

## Stellungnahme zum Gesetzesentwurf der Bundesregierung

### Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

Frauen machen die Hälfte unserer Gesellschaft aus, Mädchen machen die besseren Schulabschlüsse und Frauen schließen häufiger erfolgreich ein Studium ab als Männer. Und dennoch sind sie nicht überall repräsentiert.

Während andere Länder Fortschritte bei der Gleichstellung machen, macht Deutschland Rückschritte. Stand heute befindet sich keine einzige Frau an der Spitze eines deutschen Großunternehmens, ab Mai 2021 wird es die erste weibliche CEO im DAX geben. Gegenwärtig sind in 97% der Großunternehmen in den USA mindestens 2 Frauen im Vorstand, in Frankreich liegt dieser Wert bei 87%. Deutschland liegt weit abgeschlagen dahinter mit einem Wert von 13%. Bemerkenswert ist auch, dass 55 der 160 im DAX notierten deutschen Unternehmen die Zielgröße Null formuliert haben, d.h. sie haben derzeit keine Frau im Vorstand und beabsichtigen auch nicht, daran etwas zu ändern.<sup>1</sup> Im öffentlichen Sektor zeigt sich ein ähnliches Bild: bei den 123 zielgrößenpflichtigen öffentlichen Unternehmen legen 49 (39,8%) keine Zielgrößen vor. Bei den 54 zielgrößenpflichtigen Bundesbeteiligungen legen 10 (18,5%) keine Zielgröße vor.<sup>2</sup> Aber nicht nur bei Vorstandspositionen, auch beim Frauenanteil im mittleren und höheren Management schneidet Deutschland im internationalen Quervergleich schlecht ab und belegt einen der hinteren Plätze. Es wird also deutlich, es handelt sich nicht nur um ein Thema an der Spitze der Unternehmen, sondern um ein strukturelles Problem auf allen Ebenen der meisten Organisationen.

Dabei zeigen zahlreiche Studien seit vielen Jahren, dass Unternehmen mit mehr Diversität in den Führungsetagen profitabler, innovativer und langfristig wirtschaftlich erfolgreicher sind. Dass sie zudem eine bessere Compliance aufweisen als Unternehmen mit weniger diversen Führungsteams, ist beachtenswert. Zwar sind Entscheidungsfindungen in diversen Teams nicht immer einfacher, da unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden und somit im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden müssen, die Ergebnisse sind jedoch klar besser.

Deutschland diskutiert seit zwei Jahrzehnten über die Notwendigkeit einer Quote. Weil Unternehmen und frühere Regierungen eine verbindliche Quote für nicht vonnöten erachteten, wurde bis 2015 nur auf freiwillige Selbstverpflichtung gesetzt, um Chancengleichheit zu erreichen. Seit Einführung des FüPoG im Jahre 2015 wurden zumindest individuelle Zielgrößen für die Vorstandsebene, erste und zweite Managementebene, sowie für den Aufsichtsrat, wenn die feste Quote nicht gilt, vorgeschrieben. Angestrebt wurde ein Frauenanteil von 30% bis 2022. Passiert ist jedoch wenig, spürbare Erfolge blieben aus. Da das Gesetz kaum Sanktionen vorsieht, weder die Nichteinhaltung von ambitionierten Zielgrößen sanktioniert, noch ein

---

<sup>1</sup> <https://www.allbright-stiftung.de/aktuelles/2020/6/10/der-neue-allbright-bericht-ist-erschieden>

<sup>2</sup> P2 Public WOB Index, FidAR 2020

Verschlechterungsverbot beachtet, lässt sich daraus schließen, dass die Zielgrößen nicht wirklich ernst genommen werden. Der Wandel wird von denjenigen, die bis heute die Privilegien haben und in Entscheidungspositionen sitzen, offenbar nicht wirklich gewollt. Denn an qualifizierten Frauen mangelt es nicht, auch nicht für Vorstandspositionen: Auf der zweiten und dritten Führungsebene ist der Frauenanteil mit rund 20% doppelt so hoch wie in den Vorstandsetagen selbst.<sup>3</sup> Es gibt sie also, die qualifizierten Frauen, und es gibt ebenso genügend Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen wollen und können. Die Strukturen und Glaubenssätze lassen es jedoch zumeist nicht zu.

Eine der Barrieren liegt darin begründet, dass Entscheidungen über Besetzungen, anders als meist angenommen, nicht auf objektiv messbaren Kriterien erfolgen, sondern auf dem Ähnlichkeitsprinzip (Mini-me-Prinzip). Menschen umgeben sich gerne mit Menschen, die so sind wie sie selbst, das gilt für Herkunft, Ausbildung und auch für das Geschlecht. Es wird den Menschen am meisten zugetraut, die einem am meisten ähneln. Da Entscheider meist Männer sind, werden auch bevorzugt Männer befördert. Resultat: Eine implizite Männerquote, die seit Jahrzehnten nur selten hinterfragt und noch weitestgehend akzeptiert wird.

Eine weitere wichtige Größe in der Diskussion um Quoten ist das zahlenmäßige Verhältnis von Männern und Frauen in Führungspositionen. Die Studien von Rosabeth Moss Kanter und vielen anderen zeigen, dass Minoritäten oft dazu neigen, sich den Majoritäten anzupassen – auch weil ihnen oft gar nichts anderes übrig bleibt. Ziel kann daher nicht sein, Frauen als ‚tokens‘ in Führung zu bringen. Um die Vorteile von diversen Teams voll zur Geltung zu bringen, muss ein Anteil von mindestens 30 Prozent erreicht werden. Erst dann tritt die jeweilige zugeschriebene Eigenschaft – das Geschlecht, das Alter, die Hautfarbe – in den Hintergrund und die Argumente zählen als solche.

Wenn also künftig bei Neubesetzungen in einem Gremium mit mindestens 4 Personen eine Frau verpflichtend zu besetzen ist, so wird das in aller Regel dazu führen, dass der Frauenanteil prozentual unter 25% liegt. Damit ist mit dem jetzigen Gesetzesentwurf ein erster Schritt getan, zwingend muss aber ein zweiter folgen.

Es gibt also viele Gründe, wieso es nicht bei weiteren zaghaften Versuchen bleiben darf, sondern Prozesse in Gang gesetzt werden müssen, die Strukturen grundlegend und nachhaltig ändern. Ein Umdenken in den Köpfen muss stattfinden. Wenn wir weitermachen wie bislang, werden wir Parität frühestens 2050 erreichen. Das ist für diejenigen nicht akzeptabel, die Fortschritt wollen. Und es sollte auch für den Gesetzgeber nicht akzeptabel sein, denn es ist seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass allen Menschen in der Bevölkerung gleiche Chancen ermöglicht werden, nicht nur im Gesetzestext, sondern auch in der Realität.

In Ländern, die Quoten bereits eingeführt haben, sehen wir, dass sich Diskussionen und Wahrnehmungen verändern. Die erhöhte Sichtbarkeit von Frauen sorgt dafür, dass die Frage des Geschlechts in den Hintergrund rückt und die Kompetenzen im Vordergrund stehen. Frauen und Männern werden in unterschiedlichen

---

<sup>3</sup> <https://www.bcg.com/de-de/press/26october2020-companies-enough-young-women-for-board-members>

Führungspositionen gleichermaßen wahrgenommen und prägen somit eine neue Normalität. Ein wichtiges Signal für nachfolgende Generationen. Die Entscheidungsprozesse dieser gemischten Teams werden durch divergierende Sichtweisen und Prioritäten beeinflusst und führen somit zu ausgewogeneren Ergebnissen, die sich positiv auf bislang nicht im Fokus stehende Personen auswirken. Dazu gehören das Einführen von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, höhere Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort, die Einführung von genderneutralen Bewerbungsprozessen u.v.m.

Auch in Deutschland wird seit 2015 sichtbar, dass verbindliche Quoten positiv wirken: die gesuchten Frauen werden gefunden, es hat keineswegs zu schlechteren (wirtschaftlichen) Ergebnissen geführt und die positive Signalwirkung ist deutlich. Warum sollte also ein Ansatz, der sich als effektiv erwiesen hat, nicht ausgeweitet werden?

Der jetzige Gesetzesentwurf ist ein erster und wichtiger Schritt mit Signalwirkung, durchaus auch für junge Frauen und für eine neue Generation. Stehenbleiben dürfen wir aber nicht.

Zudem wäre geboten, die Ausweitung der Quote für Aufsichtsräte nicht von der Rechtsform der Unternehmen abhängig zu machen, sondern auf alle börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen auszuweiten, ebenso auf den öffentlichen Sektor. Es wäre wünschenswert, wenn neben der Formulierung nach der Mindestanzahl von Frauen in Vorständen auch eine Mindestprozentzahl Einzug erhält, damit die Bedingungen geschaffen sind, strukturelle Veränderungen zu erreichen. Und dass es überhaupt noch die Möglichkeit gibt, die Zielgröße Null zu nennen, zeigt, dass die Versuche noch immer sehr zaghaft sind.

Deutschland ist kein Land mit vielen Rohstoffen, das beste Kapital, über das wir verfügen, sind Menschen. Wer auf Frauen verzichten will, verzichtet damit auf die Hälfte des gut ausgebildeten Potentials in der Bevölkerung, was nicht nur kurzsichtig, sondern fahrlässig ist.

Und hinzukommt, dass inklusive Unternehmenskulturen sich nicht nur auf die Geschlechtergerechtigkeit positiv auswirken, sondern ebenso auf Menschen mit anderen Diversitätsmerkmalen, sei es z.B. die Herkunft, die Religion, die sexuelle Orientierung oder eine Behinderung. Denn inklusiv zu sein bedeutet, offen zu sein für alle Menschen. Das sollte Realität in der Bundesrepublik Deutschland sein.

Deutschland will und muss seine Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich weiterhin sicherstellen. Dies kann aber nicht gelingen, wenn die Hälfte der Bevölkerung nicht partizipieren kann.

Gleichberechtigung ist nicht verhandelbar.