregulierung sind dabei äußerst wirksam, da sie auf freiwilliger Basis entstehen und den unternehmensspezifischen Besonderheiten (insbesondere der Beschäftigtenstruktur im jeweiligen Unternehmen) Rechnung tragen können. Die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der deutschen DAX 30- Unternehmen aus dem Jahre 2011 steht beispielhaft dafür. Für den Bereich von Vorstand und Aufsichtsrat gelten für börsennotierte Unternehmen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Sie sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele setzen sollen. Diese Empfehlungen haben sich bereits in der kurzen Zeit ihrer Geltung als sehr erfolgreich erwiesen. Fast alle großen börsennotierten Unternehmensetzen sich konkrete Ziele und besetzen freiwerdende Aufsichtsratsmandate zu einem großen Anteil mit Frauen: In den Nachwahlen der Aufsichtsräte der DAX30- Unternehmen wurden 2011 fast 40 Prozent der frei gewordenen Posten an Frauen vergeben. Auch im MDAX beträgt der Frauenanteil bei den Nachwahlen 2011 mehr als 30 Prozent. Darüber hinaus wurden seit 2010 allein sieben Frauen in DAX30- Vorstände bestellt. Zwei weitere sind bereits angekündigt. Diese Zahlen belegen, dass die Unternehmen mit freiwilligen und unternehmensspezifischen Zielsetzungen erfolgreich sind. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind (gemäß § 84 bzw. § 102 AktG maximal fünf Jahre). In den meisten großen deutschen Unternehmen stehen im Jahr 2013 Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen eine weitere Steigerung des Frauenanteils zu erwarten ist. Auch in anderen europäischen Ländern (z.B. Schweden, Finnland) wurden gute Erfahrungen mit Maßnahmen der Selbstregulierung gemacht</p> <p>2.Frage:  Betriebliche Maßnahmen sind nur auf freiwilliger Basis sinnvoll. Sie setzen voraus, dass auf allen Führungsebenen im Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung steht. Die betrieblichen Bemühungen müssen durch entsprechende gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie z. B. eine ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur flankiert werden. In den letzten Jahren haben die Unternehmen ihre Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen intensiviert und sich vielfach auch konkrete Ziele gesetzt, an denen sie sich messen lassen (vgl. Antwort zu Frage 1). Es steht den Unternehmen frei, sich weitere, selbst definierte Ziele zu setzen. Eine gesetzliche Regulierung insbesondere in Form starrer Einheitsquoten lehnt die deutsche Wirtschaft nachdrücklich ab. Gesetzliche Vorgaben sind auf EU-Ebene weder kompetenzrechtlich zulässig noch verhältnismäßig, ebenso wie sie auf nationaler Ebene verfassungsrechtlich zweifelhaft sind.</p> <p>Frage 3:  Die Chancengleichheit im Erwerbsleben und die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel. Zwar existieren einzelne Studien, die einen statistischen Zusammenhang zwischen einer stärkeren Präsenz von Frauen in Entscheidungsgremien und dem Unternehmenserfolg herstellen, teilweise mit fragwürdigen Methoden. Eine</p>	<p>A1  A2  A3  A1  A1:1.  Na  A3  A2:2.  Na  A1  A2  A1  A1:3.  Na  A1  A1</p>
--	---	--

	<p>Kausalität zwischen einer stärkeren Präsenz von Frauen in Entscheidungsgremien und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist jedoch nicht belegt und wird auch von den o.g. Studien nicht behauptet. Positive wirtschaftliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind an die jeweilige Leistung, nicht aber das Geschlecht gebunden.</p> <p><b>Frage 4:</b> Politisch vorgegebene, einheitliche und rechtlich verbindliche Zielvorgaben sind für die geschlechtergerechte Besetzung von Entscheidungsgremien von Unternehmen nachdrücklich abzulehnen! Sie ignorieren die höchst unterschiedlichen Bedingungen in den Branchen mit z. T. sehr geringen Frauenanteilen schon in der Belegschaft. Ist schon bei Eintritt in das Unternehmen die Anzahl weiblicher Bewerber sehr gering, können auch weniger weibliche Führungskräfte ausgebildet werden. Starre Einheitsquoten begegnen im Übrigen erheblichen europa- und verfassungsrechtlichen Bedenken: Die EU hat weder im Rahmen ihrer gleichstellungspolitischen Zuständigkeit die Befugnis, bestimmte Ergebnisvorgaben zu setzen (weder für den öffentlichen Dienst der Mitgliedstaaten noch für die Privatwirtschaft), noch ergibt sich aus den Binnenmarktvorschriften eine Kompetenz für gesellschaftspolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane. Einheitsquoten greifen ferner unverhältnismäßig in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen. Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen abzulehnen.</p> <p><b>Frage 5:</b> Keine! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmern oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Zudem treffen die unter Frage 4 skizzierten rechtlichen Bedenken auf Unternehmen aller Größenordnung unabhängig von einer Börsennotierung zu.</p> <p><b>Frage 6:</b> Keine! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmern oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Bei Selbstverpflichtungen der Unternehmen können die Unternehmen selbst entscheiden, welche Gremien beziehungsweise Gremienmitglieder sie einbeziehen. Gesetzliche Regelungen – die wir grundsätzlich ablehnen - dürften sich keinesfalls auf geschäftsführende Gremien bzw. Gremienmitglieder (in Deutschland: Vorstand) erstrecken, dürften lediglich empfehlenden Charakter haben und müssten ausreichenden Spielraum zur Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten lassen. Geschlechterbezogene Besetzungsregelungen für Geschäftsführungsorgane (Vorstand) sind nicht mit der Unternehmensautonomie vereinbar und werfen im Übrigen erheblich größere Probleme für die Praxis auf.</p> <p><b>Frage 7:</b> Nein! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmern oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Zwingende gesetzliche Vorgaben als auch damit verbundene Sanktionen sind nachdrücklich abzulehnen. Die Unternehmen für die Nichterreichung von gesellschaftspolitisch motivierten Zielvorgaben für unternehmensinterne Gremienbesetzungen zu sanktionieren, stößt auf erhebliche rechtliche Vorbehalte und ist auch politisch nicht zu rechtfertigen. So werden Erwerbsverläufe von Frauen gerade in Deutschland noch immer politisch und gesellschaftlich stark beeinflusst. Die Familienpolitik setzt nach wie vor Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit. Für politische Versäumnisse dieser Art dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden. Die Bemühungen der Unternehmen können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Politik bestehende Fehlanreize beseitigt und geeignete Rahmenbedingungen an richtiger Stelle schafft.</p>	<p>A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A2:1. Na</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A2:3. Na</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A2</p>
S15:	<p>Text kann nicht kopiert werden! Identisch zu S14</p> <p>1.Frage: A1A2 A3 A1 A1:1.Na A3A2:2.Na 2.Frage A1A2A2 A1A1:3.Na3.Frage: A1A14.Frage:A1 A1:1.Na A1:3.Na 5.Frage:</p>	

	A1A1:3.Na 6.Frage A1 A1:3.Na A1:1.Na A2:1.Na A2:2.Na 7.Frage A2:3.Na A1:3.Na A2	
A16: Bayme	<p>1.Frage</p> <p>Die Unternehmen und der Wirtschaftsstandort Deutschland sind nicht zuletzt angesichts des demografischen Wandels und eines wachsenden Fachkräftebedarfs künftig noch stärker auf die Potenziale von Frauen angewiesen. Doch durch längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und kurze Arbeitszeiten kommen viele Frauen auf der Karriereleiter gar nicht erst so weit voran, um für eine Führungsaufgabe in den höchsten Entscheidungsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat) in Frage zu kommen. Das Potenzial für weibliche Führungskräfte wird dadurch unnötig verknüpft. Maßnahmen zur Selbstregulierung sind dabei äußerst wirksam, da sie auf freiwilliger Basis entstehen und den unternehmensspezifischen Besonderheiten (insbesondere der Beschäftigtenstruktur im jeweiligen Unternehmen) Rechnung tragen können. Die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der deutschen DAX 30-Unternehmen aus dem Jahre 2011 steht beispielhaft dafür. Für den Bereich von Vorstand und Aufsichtsrat gelten für börsennotierte Unternehmen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Sie sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele setzen sollen. Diese Empfehlungen haben sich bereits in der kurzen Zeit ihrer Geltung als sehr erfolgreich erwiesen. Fast alle großen börsennotierten Unternehmen setzen sich konkrete Ziele und besetzen freiwerdende Aufsichtsratsmandate zu einem großen Anteil mit Frauen: In den Nachwahlen der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen wurden 2011 fast 40 Prozent der frei gewordenen Posten an Frauen vergeben. Auch im MDAX beträgt der Frauenanteil bei den Nachwahlen 2011 mehr als 30 Prozent. Darüber hinaus wurden seit 2010 allein sieben Frauen in DAX30-Vorstände bestellt. Zwei weitere sind bereits angekündigt. Diese Zahlen belegen, dass die Unternehmen mit freiwilligen und unternehmensspezifischen Zielsetzungen erfolgreich sind. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind (gemäß § 84 bzw. § 102 AktG maximal fünf Jahre). In fast allen großen deutschen Unternehmen stehen im Jahr 2013 Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen eine weitere Steigerung des Frauenanteils zu erwarten ist. Auch in anderen europäischen Ländern (z.B. Schweden, Finnland) wurden gute Erfahrungen mit Maßnahmen der Selbstregulierung gemacht.</p> <p><b>Frage 2:</b></p> <p>Betriebliche Maßnahmen sind ausschließlich auf freiwilliger Basis sinnvoll. Sie setzen voraus, dass auf allen Führungsebenen im Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung steht. Die betrieblichen Bemühungen müssen durch entsprechende gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie z. B. eine ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur flankiert werden. In den letzten Jahren haben die Unternehmen ihre Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen intensiviert und sich vielfach auch konkrete Ziele gesetzt, an denen sie sich messen lassen (vgl. Antwort zu Frage 1). Es steht den Unternehmen frei, sich weitere, selbst definierte Ziele zu setzen. Eine gesetzliche Regulierung insbesondere in Form starrer Einheitsquoten lehnt bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. entschieden ab. Gesetzliche Vorgaben sind auf EU-Ebene weder kompetenzrechtlich zulässig noch verhältnismäßig, ebenso wie sie auf nationaler Ebene verfassungsrechtlich höchst zweifelhaft sind.</p> <p><b>Frage 3:</b></p> <p>Die Chancengleichheit im Erwerbsleben und die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel. Zwar existieren einzelne Studien, die einen statistischen Zusammenhang zwischen einer stärkeren Präsenz von Frauen in Entscheidungsgremien und dem Unternehmenserfolg herstellen wollen, teilweise mit fragwürdigen Methoden. Eine Kausalität zwischen einer stärkeren Präsenz von Frauen in Entscheidungsgremien</p>	<p>A1 A3</p> <p>A1</p> <p>A3</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A1 A2 A2</p> <p>A1</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A1 A1</p>

	<p>und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ist jedoch nicht belegt und wird auch von den genannten Studien nicht behauptet. Positive wirtschaftliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind an die jeweilige Leistung, nicht aber das Geschlecht gebunden.</p> <p><b>Frage 4:</b> Politisch vorgegebene, einheitliche und rechtlich verbindliche Zielvorgaben sind für die geschlechtergerechte Besetzung von Entscheidungsgremien von Unternehmen nachdrücklich abzulehnen! Sie ignorieren die höchst unterschiedlichen Bedingungen in den Branchen mit oft sehr geringen Frauenanteilen schon in der Belegschaft. Die Metall- und Elektroindustrie ist ein Beispiel dafür. Ist schon bei Eintritt in das Unternehmen die Anzahl weiblicher Bewerber sehr gering, können auch weniger weibliche Führungskräfte ausgebildet werden. Starre Einheitsquoten begegnen im Übrigen erheblichen europä- und verfassungsrechtlichen Bedenken: Die EU hat weder im Rahmen ihrer gleichstellungspolitischen Zuständigkeit die Befugnis, bestimmte Ergebnisvorgaben zu setzen (weder für den öffentlichen Dienst der Mitgliedstaaten noch für die Privatwirtschaft), noch ergibt sich aus den Binnenmarktvorschriften eine Kompetenz für gesellschaftspolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane. Einheitsquoten greifen ferner unverhältnismäßig in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen. Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen abzulehnen.</p> <p><b>Frage 5:</b> Keine! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmen oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Zudem treffen die unter Frage 4 skizzierten rechtlichen Bedenken auf Unternehmen aller Größenordnung unabhängig von einer Börsennotierung zu.</p> <p><b>Frage 6:</b> Keine! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmen oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Bei Selbstverpflichtungen der Unternehmen können diese selbst entscheiden, welche Gremien beziehungsweise Gremienmitglieder sie einbeziehen. Gesetzliche Regelungen – die wir grundsätzlich ablehnen – dürften sich keinesfalls auf geschäftsführende Gremien bzw. Gremienmitglieder (in Deutschland: Vorstand) erstrecken, dürften lediglich empfehlenden Charakter haben und müssten ausreichenden Spielraum zur Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten lassen. Geschlechterbezogene Besetzungsregelungen für Geschäftsführungsorgane (Vorstand) sind nicht mit der Unternehmensautonomie vereinbar und werfen im Übrigen erheblich größere Probleme für die Praxis auf.</p> <p><b>Frage 7:</b> Nein! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmen oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Zwingende gesetzliche Vorgaben als auch damit verbundene Sanktionen sind ausdrücklich abzulehnen. Die Unternehmen für die Nichterreichung von gesellschaftspolitisch motivierten Zielvorgaben für unternehmensinterne Gremienbesetzungen zu sanktionieren, stößt auf erhebliche rechtliche Vorbehalte und ist auch politisch nicht zu rechtfertigen. So werden Erwerbsverläufe von Frauen gerade in Deutschland noch immer politisch und gesellschaftlich stark beeinflusst. Die Familienpolitik setzt nach wie vor Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit. Für politische Versäumnisse dieser Art dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden. Die Bemühungen der Unternehmen können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Politik bestehende Fehlanreize beseitigt und geeignete Rahmenbedingungen an richtiger Stelle schafft.</p>	<p>A1 A1:1 Na A1:3. Na</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A1 A1:1. Na A1:3. Na</p> <p>A1 A1:1. Na A1:3. Na</p> <p>A2</p>
S17: BDA-BDI	<p><b>Frage 1.</b> Die Unternehmen und der Wirtschaftsstandort Deutschland sind nicht zuletzt angesichts des demografischen Wandels und eines wachsenden Fachkräftebedarfs künftig noch</p>	<p>A1</p>

<p>stärker auf die Potenziale gerade auch von Frauen angewiesen. Zudem berichten viele Unternehmen, dass Mitarbeiterinnen erforderliche Qualifikationen in immer größerem Umfang als ihre männlichen Kollegen mitbringen. Die deutsche Wirtschaft setzt sich deshalb aktiv für die Chancengleichheit von Frauen und Männer am Arbeitsmarkt ein. Immer noch kommen viele Frauen durch längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und kürzere Arbeitszeiten, die in der Vergangenheit regelmäßig auch mit geringeren beruflichen Karriereambitionen verbunden waren, auf der Karriereleiter gar nicht erst so weit voran, um für eine Führungsaufgabe in den höchsten Entscheidungsgremien (Vorstand und Aufsichtsrat) in Frage zu kommen. Das Potenzial für weibliche Führungskräfte wird dadurch unnötig verknappt. Darüber hinaus existieren noch immer gesellschaftliche Rollenbilder, die auch das Berufswahlverhalten von Frauen stark beeinflussen und dazu führen, dass z. B. nur 20 % der Studierenden in MINT-Fächern Frauen sind. Eine Gleichverteilung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, vor allem in „MINT-Branchen“, existiert somit nicht. Vor allen staatlichen Maßnahmen, die der Einfachheit halber sogleich bei einem politisch gewünschten „Endzustand“ ansetzen, muss also zunächst ein gesellschaftlicher Wandel stehen, ausgelöst z. B. durch Änderungen im Erziehungssystem und das Aufzeigen von Best-Practice-Beispielen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Im Hinblick auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sind Maßnahmen zur Selbstregulierung, wie die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der deutschen DAX30-Unternehmen, äußerst wirksam, da sie auf freiwilliger Basis entstehen und den unternehmensspezifischen Besonderheiten (insbesondere der Beschäftigtenstruktur im jeweiligen Unternehmen) Rechnung tragen können. Damit haben die Unternehmen einen entscheidenden Prozess für mehr Frauen in Führungspositionen in Gang gesetzt.</p>	<p>A1</p>
<p>Für den Bereich von Vorstand und Aufsichtsrat gelten für deutsche börsennotierte Unternehmen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Sie sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie bei Führungsfunktionen im Unternehmen auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat insoweit auch „konkrete Ziele“ setzen sollen. Entscheidend ist dabei freilich, den richtigen Bezugspunkt im Auge zu behalten: Die Mitglieder des Aufsichtsrats der großen Gesellschaften in Deutschland werden bekanntlich nur zur Hälfte von ihren Eigentümern gewählt; nur insoweit lässt sich redlicherweise von der Möglichkeit einer „Steuerung“ der Wahlentscheidung der Hauptversammlung – in Form des Vorschlags zur Beschlussfassung – sprechen. Weder die Gesellschaft, ihre Organe noch deren Mitglieder können Einfluss auf die Besetzung der Arbeitnehmerbank nehmen.</p>	<p>A3</p> <p>A1:1. Na</p>
<p>Bezogen auf die seitens der Unternehmen und Anteilseigner möglichen Besetzungen des Aufsichtsrats haben sich die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bereits in der kurzen Zeit ihrer Geltung als sehr erfolgreich erwiesen. Fast alle großen börsennotierten Unternehmen setzen sich ehrgeizige konkrete Ziele und besetzen freiwerdende Aufsichtsratsmandate zu einem großen Anteil mit Frauen: In den Nachwahlen der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen wurden 2011 fast 40 % der freigewordenen Posten an Frauen vergeben. Auch im MDAX beträgt der Frauenanteil bei den Nachwahlen 2011 mehr als 30 %. Bei den Vorständen ist die Zahl der weiblichen Mitglieder in DAX30-Unternehmen seit 2010 von drei auf zehn angestiegen. Zwei weitere weibliche Besetzungen sind für Juli 2012 angekündigt. Diese Zahlen belegen, dass die Unternehmen mit freiwilligen und unternehmensspezifischen Zielsetzungen erfolgreich sind. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind (gemäß § 84 bzw. § 102 AktG maximal fünf Jahre). In den meisten großen deutschen Unternehmen stehen im Jahr 2013 Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen eine weitere Steigerung des Frauenanteils zu erwarten ist.</p> <p>Auch in anderen europäischen Ländern (z. B. Finnland, Schweden) wurden gute Erfahrungen mit Maßnahmen der Selbstregulierung gemacht. In Finnland ist unter Beteiligung der Finnish Industries (EK) der Corporate Governance Code etabliert worden. Danach „sollen“ in börsennotierten Gesellschaften beide Geschlechter in den Führungsgremien repräsentiert sein. Hier gilt das „Comply or explain“-Prinzip. Im</p>	<p>A1:2. Na</p> <p>A2:2. Na</p>

	<p>Swedish Corporate Governance Code sind entsprechende Regelungen zur Geschlechtergerechtigkeit für börsennotierte Gesellschaften unter Rule 4.1 und Rule 2.6 vorgesehen. Öffentlichkeit soll insbesondere dadurch hergestellt werden, dass die Nominierung auf der Unternehmens-Website veröffentlicht werden soll. In Finnland wie auch und Schweden liegt der Frauenanteil in den Boards bei jeweils gut 26 %. Dies ist ein klarer Beleg, dass der Weg über Selbstverpflichtungen erfolgreich ist.</p> <p><b>Frage 2:</b>  Betriebliche Maßnahmen wirken dann am nachhaltigsten, wenn sie auf freiwilliger Grundlage entstehen. Nachhaltigkeit setzt auch voraus, dass auf allen Führungsebenen im Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung steht. Die betrieblichen Bemühungen müssen durch entsprechende gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie z. B. eine ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur sowohl für Klein- als auch für Schulkinder (Ganztagschulen) flankiert werden. Auch die Überwindung klassischer Rollenbilder, welche Familienaufgaben als vorrangige Angelegenheit der Frauen sehen, muss weiterhin im Rahmen der gesamtgesellschaftlichen Debatte thematisiert werden. Hier ist wichtig, dass auch die noch immer in Deutschland bestehenden Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit im Steuer- und Sozialversicherungsrecht angegangen werden. In den letzten Jahren haben die Unternehmen ihre Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen intensiviert und sich vielfach auch konkrete Ziele gesetzt, an denen sie sich messen lassen (vgl. Antwort zu Frage 1). Darüber hinaus unterstützen die in Deutschland bestehenden vielfältigen betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere auch Frauen beim beruflichen Aufstieg. Fast alle Unternehmen bieten heute familienfreundliche Maßnahmen. Dabei nimmt auch die Anzahl der im Betrieb angebotenen Maßnahmen – von flexiblen Arbeitszeiten über Maßnahmen zur Elternförderung bis hin zum Familienservice – immer mehr zu. Es ist zu erwarten, dass die Unternehmen angesichts des Fachkräftemangels zukünftig noch stärker auf die gut ausgebildeten Frauen setzen. Dies wird sich auch in den eigenen, selbst definierten Zielen niederschlagen.</p> <p>Eine gesetzliche Regulierung insbesondere in Form starrer Einheitsquoten lehnt die deutsche Wirtschaft nachdrücklich ab. Gesetzliche Vorgaben sind auf EU-Ebene weder kompetenzrechtlich zulässig noch verhältnismäßig, ebenso wie sie auf nationaler Ebene verfassungsgesetzlich zweifelhaft sind (siehe dazu auch Antwort zu Frage 4).</p> <p><b>Frage 3:</b>  Die Chancengleichheit im Erwerbsleben und die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel. Die Unternehmen haben außerdem längst erkannt, dass sie zur Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit künftig noch stärker auf die Potenziale der gut ausgebildeten Frauen angewiesen sind. Insbesondere auch mittelständische Unternehmen bemühen sich deshalb immer stärker um weibliche Hochqualifizierte. Die wirtschaftlichen Vorteile eines Unternehmens hängen von einer Vielzahl verschiedener Faktoren ab. Auch angesichts der sich abzeichnenden demografischen Entwicklung muss die Wirtschaft auf qualifizierte Männer und Frauen gleichermaßen zugehen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass heterogene Teams auf allen Hierarchieebenen zu innovativeren, kreativeren und nachhaltigeren Lösungen führen. Immer mehr Unternehmen setzen in einem hohen Maße auf Diversity. Es existieren Studien, die einen statistischen Zusammenhang zwischen einer gleichmäßigen Geschlechterverteilung in Führungsgremien und dem Unternehmenserfolg darstellen. Eine wissenschaftlich belegbare Kausalität wird jedoch weder behauptet noch nachgewiesen.</p> <p><b>Frage 4:</b>  Politisch vorgegebene, einheitliche und rechtlich verbindliche Zielvorgaben sind – unabhängig von der konkreten Prozentvorgabe – für die geschlechtergerechte Besetzung von Entscheidungsgremien von Unternehmen nachdrücklich abzulehnen. Sie ignorieren die höchst unterschiedlichen Bedingungen in den Branchen mit z. T. sehr geringen Frauenanteilen schon bei den Bewerbern und damit auch später in der Belegschaft. Ist schon bei Eintritt in das Unternehmen die Anzahl weiblicher Bewerber sehr gering,</p>	<p>A2 A3 A2</p> <p>A1</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A1 A1 A1</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A1:3. Na</p>
--	--	--

	<p>können auch weniger weibliche Führungskräfte ausgebildet werden. Starre Einheitsquoten begegnen erheblichen rechtlichen Bedenken: Die EU hat weder im Rahmen ihrer gleichstellungspolitischen Zuständigkeit die Befugnis, bestimmte Ergebnisvorgaben zu setzen (weder für den öffentlichen Dienst der Mitgliedstaaten noch für die Privatwirtschaft), noch ergibt sich aus den Binnenmarktvorschriften eine Kompetenz für sozialpolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane.</p> <p>Eine solche Gesetzgebungskompetenz der EU ergibt sich mangels empirisch belegten gesellschaftsrechtlichen Nutzens nicht aus Art. 50 Abs. 2 lit. g AEUV (Schutzbestimmungen im Interesse der Gesellschafter). Sie folgt auch nicht aus Art. 157 Absatz 3 AEUV. Die Entscheidung, ob das Ziel der Gleichstellung durch Maßnahmen der umgekehrten Diskriminierung erreicht werden soll, haben sich die Mitgliedstaaten vorbehalten (Abs. 4). Einheitsquoten greifen ferner unverhältnismäßig in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen.</p> <p>Einheitliche Zielvorgaben sind auch in Form von Empfehlungen aus den o. g. Gründen nicht sinnvoll und deshalb abzulehnen. Sinnvolle Lösungen bieten hingegen freiwillige, unternehmensspezifische Selbstverpflichtungen der Unternehmen (z. B. analog den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex).</p> <p><b>Frage 5:</b></p> <p>Freiwillige und von den Unternehmen für sinnvoll erachtete Maßnahmen und Ziele können unabhängig von der Frage der Börsennotierung oder Größe von allen Unternehmen vereinbart werden. Zwingende Vorgaben sind jedoch generell – ebenfalls unabhängig von der Art des Unternehmens – abzulehnen. Die unter Frage 4 skizzierten rechtlichen Bedenken treffen auf Unternehmen aller Größenordnung unabhängig von einer Börsennotierung zu. Unternehmen mit kleineren Aufsichtsräten würden durch eine Quote unverhältnismäßig belastet. Das gilt – unabhängig von einer Börsennotierung – ganz besonders für Familienunternehmen.</p> <p><b>Frage 6:</b></p> <p>Bei Selbstverpflichtungen können die Unternehmen selbst entscheiden, welche Gremien bzw. Gremienmitglieder sie einbeziehen. Gesetzliche Regelungen – die wir grundsätzlich ablehnen – dürften sich keinesfalls auf geschäftsführende Gremien bzw. Gremienmitglieder (in Deutschland: Vorstand) erstrecken, sie dürften lediglich empfehlenden Charakter für nicht geschäftsführende Gremien haben und müssten ausreichenden Spielraum zur Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten lassen. Geschlechterbezogene Besetzungsregelungen für Geschäftsführungsorgane (Vorstand) sind nicht mit der Unternehmensautonomie vereinbar und werfen im Übrigen erheblich größere Probleme für die Praxis auf. So erfordert die Realisierung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses die Berücksichtigung des Frauenanteils in der Belegschaft und auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen, da die meisten Unternehmen ihre Führungskräfte aus internen Kandidatinnen und Kandidaten rekrutieren.</p> <p><b>Frage 7:</b></p> <p>Die deutsche Wirtschaft lehnt sowohl zwingende gesetzliche Vorgaben als auch damit verbundene Sanktionen nachdrücklich ab. Die Unternehmen für die Nichterreichung von gesellschaftspolitisch motivierten Zielvorgaben für unternehmensinterne Gremienbesetzungen zu sanktionieren, stößt auf erhebliche rechtliche Vorbehalte und ist auch politisch nicht zu rechtfertigen. So werden Erwerbsverläufe von Frauen gerade in Deutschland noch immer politisch und gesellschaftlich stark beeinflusst. Die Familienpolitik setzt nach wie vor Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit, z. B. durch die beitragsfreie Mitversicherung nicht erwerbstätiger Ehegatten in der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung oder die Hinterbliebenenversorgung. Für politische Versäumnisse dieser Art dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden. Die Bemühungen der Unternehmen können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Politik bestehende Fehlanreize beseitigt und geeignete</p>	<p>A1 A1.3. Na</p> <p>A1 A2:1. Na A1.1. Na A2</p> <p>A1 A2:3. Na A1:3. NaA2</p> <p>A1:1 Na</p>
--	--	--

	Rahmenbedingungen an richtiger Stelle schafft. Etwaige Sanktionen dürfen keinesfalls die Handlungsfähigkeit einer Gesellschaft in Frage stellen.	
S18: Bayerischer Bankenverb and	Identisch zu S16! Frage:1 A1A3A1A3A2:2.Na Frage2: A1A2A2A1A1:3.Na Frage 3: A1A1Frage 4:A1 A1:1Na A1:3.Na Frage: 5: A1 A1:3.Na Frage 6: A1 A1:1.Na A1:3.NaFrage 7:A1 A1:1.Na A1:3.NaA2	
S19: BAVC	Frage 1:A1A1A3A1A1A1:1.NaA3A1:2.NaA2:2.Na Frage2: A2 A2A1A1A1A3Frage3:A1A1A2A1A1A1:3.Na Frage4: A1A1:3.Na Frage 5:A1A1:3.NaFrage6: A1 A2:1.NaA1:1.NaA2Frage7A1A2:3.NaA1:3.NaA2A1:1Na	
S20: Bfz	Identisch zu S16! Frage:1 A1A3A1A3A2:2.Na Frage2: A1A2A2A1A1:3.Na Frage 3: A1A1Frage 4:A1 A1:1Na A1:3.Na Frage: 5: A1 A1:3.Na Frage 6: A1 A1:1.Na A1:3.Na A2Frage 7:A1A1:1.NaA2A1:3.Na	
S21: BGA	Identisch zu S17: Frage1:A1A1A3A1A1A1:1.NaA3A1:2.NaA2:2.NaFrage2:A2A2A1A2:2. NaA1A1:3.NaFrage3:A1A1A2A1A1A1:3.Na Frage4: A1A1:3.Na Frage 5:A1A1:3.NaFrage6: A1 A2:1.NaA1:1.NaA2Frage7A1A2:3.NaA1:3.NaA2A1:1Na	
S22: Starkstrom – Gerätebau GmbH	Identisch zu S16! Frage:1 A1A3A1A3A2:2.Na Frage2: A1A2A2A1A1:3.Na Frage 3: A1A1Frage 4:A1 A1:1Na A1:3.Na Frage: 5: A1 A1:3.Na Frage 6: A1 A1:1.Na A1:3.Na Frage 7:A1 A1:1.Na A1:3.NaA2	
S23: Wacker Chemie	Identisch zu S16! Frage:1 A1A3A1A3A2:2.Na Frage2: A1A2A2A1A1:3.Na Frage 3: A1A1Frage 4:A1 A1:1Na A1:3.Na Frage: 5: A1 A1:3.Na Frage 6: A1 A1:1.Na A1:3.Na Frage 7:A1 A1:1.Na A1:3.NaA2	
S24: vbm	Identisch zu S16! Frage:1 A1A3A1A3A2:2.Na Frage2: A1A2A2A1A1:3.Na Frage 3: A1A1Frage 4:A1 A1:1Na A1:3.Na Frage: 5: A1 A1:3.Na Frage 6: A1 A1:1.Na A1:3.Na Frage 7:A1 A1:1.Na A1:3.NaA2	
S25:vbw	Identisch zu S16! Frage:1 A1A3A1A3A2:2.Na Frage2: A1A2A2A1A1:3.Na Frage 3: A1A1Frage 4:A1 A1:1Na A1:3.Na Frage: 5: A1 A1:3.Na Frage 6: A1 A1:1.Na A1:3.Na Frage 7:A1 A1:1.Na A1:3.NaA2	
S26: AGV	<b>1. Frage:</b> Im Zuge des demografischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach Fachkräften werden in der deutschen Wirtschaft zukünftig weibliche Fachkräfte einen noch wichtigeren Stellenwert einnehmen. Dieses Potenzial muss in der Zukunft stärker ausgeschöpft werden. Längere familienbedingte Erwerbsunterbrechungen sowie eine geringere zeitliche Verfügbarkeit stehen vielfach dem beruflichen Aufstieg entgegen. So kommen viele Frauen auf ihrem Karriereweg gar nicht erst so weit voran, dass Sie für Führungspositionen im Vorstand oder Aufsichtsrat in Frage kommen könnten. Eine freiwillige Selbstregulierung durch die Unternehmen kann hierbei einen Impuls geben, bessere Voraussetzungen zu schaffen. Die Unternehmen können auf Basis der Unternehmens- und Personalstruktur sowie unternehmensspezifischen Besonderheiten konkrete Ziele entwickeln, die auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind.	A1 A3

	<p>Beispielhaft ist hierfür die Selbstverpflichtungserklärung der deutschen DAX 30-Unternehmen im Jahre 2011, in deren Rahmen sich auch zwei Versicherungsunternehmen konkrete Ziele gesetzt haben. Weitere Unternehmen der Branche sind diesem Beispiel gefolgt und haben sich interne Quoten gesetzt. Die Unternehmen haben hierdurch eine Art freiwilligen Wettbewerb innerhalb der Branche generiert. Eine freiwillige Selbstverpflichtung erfährt innerhalb der Unternehmen, anders als von außen auferlegte Vorgaben eine Akzeptanz, da Selbstverpflichtungen naturgemäß den unternehmensspezifischen Besonderheiten Rechnung tragen. So wird letztendlich auch die Umsetzbarkeit in den Unternehmen gewährleistet. Von außen auferlegte Vorgaben würden hingegen – abgesehen von den fraglichen Umsetzungsmöglichkeiten – keine Akzeptanz erfahren. Der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) hat die Bedeutung des Themas erkannt und setzt sich dafür ein, dass mehr Frauen als bislang in Führungspositionen unserer Branche berufen werden. Am 27. März dieses Jahres fand die erste Frauen- Führungskräfte tagung der Deutschen Assekuranz in Köln statt. Rund 130 weibliche Vorstandsmitglieder und Führungskräfte der oberen Führungsebene unserer Mitgliedsunternehmen nahmen an der Veranstaltung teil. Der Vorstand des AGV hat die Frauen-Führungskräfte tagung initiiert, um mit dem weiblichem Top-Management der Assekuranz und vielen „Kennern“ der Versicherungsbranche zu erörtern, was die Versicherungsunternehmen in Zukunft tun können, um ihr hohes Maß an weiblichem Potenzial noch besser auszuschöpfen. Die Impulse aus dieser Veranstaltung möchte der Verband nutzen, um weitere Maßnahmen umzusetzen. Bereits konkret geplant sind eine Erhebung zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ sowie weitere Netzwerkveranstaltungen. Soweit seitens verschiedener politischer Verantwortungsträger wie etwa der Europäischen Kommission gerügt wird, dass die Fortschritte der freiwilligen Frauenförderungsmaßnahmen unzureichend seien, werden die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung der Maßnahmen übersehen. Eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen kann nicht schneller erfolgen als in den Unternehmen tatsächlich Beförderungs- und Nachbesetzungsentscheidungen zu treffen sind. Aufgrund einer – im Sinne der Know-how-Bildung und Führungskontinuität wünschenswerten (!) – durchaus längeren Verweildauer in Führungspositionen stehen derartige Entscheidungen nicht tagtäglich an. Schon deshalb können keine schnelleren Erfolge nachgewiesen werden. Die Kündigung von männlichen Führungskräften zum Zwecke einer schnelleren Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen kann nicht ernsthaft erwogen werden. Gleiches gilt für einen jahrelangen faktischen „Beförderungsstopp“ für männliche Bewerber auf Führungspositionen. Insofern ist die Politik – will sie sich nicht vorwerfen lassen, sie sei populistisch und realitätsfern auf Geduld angewiesen.</p> <p><b>2. Frage:</b></p> <p>Das Thema Frauenförderung und Chancengleichheit muss in den Unternehmen auf der Vorstandsebene angesiedelt und kommuniziert werden. Um dafür in den Unternehmen ein Bewusstsein zu schaffen, hat der AGV das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in den letzten Jahren auf mehreren Veranstaltungen sowohl auf Personalleiter- als auch auf Personalvorstandsebene aufgegriffen und so in die Branche getragen. Betriebliche Maßnahmen können nur auf freiwilliger Basis einen nachhaltigen Effekt entwickeln. Viele Versicherungsunternehmen haben bereits zahlreiche konkrete Maßnahmen umgesetzt, z. B. Telearbeit, Teilzeit (in Führung), Job-Sharing, Work-Life-Balance Maßnahmen und betriebliche Kinderbetreuung. Die zahlreichen betrieblichen Bemühungen müssen durch entsprechende gesellschaftliche (staatliche) Rahmenbedingungen begleitet werden. Dabei ist insbesondere der Ausbau der Kinderbetreuungsmöglichkeiten zügig voranzutreiben. Jede Art einer gesetzlichen Vorgabe für eine Quote lehnen wir entschieden ab. Eine gesetzliche Vorgabe kann den notwendigen Spezifika der Unternehmen und Branchen nicht Rechnung tragen. Sie würde zwangsläufig – schon mangels Akzeptanz in den Unternehmen – zu Ausweichmechanismen führen und eine „echte“ Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen tendenziell eher verhindern als fördern. Zu befürchten ist insbesondere, dass dort, wo eine Umsetzung politisch nicht möglich ist, durch die Schaffung von Scheinpositionen gesetzliche Vorgaben formal, aber nicht in der Sache,</p>	<p>A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A1:2. Na</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1 A1:1. Na</p> <p>A2</p>
--	---	--

	<p>erfüllt werden. Hiermit würde eine tatsächliche Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen nicht erreicht. Das Image von Frauen in Führungspositionen würde allerdings nachhaltig geschädigt. Die innerbetriebliche Akzeptanz der Sinnhaftigkeit des verfolgten Ziels würde unter dem Eindruck des Zwangs stark gemindert. Zudem wäre zu befürchten, dass diejenigen Unternehmen, die unter die gesetzlichen Vorgaben fallen würden, Schwierigkeiten bei der Akquisition junger männlicher Nachwuchsführungskräfte bekommen und somit auf dem Arbeitsmarkt einen Wettbewerbsnachteil erleiden. Eine gesetzliche Vorgabe würde aber auch auf erhebliche rechtliche Bedenken stoßen. Sie wäre auf nationaler Ebene verfassungsrechtlich bedenklich sowie auf EU-Ebene kompetenzrechtlich kaum durchsetzbar und zulässig. Den Unternehmen sollte es frei stehen, ob sie sich auf Basis ihrer individuellen Unternehmensstruktur weitere Ziele setzen.</p> <p><b>3. Frage:</b> Die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel und trägt zu einem Chancenausgleich zwischen Männern und Frauen bei. Der wirtschaftliche Effekt eines höheren Anteils von Frauen in den Entscheidungsgremien ist in zahlreichen Statistiken untersucht worden, deren Ergebnisse sich jedoch teilweise widersprechen. Es existieren mehrere Studien, die einen positiven Einfluss einer höheren Anzahl von Frauen in Entscheidungsgremien auf den Unternehmenserfolg beobachten. Allerdings ist deren Aussagekraft aufgrund von Zweifeln über die Kausalitätsrichtung fragwürdig. Es ist hierbei nicht geklärt, ob eine höhere Frauenquote wirtschaftlichen Erfolg oder wirtschaftlicher Erfolg eine höhere Frauenquote zur Folge hat. Festzuhalten ist, dass individuelle gute Leistungen wirtschaftlichen Erfolg bringen und dass diese unabhängig vom Geschlecht sind. Insofern ist bei objektiverer Sicht der Dinge festzustellen, dass es keine Indikatoren dafür gibt, dass eine Erhöhung des Frauenanteils in den Entscheidungsgremien den Unternehmen <b>wirtschaftliche Vorteile bringt</b>. Ebenso unzulässig wäre es, aus dem Umstand der hohen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen (einer Volkswirtschaft mit tendenziell eher geringem Frauenanteil in Führungspositionen) abzuleiten, eine geringe Beteiligung von Frauen brächte wirtschaftliche Vorteile.</p> <p><b>4. Frage:</b> Eine gesetzlich vorgegebene, starre und einheitliche Zielvorgabe für die Besetzung der obersten Entscheidungsgremien ist strikt abzulehnen. Zielvorgaben sind lediglich in freiwilligen Selbstverpflichtungen durch die Unternehmen oder mit empfehlendem Charakter aus der Branche denkbar, und nicht durch externe Parteien aufzuerlegen. Die Unternehmen können in freiwilligen Selbstverpflichtungen die geplanten Maßnahmen spezifisch an ihr Unternehmen anpassen und entscheiden, in welchen Bereichen Maßnahmen sinnvoll und erfolgversprechend erscheinen. Eine von außen auferlegte Zielvorgabe kann solche unternehmensspezifischen Gegebenheiten nicht berücksichtigen. Insofern sind bereits empfehlende Vorgaben abzulehnen. Die Unternehmen nehmen die Zielsetzung der Frauenförderung ernst und benötigen hierfür keine Empfehlungen von außen. Was sie brauchen sind geeignete staatliche Rahmenbedingungen (z. B. Kinderbetreuungseinrichtungen; Fördermaßnahmen).</p> <p><b>5. Frage:</b> Freiwillige Selbstverpflichtungen durch die Unternehmen können individuell an die Struktur und Größe des jeweiligen Unternehmens angepasst werden und sind demnach unabhängig von der Größe oder Börsennotierung. Durch die Flexibilität von freiwilligen Maßnahmen und Zielen ergibt sich die Frage nach der Beschränkung der Vorgaben für Unternehmen mit einer bestimmten Größe nicht. Starre Vorgaben sind generell für alle Unternehmenstypen abzulehnen.</p> <p><b>6. Frage:</b> Freiwillige Selbstverpflichtungen können von den Unternehmen individuell gestaltet werden und sind somit nicht an bestimmte Gremien gebunden. Die Unternehmen entscheiden auf freiwilliger Basis darüber, in welchen Unternehmensbereichen und -gremien Maßnahmen sinnvoll sind und einen nachhaltigen Effekt versprechen. Wie bereits zuvor deutlich gemacht, werden gesetzliche Vorgaben, insbesondere für geschäftsführende Gremien, abgelehnt. Sie bedeuten einen erheblichen Eingriff in die</p>	<p>A1:3. Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1 A2:1. Na A1:1. Na</p> <p>A2</p> <p>A1:1. Na A1</p> <p>A1:1. Na A1</p>
--	---	---

	<p>Autonomie der Unternehmen. Nicht zu unterschätzen sind zudem die größeren Probleme in der Praxis, die eine starre Besetzungsregelung für die höchsten Entscheidungsgremien mit sich bringt. Noch immer ist es für die Unternehmen schwierig, Frauen zu rekrutieren, die die nötigen Berufs- und Führungserfahrungen für eine Position im Vorstand oder Aufsichtsrat mitbringen. Der Arbeitsmarkt bringt momentan (noch) nicht in ausreichender Anzahl weibliche Führungskräfte hervor. Hier sind übrigens auch staatliche Aufgaben gegeben.</p> <p><b>7. Frage:</b> Sanktionen für das Nichterreichen von gesetzlichen Zielvorgaben werden, wie auch die Einführung von solchen bindenden Regelungen, entschieden abgelehnt. Eine Einführung von Sanktionen ist politisch und rechtlich nicht zu rechtfertigen und verkennt die bedeutende Rolle, die gesellschaftliche Rahmenbedingungen bei dem Erreichen von Chancengleichheit im Erwerbsleben zwischen Männern und Frauen tragen. Dabei werden Impulse aus der Politik und nicht aus den Unternehmen benötigt. Die Familienpolitik muss bessere gesellschaftliche Voraussetzungen schaffen, damit der Karriereweg von Frauen in Deutschland weniger stark gesellschaftlich durch stereotypische Rollenbilder und politisch beeinflusst wird. Die bisherige Politik setzt weiterhin Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit von Frauen. Erst durch eine Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen können Maßnahmen, die auf Unternehmensebene getroffen werden, einen nachhaltigen Effekt entwickeln. Die Versäumnisse durch die deutsche Politik dürfen hierbei den Unternehmen nicht durch Sanktionen negativ angelastet werden.</p>	<p>A2</p> <p>A2:3. Na</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A2</p> <p>A1:1. Na</p>
<p>S27: Hunger Hydraulik</p>	<p>Text kann nicht kopiert werden: 1.Frage: A1A3A1A3A2:2.NaA1:1Na 2.Frage: A1A1:3.Na A1 A2 3.Frage: A1A1 4.Frage: A1A1:1.Na A1:3.Na 5.Frage: A1A1:3.Na 6.Frage: A1A1:3.NaA2:1.Na A1:1.Na 7.Frage: A1 A2:3.Na A2</p>	
<p>S28: Allianz</p>	<p><b>Frage 1:</b> Angesichts des bevorstehenden demographischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach Fachkräften ist die Allianz bereits heute und wird zukünftig noch stärker auf das Potential an weiblichen Fach- und Führungskräften angewiesen sein. Um für diesen demographischen Wandel der Zukunft gewappnet zu sein, ist es unerlässlich, über eine diversifizierte Pipeline an Führungskräften zu verfügen. Die Allianz hat sich daher gemeinsam mit den Personalvorständen der deutschen DAX 30 Unternehmen in 2011 dazu bekannt, den Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland zu erhöhen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis Ende 2015 in den deutschen Allianz Gesellschaften einen Anteil von 30 % Frauen in Führungspositionen zu haben. Bereits 2008 haben wir uns das Ziel gesetzt, auf globaler Ebene 30 % Frauen in den Talent Pools auf allen Ebenen zu haben. Dieses Ziel haben wir für die mittlere Management Ebene bereits in 2011 erreicht. Ferner hatten wir uns zum Ziel gesetzt, 25 % der Aufsichtsratsmitglieder der Allianz SE mit Frauen zu besetzen. Auch dieses Ziel wurde mit der Aufsichtsratswahl auf der Hauptversammlung der Allianz SE in 2012 erreicht. Im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes haben wir für die Allianz passende spezifische Programme, Initiativen und Personalentwicklungsmaßnahmen aufgesetzt sowie das Angebot zur Unterstützung von Familien für eine ausgewogene Work-Life-Balance erweitert. Wir überprüfen unseren Fortschritt regelmäßig und messen den Erfolg dieser Initiativen in Form von jährlichen Scorecards. Ausgewählte Programme und Initiativen der letzten Jahre: (8) Das „100 Women Sponsorship Program“ hat zum Ziel, Frauen mit ausgewiesenem Potential für eine Führungsposition auf höchster Ebene bei ihrem beruflichen Weiterkommen und ihrer Entwicklung innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren durch eine hochrangige Führungsperson persönlich zu begleiten und zu unterstützen. Das Programm wird von den Vorstandsmitgliedern der Allianz SE und ihrer Tochtergesellschaften als Sponsoren aktiv unterstützt. • Mentoring Programme für Frauen in Schlüsselfunktionen • Networking events und workshops, sowie eine regelmäßige Veranstaltungsreihe, bei der</p>	<p>A1</p> <p>A1</p>

	<p>hochrangige Führungskräfte aus der Allianz Gruppe aber auch externe Referenzen zu Diversity und Gender Themen vortragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Netzwerken im Allianz Intranet speziell für Frauen</li> <li>• Anpassung unserer Recruiting Richtlinie: Shortlist mit mindestens einer Frau und einem „Diversity“ Kandidaten</li> <li>• Mit dem „GO – Flexible Program“ ermöglichen wir auch hochrangigen Führungskräften ihre Arbeitszeit zu reduzieren, von zuhause aus zu arbeiten oder ein Sabbatical zu nehmen.</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle für alle Mitarbeiter, spezielle Rückkehrprogramme nach der Elternzeit</li> </ul> <p>Aufgrund obiger Programme hat sich seit 2009 der Anteil von Frauen in Führungspositionen unterhalb des Vorstands von 17,2% in 2009 auf 19,2% in 2011 erhöht. Der Anteil an weiblichen Führungskräften mit Personalverantwortung unabhängig von der hierarchischen Ebene stieg von 31,5% in 2009 auf 33,3% in 2011. Der Frauenanteil in unserem Leadership Development Programm betrug in 2010 und 2011 jeweils 30%.</p> <p><b>Frage 2:</b></p> <p>Das Thema Frauenförderung und Chancengleichheit ist in der Allianz auf höchster Ebene im Vorstand angesiedelt. Wir haben die Gewährleistung und Einhaltung von Diversity zum Bestandteil unseres für alle Mitarbeiter in der Allianz Gruppe geltenden und verbindlichen Verhaltenskodex gemacht. Sowohl der Vorstand als auch die obersten Führungskräfte der Allianz engagieren sich im Rahmen unserer Diversity Initiative und verleihen so den diesbezüglichen Aktivitäten Nachdruck. Das im Jahr 2007 gegründete Diversity Council wird von dem für das Ressort Personal zuständigen Vorstandsmitglied geleitet und hat sich zum Ziel gesetzt, im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes Chancengleichheit auf allen Ebenen und Prozessen zu gewährleisten. „Gender“ bzw. das Thema „Frauenförderung“ ist ein Teil der dabei bedachten Initiativen (siehe oben).</p> <p>Um jedoch einen nachhaltigen Effekt zu erreichen, müssen die hier genannten betrieblichen Maßnahmen und Programme von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begleitet werden. Dabei ist in erster Linie der Ausbau an Kinderbetreuungsmöglichkeiten voranzutreiben. Die Allianz bietet im Rahmen unseres Familienservice die Finanzierung/Unterstützung einer Kinderkrippe an. Dies alleine ist jedoch nicht ausreichend und kann auch nicht von den Unternehmen alleine getragen werden.</p> <p>Gesetzlich auferlegte Zielvorgaben für eine Quote lehnen wir ab. Eine reglementierte Verpflichtung kann den unternehmensspezifischen Besonderheiten nicht ausreichend Rechnung tragen und würde innerbetrieblich auch keine Akzeptanz erfahren.</p> <p>Gesetzliche Zielvorgaben übersehen bzw. berücksichtigen nicht ausreichend den Aspekt, dass Besetzungs- und Nachbesetzungsentscheidungen eine gewisse Vorlaufzeit erfordern und somit längerfristig angelegt sein müssen. Die Nichtberücksichtigung von potentiellen männlichen Führungskräften bzw. ein faktischer Beförderungstopp für männliche Bewerber zur schnellen Erhöhung des Frauenanteils wäre kontraproduktiv und würde das Image von Frauen in Führungspositionen nachhaltig schädigen.</p> <p><b>Frage 3:</b></p> <p>Die Chancengleichheit im Erwerbsleben und die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel. Ob es einen statistischen Zusammenhang zwischen einer stärkeren Präsenz von Frauen in Entscheidungsgremien und dem Unternehmenserfolg gibt, ist bislang nicht belegt. Festzuhalten ist, dass individuelle gute Leistungen wirtschaftlichen Erfolg bringen und dass diese unabhängig vom Geschlecht sind.</p> <p><b>Frage 4:</b></p> <p>Wie bereits oben erwähnt, lehnen wir eine starre und einheitliche Zielvorgabe aus den dargelegten Gründen ab. Eine von außen auferlegte Zielvorgabe kann unternehmensspezifische Gegebenheiten weder prozentual noch zeitlich angemessen berücksichtigen. Sie ignoriert die Ausgangssituation eines Unternehmens, welche eine unternehmensspezifische Selbstverpflichtung zu berücksichtigen hat. Für ein Unternehmen mit einem geringen Frauenanteil ist es schwieriger, weibliche</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A1 A1</p> <p>A1 A1:1. Na</p> <p>A2</p>
--	---	---

	<p>Führungskräfte auszubilden und zu entwickeln, als wenn bereits ein großer Pool an Talenten vorhanden ist.</p> <p><b>Frage 5</b> Einheitliche Zielvorgaben auch in Form von Empfehlungen für Unternehmen lehnen wir grundsätzlich ab, unabhängig von der Größe eines Unternehmens oder einer Börsennotierung.</p> <p><b>Frage 6:</b> Wie bereits oben ausgeführt, verfolgt die Allianz mit ihrer Absichtserklärung das Ziel, bis Ende 2015 30% der Führungspositionen in den deutschen Allianz Gesellschaften und 25 % der Mitglieder des Aufsichtsrats der Allianz SE mit Frauen zu besetzen. Auf der diesjährigen Hauptversammlung der Allianz SE am 9. Mai 2012 wurden zwei weitere Frauen in den 12-köpfigen Aufsichtsrat gewählt, so dass die Allianz SE ihr Ziel von 25 % weiblicher Aufsichtsratsmitglieder mit 3 Frauen erfüllt hat. Seit diesem Jahr hat die Allianz SE ferner ein weibliches Vorstandsmitglied. Die Anzahl der weiblichen Vorstände in den deutschen Allianz Gesellschaften insgesamt ist in 2011 um fünf Frauen gestiegen.</p> <p><b>Frage 7:</b> Sanktionen für das Nichterreichen von gesetzlichen Zielvorgaben sowie die Einführung von solchen bindenden Regelungen sind grundsätzlich abzulehnen. Die bisherige Politik hat nicht dazu beigetragen, die Anzahl der erwerbstätigen Frauen zu steigern. Für diese Versäumnisse können nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden. Erst durch das Zusammenspiel von verbesserten politischen Rahmenbedingungen und unternehmerischen Maßnahmen können letztere ihre volle Wirkung entfalten und dazu beitragen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern.</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2:3, Na</p> <p>A1:1, Na</p> <p>A2</p>
<p>S29: Bundesarbeitsgeberverband Glas und Solar e.V.</p>	<p><b>Frage 1:</b> Selbstregulierung trägt nachhaltig dazu bei, Frauen auf oberster Führungsebene gleichzustellen. Freiwillige Maßnahmen entstehen auf Basis der Erkenntnis, dass Frauen ebenso für jede Art der Führungsaufgabe, auch als Aufsichtsrat oder Vorstandsmitglied, geeignet sind und tragen damit langfristig zur Verbesserung der Stellung der Frauen in der deutschen Wirtschaft bei. Maßnahmen zur Selbstregulierung berücksichtigen zudem unternehmensspezifische Besonderheiten. Die Selbstverpflichtungserklärung der Personalvorstände der deutschen DAX 30-Unternehmen aus dem Jahre 2011 steht beispielhaft dafür. Für den Bereich von Vorstand und Aufsichtsrat gelten für börsennotierte Unternehmen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Sie sehen vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele setzen sollen. Diese Empfehlungen haben sich bereits in der kurzen Zeit ihrer Geltung als sehr erfolgreich erwiesen. Fast alle großen börsennotierten Unternehmen setzen sich konkrete Ziele und besetzen freiwerdende Aufsichtsratsmandate zu einem großen Anteil mit Frauen: In den Nachwahlen der Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen wurden 2011 fast 40 Prozent der frei gewordenen Posten an Frauen vergeben. Auch im MDAX beträgt der Frauenanteil bei den Nachwahlen 2011 mehr als 30 Prozent. Darüber hinaus wurden seit 2010 allein sieben Frauen in DAX30-Vorstände bestellt. Zwei weitere sind bereits angekündigt. Diese Zahlen belegen, dass die Unternehmen mit freiwilligen und unternehmensspezifischen Zielsetzungen erfolgreich sind. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass die Benennungsperioden für Vorstand und Aufsichtsrat stets mehrjährig sind (gemäß § 84 bzw. § 102 AktG maximal fünf Jahre). In den meisten großen deutschen Unternehmen stehen im Jahr 2013 Aufsichtsratsneuwahlen an, bei denen eine weitere Steigerung des Frauenanteils zu erwarten ist. Auch in anderen europäischen Ländern (z.B. Schweden, Finnland) wurden gute Erfahrungen mit Maßnahmen der Selbstregulierung gemacht. Im Übrigen stellt sich die Gegenfrage, mit welchem Beispiel staatliche Institutionen in Europa vorangehen.</p> <p><b>Frage 2:</b> Betriebliche Maßnahmen sind nur auf freiwilliger Basis sinnvoll. Sie setzen voraus, dass auf allen Führungsebenen im Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung steht. Die betrieblichen Bemühungen müssen durch entsprechende gesellschaftliche</p>	<p>A1</p> <p>A1:1, Na</p> <p>A</p> <p>A3</p> <p>A1:2, Na</p> <p>A2:2, Na</p> <p>A1</p> <p>A2</p>

<p>Rahmenbedingungen, wie z. B. eine ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur flankiert werden. In den letzten Jahren haben die Unternehmen ihre Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen intensiviert und sich vielfach auch konkrete Ziele gesetzt, an denen sie sich messen lassen (vgl. Antwort zu Frage 1). Es steht den Unternehmen frei, sich weitere, selbst definierte Ziele zu setzen. Eine gesetzliche Regulierung insbesondere in Form starrer Einheitsquoten lehnt die deutsche Glasindustrie jedoch nachdrücklich ab. Gesetzliche Vorgaben sind auf EU-Ebene weder kompetenzrechtlich zulässig noch verhältnismäßig, ebenso wie sie auf nationaler Ebene verfassungsrechtlich zweifelhaft sind.</p>	<p>A2  A1  A1:3. Na</p>
<p><b>Frage 3:</b> Nein. Dennoch ist die Gleichberechtigung der Frauen auch in den höchsten Entscheidungsgremien europäischer Unternehmen gesellschaftlich von großem Interesse und auch die übermäßige Präsenz von Männern an der Unternehmensspitze bringt keinen wirtschaftlichen Vorteil gegenüber einem ausgewogenen Gremium. Die Verweigerung, Frauen an den wichtigsten Entscheidungen eines europäischen Unternehmens teilhaben zu lassen, könnte jedoch einen Imageschaden für das Unternehmen herbeiführen.</p>	<p>A1 A1 A2</p>
<p><b>Frage 4:</b> Politisch vorgegebene, einheitliche und rechtlich verbindliche Zielvorgaben sind für die geschlechtergerechte Besetzung von Entscheidungsgremien von Unternehmen nachdrücklich abzulehnen! Starre Einheitsquoten begegnen erheblichen europa- und verfassungsrechtlichen Bedenken: Die EU hat weder im Rahmen ihrer gleichstellungspolitischen Zuständigkeit die Befugnis, bestimmte Ergebnisvorgaben zu setzen (weder für den öffentlichen Dienst der Mitgliedstaaten noch für die Privatwirtschaft), noch ergibt sich aus den Binnenmarktvorschriften eine Kompetenz für gesellschaftspolitisch motivierte Vorgaben zur Zusammensetzung privater Unternehmensorgane. Einheitsquoten greifen ferner unverhältnismäßig in die grundrechtlich geschützte Organisationsfreiheit der Unternehmen selbst und die Eigentumsrechte ihrer Anteilseigner – die über die Besetzung der Leitungsgremien zu entscheiden haben – ein. Sie können sich im Einzelfall auch als unzulässige Diskriminierung einzelner Kandidaten aufgrund des Geschlechts darstellen.</p>	<p>A1 A1:1 Na A1:3. Na</p>
<p><b>Frage 5:</b> Keine! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmen oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Zudem treffen die unter Frage 4 skizzierten rechtlichen Bedenken auf Unternehmen aller Größenordnung unabhängig von einer Börsennotierung zu.</p>	<p>A1 A1:1. Na</p>
<p><b>Frage 6:</b> Keine! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmen oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Bei Selbstverpflichtungen der Unternehmen können die Unternehmen selbst entscheiden, welche Gremien beziehungsweise Gremienmitglieder sie einbeziehen. Insbesondere in den höchsten Entscheidungsgremien ist es notwendig, auf die kompetenteste Person und nicht auf „die Frau“ oder „einen Mann“ setzen zu dürfen. Geschlechterbezogene Besetzungsregelungen für Geschäftsführungsorgane (Vorstand) sind daher nicht mit der Unternehmensautonomie vereinbar und werfen im Übrigen erhebliche Probleme für die Praxis auf.</p>	<p>A1:3. Na  A1 A1:1. Na</p>
<p><b>Frage 7:</b> Nein! Es ist weder Kompetenz noch Aufgabe der EU-Kommission, Unternehmen oder Eigentümern sachfremde Kriterien bei der Personalbesetzung zu diktieren. Zwingende gesetzliche Vorgaben als auch damit verbundene Sanktionen sind nachdrücklich abzulehnen. Die Unternehmen für die Nichterreichung von gesellschaftspolitisch motivierten Zielvorgaben für unternehmensinterne Gremienbesetzungen zu sanktionieren, stößt auf erhebliche rechtliche Vorbehalte und ist auch politisch nicht zu rechtfertigen. Die deutsche Familienpolitik setzt beispielsweise mit einem möglichen Betreuungsgeld nach wie vor Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit von Frauen. Das Gegenteil ist aber notwendig: Anreize zur Erhöhung der Erwerbstätigkeit von Frauen, nicht allein um dem Fachkräftemangel zu begegnen, sondern vor allem, um Gleichberechtigung zu ermöglichen.</p>	<p>A1 A1:3. Na  A2</p>

<p>S30: Deutsche Telekom AG</p>	<p><b>1.Frage:</b> Als Treiber der DAX-30-Erklärung zur Selbstverpflichtung hat die Deutsche Telekom im März 2010 zugesagt, ihre Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Chancengleichheit sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie als wichtigen Bestandteil des Diversity-Managements und als Basis für die Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten zu intensivieren. Mit dieser Selbstverpflichtung gemeinsam mit allen 30 DAX-Unternehmen kommen wir dem Wunsch der Politik nach, einen Zielwert für Frauen im Management zu definieren. Die Quote von 30%, zu der wir uns als erstes DAX-30-Unternehmen bereits im März 2010 proaktiv verpflichtet haben, ist eine konzernweite Quote. Für uns – die Deutsche Telekom - ist diese selbstgesetzte Quote kein Ziel, sondern das richtige Instrument das Ziel zu erreichen. Die ersten Erfolge zeigen uns, dass wir mit der selbstgesetzten Quote auf den richtigen Weg sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Erhöhung des weltweiten Frauenanteils im mittleren und oberen Management von 19 auf 24,7%</li> <li>□ Bestellung von 27 zusätzlichen weiblichen Aufsichtsräten in den deutschen Tochter- und Enkelunternehmen, so dass nun 31 Frauen Mandate in Telekom- Aufsichtsräten wahrnehmen</li> <li>□ Erhöhung von zwei auf sieben Frauen im Business Leader Team (Direkte Berichtslinie zum Vorstand)</li> <li>□ Erhöhung des Frauenanteils bei Einstellungen von Top-Nachwuchskräften von 33 auf 51,7%</li> <li>□ Erhöhung des Frauenanteils in Managemententwicklungsprogrammen von 18 auf 31,5%</li> </ul> <p>Gleiches gilt für die obersten Konzerngremien: Ab Mai wird es zwei Vorständinnen im Gesamtvorstand der Telekom (30%) geben und mit der nächsten Hauptversammlung die Frauenquote im Konzernaufsichtsrat auf 25 % erhöht werden. Daraus wird ersichtlich, dass die Deutsche Telekom ihre Selbstverpflichtung Ernst nimmt und dementsprechend den Frauenanteil auf allen Führungsebenen erhöht hat. Aus Sicht des Aufsichtsrates ist daher eine Selbstregulierung nicht nur zielführend, sondern bereits konzernweit wirksam.</p> <p><b>2. Frage:</b> Unsere Erfahrung zeigt, dass eine systematische Frauenförderung entlang der gesamten Talent Pipeline – vom Recruiting bis zur Stellenbesetzung – unabdingbar ist. Daher haben wir stringent die Quote von 30% entlang unserer Talent Pipeline definiert und schaffen somit die Transparenz bzgl. der Umsetzung. Zudem ist einer Änderung der Arbeitskultur und den lebenssituativen Karrierewünschen unbedingt Rechnung zu tragen. Ohne Work-Life-Maßnahmen hat eine Quote nur begrenzte Wirksamkeit. Angebote und Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitswelten und Veränderung der Arbeitskultur sollten demzufolge neben dem Ausbau der Kinderbetreuung zusätzlich aufgegriffen werden.</p> <p><b>3. Frage:</b> Selbstverständlich! Durch unterschiedliche Persönlichkeiten und Sichtweisen können wir verschiedene Bedürfnisse vielfältiger Märkte besser erkennen und Lösungen absichts ausgetretener Pfade entwickeln. Die Forderung nach mehr Vielfalt im Management basiert auf folgenden Fakten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ein Vergleich von EU-Unternehmen durch Catalyst/McKinsey (2007) zeigt, dass einerseits die Umsatzrendite von Unternehmen mit einem höheren Anteil von Frauen im Vorstand um ca. 42% größer ist als von Unternehmen mit einem niedrigeren Frauenanteil im Vorstand. Andererseits zeigt das Ergebnis eine 53% höhere Eigenkapitalrendite von Unternehmen mit mehr Frauen im Vorstand von Unternehmen mit niedrigerem Frauenanteil</li> <li>□ Durch den demografischen Wandel und angesichts der Fachkräftelücke von 1,2 Millionen in 2020 allein in Deutschland können wir uns es als deutschen Unternehmen nicht leisten, die Hälfte des globalen Talentpools stiefmütterlich zu behandeln (Quelle: Studie „Zukunftsvermögen Bildung“, McKinsey 2008)</li> <li>□ Auch für Investoren gewinnt Gender Diversity im Management im mehr an Bedeutung: 2007 waren bereits 2,76% der Aktionäre Aktionärinnen der Deutschen</li> </ul>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2</p>
-------------------------------------	--	---

	<p>Telekom nachhaltige Investoren, 2008 5,4%, Ende 2010 weit über 10%.</p> <p>□ Nicht zuletzt haben wir als Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung, Männern wie Frauen Karrierechancen und damit Chancengleichheit zu bieten.</p> <p><b>4.Frage:</b> Entsprechend Antwort 1) empfiehlt die Deutsche Telekom zunächst die Entwicklung auf Basis der Selbstverpflichtung abzuwarten. Sollten die gewünschten Erfolge der Selbstverpflichtung ausbleiben, ist für die Deutsche Telekom eine 30% Zielvorgabe ziele führend. Zum einen möchten wir, dass sich der Anteil von Frauen an unserer Gesamtbelegschaft mit etwa 30% auch in den oberen Führungsetagen wiederfindet. Zum zweiten bestätigen Studien, dass es eine kritische Masse von ca. 30% Frauen in Führungsgremien braucht, damit die positiven Aspekte gemischter Führungsteams voll zum Tragen kommen. Und genau darum geht es: nicht Männer durch Frauen zu ersetzen, sondern gemischte Führungsteams zu schaffen, in die sich Frauen wie Männer mit ihren jeweils unterschiedlichen Führungsstilen voll und ganz einbringen können.</p> <p><b>5. Frage:</b> Frauenförderung ist eine gemeinsame Aufgabe von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Um die Kultur entsprechend Gender-Diversity und Gender-Fairness nachhaltig verändern zu können, bedarf es einen großen Hebel. Die Konzentration auf ausschließlich börsennotierte Unternehmen reicht unseres Erachtens nicht aus. Der Fokus sollte im ersten Schritt ausgeweitet werden auf alle Großunternehmen</p> <p><b>6.Frage:</b> Entsprechend der Selbstverpflichtung aller 30 DAX-Unternehmen sollte diese Definition – in Abhängigkeit von Rahmenbedingungen, Branche, strategischer Ausrichtung und Organisationsstruktur - den jeweiligen Unternehmen selbst überlassen werden</p> <p><b>7.Frage:</b> Entsprechend Antworten 1) und 4) empfiehlt die Deutsche Telekom zunächst die Entwicklung auf Basis der Selbstverpflichtung abzuwarten. Sollten die gewünschten Erfolge der Selbstverpflichtung ausbleiben, ist für die Deutsche Telekom eine 30% Zielvorgabe ziele führend[...]. Die Festlegung von Sanktions- und Ausnahmeregelungen sollte im zweiten Schritt auf Basis vorliegender Erfahrungswerte und Analyseergebnisse erfolgen.</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A2:4. Na</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A2:3. Na</p>
S31: DIHK	<p>Text Kann nicht kopiert werden:</p> <p>1. Frage: A1A2:3.NaA1A3A1:2.Na 2. Frage: A2 A1 A3 3 Frage: A1 4.Frage :A2:1.Na A3 A1:2.Na A1:1.Na 5. Frage:A1 A1:1.NaA2:1.Na A2:3.Na A1:3.Na A2:2.Na 6.Frage: A2:1.Na 7.Frage: A2:3.Na</p>	
S32: Deutsches Aktieninstitut	<p>Frage1: Die Selbstregulierung ist unseres Erachtens der richtigere und erfolgversprechendere Weg, um auf dem Weg zum Abbau von möglichen Geschlechterungleichgewichten voranzukommen. Zum einen bietet sie den Unternehmen das notwendige Maß an Flexibilität, im Rahmen dessen sie in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen agieren können, zum anderen werden die Unternehmen zu Transparenz und Publizität verpflichtet, so dass sie sich der selbst gestellten Aufgabe nicht entziehen können. So hat der Deutsche Corporate Governance Kodex 2010 durch seine Festlegung in Ziffer 5.4.1. auf eine angemessene Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten den Unternehmen eine klare Leitlinie vorgegeben, die seitens der Unternehmen akzeptiert wurde und der sie weitestgehend auch nachkommen – also keine begründungspflichtige Abweichung erklären. Auch die deutsche Bundesregierung vertritt den Grundsatz der Selbstverpflichtung von Unternehmen. Dabei handelt es sich um einen zielgerichteten Ansatz, um den Frauenanteil in Aufsichtsräten zu erhöhen. Dieser Aufforderung zur Selbstverpflichtung ist die deutsche Wirtschaft z.B. mit der Selbstverpflichtung der DAX 30-Unternehmen auch nachgekommen. Im Rahmen dieser Verpflichtung haben diese DAX-Unternehmen festgelegt, bis wann und in welchem Umfang sie die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen verbessern wollen. Diese Selbstverpflichtung der Unternehmen geht damit über die Vorgaben des Kodex, die sich nur an den Aufsichtsrat richten, hinaus und umfasst bei den meisten Unternehmen die aller Managementebenen.</p>	<p>A1</p> <p>A1:2. Na</p> <p>A3</p>

An diesen Zahlenvorgaben werden sich die Unternehmen messen lassen. Die Vorgaben des Kodex und die Selbstverpflichtung der DAX 30- Unternehmen haben auch bereits dazu geführt, dass bei den Nachwahlen der Aufsichtsräte 2011 fast 40 Prozent der neu gewählten Aufsichtsräte Frauen sind. Auch im M-DAX wurden von den neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen 30 % von Frauen eingenommen. Darüber hinaus sind allein seit 2010 sieben Frauen in DAX-Vorstände berufen worden und weitere werden, wie bereits angekündigt, folgen.

**Frage2:**

Das Deutsche Aktieninstitut vertritt nachdrücklich die Auffassung, dass seitens der EU keinerlei zusätzlich Maßnahmen ergriffen werden sollten, da weder eine entsprechende Kompetenz der EU besteht<sup>2</sup>, noch unter dem Gesichtspunkt der Subsidiarität ein Eingreifen der EU erforderlich ist. So besagt Art. 157 Abs. 4 AEUV, dass nur die Mitgliedstaaten das Recht haben, in Bezug auf die **Gleichstellung** von Männern und Frauen im Arbeitsleben aktiv zu werden. Hinter dieser Spezialnorm tritt Art. 19 AEUV zurück, so dass die EU auch aus dieser Norm keine Kompetenz für die Einführung einer europaweiten Frauenquote herleiten kann. Auch der Versuch der Union, sich auf die Niederlassungsfreiheit zu berufen, ist zum Scheitern verurteilt, auch wenn der Fortschrittsbericht der EU-Kommission „Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht Eine Europa-2020-Initiative“<sup>3</sup> ökonomische Gründe nennt, warum eine Frauenquote sinnvoll wäre. So werden im Fortschrittsbericht auf „verbesserte Unternehmensleistung, verbesserte Qualität bei Entscheidungsprozessen und verbesserte Unternehmensführung und –ethik“ hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Bedeutung hingewiesen, nicht aber auf sozialpolitische Erwägungen hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen. Zum anderen erwähnt der Fortschrittsbericht, dass in Betracht gezogen werden sollte, „dass die Entstehung abweichender nationaler Regelungen auf diesem Gebiet in einigen Mitgliedstaaten und fehlende Regelungen in anderen Mitgliedstaaten **Bedeutung für das Funktionieren des Binnenmarktes** haben könnte. Dies könnte sich auf die grenzüberschreitende Niederlassung von Unternehmen oder auf die Aussichten einer erfolgreichen Teilnahme an öffentlichen Auftragsvergaben im Ausland auswirken (ein internationales Unternehmen kann beispielsweise in mehreren EU-Mitgliedstaaten tätig sein, in denen es keine Quotenregelung gibt oder in denen es unterschiedliche Quotenregelungen gibt). Die Unternehmen benötigen Rechtssicherheit und keine widersprüchliche Regelungen.“<sup>4</sup> Damit scheint die EU Kommission anzudeuten, dass ihre **Kompetenz im Bereich der Niederlassungsfreiheit** anzusiedeln ist, die es gebietet, die Frauenquote einheitlich zu regeln. Damit sollen Unternehmen in Mitgliedstaaten ohne Frauenquote offensichtlich davor geschützt werden, Ausschreibungen zu verlieren. Es ist aber sehr sorgfältig zu prüfen, ob die aus dem Ziel der Schaffung eines einheitlichen Binnenmarkts abgeleitete Kompetenz, ein „race to the bottom“ zu verhindern bzw. ein „level playing field“ zu schaffen<sup>5</sup>, trägt. Zum einen dürfte das Argument für jede Beschränkung der Dienstleistungsfreiheit in den verschiedenen Mitgliedstaaten gelten, was den Subsidiaritätsgrundsatz unerträglich aushöhlen würde. **Zum anderen fragt sich, ob Mitgliedstaaten vergabefremde (politische) Zwecke in europarechtlich zulässiger Weise überhaupt in dieser Weise bei der Vergabe von Aufträgen berücksichtigen dürfen.** Diese müssten nämlich zumindest in einen sachlichen Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand stehen. Die quotale Besetzung der Leitungsorgane mit Frauen dürfte im grenzüberschreitenden Bereich hierzu aber sicherlich nicht zu zählen sein. Abgesehen davon ist nicht nachzuvollziehen, warum im Falle vergaberechtlicher Diskriminierungen seitens eines Mitgliedstaates, eine europaweite Regelung zur Frauenquote eingeführt werden sollte, statt den Mitgliedstaat, der diskriminierende Regelungen aufgestellt hat, abzumahnern. Der bereits genannte Fortschrittsbericht legt anhand der dort genannten Studien nahe, dass Unternehmen mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis erfolgreicher sind. Womöglich soll durch die Frauenquote also erreicht werden, dass die Minderheitsaktionäre, vielleicht sogar die Gläubiger vor schlechteren Entscheidungen bewahrt werden sollen, die durch die Fehlbesetzung von Aufsichtsräten entstehen. An die Mehrheitsaktionäre kann sich die Initiative nicht wenden, denn diese hätten es ja in der Hand, die Gremien durch Ihre

A3

A2

Stimmenmacht wie gewünscht zu besetzen. In einer solchen Argumentation wären die Frauen also nicht mehr Schutzobjekt, sondern würden zum Schutzvehikel. Der danach im Rahmen der Niederlassungsfreiheit möglicherweise in Betracht kommende Kompetenztitel des Art. 50 Abs. 2 (g) AEUV erlaubt, Schutzbestimmungen zu koordinieren, „die in den Mitgliedstaaten den Gesellschaften im Sinne des Artikels 54 Abs. 2 (AEUV) im Interesse der Gesellschafter sowie Dritter vorgeschrieben sind, um diese Bestimmungen gleichwertig zu gestalten“. Obwohl durch die Daihatsu-Entscheidung des EuGH der Begriff der „Dritten“ z.B. auf die Arbeitnehmer ausgedehnt wurde, sind Frauen pauschal ohne Bezug auf eine bestimmte Rolle (eben als Arbeitnehmerinnen) keine Dritte in diesem Sinne.<sup>7</sup> Bei der vorliegenden Initiative könnte es der EU-Kommission aber möglicherweise um den **Schutz der Gesellschafter** gehen. Die EU-Kommission trägt insoweit vor, dass mehr Frauen in Entscheidungsgremien zu besseren Unternehmensergebnissen führten. Zum „Schutz der Gesellschafter“ müsse daher ein level playing field geschaffen werden, indem alle Unternehmen mittels einer Quote zu mehr Frauenpräsenz in Führungsgremien gezwungen werden. Eine Kausalität zwischen mehr Frauen in Führungsgremien und besseren Unternehmenszahlen lässt sich allerdings nicht belegen (s. Frage drei). Selbst wenn man aber davon ausginge, dass es sich bei Einführung einer Frauenquote auch um eine Schutzbestimmung zugunsten der Gesellschafter handelt, müsste doch wie in der Tabakrichtlinie-Entscheidung des EuGH zunächst geprüft werden, ob die geplanten Regulierung nicht einen **sozialpolitischen Schwerpunkt** statt eines gesellschaftsrechtlichen hat, der aber für die Berufung auf den Kompetenztitel des Art. 50 Abs. 2 (g)AEUV erforderlich wäre. Deutlich wird das sozialpolitische Anliegen der Kommission bereits darin, dass die Justizkommissarin 2009 zu Beginn der Diskussion um eine Frauenquote unter dem Thema „Die neue Gleichstellungsstrategie der EUKommission“ beworben hat. Auch der Ansatz eine starre Quote einführen zu wollen, spricht dafür, dass es vor allem um die Gleichstellung der Frauen und gerade nicht um den Schutz der Gesellschaft geht. Sollte es um das Unternehmenswohl gehen, müsste es ausreichen, den Unternehmen die „Irrationalität“ beim Verzicht auf Frauen in Führungspositionen vor Augen zu führen, um sie zu einem Einlenken zu bewegen. Darüberhinaus gibt es durchaus unterschiedliche Studienergebnisse, ob mehr Frauen in Führungspositionen tatsächlich zu besseren Unternehmensergebnissen führen. Solange es dazu keine empirisch belastbaren Forschungsergebnisse gibt, ist es aus unserer Sicht unzulässig, zur Einführung einer Frauenquote den Schutz der Gesellschafter zu bemühen. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auch auf eine Studie von Kenneth Ahern und Amy Dittmar von der Universität von Michigan. Darin wird dargelegt, dass die überstürzte Einführung der Frauenquote in Norwegen, die Unternehmen gezwungen habe, jüngere und unerfahrene Frauen in die Verwaltungsräte zu holen. Darunter habe die Performance der Unternehmen über Jahre gelitten.<sup>8</sup> Eine Einführung von zu hohen Frauenquoten in einem zu engen Zeitfenster kann demnach also sogar zu negativen ökonomischen Ergebnissen bei den Unternehmen führen. Die eindeutigen Befunde der Studie machen eine gesellschaftsrechtliche bzw. ökonomische Argumentation in Bezug auf die Frauenquote seitens der EU hinfällig. Zudem bedient sich die EU-Kommission zur Untermauerung der These von der Steigerung des Unternehmenswohls nur Studien aus Ländern, die noch nicht auf die Erfahrung mit der Frauenquote zurückgreifen konnten. Es fragt sich, ob die EU-Kommission nicht die Erfahrungen der anderen Mitgliedstaaten, die eine Frauenquote eingeführt haben nun erst einmal abwarten müsste. Erst nachdem sich dort ein positives Bild ergibt, würde eine Initiative überhaupt einen Sinn ergeben. Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die EU keine Kompetenz zum Erlass einer Frauenquote hat, weil das Gleichstellungsanliegen, das damit verfolgt wird, ein rein sozialpolitisches ist. Die Kompetenz in dieser Frage liegt wegen Art. 157 Abs. 4 AEUV allein bei den Mitgliedstaaten. In den Mitgliedstaaten wird die Frage des Geschlechterungleichgewichts in Führungsgremien lebhaft diskutiert und hat bereits auf dieser Ebene zu den verschiedenen Regulierungsmaßnahmen geführt. So wurde in Deutschland im Rahmen des Corporate Governance Kodex 2010 den Unternehmen auferlegt, auf eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat zu achten. So ermöglicht der Grundsatz des „comply or explain“ im DCGK den Unternehmen ein

flexibles Vorgehen bei der Förderung von Frauen. Der reputationsbasierte Sanktionsmechanismus, der sich aus der Offenlegungspflicht des Corporate Governance Kodex ergibt, trägt bereits jetzt dazu bei, dass der Kapitalmarkt über die Vertretung von Frauen in den Führungsgremien besser informiert ist und gegebenenfalls reagieren kann. Nach Maßgabe des Subsidiaritätsprinzips liegt die Aufgabe, mögliche bestehende soziale Ungleichgewichte in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen abzubauen, wie bereits dargelegt, bei den Mitgliedstaaten. Diese wird, wie gerade für Deutschland gezeigt, auch ernst genommen und man ist um Lösungen bemüht. Es ist auch nicht ersichtlich, dass – unterstellt die Kommission hätte eine entsprechende Kompetenz - diese Frage auf europäischer Ebene besser gelöst werden könnte. Ganz das Gegenteil ist der Fall. Den Besonderheiten der jeweiligen nationalen rechtlichen Vorgaben und tatsächlichen Gegebenheiten kann die Kommission durch einen europäischen Ansatz nach dem Motto „one size fits all“ nicht gerecht werden. Als Beispiel sei die in Deutschland noch bei weitem unzureichende Infrastruktur in Sachen Kinderbetreuung genannt, die es vielen Frauen schwer macht, ihre Karriere so zu verfolgen, wie sie das gerne tun würden. Die Folge dieses Mangelzustandes ist, dass bei der Besetzung von Führungspositionen bereits auf den unteren Führungsebenen diese Frauen dann u.U. eine angebotene Beförderung ablehnen müssen. Darüber hinaus sind in Deutschland z.B. auch die Besonderheiten der Mitbestimmung zu beachten. Durch die Vorgaben des Mitbestimmungsgesetzes werden die Eigentumsrechte der Aktionäre in Bezug auf die Wahl der Aufsichtsräte bereits eingeschränkt. Eine weitere Quote würde deutsche Aktionäre deutlich mehr belasten als Aktionäre in anderen Ländern. Sie muss sich deshalb am Verhältnismäßigkeitsgrundsatz messen lassen. Ein gesetzgeberischer Eingriff seitens der Europäischen Union wäre ein unverhältnismäßiger Eingriff, da als deutlich milderes Mittel die Verankerung von mehr Diversität im nationalen Corporate Governance Kodex vorhanden ist.

**(3.Frage:**

Divers besetzte Führungsgremien können zu einer größeren Vielfalt von Ansichten führen. Dass allerdings eine Kausalität zwischen der Besetzung von Führungsgremien mit mehr Frauen und besseren Unternehmenszahlen existiert, ist jedenfalls bisher wissenschaftlich nicht nachgewiesen. So hat eine Studie aus dem Februar 2012 ergeben, dass „die bisherige Forschung derzeit keine Schlüsse auf eine generelle ökonomische Vorteilhaftigkeit von Gender- Diversity“ zulasse<sup>9</sup>. Es ist damit unzulässig, das Argument der Vorteilhaftigkeit von Geschlechter-divers besetzten Führungsgremien als Rechtfertigung für eine Quote vorzubringen. Unabhängig davon haben die deutschen Unternehmen durchaus erkannt, dass sie auf gut ausgebildete Mitarbeiterinnen nicht verzichten können und versuchen durch die verschiedensten Programme, diese Frauen an das Unternehmen zu binden und ihnen eine Karriere zu ermöglichen.

**(4.Frage**

Starre gesetzliche Quote können nicht der Weg sein, Ungleichgewichte bei der Beteiligung von Frauen in Führungsgremien zu beheben. So hat der EuGH bei seinen Entscheidungen zur Geschlechterquote beim Berufszugang darauf hingewiesen, dass selbst bei gleicher Qualifikation den Frauen kein automatischer Vorrang eingeräumt werden darf, sondern der speziellen Situation Rechnung getragen werden muss. Starre Quoten würden dem aber entgegenstehen. Im Zweifel wirken Quoten dem anderen Geschlecht gegenüber diskriminierend (so genannte umgekehrte Diskriminierung) und werden infolge ihrer Starrheit auch den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens und dem allgemeinen wirtschaftlichen Umfeld nicht gerecht. Führungspositionen müssen immer mit den besten zur Wahl stehenden Kandidaten besetzt werden können – unabhängig vom Geschlecht. Wenn aber Unternehmen feste Quoten vorgegeben werden, wie sollen sie diese faktisch erfüllen können, wenn trotz aller Bemühungen (eigene Anstrengungen/Headhunter/Bemühung von Kandidatinnenpools) keine auf das Profil für die jeweilige Position passende Frau zu finden ist? Muss es nicht zumindest in solchen Fällen dann selbst in einem Regime mit starren Quoten Ausnahmen geben? Trotz gegenteiliger Behauptungen ist der Pool an Kandidatinnen für die obersten Führungsgremien noch zu klein, um verpflichtende Quote von 30 oder gar 40% angemessen erfüllen zu können. Dies wird auch von global tätigen Headhuntern bestätigt.

A2  
A2:1.  
Na

A1

A1

A2

A1:3.  
Na

<p>die alleine für Deutschland und nur für die Besetzung von Aufsichtsräten einen Kandidatinnenpool von mehreren tausend Frauen für erforderlich halten, wenn die auf europäischer Ebene angedachten Frauenquoten von 30% bis 40% erfüllt werden sollen<sup>10</sup>. Diese allgemeinen Probleme stellen sich in bestimmten Branchen sogar noch verschärft dar. Eine allgemeine Quote in Bezug auf Führungspositionen, die unabhängig von der Art des Unternehmens den Unternehmen vorgegeben wird, kann nur kontraproduktiv sein. Vor allem <b>technisch ausgerichtete Unternehmen</b> würden durch eine Quote von 30-40% Frauen in Führungspositionen zur Zeit vor große Probleme gestellt, weil Frauen bis heute noch seltener technische Berufe ergreifen. Von den Führungskräften in diesen Unternehmen muss aber ein starkes Interesse und umfassendes Grundverständnis an den technischen Grundlagen des Unternehmens erwartet werden können, damit sie ihren Aufgaben als Vorstand bzw. Aufsichtsrat nachkommen können. Dabei handelt es sich um ein Problem, das nicht nur in der Privatwirtschaft zu Tage tritt. So musste vor einiger Zeit selbst die Bundesregierung einräumen, dass der Grund, warum es Frauen in „technischen“ Bundesbehörden nicht bis in Spitzenfunktionen schafften, sei, dass sich zu wenige Frauen für technische Berufe interessierten. Die Schwierigkeiten in bestimmten Branchen sollten jedoch auch nicht dazu führen, dass die EU-Kommission, sollte sie eine starre Quote einführen, etwa ein Mandat an die europäischen Regulierungsbehörden (ESMA, EBA und EIOPA) vergibt, unterschiedliche Quoten für bestimmte Unternehmensgruppen herauszuarbeiten. Eine solche Bürokratie dürfte keiner wollen. Da die Quotenregelung andererseits jedoch unverhältnismäßig sein dürfte, zeigt sich, dass - wenn überhaupt - allenfalls über flexible Quoten nachzudenken wäre. Der Kandidatinnenpool kann auch nicht europaweit oder gar weltweit beliebig erweitert werden, da zum einen die Qualifikationen der Betroffenen dann im Zweifel nicht zum jeweiligen Unternehmen passen und zum anderen bereit die Einführung der Quote in Norwegen zu Problemen bei der Kandidatinnensuche geführt hat. Schon in diesem Fall war es trotz Einschaltung auch deutscher Personalberatungen nicht einfach, ausreichend viele geeignete Kandidatinnen vorzuschlagen. Da der Kandidatinnen-Pool so klein war, kam es in vielen Fällen zu einer starken Ämterhäufung (im hohen zweistelligen Bereich) von Mandaten bestimmter Aufsichtsrätinnen. Dies, aber auch die Tatsache, dass u.U. auf junge und unerfahrene Frauen zurückgegriffen werden musste, muss für die Qualität der Unternehmensüberwachung ein Warnsignal sein!<sup>11</sup> Wir möchten ferner noch darauf hinweisen, dass die Ämterhäufung im Bankenbereich derzeit extrem eingeschränkt wird (vgl. Entwurf CRD IV, KOM(2011) 453). Es sollen künftig nur noch ein Vorstandsposten mit zwei Aufsichtsratsmandaten bzw. vier Aufsichtsmandate kombiniert werden dürfen. Gerade im Bankenbereich werden zukünftig aber gleichzeitig höhere Anforderungen an das Qualifikationsprofil gestellt werden, was den Kandidatenpool insgesamt noch weiter einschränken dürfte. In der allgemeinen Corporate-Governance-Debatte sind außerdem verstärkt Tendenzen zu erkennen, die Unabhängigkeit der Aufsichtsräte zu thematisieren. Beispielsweise soll der Prüfungsausschuss künftig zwei, nicht nur eine unabhängige Person enthalten. Je nachdem wie das künftig definiert und weiter verschärft wird, wird das wiederum den Kandidatenkreis einschränken, weil bestimmte Personen, z.B. ehemalige Abschlussprüferinnen des Unternehmens auch ausscheiden werden. In Deutschland sind Prüfungsausschüsse zwingend mit Aufsichtsratsmitgliedern zu besetzen. Auch dies mag zu den nationalen Besonderheiten gehören, die eine zwingend europaweit vorgegebene Quotenregelung berücksichtigen müsste, um verhältnismäßig zu sein. Während sich also auf der einen Seite der Kandidatenpool verringern wird, dürfen auf der anderen Seite die Aufsichtsräte künftig weniger Mandate bekleiden. Die EU-Kommission sollte sich ebenfalls vor Augen führen, dass es auch Unternehmen mit kleinen Aufsichtsräten gibt. Bei Organen, die z.B. nur aus drei Personen bestehen, wäre die Umsetzung einer 40% Quote äußerst problematisch. Streng genommen müssten dann zwei von drei Aufsichtsratsmitgliedern Frauen sein. Da die Zahl der Aufsichtsräte in deutschen Unternehmen durch drei teilbar sein muss – eine nationale Vorgabe, die von der EU Kommission zu respektieren ist – ist eine Quote von 40% grundsätzlich ein Problem. Das Deutsche Aktieninstitut ist daher der Ansicht, dass der in Deutschland gewählte Weg über den Corporate Governance Kodex und die Selbstverpflichtung der Unternehmen in den</p>	<p>A2</p> <p>A1:2. Na</p> <p>A2:4. Na</p> <p>A1:2. Na</p> <p>A1:1. Na</p>
---	---

	<p>kommenden Jahren zu einer Ausgewogenheit bei der Besetzung von Führungspositionen führen wird.</p> <p><b>(5Frage:</b>  Wie bereits unter Frage drei dargelegt, führt die Steigerung der Frauenbeteiligung in Führungsgremien von Unternehmen nicht zu einer messbaren Steigerung des Gesellschaftswohls. Damit wird deutlich, dass die ganze Diskussion um die Einführung einer Quote rein sozialpolitisch getrieben ist. Wenn dem aber so ist, müssten im Grunde genommen alle Unternehmen - unabhängig von ihrer Größe und Börsennotierung - zu einer stärkeren Beteiligung von Frauen in Führungspositionen gezwungen werden. Denn warum sollten nur börsennotierte Unternehmen sich für die Gleichstellung von Frauen und Männern einsetzen, nicht aber Familienunternehmen, öffentlich-rechtliche Unternehmen, Bundesbehörden oder andere Institutionen. Eine Anknüpfung an die Börsennotierung allein hätte auf jeden Fall zwei deutliche Nachteile. Zum einen wären auch kleine Unternehmen, die nach Ansicht der EU in der Regel von belastenden Maßnahmen ausgenommen werden sollen, betroffen, zum anderen würde die Attraktivität einer Börsennotierung deutlich leiden. Auch besteht natürlich die Gefahr, dass Unternehmen sich – wie in Norwegen praktiziert<sup>12</sup> - von der Börse zurückziehen, um dieser Einschränkung ihrer Entscheidungsfreiheit zu entgehen.</p> <p><b>(6Frage:</b>  Wie unter Frage zwei bereits dargelegt, sollten auf EU-Ebene keine Initiative bezüglich der stärkeren Besetzung von Führungsgremien durch Frauen ergriffen werden. Das Deutsche Aktieninstitut setzt sich aber grundsätzlich für eine stärkere Einbeziehung von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien ein. Dabei ist unseres Erachtens allerdings sowohl zwischen den verschiedenen Führungsebenen von Aufsichtsrat und Vorstand als auch nach der Größe der Unternehmen zu differenzieren. So gibt es vermutlich mehr qualifizierte Frauen für Aufsichtsratspositionen als sich zur Zeit aus den aktuellen Zahlen zur Besetzung von Aufsichtsräten ablesen lässt. Dies gilt vor allem auf der Ebene kleinerer und u.U. mittlerer Unternehmen. Die Anforderungen an die Aufsichtsräte von DAX-Unternehmen sind demgegenüber eher denen an Vorstände vergleichbar und die Besetzung von Aufsichtsratspositionen mit Frauen damit vergleichbar schwierig. Trotz dieser Schwierigkeiten sind aber auch die DAX-Unternehmen bereit, den Frauenanteil in ihren Aufsichtsräten zu erhöhen. Deutsche Unternehmen haben also die Zeichen der Zeit klar erkannt und berufen, wie unter Frage drei erläutert, immer mehr Frauen in den Aufsichtsrat. Diese Tendenz wird sich 2013 auch fortsetzen, wenn ein größerer turnusmäßiger Wechsel bei den Aufsichtsratspositionen ansteht. Unterstützt werden kann dieser Prozess z.B. durch die Weiterbildung von Frauen für Aufsichtsratspositionen. So wurden in den letzten Jahren in Deutschland verschiedene Fortbildungsprogramme für Aufsichtsräte ins Leben gerufen. Auch das Deutsche Aktieninstitut hat zusammen mit der Frankfurt School of Finance &amp; Management 2010 ein entsprechendes Fortbildungsprogramm ins Leben gerufen. Dies ermöglicht nicht nur den aktuellen Aufsichtsräten, sich ständig fortzubilden, sondern es richtet sich auch an Aufsichtsratskandidaten, die sich auf ihre Aufgabe vorbereiten wollen und gibt ihnen einen umfassenden Einblick in die Arbeit eines Aufsichtsrates. Dieses Fortbildungsprogramm wird aktiv genutzt, gerade auch von Frauen. Zwischen dem Nebenamt eines Aufsichtsrats und der Vollzeitbeschäftigung eines Vorstands muss jedoch ganz klar unterschieden werden. Eine Quote, die hier nicht differenziert, ist u.E. von vornherein unverhältnismäßig. So ist auf Vorstandsebene Voraussetzung, dass die jeweiligen Kandidaten langjährige Führungserfahrung auf der operativen Ebene eines Unternehmens gesammelt haben. Das entscheidende Kriterium für die Besetzung einer Vorstandsposition muss daher die Qualifikation des Kandidaten sein, da der Vorstand für das Wohl und Wehe der Aktionäre und Stakeholder des Unternehmens verantwortlich ist. Nur seine jeweilige persönliche Eignung und nicht sein Geschlecht kann deshalb entscheidend für die Besetzung der jeweiligen Vorstandsposition sein. Starre Quoten können dem nicht gerecht werden. Den Weg, den die Unternehmen mit ihrer Selbstverpflichtung gewählt haben, ist daher der einzige gangbare Weg, um das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in den Unternehmen abzubauen. Gefördert werden müssen Frauen auf allen Führungsebenen, damit der Pool der Kandidatinnen</p>	<p>A2</p> <p>A2:3. Na</p> <p>A1:1. Na A1</p> <p>A1</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A1</p> <p>A1:2. Na</p>
--	---	--

	<p>auch für die Vorstandspositionen kontinuierlich erweitert wird.</p> <p><b>(7Frage:</b>  Feste Zielvorgaben in Bezug auf die Besetzung von Führungsgremien durch bestimmte Geschlechter sind, wie bereits dargelegt, nicht zielführend. Sanktionen für Unternehmen bei der Nichteinhaltung einer starren Quote für Aufsichtsräte wären immer vor allem eine Sanktionierung der Aktionäre. Im Gegensatz zur Besetzung von Vorstandspositionen hat der Aufsichtsrat nur einen eingeschränkten Einfluss auf die Aufsichtsratsbesetzung, da er der Hauptversammlung zwar Wahlvorschläge unterbreitet, dieser aber das autonome Wahlrecht in Bezug auf die Aufsichtsräte zusteht. Aufgrund der bereits geschilderten Schwierigkeiten der Unternehmen, wie z.B. dass es keine geeigneten Kandidatinnen trotz intensiver Suche für die gesuchte Führungsposition gibt, sollte es keine Sanktionen für die Unternehmen geben, die nachweislich alle Anstrengungen unternommen haben, die selbst gesetzten Frauenquoten zu erreichen. Es erscheint unsinnig, Unternehmen dafür zu bestrafen, dass es keine geeignete oder interessierte Frau für die gesuchte Position gibt. Auch hier zeigt sich, dass die Anknüpfung an den Corporate Governance Kodex der richtige Weg ist, da die Unternehmen auf der einen Seite die nötige Flexibilität in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen erhalten, gleichzeitig aber durch die damit verbundenen Publikationspflichten Transparenz geschaffen wird. Die Unternehmen müssen sich an den selbstgesetzten Quoten messen lassen und sind damit nicht nur den eigenen Aktionären, sondern auch der Allgemeinheit verpflichtet.</p>	<p>A1</p> <p>A1:2. Na</p> <p>A2:3. Na</p> <p>A3</p>
S33: HDE	<p>1.Frage:  Geeignete Frauen in Führungspositionen sind hoch willkommen und haben sich gerade im Einzelhandel längst bewährt. In Zeiten des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels sind Unternehmen mehr denn je auf entsprechend qualifizierte Frauen in Führungspositionen angewiesen. Handelsunternehmen haben dies erkannt und streben eine weitere Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen an. In den vom Vorstand des HDE beschlossenen „Personalpolitischen Leitsätzen und Zielen des Einzelhandels“ aus 2012 heißt es hierzu: „Der Anteil der Frauen in Führungspositionen soll auf den Führungsebenen nachhaltig gesteigert werden. Jedes Handelsunternehmen soll sich aktiv mit den hierzu erforderlichen Veränderungen und Prozessen beschäftigen und unternehmensbezogene Ziele entwickeln; vorhandene sog. gläserne Decken sind rasch zu überwinden. Dazu gehört, dass bereits bei der Auswahl der Führungsnachwuchskräfte gezielt junge Frauen angesprochen und zur Karriere motiviert werden. Zudem sollen beim beruflichen Wiedereinstieg karriereorientierte Frauen gezielt gefördert werden.“ Maßnahmen zur Selbstregulierung sind zudem grundsätzlich sehr wirksam, da sie auf freiwilliger Grundlage entstehen und insbesondere den spezifischen Unternehmensverhältnissen Rechnung tragen. Beispielhaft kann auf die Selbstverpflichtungserklärung der DAX30-Unternehmen vom 17. Oktober 2011 („Frauen in Führungspositionen“) verwiesen werden. Im Rahmen dieser freiwilligen Selbstverpflichtung setzen sich die DAX30- Unternehmen realistische und unternehmensspezifische Ziele zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Auf Grundlage dieser Selbstverpflichtungserklärung werden die deutschen DAX30- Unternehmen den Frauenanteil in Führungspositionen entsprechend den von ihnen ausgegebenen Zielen erhöhen. Es handelt sich bei der Selbstverpflichtungserklärung daher um ein sehr erfolgreiches Beispiel für die Effektivität der Selbstregulierung durch Unternehmen. Darüber hinaus beinhaltet der Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010 Empfehlungen für börsennotierte Unternehmen in Deutschland, wonach bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat insbesondere auch eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anzustreben ist. Die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex haben bereits dazu geführt, dass im Jahre 2011 frei werdende Posten in Vorstand und Aufsichtsrat vermehrt an Frauen vergeben worden sind. Dies belegt, dass freiwillige und unternehmensspezifische Zielsetzungen sehr effektiv sind. Maßnahmen der Selbstregulierung müssen allerdings auch durch staatliche Maßnahmen unterstützend flankiert werden, dazu gehört bspw. der flächendeckende Ausbau der Kinderbetreuung (insbes. Ausbau der Ganztagskinderbetreuung und von Ganztagssschulen) in Deutschland. Denn ohne hinreichende Kinderbetreuungsangebote bleibt Frauen oft nur eine längere Auszeit als</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1:1. Na</p> <p>A3</p> <p>A2</p>

<p>Alternative übrig. Es sind diese unfreiwilligen Pausen in der Erwerbsbiografie von Frauen sowie kürzere Arbeitszeiten, die dazu führen können, dass Frauen häufig erst gar nicht für Führungspositionen in Unternehmen in Betracht kommen. Die Politik muss daher unterstützend den flächendeckenden Ausbau des Kinderbetreuungsangebots konsequent vorantreiben.</p>	<p>A3</p>
<p><b>2.Frage:</b>  Der HDE setzt sich für mehr Frauen in Führungspositionen ein. Eine gesetzliche Frauenquote (starr oder flexibel) lehnt der HDE ausdrücklich ab. Der HDE unterstützt Maßnahmen der Selbstregulierung von Unternehmen auf freiwilliger Basis (s.o.). Um die Wirksamkeit der Selbstregulierung der Unternehmen zu unterstützen, muss auch die Politik die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungsgremien schaffen. Von zentraler Bedeutung ist dafür u.a. die Schaffung einer flächendeckenden Kinderbetreuung in Deutschland (s.o.). Nur so lässt sich letztlich sicherstellen, dass eine ausreichende Anzahl an geeigneten Frauen für den Aufstieg in einem Unternehmen zur Verfügung steht. Darüber hinaus sollten die Unternehmen bereits bei der Auswahl der Führungsnachwuchskräfte gezielt junge Frauen ansprechen und ihnen die Karrieremöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass karriereorientierte Frauen beim beruflichen Wiedereinstieg gezielt vom Unternehmen gefördert werden.</p>	<p>A1  A1  A2  A2</p>
<p><b>3.Frage:</b>  Der HDE setzt sich für mehr Frauen in Führungspositionen ein. Darüber hinaus setzt sich der HDE auch für Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Es ist richtig, dass einzelne nicht repräsentative Studien einen statistischen Zusammenhang zwischen dem gesteigerten Anteil von Frauen in Entscheidungsgremien und dem Unternehmenserfolg darlegen. Unbeantwortet ist hingegen die Frage, ob zwischen dem gesteigerten Frauenanteil in den Entscheidungsgremien und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auch Kausalität besteht. Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist in erster Linie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens selbst ausschlaggebend. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird maßgeblich durch die Fähigkeiten und Qualifikationen der handelnden Personen bestimmt. Dies trifft sowohl auf Frauen als auch auf Männer zu und ist somit geschlechtsneutral.</p>	<p>A1  A1</p>
<p><b>4.Frage:</b>  Eine starre gesetzliche Frauenquote auf nationaler Ebene begegnet erheblichen verfassungsrechtlichen Bedenken und wird vom HDE daher ausdrücklich abgelehnt. Auch auf europarechtlicher Ebene ist eine solche Frauenquote kompetenzrechtlich nicht zulässig und noch dazu nicht verhältnismäßig. Die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sind in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. Eine gesetzliche Einheitsregelung kann diesen unternehmerischen Besonderheiten nicht in ausreichendem Maße Rechnung tragen und ist daher abzulehnen. Dies gilt auch für Zielvorgaben mit bloß empfehlendem Charakter. Die Unternehmen können sich selbst unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Gegebenheiten und in eigener Verantwortung entsprechende Ziele setzen.</p>	<p>A1  A1:3.  Na  A1:1.  Na</p>
<p><b>5.Frage:</b>  Freiwillige Maßnahmen der Selbstregulierung werden vom HDE begrüßt und können unabhängig von der Börsennotierung oder der Unternehmensgröße vereinbart werden. Bindende Vorgaben sind hingegen unabhängig von der Unternehmensgröße und der Art des Unternehmens abzulehnen. Eine starre gesetzliche Frauenquote begegnet zudem erheblichen rechtlichen Bedenken (s. o.).</p>	<p>A1  A1  A1:3.  Na</p>
<p><b>6. Frage:</b>  Es obliegt einzig und allein den Unternehmen im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung darüber zu entscheiden, welche Entscheidungsgremien bzw. Gremienmitglieder von dieser Initiative erfasst werden sollen. Auch an dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass der HDE eine gesetzliche Regelung (starr oder flexibel) über eine Frauenquote in den Entscheidungsgremien ablehnt. Dies gilt insbesondere auch für geschäftsführende Entscheidungsgremien (Vorstand). Den Unternehmen sollte im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung nach dem Beispiel der DAX30-Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt werden, autonom darüber zu</p>	<p>A1  A1:1.  Na  A2:3.</p>

	<p>entscheiden, in welchem Maße sie den Anteil der Frauen in Führungspositionen erhöhen.</p> <p><b>7.Frage:</b>  Der HDE lehnt eine gesetzliche Regelung zur Frauenquote ab. Dies gilt ausdrücklich auch für möglicherweise angedachte Sanktionen. Im Übrigen sind Sanktionen auch überflüssig, da es sich Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels ohnehin nicht leisten können, auf geeignetes Personal zu verzichten. Schon aus diesem Grund stehen Unternehmen unter erheblichem Druck, ihre freiwilligen Zielvorgaben einzuhalten. Darüber hinaus wird der Anteil an Frauen in Führungspositionen das Image von Unternehmen zukünftig noch stärker prägen und damit auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für hochqualifizierte Frauen maßgeblich beeinflussen. Auch aus diesem Grund werden Unternehmen vermehrt dazu übergehen, Frauen in Führungspositionen zu übernehmen. Außerdem sollte die Politik dafür sorgen, dass die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die beruflichen Karrierechancen für Frauen weiter verbessert werden. Dabei ist insbesondere an den Ausbau der Kinderbetreuung zu denken. Auch dies hat in der Vergangenheit maßgeblich dazu beigetragen, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen hinter den Erwartungen zurückbleibt. Eine einseitige Belastung der Unternehmen durch zusätzliche Sanktionen wäre vor diesem Hintergrund unverhältnismäßig und ist daher abzulehnen.</p>	<p>Na</p> <p>A1</p> <p>A3</p> <p>A2</p> <p>A1</p>
<p>S34: Erdgas Schwaben GmbH</p>	<p>Frage 1:  Aufgrund eines ständig wachsenden Fachkräftebedarfs wird in Zukunft sicherlich noch stärker ein Fokus auf die Potenziale von Frauen gerichtet werden. Problematisch ist, dass Frauen häufig nicht die Möglichkeit in Unternehmen bekommen, Familie und Karriere mit möglichst geringen Einschränkungen zu vereinbaren. Somit ist es für Frauen gar nicht so leicht, eine Führungsposition im Unternehmen anzunehmen. Das Potenzial für weibliche Führungskräfte wird dadurch unnötig verknüpft. Maßnahmen zur Selbstregulierung sind dabei äußerst wirksam, da sie auf freiwilliger Basis entstehen und den unternehmensspezifischen Besonderheiten (insbesondere der Beschäftigtenstruktur im jeweiligen Unternehmen) Rechnung tragen können. Dass für die Bereiche Vorstand und Aufsichtsrat in den börsenorientierten Unternehmen eine angemessene Berücksichtigung der Frauenquote empfohlen wird, ist sehr gut. Aber dabei sollte der größte Fokus immer noch auf der Empfehlung bleiben – es sollte nicht zur Vorschrift werden.</p> <p><b>Frage 2:</b>  Jedes Unternehmen sollte nach wie vor selbst entscheiden, welche Mitarbeiter in den Führungsebenen eingestellt werden. In den letzten Jahren haben die Unternehmen den Frauenanteil erhöht. Um dies auszuweiten, müssten jedoch bessere Angebote zum Beispiel im Rahmen der Kinderbetreuung gegeben sein. Diesen Aspekt sollte die Politik genauer betrachten und auf eine familienfreundlichere Unternehmenspolitik eingehen als auf eine einheitliche, vorgeschriebene Frauenquote. Es steht den Unternehmen frei, sich weitere, selbst definierte Ziele zu setzen. Eine gesetzliche Regulierung insbesondere in Form starrer Einheitsquoten lehnen wir nachdrücklich ab. Gesetzliche Vorgaben sind weder kompetenz- und verfassungsrechtlich zulässig noch verhältnismäßig.</p> <p><b>Frage 3:</b>  Die Chancengleichheit und eine stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel. Eine positive wirtschaftliche Auswirkung auf den Unternehmenserfolg kann jedoch nur an die jeweilige Leistung, aber nicht an das Geschlecht gebunden sein.</p> <p><b>Frage 4:</b>  Zielvorgaben sollten grundsätzlich nicht eingeführt werden. In einigen Branchen wäre es wichtiger, die unternehmensspezifischen Besonderheiten zu beachten und nicht die Einhaltung der Frauenquote. Den Erfolg eines Unternehmens kann man nicht davon abhängig machen, ob man die Zielvorgabe der Frauenquote von 30% oder 40% einhält. Einheitliche Zielvorgaben sollten nicht einmal in Form einer Empfehlung ausgesprochen werden.</p> <p><b>Frage 5:</b>  Es sollten keine bestimmten Unternehmen von dieser Initiative erfasst werden, da es nicht sinnvoll wäre, Unternehmen eine Vorgabe bei Personaleinstellungen in dieser Weise</p>	<p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A1:1.</p> <p>Na</p> <p>A3</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A1:3.</p> <p>Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1:1.</p> <p>Na</p> <p>A1</p>

	<p>zu geben.</p> <p><b>Frage 6:</b> Wie bereits gesagt: keine. Es kann nicht die Aufgabe der EU-Kommission sein, Unternehmen eine Vorgabe für die Personalauswahl zu geben. Wenn Unternehmen sich selbst dazu entscheiden würden, eine Quote im Unternehmen einzuführen, dann sollten diese auch selbst entscheiden können, welche Gremienmitglieder einbezogen werden können.</p> <p><b>Frage 7:</b> Es sollte auf keinen Fall Sanktionen für Unternehmen geben, genauso wenig, wie eine gesetzliche Zielvorgabe. Es kann nicht die Aufgabe der EU-Kommission sein, Unternehmen solche Kriterien bei der Personalbesetzung vorzuschreiben. An dieser Stelle kommt auch die Frage auf, wer denn die Einhaltung der vorgeschriebenen Quote überwachen sollte? Die Politik sollte an dieser Stelle lieber geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um Frauen die Möglichkeit zu bieten Familie und Karriere besser miteinander zu vereinen. Somit sollten auch Unternehmen weiterhin je nach branchenspezifischen Bereichen einen gewissen Spielraum bei der Besetzung haben und die Führungsebenen mit qualifiziertem Personal besetzen können – unabhängig vom Geschlecht des Bewerbers.</p>	<p>A1 A1:1. Na</p> <p>A2:3. Na A1:1. Na A1:3. Na A2</p>
S35: BMW Group	<p><b>Frage 1:</b> Wir halten die bestehende (selbstregulierende) Diversity-Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat in börsennotierten Unternehmen für sehr wirksam. Die Empfehlung sieht vor, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele setzen sollen. Dieser Empfehlung folgt die BMW AG. So sind bei der BMW AG bereits heute insgesamt drei der 20 Mitglieder des Aufsichtsrates weiblich, zwei davon sind von der Anteilseignerseite bestellt. Unter den Vertretern der Anteilseigner erreicht die BMW AG damit schon heute einen Frauenanteil von 20 %. Der Aufsichtsrat der BMW AG hat für seine eigene Zusammensetzung konkrete Besetzungsziele beschlossen. Diese sehen auch vor, dass im Rahmen der kommenden Besetzungsverfahren bis zur Hauptversammlung 2015 eine Besetzung des Aufsichtsrates mit möglichst vier Frauen angestrebt werden soll. Auch im Vorstand der BMW AG wird mit Frau Milagros Caina-Andree zum 1. Juli 2012 erstmals eine Frau Verantwortung übernehmen. Es zeigt sich deutlich, dass die Unternehmen bereits seit längerem sehr nachhaltig auch in den Führungsebenen unterhalb von Vorstand und Aufsichtsrat in großer Breite mehr Frauen in Führungspositionen bringen. Die am 17. Oktober 2011 vorgelegte Selbstverpflichtung der DAX Unternehmen ist dafür ein sehr wichtiger Baustein. Hier wird Frauenförderung transparent in konkreten Zielwerten dargestellt. Jedes Unternehmen wird in den nächsten Jahren die Zielerreichung öffentlich darstellen. Aus diesem jetzt deutlich wachsenden Talent-Pool werden sicherlich zahlreiche weitere Frauen den Weg finden für zukünftige Vorstands- und Aufsichtsratspositionen.</p> <p><b>Frage 2:</b> Den Unternehmen sollte die Möglichkeit gegeben werden, durch freiwillige Selbstverpflichtungen ihre selbstgesetzten Ziele weiter zu verfolgen. Darüber hinausgehende Maßnahmen halten wir nicht für erforderlich. Insbesondere eine gesetzliche Regulierung bis hin zur stärksten Ausprägung der starren Einheitsquote lehnen wir nachdrücklich ab. Betriebliche Maßnahmen wirken nur dann nachhaltig, wenn sie auf freiwilliger und individueller Grundlage entstehen. Sie setzen voraus, dass auf allen Führungsebenen im Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung stehen.</p> <p><b>Frage 3:</b> Die Chancengleichheit im Erwerbsleben und die stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen und höchsten Entscheidungsgremien ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel, dass auch für Aufsichtsrat und Vorstand der BMW AG eine hohe Bedeutung hat. Für die Besetzung des Aufsichtsrates hat sich die BMW AG festgelegte qualifikationsbezogene Zielprofile gegeben, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dauerhaft sicherstellen sollen. Insbesondere diese qualitativen</p>	<p>A3</p> <p>A1</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A1</p> <p>A1 A1</p>

	<p>Kriterien sind aus unserer Sicht für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend, sie sind aber nicht an das Geschlecht gebunden. Unternehmen sind gut beraten, die besten Mitarbeiter für Führungsfunktionen generell, aber auch für Vorstand und Aufsichtsrat zu gewinnen und dabei selbstverständlich geeignete Frauen ebenfalls zu berücksichtigen.</p> <p><b>Frage 4:</b> Wir lehnen jede Art von politisch vorgegebenen, rechtlich verbindlichen Zielvorgaben – unabhängig von der konkreten Prozentvorgabe - für das unterrepräsentierte Geschlecht in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ab. Damit fänden die individuellen Bedingungen in den Unternehmen nicht ausreichend Berücksichtigung. Bei der BMW AG sind z.B. nur 13,5 % der Gesamtbelegschaft in Deutschland Frauen. Bei uns wie in der gesamten Metall- und Elektroindustrie ist damit überhaupt nur ein begrenzter weiblicher Talentpool vorhanden, aus dem die Führungspositionen besetzt werden können. Und das obwohl auch wir seit Jahrzehnten intensiv um technisch-naturwissenschaftlichen weiblichen Nachwuchs werben. Ausgehend von diesem niedrigen Ausgangswert haben wir uns im Unternehmen individuelle und anspruchsvolle Zielsetzungen zur stärkeren Förderung von Frauen in Führungspositionen gesetzt. Branchen- und unternehmensübergreifende Zielwerte würden unsere besondere Situation in einem stark technologiegeprägten Unternehmen vollkommen außer Acht lassen. Sie werden deshalb in jeder Form abgelehnt. Rechtlich verbindliche Zielvorgaben schränken die Auswahlfreiheit des jeweils zuständigen Besetzungsorgans ein. Damit wären auch Eingriffe in Grundrechte verbunden.</p> <p><b>Frage 5:</b> Zwingende Vorgaben lehnen wir generell – unabhängig von der Art des Unternehmens – ab. Eine EUInitiative halten wir nicht für erforderlich. Die hier skizzierten Bedenken treffen auf Unternehmen aller Größenordnung unabhängig von einer Börsennotierung zu. Freiwillige und von den Unternehmen für sinnvoll erachtete Maßnahmen und Ziele können unabhängig von der Frage der Börsennotierung oder Größe von allen Unternehmen vereinbart werden.</p> <p><b>Frage 6:</b> Keine. Wie bereits skizziert, halten wir eine gesetzliche Initiative für nicht erforderlich. Bei Selbstverpflichtungen der Unternehmen können die Unternehmen selbst entscheiden, welche Gremien beziehungsweise Gremienmitglieder sie einbeziehen.</p> <p><b>Frage 7:</b> Wir lehnen sowohl zwingende gesetzliche Vorgaben als auch damit verbundene Sanktionen nachdrücklich ab. Hier sollen Unternehmen für die Nichterreichung von gesellschaftspolitisch motivierten Zielvorgaben bei unternehmensinternen Gremienbesetzungen sanktioniert werden. Wir sehen bei diesem Punkt erhebliche rechtliche Vorbehalte. Bei den Überlegungen, wie dieses gesellschaftspolitische Ziel erreicht werden kann, müssen auch die Gründe für den geringen Frauenanteil auf den obersten Führungsgremien analysiert und beachtet werden. Frauen weisen häufigere und längere Erwerbsunterbrechungen auf als Männer. Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf und das Berufswahlverhalten von Frauen, das diese häufig in Dienstleistungsbereiche und nicht in die technischen oder naturwissenschaftlichen Bereiche führt, spielt eine große Rolle. Erwerbsverläufe von Frauen werden gerade in Deutschland noch immer politisch und auch gesellschaftlich stark beeinflusst. Die Familienpolitik setzt nach wie vor Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit von Frauen. Für politische Versäumnisse dieser Art dürfen nicht die Unternehmen verantwortlich gemacht werden.</p> <p>Zuletzt sollte nicht vergessen werden, dass die Unternehmen selbst nicht über die Besetzung aller Gremien entscheiden. Der Aufsichtsrat wird in Aktiengesellschaften, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen, zur Hälfte von der Hauptversammlung, also den Eigentümern, und zur Hälfte von den Arbeitnehmern gewählt</p>	<p>A1:1. Na</p> <p>A1 A1:1. Na</p> <p>A1:2. Na</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2:3. Na A1:3. Na</p> <p>A3 A2</p> <p>A1:2. Na</p>
S36:Friedrich Boysen GmbH &	<p>1.Frage: Die Selbstregulierung durch Unternehmen ist das einzig sinnvolle Instrument für das Ziel eines Abbaus des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen. Es mag vielleicht nicht so schnell zu den gewünschten Resultaten im</p>	<p>A1</p>

Co KG	<p>Sinne einer Verschiebung der Geschlechterverteilung erbringen, aber es läßt den Unternehmen den Spielraum, sich bei der Besetzung von Entscheidungsgremien vor allem an der Qualifikation der Bewerber und nicht primär an deren Geschlecht zu orientieren. Es macht für die Unternehmen, die Wirtschaft und die Gesellschaft keinen Sinn, allein um der Erfüllung einer zwingend vorgegebenen Geschlechterquote willen nun zwingend bestimmte Kandidatinnen einstellen zu müssen, nur weil diese eben vorhanden sind, unabhängig von deren Qualifikation. Ein Unternehmen muss immer „den Besten“ oder „die Beste“ einstellen. Die Bevorzugung eines Geschlechts ist nicht nur diskriminierend, sondern dumm.</p>	A1:2. Na
	<p>2.Frage: Schaffen Sie vermehrt Anreize, Frauen in die Berufe zu bringen, die in der (technologiebasierten) Wirtschaft bevorzugt in den höchsten Entscheidungsgremien anzutreffen sind. In erster Linie sind dies beispielsweise ingenieurwissenschaftliche Studiengänge. Solange Frauen in diesen Berufen unterrepräsentiert sind, ist eine qualifikationsbedingte Unterrepräsentation in den Entscheidungsgremien technologieorientierter Unternehmen unvermeidlich.</p>	A2 A3 A2
	<p>3.Frage: Möglich, aber nicht zwingend. Würde man unterstellen, dass Frauen grundsätzlich anders denken als Männer (aber wäre das nicht schon diskriminierend?), dann könnte ein höherer Frauenanteil zu mehr Meinungsvielfalt und zu mehr und unterschiedlicheren Lösungsansätzen und Herangehensweisen in der Wirtschaft führen. Ob dies tatsächlich so ist, hängt aber sicher von den jeweils konkreten Einzelfallkonstellationen in den Unternehmen ab.</p>	A1
	<p>4.Frage: Generell sind Zielvorgaben abzulehnen, denn sie berücksichtigen nicht die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen. Zwar wäre theoretisch ein höherer Frauenanteil sicher fair, praktisch aber muss diese Quote an dem Primat der Qualifikation scheitern sobald sie zu hoch ist. Solange es in technisch anspruchsvollen Berufen nicht genauso viele Frauen wie Männer gibt, so lange kann man nicht erwarten, dass sich auf eine Position, die eine hohe Qualifikation in einem dieser Berufe voraussetzen, genauso viele Frauen wie Männer bewerben und damit ist schon rein statistisch beweisbar, dass eine Quote von etwa 30%, 40% oder gar 50% in relativ kurzer Zeit nur dann erreicht werden könnte, wenn Qualifikation allenfalls noch eine untergeordnete Rolle spielen darf. Dies ist für eine technologiebasierte Wirtschaft jedoch inakzeptabel. Unabhängig davon wäre eine wie auch immer quantifizierte Quote nur langfristig sozialverträglich zu erreichen, denn man kann ja eine Entscheidungsposition nur dann neu mit einer Frau besetzen, wenn der bisherige männlich Stelleninhaber ausscheidet. Dies ist jedoch ein Prozess, der nicht zu beschleunigen ist, jedenfalls nicht, wenn nur die normale Fluktuation betrachtet wird. Was soll denn mit den männlichen Stelleninhabern geschehen? Möchte man die zwangspensionieren? Oder die Positionen teilen (inhaltlich/zeitlich)?</p>	A1 A1:1. Na A1:2. Na A2
	<p>5.Frage: Keine. Begründung siehe oben</p>	A1
	<p>(6.Frage: Keine. Begründung siehe oben.</p>	A1
	<p>(7.Frage: Wir haben in Deutschland bereits bei der Beschäftigung von Schwerbehinderten eine Pflichtquote der Beschäftigung. Die Nichteinhaltung führt zu Strafzahlungen. Die Strafzahlungen führen aber nicht zur Beschäftigung von mehr Schwerbehinderten. Ebenso wäre es bei Sanktionen für die Nichteinhaltung für Frauenquoten. Schöne neue Einnahmequelle für den Staat, bezahlt von den Verbrauchern, die die Produkte kaufen, die in den Unternehmen hergestellt werden, die die Frauenquote nicht einhalten, die die Kosten auf die Preise umlegen. Mehr nicht, es sei denn, man setzt die Strafzahlungen so hoch an, dass die delinquenten Unternehmen dadurch vom Markt verschwinden. Wollen wir das? Sanktionen könnten auch zu Fehlentwicklungen führen. Entweder dadurch, dass durch den Zwang dann doch Kandidatinnen eingestellt werden die zwar nicht qualifiziert sind, aber das Glück hatten, die einzigen weiblichen Bewerber zu sein. Oder es werden</p>	A2:3. Na

	<p>neue, besondere Frauen-Posten geschaffen, die formal zwar in den Entscheidungsgremien angesiedelt sind, aber im wesentlichen aus einem Direktorengelicht und -büro ohne echte Entscheidungskompetenz bestehen. Zm Thema „Ausnahmen“: Ausnahmen könnte es nur geben, wenn es Sanktionen gäbe und da schon Sanktionen abzulehnen sind, macht es keinen Sinn, über Ausnahmen zu reden.</p>	
<p>S37: Adidas AG</p>	<p>(1)  Die Selbstregulierung durch Unternehmen ist die richtige und auch wirksame Maßnahme. In den breiter definierten Managementpositionen ist bereits über ein Viertel der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Der zunehmende Fachkräftemangel unterstützt diese Entwicklung; auf gut ausgebildete Frauen kann nicht verzichtet werden. Die oft zitierten Zahlen von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen geben nur einen Bruchteil der Realität wieder. Es ist wichtig, die Gründe für den geringen Frauenanteil auf den obersten Führungspositionen zu analysieren: häufigere und längere Erwerbsunterbrechungen als bei Männern, mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ein enges – selbst gewähltes – Berufswahlspektrum, das Frauen häufig in Dienstleistungsbereiche und nicht in die technischen oder naturwissenschaftlichen Bereiche führt. Durch die hohe weibliche Absolventenanzahl in den letzten Jahren wird sich dies aber in Zukunft ändern. Denn die entsprechende (Berufs- und Lebens-) Erfahrung ist ein entscheidendes Kriterium für die Vergabe der Führungspositionen. Das Durchschnittsalter beispielsweise der deutschen Aufsichtsratsmitglieder liegt bei 60 Jahren. Der Anteil an Frauen, die entsprechende Studiengänge vor 30-40 Jahren absolviert haben und somit den gewünschten akademischen Hintergrund und berufliche Erfahrung mitbringen, ist momentan noch gering. Mit der nötigen praktischen Erfahrung werden in einigen Jahren aber viele qualifizierte weibliche Führungskräfte den Unternehmen zur Verfügung stehen.</p> <p>(2)  Um den Abbau des Geschlechterungleichgewichts schneller zu erreichen, bedarf es keiner gesetzlichen Regelungen, sondern der Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen, damit die Erwerbsunterbrechungen kürzer ausfallen und Frauen bessere Entwicklungschancen und Aufstiegsmöglichkeiten erhalten. Nötige Maßnahmen sind u.a.:</p> <p><b>Ausreichende flexible Kinderbetreuung:</b> In Norwegen besuchen 75 % der Kinder im Alter von ein bis zwei Jahren eine Kindertagesstätte; in Deutschland nur rund 23 % – entgegen der Wünsche vieler Frauen. Die Politik muss den konsequenten weiteren Betreuungsausbau für alle Altersgruppen voranbringen. Dabei müssen sich die Betreuungszeiten an den Arbeitszeiten der Beschäftigten orientieren. Hier ist Flexibilität gefragt, da Arbeitszeiten nicht immer um 17.00 Uhr enden, wenn die Betreuungsangebote in Deutschland spätestens schließen. Gerade auch Führungskräfte oder künftige Führungskräfte benötigen eine gewisse Flexibilität in der Kinderbetreuung.</p> <p><b>Gesellschaftliche Akzeptanz von Vereinbarkeit:</b> Sie äußert sich z. B. in flexiblen Arbeitszeiten, mehr Möglichkeiten zur Homeoffice-Arbeit oder darin, dass bei der Festlegung von Besprechungszeiten familiäre Aufgaben der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden. Die in Deutschland von Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und Bundesregierung unterzeichnete Charta für familienbewusste Arbeitszeiten soll das Bewusstsein hierfür fördern. Viele deutsche Unternehmen ermöglichen ihren Beschäftigten bereits flexible Arbeitszeiten oder organisatorische/finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Dies muss weiter gefördert werden.</p> <p><b>Breiteres Berufswahlspektrum von Frauen:</b> Initiativen wie der Girls' Day oder der Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen sind gute Beispiele und müssen weiter verfolgt werden.</p> <p>(3)  Fachlich gute und motivierte Mitarbeiter – unabhängig vom Geschlecht – sind für den Erfolg der Unternehmen von großer Bedeutung. Als globales Unternehmen sind wir uns bewusst, dass wir zum Erreichen unserer Ziele Mitarbeiter benötigen, die verschiedene Ideen, Stärken, Interessen und kulturelle Hintergründe haben.</p> <p>(4)  Unternehmen sind sehr unterschiedlich, einheitliche Zielvorgaben – unabhängig davon</p>	<p>A1  A1  A2:3.  Na  A3  A2:2.  Na  A1:2.  Na  A2  A1  A3  A1</p>

	<p>ob bindend oder empfehlend – können den unterschiedlichen Strukturen, Branchen etc. nicht gerecht werden. Darüber hinaus kann eine stärkere Beteiligung von Frauen in den Leitungs- oder Überwachungsorganen der Unternehmen durch andere Maßnahmen viel besser erreicht werden (vgl. unsere Antwort zu Frage 2). Wenn es – die rechtlichen Aspekte außer Acht lassend – zu einer Zielvorgabe kommt, sollte diese nur einen empfehlenden Charakter haben. Denn eine pauschale, bindende Quote oder Zielvorgabe kann den unterschiedlichen branchen- und betriebsspezifischen Bedürfnissen sowie möglichen Schwierigkeiten der Betriebe, diese Positionen mit geeigneten fachlich qualifizierten und erfahrenen Bewerberinnen zu besetzen, nicht gerecht werden. Der deutsche Corporate Governance Kodex hat seine Empfehlung zur angemessenen Beteiligung von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und auf Führungspositionen für börsennotierte Unternehmen im Jahr 2010 konkretisiert. Entsprechend der Vertragslaufzeiten und Amtsperioden benötigen Empfehlungen Zeit, um ihre Wirkung entfalten zu können. In den Neubenennungen von Vorstand und Aufsichtsrat in den letzten zwei Jahren zeigen sich aber bereits entsprechende Entwicklungen. Zudem müsste der Zeitrahmen einer EU-Empfehlung so ausgestaltet sein, dass den Unternehmen unter Berücksichtigung des gesetzlich vorgegebenen Wahlturnus ausreichend Zeit (z. B. Aufsichtsräte) gegeben wird bzw. kein Eingriff in bestehende Verträge erforderlich ist (z. B. bei Vorständen).</p> <p>(5) Um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, sind entsprechende Rahmenbedingungen nötig, vgl. auch unsere Antwort zu Frage 2. Grundsätzlich ist keine EU-Initiative erforderlich. Wenn trotz der genannten rechtlichen und praktischen Argumente (vgl. oben Antworten zu Frage 2 und 4) eine EU-Initiative gestartet wird, sollte diese nur als EU-weite Empfehlung ausgestaltet sein. Sie könnte sich an den deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen anlehnen, der die branchen- und betriebsspezifischen Voraussetzungen in den Unternehmen berücksichtigt und den Unternehmen die Möglichkeit gibt, zu erklären, warum sie der Empfehlung nicht nachkommen konnten.</p> <p>(6) Grundsätzlich ist unseres Erachtens keine EU-Initiative erforderlich. Wenn trotz der genannten rechtlichen und praktischen Argumente (vgl. oben Antworten zu Frage 2 und 4) eine EU-Initiative gestartet wird, sollte diese als EU-weite Empfehlung ausgestaltet sein. Diese könnte, an den deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen angelehnt werden, vgl. auch Antworten zu Frage 5. Eine verbindliche Regelung wird aus rechtlichen und praktischen Erwägungen strikt abgelehnt. Eine solche Regelung würde massiv in die Eigentümerrechte der Unternehmenseigner nach Artikel 14 GG eingreifen, da die Unternehmenseigner, damit die Gesellschafter bzw. Aktionäre, nicht nach Sachkriterien z. B. die Aufsichtsratsmitglieder auszuwählen hätten, sondern zur Erfüllung einer gesetzlichen Regelung einen vorgegebenen Prozentsatz der Mandate mit Frauen zu besetzen hätten. Es würde damit nicht die Fach- und Sachkompetenz der zu wählenden Gremienmitglieder, sondern das Geschlecht im Vordergrund stehen. Als einzig gültiges Kriterium für die Wahl bzw. Benennung einer Person in ein Gremium muss die sachliche und fachliche Eignung sein. Auch der geschäftsführende Vorstand muss nach sachlicher und fachlicher Eignung besetzt werden können.</p> <p>(7) Nein, es soll keine Sanktionen geben. Wenn doch Sanktionen gegen Unternehmen festgelegt würden, dann müssen Ausnahmen möglich sein, damit betriebliche Gründe berücksichtigt werden können</p> <p><b>Fazit:</b> Gut ausgebildete Frauen sollten ihre Qualifikationen auf allen Führungsebenen stärker einbringen. Das ist auch im Interesse der Wirtschaft, insbesondere in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels. Eine gesetzliche Regelung für die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen berücksichtigt jedoch nicht die erheblichen Unterschiede zwischen den Unternehmen, insbesondere in Hinblick auf die jeweilige Größe oder Branche. <b>Stattdessen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu verbessern!</b></p>	<p>A1:1. Na A2:1. Na</p> <p>A3 A1:2. Na A1:1. Na</p> <p>A1 A1:1. Na A2:1. Na</p> <p>A2:1. Na</p> <p>A1:3. Na</p> <p>A2:2. Na</p> <p>A2:3. Na A1 A1:1. Na A2</p>
A38:	<p>„Nur wenn es ausreichend Frauen gibt, die für eine Führungsaufgabe geeignet sind, werden diese auch auf allen Führungsebenen vertreten sein können. Dafür müssen die</p>	<p>A2</p>

<p>Chemieverbände Rheinland-Pflaz Fließtext</p>	<p>gesellschaftlichen, politischen und betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Führungsaufgaben tatsächlich von Frauen in gleicher Weise wie von Männern wahrgenommen werden können. Um Frauen im Beruf die gleichen Chancen wie Männern zu ermöglichen, ist wesentlicher Ansatzpunkt, dass früh in der beruflichen Entwicklung eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleistet ist. Noch haben überwiegend Frauen familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und reduzierte Arbeitszeiten, was sich als Nachteil beim beruflichen Aufstieg erweisen kann. Dadurch stehen oft nicht ausreichend Frauen für die höchsten Entscheidungsgremien zur Verfügung. Das Pferd von hinten aufzuzäumen und eine Quote für Frauen etwa in den höchsten Entscheidungsgremien gesetzlich vorzuschreiben, ist daher nicht zielführend. Vielmehr ist anzustreben, dass die Rahmenbedingungen für eine höhere Erwerbsbeteiligung von qualifizierten Frauen verbessert werden. Die Sozialpartner in der chemischen Industrie setzen sich schon seit mehr als zwei Jahrzehnten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Dies lässt sich beispielsweise dadurch erreichen, indem Kinderbetreuungsangebote so angepasst werden, dass Betreuungszeiten mehr auf die Anforderungen im Beruf abgestimmt sind und eine durchgängige Betreuungsmöglichkeit für Kinder jeden Alters, z.B. auch Schulkinder und Jugendliche, sichergestellt ist. Auch flexible Arbeitszeitmodelle und ein Umdenken in der Präsenzkultur können ein Baustein sein. Die Unternehmen der chemischen Industrie haben hier auf ihre Bedürfnisse und die ihrer Mitarbeiter angepasste Maßnahmen ergriffen, und der drohende Fachkräftemangel wirkt zusätzlich fördernd. Ob ausreichend Frauen für eine Führungsaufgabe zur Verfügung stehen, ist eine Kulturfrage in Gesellschaft und Unternehmen. Mit einer Quote kann das dafür erforderliche Umdenken des bisherigen Rollenverständnisses nicht bewirkt werden. Wir lehnen daher eine verbindliche Vorgabe strikt ab. Auch eine Selbstregulierung erscheint uns weit zielführender, wenn diese freiwillig erfolgt und dadurch auf die unternehmensspezifischen Besonderheiten wie z.B. der Beschäftigungsstruktur Rücksicht nimmt. Bei den politischen Rahmenbedingungen sollten die in Deutschland immer noch bestehenden Anreize zur Reduzierung der Erwerbstätigkeit im Steuer- und Sozialversicherungsrecht auf den Prüfstand kommen. Gesellschaftspolitisch sollte erreicht werden, dass Frauen in MINT- Berufen und Mütter mit Führungsaufgaben zum Normalfall werden. Eine gesetzliche Quote lehnen wir jedoch nachdrücklich ab, da derartige Vorgaben nicht zielführend sind und die höchst unterschiedlichen Bedingungen in den Branchen und Unternehmen ignorieren.“</p>	<p>A2 A1 A1 A1 A1:1. Na A3</p>
<p>S39: Bauer Aktiengesellschaft</p>	<p>Text kann nicht kopiert werden: 1. Frage: A1 A1 A3 A1:2.NaA2 A1:1.Na 2.Frage: A2 A1 A1:3.Na 3Frage: A2 A1 4. Frage: A1 A1:1.Na A1:2.Na A1:3.Na 5 Frage: A1 A1:3.Na A1:1.Na A2:3.Na 6. Frage: A1 A1:3.Na A1:1.Na 7. Frage: A2:3.Na</p>	<p>A1 A3</p>
<p>S40: Henkel</p>	<p>Text kann nicht kopiert werden: 1. Frage: A1 2. Frage: A1 A3 3Frage: A2 4. Frage: A1 A1 5 Frage: A1:1.Na 6. Frage: A1 7. Frage: A2:3.Na A1</p>	<p>A1 A3 A1:1.Na A1 A1:1.Na A1 A1:1.Na A1</p>
<p>S41: ULA</p>	<p>1) Frage: - 2)Frage: The German Confederation of Mangers (in the following: ULA) supports the Commission's aim to achieve a better gender balance in corporate boards. It acknowledges that past at-tempts to address the issue of gender imbalance have in many cases not been sufficiently successful. ULA therefore argues for a holistic and more ambitious approach for improving the access of aptly qualified women to corporate boards. Such an approach should encompass the follow-ing elements: • Companies should increase their efforts to establish gender-neutral recruiting and promo-tion criteria, furthermore flexible working-time schemes and a corporate culture that re-wards performance and results rather than sheer presence at the workplace.  • The legislator can contribute to these efforts by facilitating flexible working schemes by</p>	<p>A1 A1 A2 A1</p>

	<p>means of social and labour law and by making a reconciliation of work and family life a reality through comprehensive and reliable day-care structures.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strict legal quotas, especially across-the-board quotas that apply to all sectors and companies without any differentiation, are not part of the measures proposed by ULA. The German Confederation of Managers opposes this type of legislative intervention for the following reasons. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. From ULA's view, the EU has no sufficient legislative powers for creating new regulation that would inevitably (und purposefully) lead to a positive discrimination of the minority sex in companies.</li> <li>b. A quota that fully applies to private companies would (in co-determined corporate governance systems) infringe on the employees' right to freely choose their most suitable representatives.</li> <li>c. Ultimately, a strict gender-quota would also dilute recent attempts by the European Union to improve the quality of corporate governance by demanding high standards for the qualifications of both executive and supervisory board members. The level of qualification of a candidate and his or her "fit" to an individual post in a corporate board should continue to be the decisive factor.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3) Frage:</b>  ULA strongly supports the general idea of diversity management, namely that the overall decision-making quality and productivity of a company can significantly improve if all groups of employees (coming from diverse backgrounds) can freely contribute their full potential in to all business processes in a company.  A gender-balanced composition of corporate board is one important but not the only element of such a diversity-oriented approach. In that sense a quota focusing solely on gender would fall short of the requirements of a comprehensive diversity-driven management model.</p> <p><b>4) Frage:</b>  As mentioned above, ULA principally opposes strict legal quotas. Other, legally non-binding quantifiable goals for a better gender-balanced of decision making bodies should by all means take into consideration the overall gender ratio in the respective sector, in the individual companies and possibly even (in order to make more targeted measures possible) in the skill-levels from which top-management is normally recruited.  This argument also applies to benchmarks or other types of goals for a better gender-balance (below the level of a strict legal quota). Here, ULA gives a general preference of negotiated, customized and flexible goals over unilaterally imposed and un-differentiated target marks.  Needless to say, comprehensive measures for a better gender-balance should apply to all hierarchical levels. This would ensure that the composition of "skill pipeline" in companies becomes more and more diverse and that the percentage of women (and of other under-represented groups in middle-management position) continuously grows, thus contributing to a situation in which the discussion about rigid instruments such as quotas becomes obsolete by itself</p> <p><b>5) Frage:</b>  –</p> <p><b>6) Frage:</b>  ULA feels that a holistic approach towards a better gender balance of corporate boards (excluding legal quotas) should be applied as broadly as possible and specifically include the private and the public sector.  ULA would favor the application of such an approach not only to non-executive but also to executive board seats – all this being said under the above-mentioned condition that qualification remains the main criterion in the nomination process.</p>	<p>A1:3. Na</p> <p>A3 A1:2. Na</p> <p>A2 A1</p> <p>A1 A1:2. Na</p> <p>A2</p> <p>A1 A2:1. Na A1:1. Na</p>
--	--	--

	<p><b>7) Frage:</b> Given the general preference of ULA for a more ambitious but nevertheless <i>self-regulatory</i> approach for reaching a better gender-balance in corporate boards generally opposes legal sanctions for companies who do not meet the objectives. At the utmost, ULA can envision sanctions in the context of voluntary system, especially in cases in which companies fail to reach self-imposed and publicly announced goals marks.</p>	<p>A2:3. Na</p>
<p>S42: BASF</p>	<p><b>(1) Frage:</b> The DAX-30 companies have in October 2011 made a commitment to raise the proportion of women in management positions and defined company specific targets. These targets take the specificities of the businesses concerned into account, are deemed achievable and have top management buy-in. This is a clear advantage of a bottom-up and self-regulatory approach. A vast majority of the DAX-30 companies have defined targets for senior management positions rather than specifically for board positions. These targets are probably more meaningful and sustainable than board level targets for the following reasons: targets for senior management positions will have a positive effect on board compositions in the medium- and long-term as there will be more women in senior management and thus the candidate pool for top positions, whereas targets for boards do not address the underlying problem of an underrepresentation of women in senior management positions in general, and subsequently in the candidate pool for top positions.</p> <p><b>(2) Frage:</b> A one-size-fits-all EU regulatory initiative is not the right way forward. It is very important for good corporate governance that seats on the responsible corporate bodies, the board of executive directors and the supervisory board, are appropriately filled. While gender diversity at board level is a factor to be considered, it is not the main criterion that guides nomination. The board of executive directors and the supervisory board require an appropriate mix of people that bring together the knowledge, qualifications/skills, experience and aptitude needed for the management on one hand and the supervision of large, globally operating and capital market oriented companies on the other. From a corporate governance point of view, it would be highly critical if the EU through a binding and too ambitious quota would push supervisory boards to nominate executive board members by putting more emphasis on gender than on skills and personal aptitude. It is also questionable whether the EU has the right to interfere with the rights of shareholders when it comes to nominations for the supervisory board. There is a long lasting jurisprudence of the European Court of Justice (ECJ) on gender quotas in the public sector, clearly disallowing fixed quotas. It is obvious that any regulation of gender quotas for corporate bodies would have to obey the principles of the respective rulings of the ECJ. Hence, any fixed gender quota that is not conditional on an equivalent qualification of the female candidate would potentially infringe fundamental rights and fundamental freedoms of a male aspirant. The moderate response from companies to Commissioner Reding's "Women on the Board Pledge" can be explained by the fact that a) it is the "pipeline" that needs stronger focus and not boards, and b) depending on the industrial sector, 30% or even 40% quota for board positions are not reasonably achievable within short timeframes such as 2015 or 2020. Mandates run for a certain period of time (often 10 to 15 years). In certain industrial sectors, women are still underrepresented in the work force in general and therefore underrepresented in senior management positions and candidate pools. This situation will change successively. Most large companies have also put in place specific measures to foster diversity, to encourage career development and to facilitate a better balance between work and family life. While the EU should not set quotas, the Commission could, however, consider recommending to member states to introduce – where this has not yet been done so – appropriate provisions into national corporate governance codes which would invite companies to also strive for diversity at board level.</p> <p><b>(3) Frage:</b> The economic benefits a company achieves are dependent on a multitude of factors and cannot reasonably be narrowed down to either gender diversity at executive or supervisory board level. The potential economic benefits of diversity are difficult to</p>	<p>A1 A3 A1 A3 A1:2. Na A2 A2:1. Na A2:2. Na A1</p>

	<p>measure and an accurate estimation is therefore difficult to make. But the general belief is certainly that diverse teams can foster creativity and innovation and may lead to better decisionmaking. However, we believe that diversity especially in multinational companies goes far beyond the gender aspect.</p> <hr/> <p><b>(4) Frage:</b> The Commission should refrain from setting binding quotas for the reasons mentioned above.</p> <hr/> <p><b>(5) Frage:</b> The Commission should refrain from setting binding quotas for companies in general, regardless of the size.</p> <hr/> <p><b>(6) Frage:</b> The Commission should refrain from setting binding quotas for board members, be they executive or non-executive, for the reasons mentioned above.</p> <hr/> <p><b>(7) Frage:</b> There should be no binding EU rules and therefore also no sanctions.</p>	<p>A1</p> <p>A1</p> <p>A1</p> <p>A2:3. Na</p>
<p>S43: Institut der deutschen Wirtschaft Köln</p>	<p>1) Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und eines steigenden Bedarfs an Fachkräften sind die Unternehmen und der Wirtschaftsstandort Deutschland in Zukunft verstärkt da-rauf angewiesen, das Beschäftigungspotenzial von Frauen zu erschließen. Dies gilt für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen gleichermaßen. Allerdings bestehen in der Arbeitswelt weiterhin noch deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern mit Blick auf Berufswahl und Erwerbsverlauf, die in diesem Zusammenhang beachtet werden müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterhin beginnen hierzulande relativ wenige Frauen eine Berufsausbildung in einem Produktions- oder technischen Beruf, sondern wählen auch heute noch vorrangig Berufsausbildungen im kaufmännischen und Dienstleistungsbereich; nur jede achte bzw. neunte Auszubildende startete im Jahr 2009 eine Ausbildung im Produktions- oder technischen Bereich, genauso viele wie im Jahr 2000 (BiBB, 2011). Auch im akademischen Bereich versprechen die Studienanfängerzahlen in Deutschland derzeit keine wesentliche Änderung des Umstands, dass Frauen weiterhin relativ selten ein Studium in den MINT-Wissenschaften (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) beginnen. Die Frauenquote unter den Studienanfängern liegt in den MINT-Wissenschaften seit zehn Jahren relativ konstant bei rund 30 Prozent, bei den Ingenieurwissenschaften allein sogar nur bei gut einem Fünftel (Statistisches Bundesamt, 2012).</li> <li>• Frauen nehmen hierzulande noch immer deutlich häufiger als Männer kindbedingte Erwerbspausen in Anspruch. Zusätzlich fällt die durchschnittliche Dauer dieser Auszeiten für Frauen länger aus als für Männer. Schließlich üben Frauen im Anschluss an (kindbedingte) Erwerbspausen dann mehrheitlich eine Teilzeit- oder geringfügige Beschäftigung aus.</li> </ul> <p>Das unterschiedliche Berufswahlverhalten kann dazu führen, dass der Kreis weiblicher Anwärterinnen auf Führungspositionen dort beschränkt ist, wo technische Qualifikationen Voraussetzung für die adäquate Ausführung der Führungsposition sind. Die Besetzung von Führungsaufgaben in den höchsten Entscheidungsgremien setzt zudem in der Regel voraus, dass sich die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten durch den sukzessiven Aufstieg auf beruflichen o-der unternehmensinternen Karriereleitern qualifiziert haben müssen. Dies gilt insbesondere in großen Unternehmen. Erwerbsunterbrechungen und kürzere Arbeitszeiten in einer Phase, in der das Fundament für den beruflichen Aufstieg gelegt wird, führen zu einer Verknappung des Potenzials an weiblichen Führungskräften. Frauen gelangen daher seltener als Männer auf die Stufen einer Karriereleiter, auf welchen Kandidatinnen und Kandidaten für die Position im Vor-</p>	<p>A1</p> <p>A2:1. Na</p> <p>A3</p>

	<p>stand bzw. in der Geschäftsführung sowie im Aufsichtsrat gesucht werden.</p> <p>Grundsätzlich sollte in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung die Besetzung von Positionen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ebenso wie die Besetzung von Führungspositionen allgemein von den Kriterien abhängen, die aus Sicht der jeweiligen einzelnen Unternehmung für ihren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg als relevant erachtet werden. Ob der Abbau des Geschlechterungleichgewichts und damit das Kriterium des Geschlechts als Auswahlkriterium für Besetzungsentscheidungen relevant ist, ist eine Frage, die vor dem oben skizzierten Hintergrund jedes einzelne Unternehmen für sich beantworten muss. Gleichwohl empfiehlt mit Blick auf Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Unternehmen bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat oder Führungspositionen allgemein auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen achten und sich für den Aufsichtsrat konkrete Ziele geben sollen. Die DAX-30-Konzerne haben vor diesem Hintergrund mittlerweile eine Selbstverpflichtung abgegeben, spezifische und differenzierte Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft und in Führungspositionen zu definieren. Derartige Selbstverpflichtungen senden das Signal in das eigene Unternehmen, aber auch in die Öffentlichkeit aus, dass Frauen sich bei entsprechender Qualifikation und Motivation vergleichbare Karriereaussichten machen können wie Männer. Sie schaffen Transparenz und Öffentlichkeit, so dass die Funktionsfähigkeit von Selbstverpflichtungen durch den Reputationsmechanismus gewährleistet wird. Gelingt es einem Unternehmen zum Beispiel nicht, seine selbstgesteckten Ziele zu realisieren, muss es mit einem Verlust an Glaubwürdigkeit in der eigenen Belegschaft, aber auch in der Öffentlichkeit rechnen. Dies kann dazu führen, dass es dem Unternehmen in Folge dann weniger gut gelingt, das Beschäftigungspotenzial von Frauen zu erschließen, weil sein Ruf als attraktiver Arbeitgeber Schaden genommen hat. Der Reputationsverlust kann nur dann vermieden werden, wenn das Unternehmen glaubhaft signalisieren kann, dass die Nichtrealisierung der eigenen Ziele auf objektive Faktoren zurückzuführen ist. Da eine Selbstverpflichtung freiwillig ausgesprochen und den betrieblichen Anforderungen entsprechend definiert wird, besteht im Unterschied zu gesetzlichen Quotenregelungen auch keine Gefahr, dass am Ende ausschließlich das Geschlecht ausschlaggebender Faktor für die Besetzung einer vakanten Führungsposition wird.</p> <p>2)</p> <p>Der Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen setzt voraus, dass ihre wichtigsten Ursachen behoben werden. Berufswahlentscheidungen fallen originär in die Domäne der einzelnen Frau oder des einzelnen Mannes. Auf diese haben Unternehmen – wenn überhaupt – nur einen begrenzten Einfluss. Sie können allenfalls für die Möglichkeiten sensibilisieren, die sich mit der Wahl eines bestimmten Berufs verbinden.</p> <p>Unternehmen haben ebenfalls nur einen begrenzten Einfluss auf die private Entscheidung, wer für wie lange seine Beschäftigung unterbricht oder die Arbeitszeit reduziert, um ein Kind zu betreuen oder anderen familienbedingten Verpflichtungen nachzukommen. In diesem Zusammenhang kommt zu allererst den Rahmenbedingungen auf gesellschaftlicher Ebene, i.e. Ausbau und Gestaltung der Kinderbetreuungsinfrastruktur sowie dem Steuer- und Sozialversicherungsrecht, eine besondere Bedeutung für die Anreize von Personen mit Kindern zu, ihre Erwerbstätigkeit in gewohnter Form aufrechtzuerhalten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels unterstützen allerdings die Unternehmen hierzulande, aber auch in anderen europäischen Ländern ihre Beschäftigten mit einer Vielzahl von Maßnahmen, mit denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden kann (BMFSFJ et al., 2010). Das Engagement der Unternehmen in Deutschland hat diesbezüglich in den letzten Jahren zugenommen (BMFSFJ/IW Köln, 2010).</p> <p>In diesem Zusammenhang ist aber ein grundsätzlicher Aspekt zu beachten. Das personalpolitische Engagement bzw. eine Selbstregulierung hat stets Auswirkungen auf das Handeln und die Anreize sowohl bereits beschäftigter als auch potenziell künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Maßnahmen müssen zudem mit den Anforderungen austariert werden, die sich aus der Organisation der Arbeitsprozesse und</p>	<p>A1:2. Na</p> <p>A3</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>A3</p> <p>A2</p> <p>A1</p>
--	---	---

<p>dem wirtschaftlichen Umfeld ergeben. Sie sind daher grundsätzlich mit Nutzen und Kosten verbunden, zwischen denen ein Unternehmen abwägen muss, um nachhaltig am Markt bestehen zu können. In welchem Umfang Nutzen und Kosten entstehen, hängt von den spezifischen Bedingungen des einzelnen Unternehmens ab. Daher sind personalpolitische Maßnahmen bzw. Selbstregulierungen auf Unternehmensebene stets nur auf freiwilliger Basis sinnvoll. Dies gilt insbesondere mit Blick auf den Abbau des Geschlechterungleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien, denn auf allen Führungsebenen im Unternehmen muss eine ausreichende Anzahl von Frauen und Männern zur Verfügung stehen, die für den Aufstieg in die höchsten Entscheidungsgremien in Frage kommen.</p>	<p>A1 A2</p>
<p>Gesetzliche Regulierungen können diesem Umstand nicht gerecht werden und sind daher in diesem Zusammenhang weder zulässig noch verhältnismäßig, zumal zwei Drittel der Unternehmen hierzulande sich bereits aktiv mit dem Thema Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen (IW Köln, 2011). Auswertungen des Mikrozensus signalisieren zudem, dass es Frauen heutzutage besser gelingt, in die erste und zweite Führungsebene von Unternehmen zu gelangen, als noch Mitte der Neunziger Jahre (Statistisches Bundesamt, 2011). Im Zuge des demografischen Wandels werden sich Unternehmen noch stärker darum bemühen, das Potenzial von Frauen, aber auch von Männern als Führungskräfte zu mobilisieren.</p>	<p>A1:3. Na A2:2. Na</p>
<p>3) Unternehmen haben ein Interesse, Führungspositionen mit den Personen zu besetzen, von denen sie aufgrund ihrer nachgewiesenen Qualifikationen, ihrer bisherigen Arbeitsleistungen und ihres gezeigten Arbeits- und ggf. Führungsverhaltens überzeugt sind, dass diese durch Ihre Tätigkeit als Führungskraft zur Sicherung des nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs beitragen können. Es existieren in diesem Zusammenhang keine wissenschaftlich soliden Befunde, dass die Qualitäten einer Person als Führungskraft von ihrem Geschlecht abhängt. Daher sind von einer stärkeren Präsenz von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien keine wirtschaftlichen Vorteile zu erwarten, die aus der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Geschlecht resultieren. Die wenigen empirischen Studien, die den Zusammenhang zwischen der Besetzung von Leitungspositionen und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen thematisieren und die im Fortschrittsbericht der Generaldirektion Justiz der Europäische Kommission aufgeführt werden, genügen weder den wissenschaftlichen Anforderungen, die erforderlich sind, um erfolgsfördernde Faktoren eindeutig identifizieren zu können, noch erlauben sie angesichts der nicht repräsentativen Stichprobenauswahl einen Schluss auf die Wirtschaft als Ganzes.</p>	<p>A1 A1</p>
<p>Mit der zunehmenden Heterogenisierung von Belegschaften und Führungsmannschaften auf allen Hierarchiestufen eröffnen sich Chancen auf innovative, kreative und nachhaltige Lösungen. Ob und inwieweit Unternehmen diese Chancen ergreifen können, hängt wiederum von den spezifischen Anforderungen der betrieblichen Prozesse und des wirtschaftlichen Umfelds ab. Ein Automatismus bzw. monokausale Wirkungsrichtung, dass heterogenere Führungsgremien den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen befördern, existiert allerdings nicht.</p>	<p>A1:2. Na</p>
<p>4) Aus ökonomischer Perspektive stellen verbindliche Besetzungsquoten de facto einen beschränkten Kontrahierungszwang dar. Er gilt zwar nicht für einzelne Individuen, jedoch ist das Unternehmen gezwungen, eine Beschäftigtengruppe zu bevorzugen, die sich von anderen Gruppen einzig durch das Merkmal Geschlecht unterscheidet. Besetzungsquoten implizieren stets eine Positivdiskriminierung. Eine Positivdiskriminierung birgt das Risiko, sowohl bei den Begünstigten (hier: Frauen) als auch den Nichtbegünstigten (hier: Männern) negative Anreizeffekte zur Folge zu haben. Diese können sich zum Beispiel in einer geringeren Bereitschaft zum Erwerb von bestimmten Qualifikationen oder zur Erbringung der in Aufstiegsturnieren geforderten Vorleistungen niederschlagen. Starre Besetzungsquoten setzen die ökonomischen Mechanismen außer Kraft, die Unternehmen anwenden, um auf effektive und effiziente Weise geeignete Führungskräfte zu identifizieren, zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, und zwar unabhängig</p>	<p>A2</p>

	<p>vom Geschlecht. Sie erzeugen das Risiko, dass eigentlich geeignete männliche Führungskandidaten nur aus dem Grund ein Unternehmen verlassen oder sich nicht für das Unternehmen entscheiden, weil eine Frauenquote den Sprung auf die angestrebte Position verhindert. Zudem besteht die Gefahr der Stigmatisierung, weil Frauen und Männer gleichermaßen den Eindruck erhalten, dass nur das Geschlecht die entscheidende Rolle bei der Auswahl für eine bestimmte Position gespielt haben könnte, nicht aber die vorhandenen Kompetenzen.</p> <p>Verbindliche Zielvorgaben gehen an den eigentlichen Ursachen für einen unterproportional hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen vorbei und sind als systemfremder Eingriff in die marktwirtschaftliche Ordnung abzulehnen.</p> <p>Zielvorgaben mit empfehlendem Charakter unterliegen schließlich stets dem Vorbehalt, die spezifischen Anforderungen und Umstände des einzelnen Unternehmens nicht berücksichtigen zu können. Sie sind daher auch von der Empfehlung zur angemessenen Berücksichtigung von Frauen in Besetzungsentscheidungen im Rahmen des Corporate Governance Kodex und frei-willigen Selbstverpflichtungen der Unternehmen zu unterscheiden.</p> <p>5) Eine gesetzliche Bevormundung in Fragen der Personalbesetzung ist grundsätzlich unzulässig – unabhängig von Kriterien wie Börsennotierung oder Unternehmensgröße. Ebenso unabhängig von solchen Merkmalen steht es jedem Unternehmen frei, mit Blick auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen personalpolitische Maßnahmen zu implementieren oder eigene Ziele zu formulieren, wenn sie dies als sinnvoll erachten.</p> <p>6) Sofern es sich um freiwillige Selbstverpflichtungen, spezifische personalpolitische Maßnahmen oder Ziele handelt, kann ein Unternehmen selbst entscheiden, welche Gremien bzw. Gremienmitglieder davon erfasst werden sollen. Gesetzliche Vorgaben sind hingegen unzulässig, weil sie mit dem Geschlecht ein sachfremdes Kriterium in Besetzungsfragen einführen, welches in keinem funktionalen Zusammenhang mit den eigentlichen Aufgaben der betroffenen Gremien oder der Gremienmitglieder (z. B. Geschäftsführung oder Unternehmenskontrolle) steht.</p> <p>7) Sanktionen für Unternehmen setzen verpflichtende Zielvorgaben voraus, welche bereits als unzulässig und unverhältnismäßig identifiziert worden sind. Sie sind daher ebenso abzulehnen. Zudem muss in diesem Zusammenhang noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Erwerbsverläufe von Frauen und Männern mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen besonders stark von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst werden.</p> <p>Sofern Unternehmen eigene, freiwillig formulierte Ziele verfehlen, werden sie hingegen mit der Sanktion derer rechnen müssen, auf die sich die Ziele gerichtet hatten: die aktuell und potenziell Beschäftigten beiderlei Geschlechts. Dabei handelt es sich dann aber um eine marktkonforme Sanktion.</p>	<p>A1:3. Na</p> <p>A1</p> <p>A1 A1:1. Na</p> <p>A1 A1:3. Na</p> <p>A2:3. Na</p> <p>A2</p> <p>A1</p>

Tabelle 4: Häufigkeitsverteilung der Argumente der QuotengegnerInnen

QuotengegnerInnen: n=43	Kategorie (B/C): Selbstregulierung ist wirksam, weil Unternehmensautonomie und Rechtssicherheit gewahrt werden	Kategorie (A): Selbstregulierung ist wirksam, weil ein Umdenken stattgefunden hat	Kategorie (E): Selbstregulierung ist wirksam, weil faire und gleiche Chancen geschaffen werden
Themenfeld 1: Status Quo = zufriedenstellend	A1: 14x 1.Na: 22x 2.Na: 25x A2: 4x A3: 43x	A1: 77x A2: 1.Na: 7x 2.Na: 22x 3.Na: 4x	A1: 38x A2: 10x
	Kategorie (F): Voraussetzung für erfolgreiche Selbstregulierung ist die Anpassung an wirtschaftliche Entwicklungen	Kategorie (G): Voraussetzung für erfolgreiche Selbstregulierung, ist eine gesamtheitliche Umstrukturierung	
Themenfeld 2: Erforderliche Rahmenbedingungen, damit eine Selbstregulierung erfolgreich ist	A1: 37x A2: 35x	A1: 18x A2: 68x A3: 34x	
	Kategorie (I): Konkrete Vorteile sind zweifelhaft, weil die Ergebnisse widerlegbar sind		
Themenfeld 3:	A1: 32x A2: 14x		
	Kategorie (I): Quotenablehnung	Kategorie (J): Quotenablehnung	
Themenfeld 4: Quotenvermeidung	A1: 131x 1.Na: 80x 2.Na: 12x 3.Na: 99x	A2: 1.Na: 22x 2.Na: 6x 3.Na: 30x 4.Na: 7x	