



## **Wortprotokoll der 83. Sitzung**

### **Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

Berlin, den 1. März 2021, 14:00 Uhr  
Paul-Löbe-Haus  
Saal 2.200

Vorsitz: Sabine Zimmermann (Zwickau), MdB

## **Tagesordnung - Öffentliche Anhörung**

### **Einziges Tagesordnungspunkt**

**Seite 11**

#### a) Gesetzentwurf 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**

**BT-Drucksache 19/26689**

#### **Federführend:**

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

#### **Mitberatend:**

Ausschuss für Inneres und Heimat  
Ausschuss für Recht und Verbraucherschutz  
Haushaltsausschuss

#### **Gutachtlich:**

Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung

#### **Berichterstatter/in:**

Abg. N. N. [CDU/CSU]  
Abg. Josephine Ortleb [SPD]  
Abg. N. N. [AfD]  
Abg. Nicole Bauer [FDP]  
Abg. Doris Achelwilm [DIE LINKE.]  
Abg. Ulle Schauws [BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN]



- b) Antrag der Abgeordneten Nicole Bauer, Katja Suding, Grigorios Aggelidis, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP

**Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen**

**BT-Drucksache 19/20780**

**Federführend:**

Ausschuss für Recht und Verbraucherschutz

**Mitberatend:**

Ausschuss für Wirtschaft und Energie

Ausschuss für Arbeit und Soziales

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

**Berichterstatter/in:**

Abg. Melanie Bernstein [CDU/CSU]

Abg. Josephine Ortleb [SPD]

Abg. N. N. [AfD]

Abg. Nicole Bauer [FDP]

Abg. Katrin Werner [DIE LINKE.]

Abg. Ekin Deligöz [BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN]

- c) Antrag der Abgeordneten Ulle Schauws, Claudia Müller, Katharina Dröge, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

**Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen**

**BT-Drucksache 19/25317**

**Federführend:**

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

**Mitberatend:**

Ausschuss für Recht und Verbraucherschutz

Ausschuss für Wirtschaft und Energie

Ausschuss für Arbeit und Soziales

**Berichterstatter/in:**

Abg. Melanie Bernstein [CDU/CSU]

Abg. Josephine Ortleb [SPD]

Abg. N. N. [AfD]

Abg. Nicole Bauer [FDP]

Abg. Doris Achelwilm [DIE LINKE.]

Abg. Ulle Schauws [BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN]



<b>Anwesenheitslisten</b>	<b>Seite 4</b>
<b>Zusammenstellung der Stellungnahmen</b>	<b>Seite 37</b>



5/11

19. Wahlperiode



Deutscher Bundestag

**Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
(13. Ausschuss)**

Montag, 1. März 2021, 14:00 Uhr

Ordentliche Mitglieder des Ausschusses	Unterschrift	Stellvertretende Mitglieder des Ausschusses	Unterschrift
<u>CDU/CSU</u>		<u>CDU/CSU</u>	
Beermann, Maik		Behrens (Börde), Manfred	
Bernstein, Melanie	<i>W. Krause</i>	Bernstiel, Christoph	
Breher, Silvia		Groden-Kranich, Ursula	
Kartes, Torbjörn		Hoffmann, Alexander	
Landgraf, Katharina		Koob, Markus	
Launert Dr., Silke		Lehrieder, Paul	
Noll, Michaela		Maag, Karin	
Pahlmann, Ingrid		Natterer, Christian	
Pantel, Sylvia	<i>S. Pantel</i>	Pols, Eckhard	
Patzelt, Martin		Rüddel, Erwin	
Pilsinger, Stephan		Schön, Nadine	
Rief, Josef		Schreiner, Felix	
Weinberg (Hamburg), Marcus		Stracke, Stephan	
Wisemann, Bettina Margarethe	<i>W. Wisemann</i>	Tebroke Dr., Hermann-Josef	
<i>Volkmar Müller</i>		Winkelmeier-Becker, Elisabeth	

15. Februar 2021

Anwesenheitsliste

Seite 1 von 3

Referat BL 4 - Zentrale Assistenzdienste, Tagungsbüro  
Luisenstr. 32-34, Telefon: +49 30 227-32251, Fax: +49 30 227-36339

Es gelten die Datenschutzhinweise unter: <https://www.bundestag.de/datenschutz>.





27

19. Wahlperiode

Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (13. Ausschuss)  
Montag, 1. März 2021, 14:00 Uhr

Ordentliche Mitglieder des Ausschusses	Unterschrift	Stellvertretende Mitglieder des Ausschusses	Unterschrift
<b>SPD</b>		<b>SPD</b>	
Bahr, Ulrike		Diaby Dr., Karamba	
Breymaier, Leni		Glöckner, Angelika	
Ortleb, Josephine		Kaiser, Elisabeth	
Rix, Sönke		Lehmann, Sylvia	
Rüthrich, Susann		Lindh, Helge	
Schulte, Ursula		Mast, Katja	
Schwartze, Stefan		Mattheis, Hilde	
Stadler, Svenja		Moll, Claudia	
Yüksel, Gülistan		Nissen, Ulli	
Steffen Souja			
<b>AfD</b>		<b>AfD</b>	
Ehrhorn, Thomas		Büttner, Matthias	
Harder-Kühnel, Mariana Iris		Gminder, Franziska	
Höchst, Nicole		Kotré, Steffen	
Huber, Johannes		Pohl, Jürgen	
Reichardt, Martin			
<b>FDP</b>		<b>FDP</b>	
Aggelidis, Grigorios		Brandenburg (Rhein-Neckar) Dr., Jens	
Bauer, Nicole		Konrad, Carina	
Föst, Daniel		Suding, Katja	
Seestern-Pauly, Matthias		Westig, Nicole	

15. Februar 2021

Anwesenheitsliste

Seite 2 von 3

Referat BL 4 - Zentrale Assistenzdienste, Tagungsbüro  
Luisenstr. 32-34, Telefon: +49 30 227-32251, Fax: +49 30 227-36339


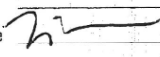

Es gelten die Datenschutzhinweise unter: <https://www.bundestag.de/datenschutz>.



27.

19. Wahlperiode

Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (13. Ausschuss)  
Montag, 1. März 2021, 14:00 Uhr

Ordentliche Mitglieder des Ausschusses	Unterschrift	Stellvertretende Mitglieder des Ausschusses	Unterschrift
<b><u>DIE LINKE.</u></b>		<b><u>DIE LINKE.</u></b>	
Achelwilm, Doris		Akbulut, Gökay	_____
Müller (Potsdam), Norbert	_____	Bull-Bischoff Dr., Birke	_____
Werner, Katrin	_____	Möhring, Cornelia	_____
Zimmermann (Zwickau), Sabine		Pellmann, Sören	_____
_____	_____	_____	_____
<b><u>BÜ90/GR</u></b>		<b><u>BÜ90/GR</u></b>	
Deligöz, Ekin	_____	Baerbock, Annalena	_____
Schauws, Ulle		Christmann Dr., Anna	_____
Schneidewind-Hartnagel, Charlotte	_____	Lazar, Monika	_____
Walter-Rosenheimer, Beate	_____	Schulz-Asche, Kordula	_____
_____	_____	_____	_____

15. Februar 2021

Anwesenheitsliste

Seite 3 von 3

Referat BL 4 - Zentrale Assistenzdienste, Tagungsbüro  
Luisenstr. 32-34, Telefon: +49 30 227-32251, Fax: +49 30 227-36339

Es gelten die Datenschutzhinweise unter: <https://www.bundestag.de/datenschutz>.



20/

Tagungsbüro



Deutscher Bundestag

**Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
(13. Ausschuss)**

Montag, 01. März 2021, 14:00 Uhr

	Fraktionsvorsitz	Vertreter
CDU/CSU	_____	_____
SPD	_____	_____
AFD	_____	_____
FDP	_____	_____
DIE LINKE.	_____	_____
BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN	_____	_____

**Fraktionsmitarbeiter**

Name (Bitte in Druckschrift)	Fraktion	Unterschrift
KATHARINA KLAPPHECK	DIE LINKE	
Oeynhausener, Dr. D.	AFD	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Stand: 13. September 2018 / BL4, Luisenstr. 32-34, Telefon: +49 30 227-32659  
Es gelten die Datenschutzhinweise unter: <https://www.bundestag.de/datenschutz>.





ef

Tagungsbüro

Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend (13. Ausschuss)  
Montag, 01. März 2021, 14:00 Uhr

Seite 3

**Bundesrat**

Land	Name (bitte in Druckschrift)	Unterschrift	Amtsbezeichnung
Baden-Württemberg	_____	_____	_____
Bayern	_____	_____	_____
Berlin	_____	_____	_____
Brandenburg	_____	_____	_____
Bremen	_____	_____	_____
Hamburg	_____	_____	_____
Hessen	_____	_____	_____
Mecklenburg-Vorpommern	_____	_____	_____
Niedersachsen	_____	_____	_____
Nordrhein-Westfalen	_____	_____	_____
Rheinland-Pfalz	_____	_____	_____
Saarland	_____	_____	_____
Sachsen	_____	_____	_____
Sachsen-Anhalt	_____	_____	_____
Schleswig-Holstein	_____	_____	_____
Thüringen	_____	_____	_____

Stand: 13. September 2018 / BL4, Luisenstr. 32-34, Telefon: +49 30 227-32659  
Es gelten die Datenschutzhinweise unter: <https://www.bundestag.de/datenschutz>.





Die **Vorsitzende**: Wir fangen pünktlich an. Ich begrüße Sie zu unserer heutigen Anhörung.

Ich begrüße auch die Kolleginnen und Kollegen, die sich im Chat befinden bzw. per Telefon zugeschaltet sind. Alle Ausschussmitglieder haben die Zugangsdaten schriftlich vorher bekommen.

Wir kommen jetzt erstmal zum Prozedere der Anwesenheit. Wir haben hier die Klarnamen, wie Sie sich eingewählt haben. Ich frage jetzt die Mitglieder der einzelnen Fraktionen ab.

Wir haben bei der CDU/CSU:

- Marcus Weinberg.

Dann kommen wir zur SPD-Fraktion:

- Sönke Rix,  
- Svenja Stadler.

Damit haben wir die SPD-Fraktion. Die AfD-Fraktion:

- Martin Reichardt.

Dann komme ich zur FDP-Fraktion:

- Nicole Bauer.

Von der Fraktion DIE LINKE.:

- niemand.

Damit bin ich bei BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN:

- Ekin Deligöz.

Wir haben Sie alle notiert und damit haben wir die Anwesenheit geklärt. Vielen Dank.

[Hinweis des Sekretariats: Im Laufe der Sitzung haben sich folgende Abgeordnete per Videokonferenz zugeschaltet:

- Katharina Landgraf  
- Dr. Silke Launert  
- Sylvia Pantel  
- Ulrike Bahr  
- Charlotte Schneidewind-Hartnagel]

Wir führen heute die öffentliche Anhörung zu folgenden Vorlagen durch:

- Gesetzentwurf 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“ auf BT-Drs. 19/26689,
- Antrag der Fraktion der FDP „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen“ auf BT-Drs. 19/20780 und
- Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN „Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen“ auf BT-Drs. 19/25317.

Ich begrüße jetzt dazu alle Mitglieder des Ausschusses, alle Mitglieder der mitberatenden Ausschüsse. Von der Bundesregierung begrüße ich Stefan Zierke, den Parlamentarischen Staatssekretär, die Besucherinnen und Besucher und natürlich begrüße ich ganz herzlich unsere Sachverständigen, die alle per Videokonferenz zugeschaltet sind. Ich rufe Sie alle nacheinander auf und es wäre schön, wenn Sie ganz kurz sagen würden, dass Sie da sind.

Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb vom Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht und Europäische Privatrechtsentwicklung von der Universität zu Köln. Sind Sie da?





**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Ja. Ich bin da.

Die **Vorsitzende**: Wunderbar.

Dr. Philine Erfurt Sandhu von der Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin.

**Dr. Philine Erfurt Sandhu** (Hochschule für Wirtschaft  
und Recht Berlin): Ja, ich bin da.

Die **Vorsitzende**: Sie sind da.

Rechtsanwältin Dr. Daniela Favoccia, Hengeler  
Mueller, Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
aus Frankfurt am Main. Sind Sie zugeschaltet?  
Das haben wir schon gehört.

**Dr. Daniela Favoccia** (Rechtsanwältin, Partner  
Hengeler Mueller): Ja, ich bin da.

Die **Vorsitzende**: Antje Kapinsky, Verein Spitzen-  
frauen Gesundheit e. V. aus Berlin.

**Antje Kapinsky** (Verein Spitzenfrauen Gesundheit  
e. V.): Ja, ich bin da.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Hallo.

Janina Kugel von Kugel & Associates GmbH, Ber-  
lin.

**Janina Kugel** (Kugel & Associates GmbH): Ja, ich  
bin da.

Die **Vorsitzende**: Dr. Gisela Notz aus Berlin.

**Dr. Gisela Notz** (Sozialwissenschaftlerin und  
Historikerin): Ich bin da.

Die **Vorsitzende**: Sehr gut.

Und Dr. Friederike Rotsch, Group Legal & Compli-  
ance, Merck KGaA aus Darmstadt.

**Dr. Friederike Rotsch** (Group Legal & Compli-  
ance, Merck KGaA): Ja, auch anwesend.

Die **Vorsitzende**: Auch anwesend.

Sarna Röser, DIE FAMILIENUNTERNEHMER  
e. V., DIE JUNGEN UNTERNEHMER aus Berlin.

**Sarna Röser** (DIE FAMILIENUNTERNEHMER  
e. V., DIE JUNGEN UNTERNEHMER): Ja, ich bin  
auch da.

Die **Vorsitzende**: Wunderbar.

Und Tanja Demmel ist die Vertreterin der Bundes-  
vereinigung der kommunalen Spitzenverbände.  
Sind Sie da?

**Tanja Demmel** (Vertreterin der Bundesvereini-  
gung der kommunalen Spitzenverbände): Ich bin  
auch da.

Die **Vorsitzende**: Damit nochmal herzlich will-  
kommen.

Ich weise darauf hin, dass die Anhörung im Parla-  
mentsfernsehen und im Internet des Deutschen  
Bundestages übertragen und in der Mediathek auf  
der Homepage des Deutschen Bundestages bereit-  
gestellt wird. Wir erstellen ein Wortprotokoll,  
welches dann natürlich auch im Internet abrufbar  
ist.

Außerdem sind Bild- und Tonaufzeichnungen an-  
derer Personen natürlich nicht gestattet.

Ebenso bitte ich, bei der Anhörung die Mobiltele-  
fone auszuschalten.





Der Ablauf der öffentlichen Anhörung ist wie folgt vorgesehen:

- Eingangsstatements der Sachverständigen von jeweils drei Minuten und
- eine Fragerunde von 60 Minuten.

Bei diesen Frage- und Antwortrunden wird das Fragerecht nach dem Stärkeverhältnis der Fraktionen zeitlich aufgeteilt. Zu Beginn der Wahlperiode haben wir uns darauf verständigt, dass die Fragekontingente der Fraktionen der CDU/CSU und der SPD jeweils auf zwei Blöcke aufgeteilt werden. So wird es heute auch gehandhabt.

Ein Hinweis noch zum Zeitmanagement: Die sonst übliche Uhr können Sie leider im Chat nicht sehen. Die sehen wir nur hier im Saal. Ich werde Ihnen rechtzeitig vor Ablauf ein Zeichen geben, mit unserem schönen Glöckchen. Das bedeutet, dass Sie dann noch eine rund Minute haben, so dass Sie dann auch zum Schluss kommen sollten.

Wir beginnen mit der öffentlichen Anhörung zum Gesetzentwurf 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“ auf der Bundestagsdrucksache 19/26689, zum Antrag der Fraktion der FDP „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen“ auf der Bundestagsdrucksache 19/20780 und zum Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN „Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen“ auf der Bundestagsdrucksache 19/25317.

Zunächst bitte ich die Sachverständigen um Ihr dreiminütiges Eingangsstatement.

Frau Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb wird beginnen. Sie haben das Wort bitte.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Sehr geehrte Herren und Damen, ich bedanke mich sehr für diese Einladung. Sie ist ehrenvoll. Trotzdem habe ich lange gezögert, bis ich sie angenommen habe. Als ich gefragt habe, warum ich denn gefragt werde, lautete die Antwort: „Es hat sich kein Mann aufgedrängt“. Nicht „Sie sind Expertin“, „Sie haben Erfahrung in der Wirtschaft“, „Sie sind politisch engagiert“, nicht einmal „Sie sind witzig oder unterhaltsam“.

Es liegt auf der Hand, warum ich gefragt wurde. Weil ich eine Frau bin. Wenn ich es richtig sehe und wenn ich die Liste der Sachverständigen lese, sind wir hier unter uns. Es sind nur Frauen gefragt worden. Was sagt uns das?

Zunächst einmal spricht dies dafür, dass unser Thema, unsere Gesetzesinitiativen heute hier als Frauenthemen wahrgenommen werden, auch wenn es um so etwas Heiliges wie einen Vorstand einer Aktiengesellschaft geht – „Gedöns“ hätte Helmut Schmidt gesagt.

Diese Wahrnehmung ist vordergründig, denn Gender und Diversität sind als Themen auf dem Vormarsch. Selbst in der CDU. Ich darf das so milde ironisch vermerken, da ich nun seit fast 50 Jahren in der CDU bin und noch Zeiten erlebt habe, in denen man in der Frauenunion überhaupt nur gehört wurde, wenn man mindestens ein Kind bereits geschafft hatte.

Heute tragen selbst junge Männer der Jungen Union Frauenförderung auf den Lippen. Modern sind wir.

Aber meine Damen und Herren, Frauenthemen, ich bin ganz beim Gesetzesentwurf, auch wenn man das nicht zuerst merkt, Frauenthemen sind für Frauen sehr gefährlich.

Es ist eine eiserne Erfahrung von Karrierefrauen, dass es die Eintrittskarte zum eigenen Fahrstuhl ist, sich skeptisch zu solchen Themen zu äußern. Ich habe das etwa in einem Frauen-Nachmittag



bei Hengeler erfahren, wo die Dame, die das leitete, sagte: „So und bevor wir jetzt laut reden, machen wir erstmal die Tür zu. Vorher sagen wir nichts“ und guckte in den Raum, ob noch ein männlicher Kollege da ist.

Diese Themen sind äußerst gefährlich, denn wer sich als Frau profilieren will, äußert sich skeptisch zu solchen Themen oder umgedreht, wer sich auch nur milde positiv über die Frage der Quote äußert, darüber nachdenkt oder schreibt, bringt sich selber und die eigene Karriere in Gefahr. Das gilt insbesondere im Gesellschaftsrecht. Das ist eine ganz kleine Community, wenn man da jemals etwas in diesem Sinne gesagt hat, ist man raus und das geht ganz schnell. Kleine Community heißt, in den einschlägigen Tagungen 125 Männer, 5 Frauen.

So, das weiß natürlich jeder. Deswegen weiß man natürlich auch, warum man Frauen zu Frauenthematen fragt. Allzu Revolutionäres wird man nicht erwarten.

Ich hätte mir in dieser Anhörung, das ist mein erstes Statement, Männer/Kollegen gewünscht. Auch Männer und Kollegen, eine gute Mischung, die vielleicht einfach auch mal darauf hinweisen, dass dieses Thema weder ein Frauenthema, noch ein Familienthema, noch „Gedöns“ ist, sondern ein wichtiges gesellschaftspolitisches Thema zur Frage „Wie können Unternehmen ökonomisch und gesellschaftspolitisch nachhaltig optimal geführt werden?“.

Dazu hätte ich eben gerne auch Männer gehört.

Die **Vorsitzende**: Kommen Sie bitte zum Schluss.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Ja, der Schluss ist einfach, weil ich als Juristin gefragt bin. Gibt es Gesetzesgrenzen? Verfassung, nein. Struktur des Aktiengesetzes, meine Damen und Herren, nein.

Die **Vorsitzende**: Ich muss Sie jetzt wirklich bitten, Sie sind jetzt eine Minute drüber. Wir müssen

jetzt zum Schluss kommen.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Dann sage ich den allerletzten Satz. Es kommt ausschließlich darauf an, ob man das politisch will. Juristisch geht das alles, aber ich habe mich zum Politischen nicht geäußert. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Dr. Erfurt Sandhu ist die Nächste. Bitte Ihr Statement.

**Dr. Philine Erfurt Sandhu** (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin): Vielen Dank für die Einladung zur heutigen Anhörung. Eine kurze Anmerkung vorweg. Ich möchte meine Einbindung in die Evaluation des FÜPoG I kenntlich machen. Es gab da ein Konsortium, welches die Evaluation erstellt hat und ich war daran im Rahmen eines Werkvertrags für das BMFSFJ tätig. Das zur Transparenz.

Jetzt aber zum Gesetzesentwurf, zum FÜPoG II. Der Entwurf ist ein wichtiges gleichstellungspolitisches Signal. Die Ergebnisse der Evaluation machen deutlich, dass es eine Nachbesserung braucht, jedoch geht der Entwurf aufgrund des begrenzten Geltungsbereichs nicht weit genug und angesichts der starken Beharrungskräfte, die wir in Deutschland noch haben, ist der Entwurf zu vorsichtig.

Wie komme ich zu der Einschätzung? Deutschland liegt abgeschlagen hinter anderen westlichen Industrienationen mit gerade mal elf Prozent Frauen in den Vorständen. Die Frauenanteile in den DAX 30 waren sogar rückläufig im letzten Jahr. Wir versuchen jetzt seit 20 Jahren mit freiwilligen Regelungen und Selbstverpflichtungen den Frauenanteil anzuheben. Das ist fast eine Generation. Aber der erhoffte Erfolg tritt nicht ein. Wir können auf diese Freiwilligkeit und auch auf eine natürliche Entwicklung nicht setzen.

Insofern ist es jetzt folgerichtig, an die Vorstände heranzugehen. Zu betonen ist aber, dass es hier um eine Mindestbesetzung geht, nicht um eine



festen Quote. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hat ausgerechnet, dass wir mit dieser Regelung auf 13 bis maximal 21 Prozent kommen. Damit erreichen wir nicht eine kritische Masse, die es braucht. Insofern ist das jetzt eher ein erster symbolischer Schritt.

Kritisch zu bewerten ist auch der geringe Anwendungsbereich des Gesetzes und auch bei den Aufsichtsräten gehen wir nicht weit genug. Es erschließt sich nicht, warum eine Ausweitung des Geltungsbereichs nicht vorgenommen werden soll. So war es ja im Entwurf schon mal angelegt, denn die Quote hat sich für den deutschen Kontext als wirksames Instrument erwiesen. Wir haben jetzt einen Frauenanteil von 35 Prozent.

Schlussendlich ist anzumerken, dass wir bei einer Quote von 30 Prozent ja nicht von paritätischer Teilhabe von Frauen und Männern sprechen. Hier wäre also eine dynamische Quotenregelung empfehlenswert, also zum Beispiel 40 Prozent in 2030.

Empfehlenswert wäre es auch, dass im FÜPoG eine Prozessorientierung angelegt wird. Was meine ich damit? Das Gesetz stellt jetzt auf die oberste Ebene ab, aber erfolgsentscheidend ist ja, dass die Unternehmen langfristig den Frauenanteil von unten nach oben aufbauen und dafür braucht es geeignete Prozesse. Also wäre zu überlegen, wie Unternehmen angehalten wären, eine Art Diversitätsstrategie oder Aktionsplan für Parität zu entwickeln. Das sollte ja nicht nur im Interesse des Staates sein, sondern es wollen zunehmend auch Investoren wissen, wie die Unternehmen zu mehr Diversität kommen, wenn das Topmanagement aktuell noch homogen besetzt ist. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Das war eine Punktlandung. Die Nächste ist Frau Dr. Favoccia. Sie haben das Wort.

**Dr. Daniela Favoccia** (Rechtsanwältin, Partner Hengeler Mueller): Herzlichen Dank. Ich möchte aus gesellschaftsrechtlicher und praktischer Sicht zu den Vorlagen Stellung nehmen. Um meine eigenen Eindrücke aus der rechtlichen Beratung als

Aufsichtsrätin und als Mitglied der Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ auf eine breitere Grundlage zu stellen, habe ich für die Zwecke der Stellungnahme 30 Gespräche geführt, vorwiegend mit weiblichen, aber ganz im Sinne von Frau Dauner-Lieb, auch mit männlichen Vorständen und Aufsichtsräten und börsennotierten Unternehmen, vor allem DAX 30 und MDAX, habe dann noch mit einer ganzen Reihe von Frauen aus den Führungsebenen unterhalb des Vorstandes gesprochen und mit Personalberatern.

Die schriftliche Stellungnahme habe ich mit elf Thesen abgeschlossen. Ich möchte jetzt hier nur einige Aspekte herausgreifen.

Die gesetzliche Mindestbeteiligung für Vorstände halte ich für sinnvoll und ich finde sie mehr als maßvoll. Man kann in der Tat fragen, ob es weit genug geht. Das FÜPoG I hat wertvolle Impulse gesetzt, aber die freiwillige Selbstverpflichtung hat nicht zum Durchbruch geführt. Einer meiner männlichen Gesprächspartner sagte: „Hätten die Aufsichtsräte ihre Jobs getan, wäre das Gesetz nicht erforderlich“. Die Unternehmen werden nach meinem Eindruck, der durch die Gespräche bestätigt wurde, nicht vor unüberwindbare Herausforderungen gestellt. In allen Gesprächen wurde gesagt, es gibt ausreichend qualifizierte Frauen. Es wurde auf viele Ansatzpunkte hingewiesen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in den Spitzenpositionen. Erweiterung des Anforderungsprofils, Suche im Ausland, professionelle Unterstützung intern durch die HR-Abteilung und ggf. extern.

Dass es in Deutschland nur wenige Frauen gibt mit einer Ausbildung in MINT-Fächern ist schade, aber auch kein Hinderungsgrund, um Vorstand zu werden. Wenn man sich die heutigen Vorstände anschaut, sind dort vor allem BWLER, VWLER und Juristen vertreten. Davon gibt es genügend Frauen.

Verlangt man von den Unternehmen zu viel? Braucht man eine Härtefallregelung? Gibt es Erpressungspotential von Frauen oder lädt das Gesetz zu relevanter Umgehung ein? Das sind alles Themen, die in der Diskussion aufkommen. Das



sehe ich nicht. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es nicht ausreichend Frauen gibt, die qualifiziert sind und ich sehe auch nicht die Gefahr, dass eine Frau im Vorstand, die nicht performt, Erpressungspotential hätte. Natürlich gibt es ein gewisses Umgehungspotential. Aber wenn man die Argumente auf den Prüfstand stellt, die bringen alle ihrerseits Nachteile. Und ob sich der Aufwand wirklich lohnt, den Sitz ins Ausland zu verlegen? Das ist teuer und kompliziert. Das mag hinterfragt werden. Außerdem gibt es dort vielfach strengere Anforderungen.

Die Wichtigkeitsfolge ist ein scharfes Schwert, wird aber kaum Anwendung finden.

Geht der Entwurf nicht weit genug? Ich habe gesagt: Ja, die Frage kann man sich stellen. Auch hier haben interessanterweise männliche Gesprächspartner gesagt: „Ja, man könnte durchaus auf die Einschränkungen verzichten. Das würde den Druck erhöhen“. Ich persönlich finde das jetzt einen Kompromiss, einen ersten Schritt und besser als nichts. Was ich mir wünschen würde, wäre eine moderate Ergänzung bei sehr großen Vorständen, dass man sagt, bei Vorständen ab sieben Personen, nach einer gewissen Übergangsfrist, zum Beispiel fünf Jahre, zwei Frauen im Vorstand, um auch mehr Diversität und damit auch tatsächlich den Kulturwandel herbeizuführen.

Zielgrößen finde ich positiv. Muss man mehr im Gesetz regeln? Ich glaube nicht. Es wäre schön, wenn es nicht im Konvolut des Lageberichts unterginge, sondern an prominenterer Stelle im Internet aufzufinden wäre.

Und last but not least, Auszeit für Vorstände. Wie einer der Gesprächsteilnehmer, eine Frau, sagte: „Es sei ein gutes und modernes Instrument, dass nicht nur den Menschen, sondern auch den Unternehmen hilft. Nicht nur den Frauen, auch den Männern.“ Im Mittelpunkt steht für mich die Frage der klaren Regelung, um rechtssicher von Haftung freizustellen, wenn keine Leitungsverantwortung übernommen werden kann. Dabei geht es nicht darum, dass der Vorstand zum Arbeitnehmer wird. Das ist er nicht. Er ist auch nicht Unternehmer, aber ein Anspruch erscheint mir wichtig,

um in einer Zeit, die sehr leistungsorientiert ist, eine Diskussion mit dem Aufsichtsrat auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Kapinsky bitte.

**Antje Kapinsky** (Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V.): Frau Vorsitzende, sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete. Ich möchte mich für den Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V. sehr bedanken, dass wir heute die Gelegenheit bekommen, hier zu sprechen. Wir sind noch ein recht junger Verein und haben das Ziel, mehr Frauen in die Führungspositionen des Gesundheitswesens zu bringen. Wir haben diesen Verein gegründet, weil wir da großen Handlungsbedarf sehen.

Deshalb begrüßen wir auch diesen Gesetzentwurf und sehen insbesondere in den Regelungen für die Vorstände der Sozialversicherung einen wichtigen Schritt.

Wir würden uns aber wünschen, dass Sie diese Regelungen auch auf andere Körperschaften, Organisationen und Gremien der Selbstverwaltung im Gesundheitswesen ausweiten. Ich möchte Ihnen dafür vier wesentliche Gründe nennen.

Der erste ist, das Gesundheitswesen ist weiblich. Dreiviertel der Beschäftigten sind dort Frauen. Beim Gesundheitspersonal mit Approbation haben die Frauen jetzt auch die Mehrheit übernommen. Nur in den Führungsebenen, da sieht es ganz anders aus. Da gibt es weiterhin nur wenige Frauen und es gibt einige Organisationen, die haben überhaupt keine Frauen in ihren Vorständen.

Wir denken, dass da viel Potential verschenkt wird und dass das auch schwierig ist im Hinblick auf den wachsenden Fachkräftemangel, gerade auch im Gesundheitswesen.

Der zweite Grund ist, dass wir glauben, dass mehr Frauen in den Vorständen sich positiv auswirken würden auf die Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen. Gerade was das Thema



Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht, denn wir wissen, da gibt es noch viel Nachholbedarf.

Der dritte Grund ist ein versorgungspolitischer. Und zwar ist das im Gesundheitswesen weiterhin so, dass die Normgröße der Mann ist. Bestes Beispiel oder bekanntes Beispiel dafür ist die Arzneimittelforschung, die vorwiegend an männlichen Probanden stattfindet. Das bringt Versorgungsnachteile vor allem für Frauen. Wir denken, dass das dringend verbessert und geändert werden muss.

Der vierte Grund ist die Vorbildfunktion. Wir sehen das aus unserer Vereinsarbeit, wie enorm wichtig das ist, dass Frauen da sind, dass sie Vorbilder sind, dass sie sichtbar sind. Wir bekommen da sehr viel positive Rückmeldung und Unterstützung und in diesem Sinne sage ich nochmal: Wir finden diesen Gesetzentwurf gut und wir würden uns freuen, wenn Sie den auch noch auf andere Organisationen ausweiten würden. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Kugel ist die Nächste bitte.

**Janina Kugel** (Kugel & Associates GmbH): Vielen Dank Frau Vorsitzende, sehr geehrte Damen und Herren. Es sind schon viele Zahlen genannt worden, aber ich möchte Ihnen vielleicht einfach nochmal zwei, drei Highlights bringen, die darauf hinweisen, dass ich nicht glaube, dass es in Deutschland weniger schlaue oder weniger gut ausgebildete Frauen gibt als in anderen Ländern. Es gibt kein einziges DAX-Unternehmen, was von einer Frau geleitet wird in Deutschland. Die erste ist für Mai 2021 geplant.

Wir haben immer noch 55 der 160 im DAX gelisteten Unternehmen, die als Zielgröße Null formuliert haben. Sie haben keine Frau und sehen es auch nicht vor. Zum Vergleich: In den USA gibt es bei 97 Prozent der großen Unternehmen mindestens zwei Frauen im Vorstand. In Frankreich 87 Prozent, in Deutschland 13 Prozent. Damit ist klar, wo wir uns eigentlich im industriellen Wettbewerb tatsächlich befinden.

Seit der Einführung des FüPoGs wurden damals individuelle Zielgrößen vorgegeben und es wurde avisiert, bis 2022, wir befinden uns 2021, 30 Prozent Frauenanteil tatsächlich zu haben, sei es im Vorstand, erste oder zweite Managementebene. Die Erfolge sind ausgeblieben. Es wurde schon erwähnt. Wir schließen eigentlich tendenziell nicht auf, sondern gehen zurück.

Ich möchte da auch nochmal zwei Themen aus der Soziologie ansprechen, damit klar wird, dass es eben kein Frauenthema ist, sondern ein gesellschaftliches Thema. Entscheidungen über Besetzungen basieren nicht nur auf objektiv messbaren Kriterien, denn sie erfolgen meistens auf dem Ähnlichkeitsprinzip. Also das heißt, gleiche Menschen suchen sich gleiche Menschen aus. Männer wählen eher Männer, weiße Menschen eher weiße Menschen, dunkelhäutige Menschen eher dunkelhäutige Menschen und so weiter und so fort. Das ganze würde auch andersrum passieren, nur dass bei uns in den Entscheidungspositionen hauptsächlich weiße Männer sitzen.

Eine weitere Größe, ab der man sagen kann, dass Diversität erst zum Tragen kommt, ist die Größe 30 Prozent. Und zwar sind das beides Ergebnisse aus der Soziologie. Erst dann werden sich die Minoritäten nicht mehr den Majoritäten anpassen. Erst bei 30 Prozent in einer Gruppe werden unterschiedliche Meinungen tatsächlich geltend gemacht.

Warum sage ich Ihnen das? Der heutige Gesetzentwurf sieht vor, dass bei Neubesetzung bei einem Gremium von vier, wenigstens eine Frau zu besetzen ist. Damit bleiben wir signifikant unter den 30 Prozent und damit werden wir nicht die Voraussetzungen haben, dass strukturelle Veränderungen kommen.

Es wäre also wünschenswert und auch das wurde schon genannt, wenn es nicht nur eine Formulierung von einer Mindestzahl, sondern auch eine Mindestprozentzahl gibt, damit es klar wird, um was es geht. Und gleichzeitig möchte ich auch nochmal drauf hinweisen, das FüPoG von 2015 hatte fast keine Sanktionen. Wir haben schon ge-





hört und gesehen, wie wenig dann passiert ist. Insofern sind dieses Gesetz und dieser Gesetzesentwurf ein erster Schritt, aber definitiv noch nicht genügend. Wir dürfen nicht stehen bleiben und wir haben noch lange nicht an das Weltgeschehen aufgeschlossen. Ich glaube aber, Deutschland muss und will seine Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich sicherstellen. Das geht aber nicht, wenn die Hälfte der Bevölkerung nicht berücksichtigt wird. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Dr. Notz ist die Nächste bitte.

**Dr. Gisela Notz** (Sozialwissenschaftlerin und Historikerin): Ich bedanke mich auch für die Einladung. Ich bin Sozialwissenschaftlerin und Geschlechterforscherin. Ich bin der Meinung, dass die Verpflichtung des Staates zur Gewährleistung der tatsächlichen gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern – und zwar in allen gesellschaftlichen Bereichen und auf allen Ebenen, insbesondere aber auch im Wirtschafts- und Berufsleben – sich ergibt aus dem Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes. Der dürfte bekannt sein: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Das ist ein Auftrag und der Verfassungszusatz von 1994 wirkt auf die Gleichberechtigung hin, bildet die Rechtsgrundlage für das längst fällige Gesetz, was wir heute diskutieren.

Gleichberechtigte Teilhabe, das heißt aber die Hälfte, 50 Prozent. Dass es wirklich dagegen Argumente gibt, habe ich bis jetzt auch noch nicht gehört. In den Führungspositionen werden wichtige Entscheidungen getroffen, die die betrieblichen Belange betreffen, aber auch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen.

Ohne Quotierung wird die Hälfte der Menschheit mit ihren Erfahrungen, Anliegen und Interessen einfach ausgeklammert. Dass bis 2020 jedes dritte börsenorientierte Unternehmen in Deutschland keine Frau im Vorstand hatte, ist Beleg dafür, dass freiwillige Vereinbarungen und Selbstverpflichtungen nicht ausreichen.

Für eine geschlechtergerechte Gesellschaft braucht es gezielte positive Maßnahmen, klare Regelungen und Gesetze mit Zielsetzungen, um implizite, geschlechterspezifische Diskriminierung in der Arbeitswelt zu verhindern.

Um das zu erreichen, ist es allerdings unzureichend, es wurde schon gesagt, dass die geplante Frauenquote eben nur für börsenorientierte und mitbestimmte Firmen gelten soll. Sie muss auf alle Bereiche ausgeweitet werden. Auch eine einzige Frau im Vorstand reicht nicht aus. Früher hieß das „Alibi-Frau“. Der Geltungsbereich muss auf Unternehmen aller Rechtsformen ausgedehnt werden und so lange es Unternehmen erlaubt ist, als angestrebten Frauenanteil die Zielquote Null anzugeben, was ja immerhin über 70 Prozent getan haben, wird es kaum Veränderungen geben. Sie werden bei ihrer sexistischen Haltung bleiben, wenn sie nicht dafür bestraft werden. Wirksame Sanktionen können aber nicht aus Bußgeldern bestehen. Die werden einfach bezahlt. Es braucht Strafen, die die Unternehmen empfindlich treffen. Eine solche wäre zum Beispiel, dass öffentliche Aufträge nur an Unternehmen vergeben werden, die die gesetzlichen Maßnahmen dann auch einhalten.

Unternehmen müssen auch Nachwuchsförderung betreiben. Die Beförderungspraxis wird sich angeschaut werden müssen, sodass die Geschlechter gleichermaßen eben in allen Führungspositionen vertreten sind und das gilt auch für andere diskriminierte Gruppen. Je vielfältiger die Führungsebenen in Politik und Wirtschaft sind, desto leichter werden dann auch andere Maßnahmen durchzusetzen sein und der Vielfalt unserer Gesellschaft Rechnung tragen. Danke.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Die Nächste ist Frau Dr. Rotsch bitte.

**Dr. Friederike Rotsch** (Group Legal & Compliance, Merck KGaA): Guten Tag und vielen Dank für die Einladung. Ich bin Chefjuristin bei Merck und Mitglied im Aufsichtsrat von SAP. Zunächst, ich unterstütze das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, voll und ganz.



Der Regierungsentwurf weist aber einige Schwächen auf, die die breite Akzeptanz des Gesetzes gefährden und ich möchte im Folgenden die beiden wesentlichen ansprechen.

Erstens sollte die bloße Verlängerung eines bestehenden Mandates bzw. eines Vorstandsvertrages vom Mindestbeteiligungsgebot ausgenommen werden. Es ist nicht zielführend, dass automatisch bei Beendigung eines Mandats das Mindestbeteiligungsgebot zuschlägt. Vielmehr sollten reine Verlängerungen möglich sein. Es kann nicht sein, dass eine Verlängerung daran scheitert, dass das Vorstandsmitglied das falsche Geschlecht hat. Ich persönlich habe da auch erhebliche verfassungsrechtliche Bedenken.

Darüber hinaus haben Unternehmen, aber natürlich auch die Gesellschaft als solche ein erhebliches Interesse daran, erfahrene und erfolgreiche Vorstandsmitglieder zu halten. Die Alternative der Schaffung eines Quotenressorts kann weder gewollt sein, noch ist sie im Interesse der Frauen.

Zweitens sollte von der geplanten Einführung einer absoluten Zielgröße für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands abgesehen werden. Im Falle der Zielgrößen für Gremien mag eine absolute Zahl sinnvoll sein, um Umgehungen zu verhindern. Für die beiden Ebenen unterhalb des Vorstands ist das aber weder notwendig noch sinnvoll. Transparenz über den Frauenanteil kann auch erzielt werden über die Angabe von Prozentzahlen. Hingegen sorgt die Angabe einer absoluten Zahl mehr für Verwirrung als für Klarheit. Der Grund dafür ist, dass die Personenzahl auf den ersten beiden Führungsebenen sich ständig ändert. Zum Beispiel bei Merck schwankt diese Zahl auch gern mal um bis zu 20 Prozent innerhalb von drei Jahren und das auch ohne größere Umstrukturierungen. Wenn dann die Zahl der Positionen auf den ersten beiden Führungsebenen deutlich sinkt, führt das fast zwangsläufig dazu, dass die Unternehmen die absolute Zielgröße nicht mehr erreichen können. Diese Verfehlung der Zielgröße ist dann das, was in der öffentlichen Wahrnehmung ankommt und sich festsetzt, auch wenn das Unternehmen vielleicht die prozentuale Zahl erreicht oder sogar übertroffen hat.

Ich plädiere daher sehr stark dafür, diese beiden Punkte anzupassen und denke, dass man dann ein Gesetz bekommen kann, was sich breiter Akzeptanz erfreut und vielleicht auch über die reinen Buchstaben des Gesetzes hinaus den Anteil an Frauen in Führungspositionen fördert. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Die Nächste ist Frau Röser bitte.

**Sarna Röser** (DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., DIE JUNGEN UNTERNEHMER): Vielen Dank für die Einladung. Sehr geehrte Frau Vorsitzende, sehr geehrte Damen und Herren. Ich selbst bin junge Familienunternehmerin und ich vertrete über 6 500 Familienunternehmer und junge Unternehmer in Deutschland und spreche für den deutschen Mittelstand. Wir Familienunternehmer kämpfen jeden Tag für den Erfolg unserer Unternehmen. Wir gehen ins Risiko, wir tragen Verantwortung für unsere Mitarbeiter und wir stehen in der Haftung, wenn etwas schief läuft. Nicht zuletzt mit unserem privaten Vermögen.

Eine gesetzliche verordnete Geschlechterquote für die Führungsebene in den Unternehmen ist aus meiner Sicht nichts anderes, als eine tiefgreifende Einmischung in die Frage, wie wir den täglichen Herausforderungen als Unternehmer begegnen und mit welchem Personal wir das tun. Entscheidend bei der Besetzung einer Stelle in einem Unternehmen sollte die Leistung und nicht das Geschlecht sein.

Ich denke, wir sind uns alle darüber einig, dass es wünschenswert ist, wenn mehr Frauen den Weg in die Führungsebenen der deutschen Wirtschaft finden, doch statt um das „Wie?“ sollten wir uns meiner Meinung nach mehr um das „Warum?“ kümmern. Warum haben wir so wenige Frauen in Top-Positionen, in Vorstandsgremien?

Wir müssen meiner Meinung nach an die Ursache ran, denn eine Quote hilft nicht dabei, mehr Kita-Plätze zu schaffen und flächendeckend die Kinderbetreuung zu verbessern. Eine Quote hilft auch



nicht dabei, veraltete Rollenbilder und das Rollenverständnis zwischen Frau und Mann aufzubrechen. Und eine Quote hilft nicht dabei, junge Frauen zu befähigen und für zukunftsfähige Branchen wie beispielsweise Tech oder Naturwissenschaften zu begeistern.

Aus meiner Sicht als junge Unternehmerin gibt es intelligentere und nachhaltigere Lösungen, wie wir das bewerkstelligen können. Zudem, das muss ich auch ansprechen, befinden sich unsere Unternehmen in einem Wettbewerb um die besten Köpfe und auch wenn sich in der aktuellen Situation mit der Pandemie alles zu überdecken scheint, das Problem des Fachkräftemangels ist ja nicht verschwunden. Kein Unternehmen, das vorankommen möchte, kann es sich leisten, auf gut qualifizierte Frauen zu verzichten.

Es gibt in meinem unternehmerischen Umfeld kaum eine junge Frau, die eine Quote befürwortet. Die Frauen meiner Generation sind viel zu selbstbewusst, als dass sie auf eine Quote zurückgreifen würden und sie wollen es selber schaffen. Das ist auch ihr Anspruch. Wenn wir unsere Kraft darauf verwenden wollen, mehr Frauen in die Führungspositionen zu bekommen, dann sollten wir Frauen unterstützen und befähigen. Und so lange sich die Rahmenbedingungen nicht ändern, sich Familie und Beruf nicht endlich reibungslos vereinbaren lassen, hilft uns auch keine Quote. Ohne flächendeckende Kinderbetreuung, ohne gute Ganztagschulen, ohne Männer, die auch mal länger Elternzeit nehmen als zwei Monate, wird uns auch kein gesetzlicher Zwang helfen. Wir müssen auch über Führung in Teilzeit oder über Doppelspitzen sprechen, über Präsenzkultur. Wir müssen einen Kulturwandel vorantreiben. Nur so wird es wirklich etwas mit Gleichberechtigung in der Wirtschaft und dazu gehören für mich Initiativen wie „Stay on Board“ genauso wie unbürokratische gesetzliche Regelungen bei der Digitalisierung der Arbeitswelt. Damit wäre den Frauen sehr viel mehr geholfen als mit einer Geschlechterquote. Und deswegen sage ich, lassen Sie uns das „Warum?“ lösen. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Die Letzte in der Runde ist Frau Demmel. Sie haben das Wort bitte.

**Tanja Demmel** (Vertreterin der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände): Sehr geehrte Frau Vorsitzende, sehr geehrte Damen und Herren. Einiges ist schon gesagt worden, dem ich mich auch für die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände anschließen kann. Wir begrüßen den Gesetzentwurf als wichtiges gleichstellungspolitisches Signal, weil der Gesetzgeber damit den Verbesserungsbedarf adressiert, der aufgrund der Erfahrungen mit FüPoG I nach wie vor besteht.

Wir unterstützen seit langem Bemühungen, die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Berufsleben zu fördern, um insbesondere das Ziel den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Auch wenn das Mindestbeteiligungsgebot von Frauen auf der Vorstandsebene so, wie in dem Gesetzentwurf jetzt vorgesehen, nur eine geringe Anzahl von Unternehmen betrifft, glauben wir, dass dieser Kompromiss mit Blick auf die Vorbildfunktion großer Privatunternehmen auch Auswirkungen auf Unternehmen haben wird, die unmittelbar nicht betroffen sind.

Jedenfalls ist er ein Statement dafür, dass reine Selbstverpflichtung und Empfehlungen nicht mehr ausreichen, um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen zu erreichen. Wir wissen, dass eine bessere Repräsentanz von Frauen, sei es in Führungspositionen oder auch in politischen Ämtern, nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann. Es handelt sich um mittel- bis langfristige Prozesse, die stark mit gesamtgesellschaftlichen Wertvorstellungen zusammenhängen.

Vor diesem Hintergrund halten wir die Einführung erweiterter Berichts- und Begründungspflichten für sinnvoll, um den Rechtfertigungsdruck in der Öffentlichkeit zu erhöhen. Wir denken daher, dass der Gesetzentwurf insgesamt geeignet ist, den gesellschaftlichen Diskurs und damit auch die Akzeptanz hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit voranzubringen. Wir begrüßen, dass in dieser Legislatur hier ein weiterer Schritt gegangen wird. Danke.





Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Damit kommen wir jetzt zur Fragerunde. Ich rufe die Fraktionen nacheinander auf. Es steht ein Zeitbudget für Fragen und für Antworten zur Verfügung. Darauf verweise ich explizit. Ich bitte die Fragesteller, bitte zwei Fragen maximal zu stellen und die Sachverständigen zu nennen.

Wir beginnen mit der CDU/CSU-Fraktion. Sie hat zehn Minuten. Da fängt Frau Bernstein an.

Abg. **Melanie Bernstein** (CDU/CSU): Vielen Dank Frau Vorsitzende. Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Sachverständige. Vielen Dank für Ihre Anmerkungen zum Entwurf des FüPoG II und vielen Dank dafür, dass wir heute mit Ihnen ins Gespräch kommen können.

Wir wollen mit dem Gesetzentwurf die Gleichstellung von Frauen in unserer Gesellschaft weiter voranbringen. Der Anteil von Frauen in Vorständen und Führungspositionen ist schlichtweg zu niedrig. Das wissen wir auch nicht erst seit gestern. Die Politik fordert schon lange, dass sich etwas bewegen muss und wir haben bisher immer versucht, auf Freiwilligkeit zu setzen. Aber diese freiwillige Umsetzung in den Unternehmen war eher enttäuschend. Nun haben wir diesen Gesetzentwurf und ich glaube, das ist ein guter und wichtiger Schritt.

Ja, ein Bereich, der mir persönlich sehr am Herzen liegt, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der erste Bereich, in dem diese Vereinbarkeit relevant ist, ist der Mutterschutz und die Elternzeit. Grundsätzlich gehört aber auch die Zeit dazu, die wir für die Pflege von Angehörigen benötigen. Der Mutterschutz ist gesetzlich geregelt im Grundgesetz Artikel 6 Absatz 4. Da heißt es ganz klar, jede Mutter hat Anspruch auf den Schutz und die Fürsorge der Gemeinschaft. Das gilt für alle, also auch für Frauen in Führungspositionen und Vorständen.

Ich glaube, dass diese Fragen noch ein bisschen unzureichend geregelt sind. Ich denke, wir täten gut daran, den gesamten Bereich der Lebenssachverhalte zu regeln. Wie gesagt, dies beinhaltet

dann nicht nur den grundgesetzlich geregelten Mutterschutz, sondern auch die Elternzeit, die Pflege von Familienangehörigen oder auch eine eigene längere Krankheit. Der Gedanke, das Vorstandsmandat für einige Zeit auszusetzen, ist sinnvoll, aber hier bedarf es meiner Meinung nach konkreter Regelungen.

Ich habe zwei Nachfragen an Frau Antje Kapinsky und Frau Prof. Dauner-Lieb. Ich beginne mal mit Frau Kapinsky. Sie vertreten mit dem Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V. Vertreterinnen des Gesundheitssektors. In diesem Bereich sticht die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen ganz besonders hervor. Das hatten Sie ja auch schon gesagt, dass der Frauenanteil beim Gesundheitspersonal bei 75 Prozent liegt, aber trotzdem der Anteil von Frauen in Führungspositionen noch geringer ist als in anderen Branchen.

Dazu die Frage: Welche Möglichkeit sehen Sie, diesen Anteil zu erhöhen? Wie kann man die Frauen im Gesundheitswesen noch besser befähigen, Führungsaufgaben zu übernehmen, auch im Hinblick auf die von Ihnen angesprochene Vorbildfunktion?

Meine Frage an Frau Prof. Dauner-Lieb: Kann Mutterschutz mit Blick auf Artikel 6 Absatz 4 im Grundgesetz in das Ermessen des Aufsichtsrates gestellt werden? Sollte der Begriff des Mutterschutzes noch konkretisiert werden, beispielsweise in Anlehnung an die Mutterschutzfristen nach dem Mutterschutzgesetz?

Das wären meine beiden Fragen.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Kapinsky. Sie haben das Wort.

**Antje Kapinsky** (Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V.): Frau Abgeordnete Bernstein, vielen Dank für die Frage. Wir denken, dass die Vorbildfunktion eine der zentralen Begründungen ist, warum es gut ist, jetzt diesen Schritt zu tun. Natürlich wären auch im Gesundheitswesen, andere Wege



besser als diese Vorgabe. Aber es gibt eben die Erfahrung, dass es nicht funktioniert und dass die Diskrepanz im Gesundheitswesen ganz eklatant ist.

Zur Vorbildfunktion gibt es ja Studien, die besagen, dass Vorbilder für Frauen eine erhebliche Wirkung haben, im Unterschied zu Männern interessanterweise. Wenn man sich die aktuelle oder die reale Situation vorstellt, ist es ja für viele Frauen so, dass sie Exoten sind in ihrem Tätigkeitsbereich. Sie sind oft die einzige Frau. Das bedeutet, sie sind ständig unter einer Art Brennglas. Sie werden beobachtet, bewertet, verglichen.

Ich glaube, alle von uns haben schon von einigen Frauen den Ausspruch gehört: „Das tue ich mir nicht an.“ Das ist genau der Punkt, da sich zu überlegen, wie kommt es zu einer solchen Aussage. Wir glauben nicht, dass darin mangelndes Engagement oder Einsatzwille oder mangelnde Verantwortungsbereitschaft zum Ausdruck kommt, sondern die Rahmenbedingungen, die es eben für Frauen on top mitbringt, sich in so eine Führungsposition zu begeben. Das gilt ganz besonders für Mütter. Deshalb wäre es natürlich auch wichtig, dass diese Vorstandspositionen auch von Müttern besetzt werden, weil diese Role Models ganz wichtig sind, weil es insbesondere für Mütter schwierig ist, alles zu vereinbaren und dann noch dem kritischen Blick mancher Bereiche unserer Gesellschaft immer wieder, den auszuhalten und sich da zu behaupten.

Deshalb, diese Vorbilder sind enorm wichtig. Sie sind wichtig vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels. Auch das nochmal gesagt. Frauen, die keine Aufstiegschancen sehen in einer Branche – dadurch wird die Branche nicht attraktiver und gerade im Gesundheitswesen laufen wir jetzt schon in einen Fachkräftemangel rein, der sich in der Zukunft noch stark verschlimmern wird. Deshalb denken wir, es ist wichtig, dass wir diese Vorbilder schaffen und dann einen positiven Effekt erzielen. Dass das funktioniert, haben Studien gezeigt, zum Beispiel eine aus Norwegen, die eben bewiesen hat, mehr Frauen in den Führungspositionen führen auch zu besseren Aufstiegschancen in den Ebenen darunter. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Prof. Dauner-Lieb bitte. Ihre Antwort.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Ja, Mutterschutz. Im Hinblick auf die Initiative „Stay on Board“ bin ich der Auffassung als Juristin, dass das Verfassungsrecht und Artikel 6 es weder verbietet noch gebietet. Ich glaube, dass die Verfassung da weit genug ist, es zu erlauben, aber es ist auch nicht so, dass da was dagegen spricht.

Ermessen des Aufsichtsrates ist, Frau Favocchia hat das auch schon gesagt, ist meines Erachtens, ist natürlich möglich. Rechtstechnisch ist das möglich. Wenn man politisch das Vorhaben ernst nimmt, braucht es einen Anspruch. Sonst wird es nicht funktionieren. Sonst fängt man immer wieder von vorne an mit den Diskussionen und man stärkt dem Aufsichtsratsvorsitzenden auch den Rücken, wenn man ihm ein Mittel gibt, zu sagen: „Wir haben da gar keine Wahl, so ist es eben“.

Da brauchen wir gar nicht lange diskutieren hin und her und die Sache kompliziert zu machen. Also wenn man es macht, sollte man es nicht ins Ermessen stellen, sondern dann sollte man tatsächlich sagen, wenn da nicht irgendetwas ist, – man kann sich da Grenzfälle vorstellen, dass das Unternehmen kurz davor ist, unterzugehen oder die Welt geht unter. Aber darüber reden wir nicht – dass es im Normalfall so ist, dass sie dann einen Anspruch hat. Ende.

Wie gesagt, es wird statistisch ohnehin ja nicht so überragend oft vorkommen, sodass man einfach sagt, es wird dann ein Symbol der Selbstverständlichkeit, dass das einfach nicht mehr nur ein Thema einzelner Frauen ist, sondern Familie gehört dazu, auch im Vorstand und dann wird man eine Lösung finden. Aber das sollte man nicht in irgendein Ermessen stellen, dann nimmt man der ganzen Maßnahme eigentlich jegliche Durchschlagskraft. Dann kann man es auch lassen.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Die nächste Frage der CDU/CSU-Fraktion. Frau Bernstein.



Abg. **Melanie Bernstein** (CDU/CSU): Wenn ich noch Zeit habe, dann würde ich gerne noch einmal Frau Kapinsky fragen. Sie sagten, dass für andere Bereiche im Gesundheitswesen die Regelungen im Gesetzentwurf noch ausgeweitet werden müssen. Vielleicht können Sie nochmal kurz sagen, an welche Bereiche sie konkret denken.

Die **Vorsitzende**: Frau Kapinsky, Sie haben noch zwei Minuten bitte.

**Antje Kapinsky** (Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V.): Es gibt im Gesundheitswesen ja einige Körperschaften. Nicht nur die Krankenkassen und die anderen Träger der Sozialversicherung, Rentenversicherung, Unfallversicherung, sondern es gibt zum Beispiel die kassenärztlichen Vereinigungen, kassenzahnärztliche Vereinigungen auf Landesebene, natürlich in Landeszuständigkeit die Landesärztekammern. Es gibt Gremien der Selbstverwaltung wie zum Beispiel den gemeinsamen Bundesausschuss und es ist die Frage, ob diese Regelungen nicht sinnvoller Weise auch auf diese Organisationen auszuweiten wären, denn die haben ja alle einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Versorgung und sie alle vertreten eine Klientel, die wie schon gesagt, vorwiegend weiblich ist.

Es gibt schon eine solche Regelung und zwar für den Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherung. Da gibt es schon die Vorgabe einer Frau im Vorstand. Deshalb wäre es eigentlich naheliegend, das auszuweiten. Wenn man weiterdenkt, gäbe es da noch viele andere Organisationen, die alle Gestaltungseinfluss haben auf das Gesundheitswesen und überall eben Branchen vertreten, wo viele Frauen sind. Deshalb wäre das sinnvoll und wir würden das begrüßen, um einfach eine durchgängige Wirkung zu haben.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Damit kommen wir zur Fragerunde der AfD-Fraktion. Dort haben wir acht Minuten. Herr Ehrhorn bitte.

Abg. **Thomas Ehrhorn** (AfD): Vielen Dank für die Erteilung des Wortes. Die erste Frage würde ich

gerne an Frau Röser stellen. Und zwar gab es unlängst einen sehr interessanten Artikel in der Frankfurter Allgemeinen. Dort wurde geschildert, dass Herr Dieter Rickert, den man dort vorstellte als Altmeister der Headhunter, einen Mann mit 40 Jahren Berufserfahrung. Dieser Mann schilderte die Situation wie folgt, ich würde das gerne zitieren. Er sagt: „Seit 40 Jahren stelle ich als Personalberater bei jeder Suche die Standardfrage „Darf es auch eine Frau sein?“. Die Antwort lautet stets: „Finden Sie eine. Wir nehmen die Person mit der besten Qualifikation. Geschlecht völlig egal“. Er sagt weiter: „Seit die Quote droht und Selbstverpflichtungen mit Zielgrößen erzwungen wurden, suchen alle händeringend nach qualifizierten Frauen, die es aber zur Zeit in der gewünschten Anzahl leider noch nicht gibt.“ Zitat Ende.

Ich würde gerne wissen, Frau Röser, ob Sie das so bestätigen können, ob Sie das für realistisch halten, was hier gesagt wird von Herrn Rickert oder würden Sie sagen, der Mann ist irgendwie neben der Spur, der lügt oder das ist nicht richtig. Wie beurteilen Sie dieses Statement?

Die zweite Frage würde ich gern an Frau Prof. Dauner-Lieb stellen. Wenn ich es richtig verstanden habe, hat Sie sich so geäußert – wenn ich es falsch verstanden habe, bitte ich, mich zu korrigieren – es gäbe für derartige Quotenunternehmungen eigentlich keine juristischen Grenzen. In diesem Zusammenhang würde ich gerne darauf verweisen, dass zumindest bei den Vorschlägen zur Parität oder zu Paritätsgesetzen in Parlamenten bis jetzt drei entscheidende Urteile gefallen sind. Das Verfassungsgericht Thüringen, das Verfassungsgericht Brandenburg und auch das Bundesverfassungsgericht hat einer Vorauswahl bezüglich des Geschlechtes eine klare Absage erteilt. Wie also würden Sie damit umgehen, dass Sie nun sagen, es gibt hier überhaupt keine juristischen Grenzen? Das würde ich auch gerne von Ihnen kurz erklärt bekommen. Danke.

Die **Vorsitzende**: Frau Röser, Sie haben das Wort zur ersten Antwort bitte.

**Sarna Röser** (DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., DIE JUNGEN UNTERNEHMER): Also ich



möchte eines vorwegnehmen, ich bin der Meinung, dass man eines der Quotendiskussion abgewinnen kann und das ist die Sensibilisierung für das Thema grundsätzlich. Wir sind uns einig darüber, dass wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen – auch wir als Unternehmer – erhöhen wollen. Aber der Weg dahin, da gibt es Unterschiede, da gibt es wirklich erhebliche Unterschiede in den Positionen.

Natürlich bin ich der Meinung, dass eine Quote den Anteil der Frauen erhöhen würde, aber sie ist überhaupt nicht nachhaltig und es würde vor allem nichts an den Rahmenbedingungen ändern. Wenn wir als Unternehmer eine Position neu besetzen, dann schauen wir natürlich auf das Kriterium: Ist das die richtige Frau/der richtige Mann für die Position?

Was wir feststellen ist tatsächlich, dass dennoch heute das Problem die Rahmenbedingungen sind, egal ob wir mit jungen Frauen oder jungen Männern sprechen – aber das trifft natürlich mehr die Frauen – und das ist, was ich vorhin angesprochen habe, es hilft. Viele junge Frauen oder Frauen generell scheitern an den Rahmenbedingungen. Da haben wir viele Baustellen, denn wir haben immer noch das Thema Kinderbetreuung. Wenn wir uns das anschauen, fehlen beispielsweise bei der Kinderbetreuung von unter Dreijährigen momentan mehr als 340 000 Kitaplätze bundesweit. Das Problem haben wir bis heute nicht gelöst. Dieses Problem wird auch eine Quote nicht lösen.

Genauso brauchen wir Gesetze, wenn wir etwas ändern wollen, zum Beispiel bei der Arbeitszeit, die tatsächlich ausreichend Flexibilität garantiert und nicht den Zustand des letzten Jahrhunderts fortführt. Das sind die Baustellen aus meiner Sicht, an die wir ran müssen. Das sind auch die Baustellen, auch wenn ich in Gesprächen mit Frauen bin, mit potentiellen Arbeitnehmerinnen bin. Das sind diese Bremsklötze, die wir tatsächlich haben und deswegen müssen wir dort an diese Positionen, an diese Stellen ran und da, wie gesagt, hilft auch keine gesetzlich verordnete Quote, denn die Frauenquote ist ein von oben ver-

ordnetes Instrument und ein tiefer Eingriff in unsere unternehmerische Freiheit und vor allem in die Personalpolitik der Unternehmen. Im Grunde mischt sich der Staat hier in die Frage ein, wie wir als Unternehmen tagtäglich unseren Herausforderungen begegnen und mit welchem Personal wir das tun. Diese Frage und diese Beantwortung sollten wir den Unternehmern überlassen. Ich bin selber Vertreterin einer jungen Unternehmerinnen- und Unternehmergegeneration und habe einen Blick darauf und ich sehe diesen Kulturwandel. Aber die Baustellen sind bis heute nicht behoben. Deswegen muss man an dieses Thema ran.

**Die Vorsitzende:** Danke schön. Frau Prof. Dauner-Lieb bitte. Ihre Antwort, zweieinhalb Minuten haben Sie noch.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Danke für die äußerst kluge Frage. Erstens, ich habe nicht gesagt, dass Quoten keine Grenzen haben, sondern dass die Quotenansätze, so wie sie in diesem Entwurf vorliegen, meines Erachtens verfassungsrechtlich halten – also spezialisiert auf diesen Gesetzentwurf. Zweitens, die Urteile zu Quoten in den Parlamenten, das ist ein bisschen was anderes. Das Demokratieprinzip wurde hier sehr stark in Verbindung gebracht mit „one man, one vote“, also jede Stimme ist gleich und jeder Abgeordnete ist gleich, egal ob Männchen oder Weibchen. Das ist hier eine etwas andere Situation, ganz abgesehen davon, dass man sich über diese Urteile auch durchaus noch streiten kann und auch verfassungsrechtlich noch streiten wird.

**Die Vorsitzende:** Vielen Dank. Ihre nächste Frage, Herr Ehrhorn.

**Abg. Thomas Ehrhorn** (AfD): Ja vielen Dank. Ich versuche es kurz zu machen. Die letzte Frage würde ich gern an Frau Dr. Notz stellen. Die hatte ja sexistische Grundeinstellungen der Männer ausgemacht als Gründe für die Probleme. Ich würde dann mal gern wissen wollen, wie es kommt, dass man die, ja, Quoten – wir haben ja auch von dynamischen Prozessen gesprochen – die doch darauf ausgerichtet sein sollen, am Ende Paritäten zu erreichen. Warum ist es so, dass man



diese Prozesse nur auf bestimmte Teilbereiche der Gesellschaft fokussiert? Also Führungspositionen, Aufsichtsräte, Vorstände, politische Führungspositionen. Ich habe aber noch nie gehört, dass man – obwohl das vielleicht der Arbeitswelt auch gut tun würde – für Baustellen oder Untertagebau oder die Müllabfuhr dann auch sich darum bemüht, das weibliche Geschlecht für solche Aufgaben zukünftig mehr zu begeistern. Wäre das nicht auch ein Teil von Geschlechtergerechtigkeit?

Die **Vorsitzende**: So. 15 Sekunden haben Sie noch Frau Dr. Notz bitte zur Beantwortung.

**Dr. Gisela Notz** (Sozialwissenschaftlerin und Historikerin): Die Frage, wie es bei typisch männlichen Berufsbildern und Arbeitsplätzen eigentlich um die Parität bestellt sei, wird oft gefragt. Kurz beantwortet heißt Sexismus, die Diskriminierung der Frauen wird vorangetrieben und mit der Quote Null wird die vorangetrieben.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Wir kommen zur Fragerunde der SPD-Fraktion. Frau Ortleb bitte. Sieben Minuten.

Abg. **Josephine Ortleb** (SPD): Vielen Dank. Ich möchte mich auch nochmal für meine Fraktion bei allen Sachverständigen bedanken. Das ist wirklich eine spannende Debatte, die wir heute Nachmittag zusammen führen können. Ich möchte meine ersten Fragen an die Sachverständige Janina Kugel richten.

Frau Kugel, Sie waren ja selber Unternehmensvorständin in einem großen Unternehmen. Sie können also nochmal ganz praktisch und aus eigener Erfahrung berichten. Deswegen wäre für mich die Frage nochmal spannend, was wirklich sich ändert, wenn Frauen in den Vorständen sitzen und wie sich das auch konkret auf die ganze Belegschaft auswirkt. Das ist ja eine Debatte, die wir führen. Was bedeutet das eigentlich, dass Frauen auch mitentscheiden.

Und, wir hören immer wieder das Argument, es gäbe eben keine Frauen. Sie haben eben nochmal

gesagt, wir stehen im internationalen Vergleich als Deutschland da sehr schlecht da. Deswegen an Sie ganz konkret die Frage, ob Sie das Argument gelten lassen, dass es eben keine oder weniger qualifizierte Frauen gibt. Sie sind auf Ihrem Weg ja bestimmt vielen Frauen auch begegnet, die es jetzt nicht an Unternehmensspitzen geschafft haben. Und, um das vielleicht jetzt mal ein bisschen spitz zu formulieren, lag es dann daran, dass die keinen Kitaplatz für ihre Kinder gefunden haben?

Die **Vorsitzende**: Frau Kugel bitte. Ihre Antworten.

**Janina Kugel** (Kugel & Associates GmbH): Vielen Dank. Ich fange vielleicht einfach mal hinten an. Es gibt genügend Frauen auf allen Ebenen und es gibt genügend Frauen, die auch an der Spitze fungieren können und wollen. Die letzte Studie zum Beispiel der Boston Consulting Group hat gezeigt, es sind doppelt so viele Frauen auf der Ebene 1 und 2.

Die Frage, wie sieht denn das perfekte Profil aus und perfekt in Führungszeichen, liegt immer daran, wie Sie suchen, nach wem Sie suchen und welche Kriterien Sie tatsächlich aufstellen. Wenn Sie das Profil nicht ändern, dann wird auch niemand anderes reinpassen. Aber alleine schon ein anderes Geschlecht bedeutet tatsächlich an der einen oder anderen Stelle anders zu sein. Also, wenn Sie auch tatsächlich sagen, wir suchen nach der guten Qualifizierung, die kann aber auch zum Beispiel eine andere Historie, werden Sie sehen, dass der Pool definitiv aufgeht.

Was sich ändert und das ist, glaube ich, sehr, sehr wichtig in der Diversität grundsätzlich. Menschen bringen unterschiedliche Perspektiven mit. Das können auch Männer sein, die unterschiedliche Perspektiven haben, weil sie unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche Ausbildungsstände haben. Damit werden eine Debatte und eine Entscheidung deutlich größer.

Als ich Vorstand oder Vorständin wurde, waren meine Kinder noch klein. Ist es in irgendeiner Weise daran gescheitert, dass es keine Kita-Plätze gab? Nein. Natürlich nicht, weil ich bis zu diesem





Zeitpunkt schon lange organisiert war. Und jede voll berufstätige Frau, übrigens unabhängig davon, ob sie in Führungsposition ist oder nicht, hat sich schon lange organisiert. Und ich möchte aber bitte hier auch nochmal ganz deutlich sagen, wir sprechen hier in einer Logik, als ob Care-Arbeit Aufgabe von Frauen wäre. Es ist nicht Aufgabe von Frauen, auch wenn es statistisch so ist, dass Frauen doppelt so viel und wenn Kinder im Haushalt sind, 80 Prozent mehr an Care-Tätigkeit haben. Aber wir müssen an diesem System arbeiten.

Brauchen wir mehr Kinderbetreuung, brauchen wir eine andere Elterngeldregelung? Ja. Aber daran wird es nicht mehr scheitern. Und das möchte ich nochmal ganz klar sagen. Es geht hier in der Soziologie wirklich darum, suchen Menschen diejenigen aus, „Mini-Me“-Prinzip. Schauen Sie bitte mal in Kindertageseinrichtungen, dort sehen Sie auch überproportional viele Frauen in den Erzieher/innen-Funktionen und weniger Männer. Das ganze gilt eben auch andersrum, nur dass in den entscheidenden Spitzenfunktionen, in der Organisation und in Vorständen hauptsächlich Männer sitzen.

Es ändert sich, wenn Frauen im Vorstand sitzen. Es ändert sich auch, wenn unterschiedliche Perspektiven im Vorstand sind, aber bitte nochmal auch ganz klar der Fokus darauf, Sie müssen 30 Prozent andersdenkende Menschen haben, um unterschiedliche Perspektiven aufzumachen und insofern ist es möglich.

Allerletzter Punkt. Vorstände aus dem DAX als Beispiel, können auf der ganzen Welt gefunden werden. Wenn ungefähr 50 Prozent in einem jeden Land Frauen sind, wenn Frauen und Mädchen die gleichen oder besseren Schulabschlüsse und Ausbildungsabschlüsse und Studienabschlüsse machen, dann sagen Sie mir bitte einen guten Grund, der auf objektiven Kriterien messbar wäre, warum es sie dann nicht mehr bis ganz nach oben schaffen würden. Ich glaube auch keiner wird annehmen, dass Frauen in Deutschland weniger schlau sind als Frauen in den USA. Also es zeigt sich eindeutig, dass es auch um Rollenbilder geht. Und Rollen und traditionelle Denk-

muster, die wir in Deutschland haben, die natürlich auch verändert werden müssen. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Ihre nächste Frage Frau Ortleb.

Abg. **Josephine Ortleb** (SPD): Vielen Dank. Ich würde noch eine Frage an Frau Kugel anschließen. Und zwar sieht der Gesetzentwurf ja auch Sanktionen vor, wenn man der neugeschaffenen Begründungspflicht nicht nachkommt. Deswegen noch die Frage, ob Ihrer Meinung nach diese Sanktionsmechanismen in dieser jetzigen Ausgestaltung zielführend sind und wenn nicht, wo müsste dann auch nachgebessert werden?

Die **Vorsitzende**: Frau Kugel ist dran, bitte.

**Janina Kugel** (Kugel & Associates GmbH): Wenn Sie irgendein anderes strategisches Unternehmensziel – seit 20 Jahren die Gleichstellung – so wenig erfüllt haben würden, dann wären all diejenigen, die die Entscheidungen mitgetragen haben, nicht mehr in Funktion. Das müssen wir uns, glaube ich, mal ganz klar so sagen, dass es auch darum geht, ob es wirklich gewollt wird oder ob es letztendlich ein Lippenbekenntnis ist. Es drängt sich an der einen oder anderen Stelle definitiv der Bedarf oder der Verdacht auf, dass es mehr Lippenbekenntnis ist.

Insofern, Frau Ortleb, zu Ihrer Frage, Sanktionen müssen echte Sanktionen sein, damit auch Systeme in Bewegung kommen und andere Denkmuster aufbrechen, die es möglich machen. Wenn eine Sanktion bedeutet, dass man eventuell auf seiner Website gerügt wird, aber es sonst keine Konsequenzen gibt, dann ist das nichts angesichts dessen, was ich eigentlich als Sanktion verstehe. Also, insofern würde ich auch sagen – und ich glaube, Frau Favocchia hatte das schon am Anfang gesagt – sehr zögerlich und noch nicht deutlich genug.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Damit kommen wir zur Fragerunde der FDP-Fraktion und Frau Bauer hat das Wort. Sieben Minuten haben Sie, bitte.



Abg. **Nicole Bauer** (FDP): Vielen Dank. Meine Frage geht an die Frau Röser und zwar, Sie haben ja vorher in Ihrem Eingangsstatement ganz klar auch gesagt, es geht um das „Warum?“. Da möchte ich nochmal ein bisschen genauer drauf schauen. Sie vertreten ja eine neue Generation der Jungunternehmer des Mittelstandes. Wie ist es aus Ihrer Sicht, aus Ihrer Erfahrung heraus: Wo sind die größten Herausforderungen für die Frauen, aber auch für die Männer, wenn es um Führungspositionen geht, wenn es vielleicht auch darum geht, wie wir ja schon gehört haben, dass Care-Arbeit eben nicht nur den Frauen obliegt, sondern die Männer da auch stärker beteiligen wollen? Wo sehen Sie da Handlungsbedarf? Ganz spitz formuliert, ist es denn tatsächlich die Quote, die das „Warum?“ lösen wird?

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Damit ist Frau Röser dran, bitte.

**Sarna Röser** (DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., DIE JUNGEN UNTERNEHMER): Vielen Dank für die Fragen. Ich muss so einsteigen. Ich glaube nicht einmal, dass es die Frauen per se sind, die Schwierigkeiten haben, in Führungspositionen zu gelangen. Ich glaube eigentlich viel eher, dass es die Mütter und die Väter sind, für die es schwierig wird. Deshalb ist es aus meiner Sicht viel wichtiger, was ich vorhin schon betont habe, an die Rahmenbedingungen zu gehen. Da reden wir in erster Linie von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein ganz großes und wichtiges Thema. Da geht es um die Betreuungsinfrastruktur, um flexible Arbeitszeiten und um die Ermöglichung.

Es geht aber auch um die Unternehmenskultur. Beispielsweise das Führen in Teilzeit, dass man das auch ermöglicht. Oder Desk Sharing beispielsweise.

Schließlich sind es aus meiner Sicht wirklich Initiativen auch wie „Stay on Board“, die unglaublich wichtig sind. Das sind vielleicht kleine gesetzliche Änderungen, die aber viel bewegen können und vor allem Frauen dazu ermutigen, die Chance zur Übernahme einer Führungsaufgabe auch tatsächlich zu ergreifen und deswegen ist

auch das Thema Kulturwandel so unglaublich wichtig.

Also, ich habe es vorhin erwähnt, ich bin selber junge Familienunternehmerin und spreche für eine ganze Generation von jungen Firmenlenkern und ich kann sagen, wir sehen, dass immer mehr junge Frauen die Führung übernehmen und dadurch entsteht auch ein Kulturwandel in den Unternehmen. Man hat einen ganz anderen Blick, eine ganze andere Perspektive auf die Bedürfnisse, auch das Thema ganz klare Karriereplanung von Frauen zu unterstützen.

Das Wichtige auch beim Thema Kulturwandel finde ich aber grundsätzlich in unserer Gesellschaft zu sagen, „girls can“. Wir können. Und wir haben es schon gehört, wir haben die bestausgebildete Generation an jungen Frauen. Wir Familienunternehmer, wir schauen, wie ich es vorhin auch schon erwähnt habe, welche Frau/welcher Mann passt auf die perfekte Position. Da schauen wir nach Kompetenzen und ich glaube, eine vom Staat verordnete Zwangsquote wird hier nicht helfen und wird auch das „Warum?“ nicht lösen. An diese Baustellen der Betreuung, der flexiblen Arbeitsmöglichkeiten, des Mindset-Change, daran müssen wir arbeiten und da müssen wir auch ran.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Bauer, Ihre nächste Frage bitte.

Abg. **Nicole Bauer** (FDP): Vielen Dank. Da möchte ich tatsächlich gleich nochmal ein bisschen stärker nachfragen. Sie wissen ja, wir haben den Antrag zum Thema Auszeiten für Vorstandsebenen tatsächlich heute auch beigesteuert für die Diskussion. Wenn Vorstandsmitglieder schwer erkranken wie beispielsweise erst vor kurzem bei der Firma Continental oder Auszeiten haben wollen, weil sie ein Kind erwarten, oder in Elternzeit gehen wollen oder, was immer wichtiger wird, aufgrund des demographischen Wandels, die Pflege von nahestehenden Angehörigen, der eigenen Mutter, des eigenen Vaters, geht es aktuell rechtlich nicht und ohne volle Haftung ohnehin nicht.



Welches Signal geht aus Ihrer Sicht daraus hervor, dass wir hier wirklich Handlungsbedarf haben und deshalb in dieser Legislatur, in der 19. WP auf den Weg bringen wollen? Die Frage würde ich an die Frau Röser geben, aber auch an die Frau Kugel.

Die **Vorsitzende**: Frau Röser, Sie haben das Wort bitte.

**Sarna Röser** (DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., DIE JUNGEN UNTERNEHMER): Also, dieses Thema ist ein sehr wichtiges Thema, weil die aktuelle Situation und auch die Gesetzeslage ganz klar ein Hindernis und auch ein Hemmnis für jeden ist, der ein Vorstandsmandat anstrebt. Insbesondere für Frauen, die noch eine Familie gründen wollen, junge Frauen, aber auch für Menschen, die erkranken, ist es ein unglaublich wichtiges Signal, dass hier etwas verändert wird, weil, wenn wir über bessere Rahmenbedingungen sprechen, gehört hier auch eine Reform dieser Regelungen dazu.

Wenn wir hier eine Veränderung auch anstreben oder zu einer Veränderung kommen wollen, wäre das aus meiner Sicht ein unglaublich wichtiger Baustein, um mehr Frauen – und auch die Möglichkeit, wenn man erkrankt, diese Auszeit zu nehmen – für die Vorstände in Unternehmen zu gewinnen und das auch wirklich durchzusetzen, aus meiner Sicht ein ganz wichtiges Instrument.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Kugel bitte.

**Janina Kugel** (Kugel & Associates GmbH): Danke Frau Bauer für die Frage. Es ist sicherlich definitiv eine Lücke, die bis heute besteht und die ich auch wichtig finde. Wenn ich jetzt aber mal realistisch bin, dann sind die meisten Frauen oder Männer in Vorständen über 40, üblicherweise weit über 40, das ist üblicherweise nicht mehr das Alter, in dem Kinder geboren werden. Ich glaube einfach auch, um jetzt zu sprechen aus Erfahrung der alten Kollegen und Kolleginnen, dass die Frage nach Care-Arbeit, eben zum Beispiel auch Betreuung von pflegebedürftigen Eltern, sicherlich abgesehen von

schweren Krankheitsfällen, dann auch in einer Situation stattfindet, das kann man so platt sagen, in der die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, um das tatsächlich auch outsourcen zu können bzw. begleiten zu lassen. Insofern sehe ich sehr wohl die Schwierigkeit, die bislang noch besteht. Auf der anderen Seite glaube ich aber, wir sollten versuchen, da Deutschland da steht, wo es heute steht, den größtmöglichen Impact zu haben mit einer gesetzlichen Regelungen, damit wir den größtmöglichen Anteil von Auswirkungen auf alle Menschen, auf Frauen und auf Männer auch tatsächlich erreichen.

Deshalb glaube ich, dass dort, wo die Unternehmensentscheidungen getroffen werden und das sind nicht die Aufsichtsräte, sondern das sind die Vorstandsgremien, dass wir dort die Diversität unserer Gesellschaft auch abdecken müssen. Ein grundsätzlicher Satz, Frau Bauer, Sie haben ihn auch angesprochen, wer eine offene Gesellschaft möchte, wer eine offene Kultur und für Inklusion sorgt, der ist inklusiver, nicht nur in der Genderthematik, sondern grundsätzlich in allen Bereichen. Dann würde ich eben auch sagen, haben wir andere Bilder, die dann auch zum Beispiel möglich machen, dass auch Vorständinnen oder Vorstände Elternzeit nehmen können.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Damit sind wir am Ende der Fragerunde der FDP-Fraktion. Wir kommen zur Fragerunde der Fraktion DIE LINKE. Frau Achelwilm hat das Wort bitte, sechs Minuten.

Abg. **Doris Achelwilm** (DIE LINKE.): Vielen Dank Frau Vorsitzende. Vielen Dank auch an die Sachverständigen für ihre wirklich sehr aufschlussreichen Berichte, sowohl schriftlich als jetzt auch nochmal mündlich. Wir als Linksfraktion teilen die Einschätzung, dass es natürlich wunderbar wäre, wenn die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Druck schon so weit wären, dass es ausreicht für fifty-fifty und mehr Diversität in den Ebenen, über die wir heute sprechen. Aber so ist es eben bei weitem nicht. Ganz im Gegenteil hat das bisherige FüPoG eben sehr eindeutig gezeigt, dass da, wo wir uns auf Selbstverpflichtung, Freiwilligkeit, weiche Quoten und dergleichen verlassen, sich so gut wie gar nichts voran bewegt,





während eben dann starre, feste Quoten mit Prozentvorgaben eben den größten Erfolg gezeitigt haben und in diesem Sinne muss man auch die Konsequenzen treffen und aus unserer Sicht eben weniger Ausweichmöglichkeiten zulassen und tatsächlich auf fifty-fifty hinwirken und insgesamt auf mehr Parität und Diversität, gerade in diesen wichtigen Entscheidungsebenen.

Meine Frage, die hier noch nicht gestellt wurde, richtet sich an Frau Dr. Notz und zwar geht es um die im Moment noch sehr auf Vollzeit fixierte Arbeitskultur in Unternehmen und Betrieben. Da würde mich mal interessieren, inwiefern wir auch auf Führungsebenen und -kulturen Einfluss nehmen könnten, indem wir eben verstärkt auf Arbeitszeitverkürzung bzw. verbesserte Teilzeitstrukturen ausweichen. Da würden mich Ihre Position und Ihre Ausführungen dazu interessieren.

An Frau Kugel, ja, auch die Frage durchaus nochmal gerichtet und vielleicht noch ein Statement dazu, welche Erfolgchancen Sie einer 50-Prozent-Quote aktuell beimessen würden angesichts der Erfahrung, die Sie aus der Praxis haben. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Dr. Notz, Sie haben das Wort bitte.

**Dr. Gisela Notz** (Sozialwissenschaftlerin und Historikerin): Zur Vollzeiterwerbsarbeit und Arbeitskultur. Es ist ja so, dass viele Frauen eben genau nicht diese Vollzeit haben. Untersuchungen ergeben, sie würden gerne mehr arbeiten, aber sie werden festgehalten an Arbeitsbedingungen, die eben nicht existenzsichernd sind. Das nur zuerst.

Ich selbst bin kritisch den Maßnahmen zur Ausweitung der Teilzeit gegenüber, weil das doch überwiegend Frauen trifft. Die weit überwiegende Mehrzahl der Teilzeitarbeiter/innen sind Frauen. Nicht alle Menschen haben dieses jetzt ja auch viel zitierte Vereinbarkeitsproblem. Wir haben gerade die Altersstruktur gehört. Wir haben gehört, dass es vielleicht auch über andere Maßnahmen gelöst wird, was auch wieder Probleme mit sich

bringt. Viele Führungskräfte lösen das Vereinbarkeitsproblem, indem sie es eben weitergeben an Dienstbot/innen, meist Migrant/innen, die wiederum prekäre Arbeit haben. Auch das ist ein Problem. Es geht um die Schaffung von versicherungspflichtigen Arbeitsbereichen, auch in diesen prekären Arbeitsverhältnissen.

Wenn die auch für Männer und Frauen angeboten wird, die kürzere Arbeitszeit oder die Hälfte der Arbeitszeit, dann sind das eben Frauen, die die in Anspruch nehmen. Da haben wir auch Belege dafür. Das gleiche gilt für die Forderung nach immer mehr Auszeiten, die auch oft gestellt wird. Seit der Jahrhundertwende wird das diskutiert, wie sinnvoll das ist, bestimmte Bevölkerungsgruppen, es wurden Mütter und Väter anstatt alle Frauen und Männer genannt, also bestimmte Bevölkerungsgruppen mit bestimmten Gesetzen zu belegen. Es ist einfach problematisch.

Freilich ist Teilzeitarbeit in den Führungspositionen weniger prekär als in anderen Positionen, weil dort zumindest die Existenzsicherung in den obersten Etagen ja gesichert ist und geteilte Gehälter bezahlt werden, von denen man auch leben kann. Auch die Abhängigkeit von anderen Personen ist weiter gegeben.

Also mein Konzept geht aber – und da bin ich in weiten Teilen auch mit Gewerkschaftskolleg/innen seit Jahrzehnten einig, so lange geht die Diskussion und länger –, dass es um eine erhebliche Verkürzung der Vollzeiterwerbsarbeit geht und zwar in allen Bereichen, auf allen betrieblichen Ebenen und auch in den Führungsebenen. Da wird immer damit argumentiert, das geht nicht. Es wird aber auch damit argumentiert, es geht nicht Teilzeit, weil die sind ja alle so furchtbar wichtig. Da kann man schon Lösungen finden.

Es geht natürlich auch um eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen in allen Arbeitsbereichen, auch wenn es kürzere Arbeitszeiten sind. Ich glaube, das würde zur Verbesserung des Frauenanteils beitragen. Mich wundert es, dass immer über den Qualifikationsaspekt überhaupt gesprochen wird, weil es ja längst widerlegt ist, und Frauen genauso qualifiziert sind.



Eine Erhöhung des Frauenanteils könnte eben auch dazu beitragen, dass sich die Arbeitskultur verbessert. Das können wir bis jetzt noch wenig soziologisch erheben, weil einfach die empirische Grundlage immer noch fehlt.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Frau Kugel können wir jetzt mit der Antwort leider nicht mehr drannehmen. Wir kommen zur Fragerunde von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. Sechs Minuten, Ullé Schauws bitte.

Abg. **Ullé Schauws** (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN): Vielen Dank an Sie alle für Ihre erkenntnisreichen Stellungnahmen. Ich will für meine Fraktion, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, drei Fragen an Frau Dr. Erfurt Sandhu und eine Frage an Frau Kapinsky richten.

Frau Dr. Erfurt, ich würde von Ihnen gerne folgendes wissen: Wie schätzen Sie den Geltungsbereich des FÜPoG II ein?

Die zweite Frage lautet: Warum braucht es eine kritische Masse von mindestens einem Drittel Frauen, auch im Vorstand von Unternehmen? Auch mit Blick auf diese Kampagne von „Stay on Board“ vielleicht.

Die dritte Frage: Warum braucht es mehr Transparenz bei Offenlegungspflichten?

Die Frage an Frau Kapinsky schließe ich gleich an: Ist es ausreichend, die Vorgaben für die Besetzung von Vorstandsämtern nur für die Krankenkassen und andere Träger der Sozialversicherungen festzulegen? Sie hatten das vorhin schon eingeführt, aber dann können Sie es nochmal ein bisschen mehr begründen. Vielen Dank.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Dr. Erfurt Sandhu bitte, Sie haben das Wort.

**Dr. Philine Erfurt Sandhu** (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin): Vielen Dank für die Fra-

gen. Ich starte mit dem Geltungsbereich. Der Geltungsbereich, jetzt für die Aufsichtsräte, betrifft ja nur gut 100 Unternehmen. Das sind ja nur die börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Gerade vor dem Hintergrund, wie ich eingangs sagte, da sich die Quote als wirksames Instrument bewährt hat, ist nicht nachvollziehbar, warum diese Ausweitung jetzt nicht beibehalten wird. Wenn man den Geltungsbereich auf alle Unternehmen ab 2 000 Beschäftigte ausweiten würde, dann wären damit über 600 Unternehmen erfasst. Man kann es auch machen wie in Norwegen beispielsweise. Die haben ja nicht nur eine 40-Prozent-Quote, sondern das ist dann ganz einheitlich, ohne die ganzen Ausnahmen wie in Deutschland. Das betrifft dann alle börsennotierten Unternehmen, alle Unternehmen im Staatsbesitz, alle privaten Aktiengesellschaften usw. Und diese Einheitlichkeit erleichtert auch die Umsetzung.

Der Geltungsbereich für die Vorstände ist ebenfalls sehr gering. Das betrifft ja auch nur die börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen ab vier Personen im Gremium. Das sind in Deutschland nur 74 Unternehmen derzeit. Von denen sind es nur 30, die jetzt noch keine Frau im Vorstand haben. Das heißt, wir reden über ein Gesetz für 30 Frauen in ganz Deutschland derzeit. Das ist eine sehr geringe Anzahl. Hinzu kommt, wenn wir uns die Übergangsfristen anschauen von acht Monaten, dann könnte bis Ende dieses Jahres, sollte das Gesetz im Mai verabschiedet werden, der Vorstand nochmal ausschließlich männlich besetzt werden. Das heißt, wir hätten Ende 2026 die erste Frau im Vorstand. Das wäre zulässig.

Was das Gesetz auch schmälert, ist die weiterhin zulässige Zielgröße Null. Das hat zwar mit dem Geltungsbereich nichts zu tun, aber es wird ja auch immer in der Politik gesagt, mit der Zielgröße Null soll Schluss sein. Aber sie ist de facto weiterhin absolut zulässig.

Dann komme ich zur zweiten Frage, die kritische Masse. Da hat ja Janina Kugel auch schon sehr viel zu gesagt. Wir wissen das seit den 70er-Jahren aus der Forschung, dass es eine kritische Masse von



einem Drittel Frauen braucht, um neben den genannten Effekten, die Janina Kugel genannt hat, auch dafür zu sorgen, dass Geschlechterstereotype abgebaut werden, dass die Frauen nicht mehr unter dem Brennglas stehen und ihre Leistung beweisen, damit Kulturveränderungsprozesse in Gang kommen.

Es gibt erste empirische Erkenntnisse aus einer kürzlich erschienen Studie vom DIW, wonach der höhere Frauenanteil jetzt zu einer höheren Faktenorientierung führt, mehr Informationen da sind und die Entscheidungsfindung besser ist. An der Stelle vielleicht auch noch eine Erkenntnis aus der Evaluation, denn die hat gezeigt, dass die Quote letztlich ein An Schub ist für Professionalisierungsprozesse in der Auswahl der Mandatsträger und Mandatsträgerinnen. Also durch die Quote wird der Suchradius erweitert, außerhalb dieser homogenen engen Netzwerke und die Auswahlprozesse werden formalisiert. Wir wissen, nur mit formalisierten Prozessen kann man tatsächlich auch Leistung und Kompetenz überprüfen. Das deckt auch internationale Forschung. In Skandinavien gibt es Studien zur Langzeitwirkung von Quoten. Und siehe da, sie haben gezeigt, die Quote hat zu einer Anhebung des Qualifikationsniveaus insgesamt geführt. Und diese Studie trägt den schönen Untertitel „Die Krise der mittelmäßigen Männer“. Also das dazu.

Der dritte Punkt, die Transparenz. Das FüPoG II bessert ja bei den Begründungspflichten für die Zielgröße Null nach. Aber wenn man sich die Offenlegungspflichten insgesamt anschaut, sind die aus meiner Sicht noch unzulänglich. Wir haben im HGB, wir haben im Kodex verschiedene Offenlegungspflichten, aber da sind eben viele Überlappungen, Ungenauigkeiten, Redundanzen und es mangelt einfach einer einheitlichen, transparenten und einfachen Struktur, um die Entwicklung in den Unternehmen nachvollziehen und auch vergleichen zu können. Also, es braucht Gleichstellungskennziffern für die verschiedenen Führungsebenen, die in einer einheitlichen Tabelle zum Beispiel hochgeladen werden beim Bundesanzeiger oder in einem Transparenzregister. Das ist ja nicht nur für die Monitoring-Pflichten des Staates wichtig, was das jetzt wirklich vereinfachen

würde, sondern auch für Investoren, die ja zunehmend, das gibt es jetzt in der Presse, nach diesen Zahlen gucken. Ja, wenn wir diese Informationen nicht haben, dann ist es am Ende auch ein Risiko für die Unternehmen für Zugang zum Kapital.

**Die Vorsitzende:** Vielen Dank. Wir haben jetzt noch zehn Sekunden. Frau Kapinsky, Sie haben noch zehn Sekunden.

**Antje Kapinsky** (Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V.): Dann kann ich nur ganz kurz sagen, wie schon vorhin ausgeführt: Es gibt viele Organisationen, das Gesundheitswesen ist ja stark im System der Selbstverwaltung organisiert. Es gibt da noch andere Körperschaften, aber auch andere Rechtspersönlichkeiten als Organisationen, die alle das gleiche Problem haben in Anführungsstrichen, die alle eine erhebliche Diskrepanz haben.

Es wäre sinnvoll, auch für diese Organisationen Regelungen zu treffen, auch weil es nicht sinnvoll ist, das nur für die Krankenkassen zu tun und auf der anderen Seite bleibt der Status quo wo möglich erhalten. Danke schön.

**Die Vorsitzende:** Vielen Dank. Damit kommen wir zur Fragerunde der CDU/CSU-Fraktion, zehn Minuten. Herr Dr. Ullrich bitte.

**Abg. Dr. Volker Ullrich** (CDU/CSU): Vielen Dank, Frau Vorsitzende. Die erste Frage geht an Frau Demmel. Es gibt in Deutschland über 300 Sparkassen und 800 Stadtwerke, größtenteils in der Rechtsform von Aktiengesellschaften und GmbHs. Wäre es nicht sinnvoll, um eine Beteiligung von Frauen in der Breite an Führungsämtern zu erreichen, auch eine solche Regelung auf Sparkassen und Stadtwerke auszudehnen?

**Die Vorsitzende:** Danke schön. Frau Demmel bitte.

**Tanja Demmel** (Vertreterin der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände): Danke für die Frage. Wir haben ja die Problematik, dass die Entsendung in die kommunalen Unternehmen durch die kommunalen Vertretungskörperschaften



erfolgt, sodass wir da natürlich Schwierigkeiten sehen, weil auch andere Prinzipien zu berücksichtigen sind – Selbstverwaltungsgarantie, Demokratieprinzip.

Hinzu kommt auch, dass wir durchschnittlich in den Kommunalparlamenten nur einen Frauenanteil von 27 Prozent haben, was natürlich das auch noch einmal erschwert, sodass wir das für problematisch halten, dort zu strikten Vorgaben zu kommen, also insgesamt als Antwort auf diese Frage.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank, Herr Dr. Ullrich.

Abg. **Dr. Volker Ullrich** (CDU/CSU): Darf ich gleich nachfragen? Die Vorstände der Sparkassen werden ja nicht durch die kommunalen Gebietskörperschaften bestellt, sondern nach Sparkassengesetz wohl durch die Verwaltungsräte und unterliegen gesetzlichen Vorgaben. Also im Prinzip ist das ähnlich wie bei den Aktiengesellschaften auch. Also wäre es nicht doch eine Möglichkeit, gerade in Sparkassen, die drei oder mehr Vorstände haben, eine entsprechende Quote zu verankern?

Die **Vorsitzende**: Frau Demmel bitte.

**Tanja Demmel** (Vertreterin der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände): Da bitte ich um Entschuldigung, dass ich zu der Antwort auf diese Frage jetzt nicht sprechfähig bin, weil wir in der Kürze der Zeit, wir hatten ja nur eine einwöchige Frist, keine weitere Beteiligung der Mitgliedschaft sozusagen bewerkstelligen konnten und deswegen auch nur zu der Zielrichtung des Gesetzesentwurfs insgesamt Stellung genommen haben.

Die **Vorsitzende**: Herr Dr. Ullrich, Sie sind dran bitte.

Abg. **Dr. Volker Ullrich** (CDU/CSU): Frau Vorsitzende, vielen Dank. Ich möchte meine weitere Frage an Frau Dr. Rotsch stellen. Sie haben vorhin von der zweiten und dritten Führungsebene, vor

allen Dingen in größeren Unternehmen gesprochen und zumindest mittelbar davon abgeraten, entsprechende Zielvorgaben zu machen. Die Frage ist, wie kann denn ein Großunternehmen sicherstellen, dass die Förderung der Gleichstellung und Gleichberechtigung auf der zweiten und dritten Führungsebene durchgeführt wird und wie kann man das auch möglicherweise abbilden, in Transparenzberichten oder in ähnlichen Veröffentlichungen?

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Dr. Rotsch bitte.

**Dr. Friederike Rotsch** (Group Legal & Compliance, Merck KGaA): Vielen Dank. Das möchte ich gerne klar stellen. Entschuldigung, wenn ich da missverständlich war. Es geht nicht um Zielvorgaben für die erste und zweite Führungsebene insgesamt. Die haben wir ja seit dem FüPoG I und wenn man da Prozentzahlen nimmt, dann ist das auch okay und da haben sich die Unternehmen dran gewöhnt.

Das Gesetz jetzt sieht allerdings auch absolute Zahlen vor. Sie würden also eine Prozentzahl vorgeben und zusätzlich eine bestimmte Anzahl Frauen festlegen. Das mag für Gremien sinnvoll sein, also für die Besetzung von Gremien und die Zielvorgabe für Gremien. Aber für die Führungsebenen ist es eben deswegen nicht sinnvoll, weil da allein die prozentuale Zahl reicht und eben die absolute Anzahl der Personen in den Führungsebenen stark schwankt in den Unternehmen. Das ist der eine Punkt. Ich glaube auch, eben weil man die Prozentzahlen ja hat, ist das nicht erforderlich.

Vielleicht zu dem Thema Berichte noch. Auch da wird ja viel berichtet. Ich möchte davon abraten, Unternehmen weiteren Berichtspflichten zu unterwerfen. Denn schon jetzt verursacht das, das kann ich von uns sagen, einen erheblichen Aufwand, die Berichte jedes Jahr anzufertigen, weil eben immer genau geguckt werden muss, wer gehört nun dazu, wer gehört nicht dazu, wie zählen wir usw. Also da bitte nicht.



In unserer Stellungnahme habe ich noch einen Punkt gemacht, den ich auch gern nochmal bringen möchte, den wir damals schon zum FüPoG I gemacht haben, nämlich dass es sinnvoll wäre, bei globalen Konzernen auch konzernweit zu gucken. Also Führungsebene eins und zwei nicht pro Gesellschaft zu definieren, sondern zu definieren sozusagen konzernübergreifend, weil es mehr oder weniger zum Teil vom Zufall abhängig ist, ob jetzt, gerade bei diesen hohen Führungsebenen, ob Personen in Deutschland oder zum Beispiel in den USA ihren Arbeitsvertrag haben.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Herr Dr. Ullrich, Ihre nächste Frage.

Abg. **Dr. Volker Ullrich** (CDU/CSU): Die nächste Frage, Frau Vorsitzende, geht an Frau Kugel, um direkt an das von Frau Dr. Rotsch Gesagte anzuknüpfen. Sie waren selber Vorständin der Siemens AG, einer globalen großen Aktiengesellschaft. Mit unserem Gesetzentwurf soll ja auch der Lagebericht nach § 289 HGB um Berichtspflichten ausgedehnt werden. Der Vorstand ist verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts. Halten Sie aus der Erfahrung Ihrer Vorstandstätigkeit den Lagebericht als ein taugliches Instrumentarium, um auf die entscheidenden Gleichberechtigungs- und Gleichstellungsfragen aufmerksam zu machen? Vor allen Dingen vor dem Hintergrund der umfassenden anderen Berichtspflichten, die der Vorstand ja hat.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Kugel bitte.

**Janina Kugel** (Kugel & Associates GmbH): Also ich glaube, geeignet sind Berichte nicht, weil Berichte sagen ja immer nur das, was denn tatsächlich ist. Geeigneter wäre tatsächlich eine Verpflichtung.

Sie hatten das ja schon gehört, dass ich das sehr wohl befürworte. Es gibt sehr umfassende. Auf der anderen Seite müssen Sie auch sehen, und das wurde schon angesprochen, es gibt auch immer mehr Anforderungen, insbesondere anderer großer Investoren, dass dort Diversität genauso zum Tragen kommt.

Die Nasdaq hat Ende letzten Jahres einen Vorstoß gemacht, nicht nur Genderdiversity, sondern Diversität in sämtlichen anderen Merkmalen auch als Requirement für börsennotierte Unternehmen zu machen.

Insofern halte ich es für absolut richtig und machbar, dass diese Berichte erstellt werden. Andere sind deutlich komplexer und es erfordert ja als Unternehmen immer nur ein Update zu machen.

Einen Punkt möchte ich Ihnen aber tatsächlich sagen. Auch wenn ich keine Lösung habe und da würde ich Frau Dr. Rotsch zustimmen. Es ist natürlich so, dass in internationalen Konzernen Führungspositionen auch international sind. Dann haben sie sozusagen immer mehr Frauen. Aber das ist eine Möglichkeit, das in einem Bericht auch aufzuzeigen und zu sagen, wir haben deutlich mehr Frauen, nur nicht alle von ihnen sitzen in Deutschland und sind somit unter der Quote. Ich halte es für machbar. Danke.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Herr Dr. Ullrich, noch eine Frage.

Abg. **Dr. Volker Ullrich** (CDU/CSU): Frau Prof. Dauner-Lieb, um zu einer verfassungsrechtlichen Bewertung zu kommen, bei der hier zu diskutierenden Frage stehen wir an einem Spannungsfeld, das zwischen dem Eigentumsgrundrecht auf der einen Seite und andererseits zwischen dem Gleichstellungsauftrag aus dem Grundgesetz. Ich glaube, man kann zutreffender Weise zu der Folge kommen, dass es dem Gesetzgeber möglich ist, den Gleichstellungsauftrag so stark zu gewichten, dass eine entsprechende Quotenregelung in den Vorständen möglich ist.

Die Frage, die ein bisschen an die Stellungnahme auch der FAMILIENUNTERNEHMER anknüpft, ist, inwieweit das aus Ihrer Sicht auch für die Unternehmen gilt, in denen wir es nicht mit Publikumsgesellschaften zu tun haben und das heißt also, mit einer stark strukturierten Eigentümer-schaft, sondern mit möglicherweise einem einzigen Eigentümer. Würden Sie dann diese verfas-





sungsrechtliche Bewertung ebenso vornehmen oder wie können wir hier dieses Problem zwischen unternehmerischer Haftung und Quotenregelung lösen?

Die **Vorsitzende**: Frau Prof. Dauner-Lieb bitte.

**Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb** (Universität zu Köln): Sie wissen natürlich, ich bin nur Hobby-Verfassungsrechtlerin und nicht im Schwerpunkt dafür zuständig, sondern fürs Gesellschaftsrecht.

Ich wage trotzdem eine ganz kurze Annäherung. Ich würde noch einmal differenzieren für die Fälle, wo jemand tatsächlich persönlich haftet. Das gibt es praktisch nicht mehr. Das hat Frau Röser zwar so gesagt, aber die persönliche Haftung im Sinne der OHG oder in der Kommanditgesellschaft, das haben wir ja fast nicht mehr. Also man haftet mit dem Kapital, was man eingelegt hat. Ok. Wenn man tatsächlich persönlich haftet, würde ich prima vista sagen, dann kann man auch entscheiden, wer für einen arbeitet. Ich würde es insgesamt für die Familienunternehmen tatsächlich kritischer sehen und das müsste man nochmal überprüfen, ob da verfassungsrechtliche Grenzen sind.

Ich sehe das für die großen Unternehmen/Aktiengesellschaften deshalb nicht, weil, wenn wir ehrlich sind, da die Eigentümer ohnehin nicht über die Personen im Vorstand entscheiden, sondern über Strukturen, über den Aufsichtsrat, der seinerseits wählt. Ich glaube nicht, dass der durchschnittliche Anleger irgendetwas dagegen hat, dass da gesagt wird, mehr Diversität im Vorstand.

Zumal – das darf ich noch sagen – ich glaube, dass die ganze Geschichte zu einseitig unter Gleichstellungsgesichtspunkten und zu wenig unter Qualitätsgesichtspunkten diskutiert wird. Die Prämisse im Gesellschaftsrecht ist: Mehr Diversität wird zu mehr Qualität führen. Das hat Frau Kugel ja auch gezeigt mit ihren Hinweisen auf Zahlen. Wir tun dem Unternehmen nicht nur irgendetwas an, weil sie gleichstellen sollen, sondern wir möchten Rahmenbedingungen schaffen,

die für die Wirtschaft zu besseren, nachhaltigen Ergebnissen führen.

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Das war eine Punktlandung. Vielen Dank. Wir kommen zur letzten Fragerunde der SPD-Fraktion. Sechs Minuten. Das ist Frau Steffen bitte.

Abg. **Sonja Amalie Steffen** (SPD): Herzlichen Dank auch von mir an alle Sachverständigen für die umfangreichen Stellungnahmen hier. Ich habe zwei Fragen an Frau Dr. Favoccia. Die erste Frage geht in Richtung Mindestbeteiligungsgebot. Sie hatten das kurz auch angedeutet in Ihrem Vortrag. Sollte beim Anwendungsbereich für das Mindestbeteiligungsgebot in Vorständen noch nachgebessert werden? Also beispielsweise indem man überlegen sollte, ob man bei sehr großen Vorständen, wo dann zum Beispiel mehr als sieben Personen im Vorstand sind, das Mindestbeteiligungsgebot erhöht. Oder sollten wir auch nochmal über den Anwendungsbereich selbst nachdenken, also börsennotiert und paritätisch mitbestimmt oder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt?

Die zweite Frage auch an Sie. Da geht es um die „Stay on Board“-Initiative. Wir hatten dazu ja auch schon andere Sachverständige gehört. Sollte man Ihrer Meinung nach hier noch eine weitere Konkretisierung im Gesetzestext vornehmen? Ihren schriftlichen Ausführungen habe ich entnommen, dass Sie an der Stelle sogar vielleicht, so habe ich es zumindest verstanden, noch weiter gehen wollen. Sollte man darüber nachdenken, ob man diesen vielleicht sogar ein subjektives gesetzliches Recht der Vorstandsmitglieder auf Ruhenlassen des Mandats einräumen soll?

Die **Vorsitzende**: Danke schön. Frau Dr. Favoccia bitte.

**Dr. Daniela Favoccia** (Rechtsanwältin, Partner Hengeler Mueller): Vielen Dank für die Fragen. Zum Mindestbeteiligungsgebot kann man natürlich darüber nachdenken, den Anwendungsbereich zu erweitern. Das wurde heute ja auch aufgezeigt durch beeindruckende Statistiken und



Zahlenmaterial, dass nur sehr wenige Unternehmen davon betroffen sein werden und dass es letztendlich um die Summe von 30 Frauen geht.

Es wird eine Frage des Kompromisses. Ich würde sagen, so wie es jetzt vorlegt ist, natürlich kann ich mir mehr Frauen vorstellen, habe überhaupt gar keinen Zweifel, dass es auch mehr Frauen gibt als diese eine. Ich würde es allerdings in der Klammer sehen. Es gibt diese Mindestbeteiligung, eine Frau. Mindestens, wie gesagt, ich würde den Unternehmen zu Mut zur Zweitfrau und Drittfrau raten plus die Quote in den Aufsichtsräten, die natürlich eine Wirkung zeigt und eine Impulswirkung von den Leuchtturm-Unternehmen, die jetzt betroffen sind, die davon ausgeht.

Aber was ich sehr, sehr erwägenswert fände und begrüßen würde, wenn man darüber nachdenkt eben bei großen Vorständen. Eine Frau bei Dreiervorständen, die Frau wird Einfluss haben, vor allem wenn sie selbstbewusst ist. Einen Vorstand mit sieben, acht, neun, zehn Mitgliedern und eine Frau. Das wird sehr, sehr schwer sein. Da kann man mit einem gewissen Vorlauf ohne weiteres vorsehen, dass zwei Frauen mindestens in dem Vorstand vertreten sein sollen. Ein Teil der Unternehmen hat es bereits gemacht. Ich hatte das in der Stellungnahme, in der schriftlichen, auch ausgeführt. Weil auch da: Die Frauen werden zu finden sein, wenn man richtig sucht.

Das zweite zu „Stay on Board“. In der Tat, ich glaube – es wurde heute ja auch schon gesagt – die Art und Weise, wie es jetzt geregelt ist, dass der Vorstand einen Antrag stellt und der Aufsichtsrat dann entscheidet, ob er diesem Antrag stattgibt, das wird nicht zum Erfolg führen. Und ich glaube auch nicht, dass das eine Diskussion auf Augenhöhe sein wird. Dann muss ich nun also wirklich bedenken, in welchem Umfeld sind wir. Wir sind bei Vorständen. Und das ist ein sehr leistungsorientiertes Umfeld. Für jemanden bedeutet das bereits eine sehr hohe Hürde, diesen Antrag zu stellen. Überhaupt zu fragen, ob er eine Auszeit oder sie eine Auszeit haben kann. Deshalb glaube ich, wenn man es ernst meint mit dieser Auszeit – und ich glaube, das Aktiengesetz sollte modernisiert werden – dann sollte man auch ein Recht

vorsehen. Und natürlich muss der Aufsichtsrat die Möglichkeit haben zu sagen, das Unternehmen steht vor der Wand, es geht nicht oder es sind andere gewichtige Argumente. Und ich glaube, wenn man wirklich eine Diskussion auf Augenhöhe ermöglichen will, sollte die Ausnahmeregelung umgedreht und ein Recht vorgesehen werden.

Abgesehen davon gibt es sicherlich noch an der einen oder anderen Stelle Klarstellungsbedarf in dem Gesetzesvorschlag. Aber der Hauptpunkt ist das subjektive Recht.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Noch eine Frage, eine kurze?

Abg. **Sonja Amalie Steffen** (SPD): Ja, ich habe noch eine ganz kurze Frage. Sie haben auch geschrieben, es wäre zu überlegen, ob entsprechende Informationen auch an hervorgehobener Stelle aufzunehmen wären im Betriebsbericht. Wir haben da vorhin auch schon kurz gesprochen. Ich glaube, Sie wissen worum es geht.

Die **Vorsitzende**: Eine halbe Minute noch, Frau Dr. Favoccia.

Dr. **Daniela Favoccia** (Rechtsanwältin, Partner Hengeler Mueller): Das finde ich auch richtig und nicht zu viel verlangt. Wenn man schon Informationen verlangt, dann sollten die nicht begraben sein. Frau Kugel hat auf die Nasdaq hingewiesen. Ganz erstaunlich, welche Folgen dort vorgesehen werden, wenn die Berichtspflichten nicht erfüllt werden. Nämlich nach einer Heilungsfrist, wenn die nicht eingehalten wird, ein Delisting Statement. Ist alles nur ein Entwurf, aber zeigt in welche Richtung in Amerika nachgedacht wird.

Die **Vorsitzende**: Vielen Dank. Das war auch eine Punktlandung. Damit sind wir am Ende unserer Anhörung. Ich danke den Sachverständigen, die heute da waren, den Besucherinnen und Besuchern für ihr Kommen. Und ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und wünsche Ihnen heute



noch einen schönen Abend. Ich schließe die An-  
hörung.

Schluss der Sitzung: 15:40 Uhr

Sabine Zimmermann (Zwickau), MdB  
**Vorsitzende**





**Anlagen: Zusammenstellung der Stellungnahmen**

<b>Dr. Philine Erfurt Sandhu</b> Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	<b>Seite 38</b>
<b>Rechtsanwältin Dr. Daniela Favoccia</b> Hengeler Mueller Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB Frankfurt am Main	<b>Seite 44</b>
<b>Antje Kapinsky</b> Verein Spitzenfrauen Gesundheit e. V. Berlin	<b>Seite 62</b>
<b>Janina Kugel</b> Kugel & Associates GmbH Berlin	<b>Seite 66</b>
<b>Dr. Gisela Notz</b> Berlin	<b>Seite 69</b>
<b>Dr. Friederike Rotsch</b> Group Legal & Compliance Merck KGaA Darmstadt	<b>Seite 72</b>
<b>Sarna Röser</b> DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V. DIE JUNGEN UNTERNEHMER Berlin	<b>Seite 79</b>
<b>Tanja Demmel</b> Vertreterin der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände	<b>Seite 85</b>

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin • Badensche Straße 52 • 10825 Berlin

Deutscher Bundestag  
Ausschuss für Familie, Frauen, Senioren und Ju-  
gend  
Platz der Republik 1  
11011 Berlin  
per E-Mail: familienausschuss@bundestag.de

Dr. Philine Erfurt Sandhu  
Akademische Leitung

Hochschule für Wirtschaft und  
Recht Berlin  
Badensche Straße 52  
10825 Berlin

T +49 (0)30 30877-1578  
E [philine.erfurtsandhu@hwr-berlin.de](mailto:philine.erfurtsandhu@hwr-berlin.de)  
www.hwr-berlin.de

22.02.2021

## Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II)

Öffentliche Anhörung am 1. März 2021

### **A. Die Ausweitung des FüPoG ist folgerichtig, aber die Lösungen für die Privatwirtschaft gehen nicht weit genug**

Der vorgelegte Entwurf zum zweiten Führungspositionengesetz (FüPoG II) ist grundsätzlich als wichtiges gleichstellungspolitisches Signal zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu sehen. Die Ergebnisse der Evaluierung des FüPoG machen deutlich, dass eine Nachbesserung des FüPoG I notwendig ist, um eine tatsächliche Erhöhung des Frauenanteils im deutschen Topmanagement zu erwirken. Der Entwurf des FüPoG II geht jedoch aufgrund des begrenzten Geltungsbereichs nicht weit genug und die angestrebten Regelungen sind angesichts starker Beharrungskräfte zu vorsichtig. Diese Einschätzungen ergeben sich aus den folgenden Überlegungen:

Das FüPoG II sieht vor, dass Vorstände börsennotierter und zugleich paritätisch mitbestimmter Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern künftig mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt sein sollen. Bis dato gelten für Vorstände, die in den Geltungsbereich des FüPoG fallen, nur freiwillige Regelungen in Form von Zielgrößen. Diese werden durch die Unternehmen bzw. durch deren Aufsichtsräte selbst gesetzt.

Betrachtet man die Wirkung selbstgesetzter Ziele und Selbstverpflichtungen der letzten zwanzig Jahre, lässt sich jedoch feststellen, dass **freiwillige Regelungen bislang nicht zum erhofften Erfolg führen**. Bereits 2001 – vor fast einer Generation – wurde die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ getroffen. Sowohl mit dieser Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft von 2001 als auch mit den flexiblen Vorgaben für Vorstände des FüPoG I wurde eine signifikante Erhöhung des Frauenanteils verfehlt. Der

Frauenanteil im Vorstand ist mit 11,5 Prozent nach wie vor sehr gering. Auch wenn es einen Anstieg des Frauenanteils seit 2015 von etwas sechs Prozentpunkten gibt, kann Deutschland mit freiwilligen Regelungen keinesfalls mit den Entwicklungen des Frauenanteils in westlichen Industrienationen wie Frankreich, Großbritannien oder Schweden mithalten. Betrachtet man die Vorstände der **DAX 30, war der Frauenanteil in 2020 sogar rückläufig.**<sup>1</sup>

Deutlicher Nachbesserungsbedarf ergibt sich zudem aus der Betrachtung der Zielvorstellungen der Unternehmen. Drei Viertel der Unternehmen haben sich für die Vorstandsebene keine oder „Null“ als Zielgröße gesetzt und streben diesen Zahlen nach keine Veränderung des Status Quo an.<sup>2</sup> Von den 188 börsennotierten Vorständen, die FidAR im WOB-Index untersucht, waren im November 2020 immer noch 61 Prozent rein männlich besetzt.

Die **bestehenden Regelungen in Deutschland scheinen angesichts der enormen Beharrungskräfte bisher zu vorsichtig zu sein.** Beim Vergleich des Ambitionsgrads gesetzlicher Quotenregelungen von zehn europäischen Ländern belegt Deutschland – auch aufgrund der vorsichtigen Regelungen für die Vorstände – den letzten Platz.

**Ambitionsgrad gesetzlicher Quotenregelungen für Leitungsgremien in europäischen Ländern**

Rang	Land	Punkte
1	Norwegen	4,1
2	Italien	3,775
3	Portugal	3,09
4	Spanien	3,05
5	Belgien	2,865
6	Frankreich	2,575
7	Island	2,35
8	Österreich	2,1
9	Niederlande	2,075
10	Deutschland	1,85

Quelle: I.M.U. 2020, S. 8<sup>3</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Beharrungskräfte ist es folgerichtig, das FÜPoG weiterzuentwickeln. Fraglich ist jedoch, ob die vorgeschlagene Besetzung von mindestens einer Frau im Vorstand ausreichend ist. Zu betonen ist, **dass es sich bei dieser Regelung um eine Mindestbesetzung handelt, nicht um eine feste Quote.**

Nach den Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung wird durch die angestrebte Mindestbesetzung im Vorstand ein Frauenanteil von 13 bis maximal 21 Prozent erreicht, die Boston Consulting Group

<sup>1</sup> AllBright Stiftung (2020): Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise, S. 5.

<sup>2</sup> Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (2020), S. 16.

<sup>3</sup> Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (2020): Ambition oder Symbolpolitik? Europäische Geschlechterquoten für Führungspositionen im Vergleich, Mitbestimmungsreport Nr. 59, S. 8.

geht von 16 Prozent aus.<sup>4</sup> Im Gegensatz zur festen Quote von 30 Prozent in Aufsichtsräten, wird der Frauenanteil je nach Vorstandsgröße variieren – von 25 Prozent in vierköpfigen Vorstandsgremien bis zu nur 10 Prozent in zehnköpfigen Gremien.

**In keinem Vorstand würde damit eine kritische Masse von einem Drittel Frauen erreicht werden.** Seit den 1970er Jahren ist hinlänglich bekannt, dass es eine kritische Masse von etwa einem Drittel braucht, damit Frauen nicht mehr als Minderheit unter dem kritischen „Brennglas“ stehen, damit sich Geschlechterstereotype auflösen und damit Kulturveränderungsprozesse insgesamt angestoßen werden können.<sup>5</sup> Mit der Aufsichtsratsquote von 30 Prozent konnten positive Effekte für die gesamte Aufsichtsratsarbeit erreicht werden, wie eine aktuelle Studie des DIW zeigt.<sup>6</sup> Die erhöhte Geschlechterdiversität führe durch eine erhöhte Bandbreite an Informationen und Perspektiven sowie durch eine größere Faktenorientierung zu einer verbesserten Diskussion und Entscheidungsfindung. Es ist zu vermuten, dass diese positiven Effekte bei einer reinen Mindestbesetzung nicht eintreten werden.

Kritisch zu bewerten ist zudem der **geringe Anwendungsbereich**, denn die Mindestbesetzung träfe nur die Vorstände börsennotierter und zugleich paritätisch mitbestimmter Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern. Unter diese Kategorien fallen derzeit nur 74 Unternehmen. Von diesen 74 Unternehmen haben derzeit 30 Unternehmen noch keine Frau im Vorstand. **Das geplante Gesetz würde de facto nur 30 Unternehmen treffen.** Für die gesamte deutsche Wirtschaft ist das eine sehr überschaubare Anzahl.

Einschränkungen ergeben sich nicht nur durch einen geringen Anwendungsbereich, sondern auch durch Spielräume in der zeitlichen Ausgestaltung. Tritt das FöPoG II am 1. Mai 2021 in Kraft und rechnet man die Übergangsregelung von acht Monaten mit ein, könnte ein Aufsichtsrat noch zum 1. Dezember 2021 den Vorstand ausschließlich mit Männern für fünf Jahre neu besetzen. **Der Vorstand würde dann erst ab Dezember 2026 aus mindestens einer Frau bestehen.**

Eine **juristische Ungenauigkeit könnte zudem als Schlupfloch genutzt** werden: Die Mindestbesetzung von einer Frau gilt für Neu- bzw. Erstbestellung von Vorstandsmitgliedern, die nach Ablauf der Übergangsfrist vorgenommen werden. Ob auch eine Wiederbestellung desselben Vorstandsmitglieds nach Ablauf der derzeitigen Amtszeit von dem Beteiligungsgebot erfasst ist, wird im Gesetzesentwurf und seiner Begründung nicht klar adressiert.

*Neben diesen Einschätzungen zur Vorstandsebene soll es im Weiteren um die Aufsichtsratsquote gehen:*

Die Lösungen für die Privatwirtschaft gehen nicht weit genug, weil die Ausweitung des Geltungsbereichs für die Aufsichtsratsquote im FöPoG II nicht

---

<sup>4</sup> Kirsch, Anja/ Wrohlich, Katharina (2021): Number of women on boards of large firms increasing slowly; legal requirements could provide momentum, DIW Weekly Report 3+4/2021, S. 20.

<sup>5</sup> Kanter, Rosabeth Moss (1977). Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.

<sup>6</sup> Kirsch/Wrohlich (2021): Aufsichtsratsarbeit vieler Unternehmen profitiert von mehr Geschlechterdiversität, DIW Wochenbericht Nr. 3/2021.

beabsichtigt wird. Die Anwendung der fixen Quote von 30 Prozent Frauenanteil bezieht sich nur auf börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen, was derzeit lediglich 107 Unternehmen umfasst. Sinnvoller wäre es, anstelle der Vorgabe „paritätisch mitbestimmt“ die Vorgabe „ab 2000 Beschäftigte“ zu verankern, um alle Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung zu erfassen. **Einschränkungen und Ausnahmeregelungen schaffen eine gewisse Unübersichtlichkeit.** Als positives Gegenbeispiel sei hier Norwegen zu nennen, die eine Quotenregelung für alle börsennotierten Unternehmen, alle privaten Aktiengesellschaften und alle Unternehmen in Staatsbesitz (u.a.) eingeführt hatten.

Für eine Ausweitung des Geltungsbereichs spräche auch die **Wirksamkeit der fixen Quote** des FÜPoG I. Wie die Evaluierung zeigt, führte die 30 Prozent Quote zu einer Steigerung des Frauenanteils von 21,3 Prozent in 2015 auf 35,2 Prozent in 2020.<sup>7</sup> Die Evaluierung des FÜPoG I zeigt eine hohe Akzeptanz der Quote und erste qualitative Studien weisen auf positive Effekte zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit generell hin (s.o., DIW 2021). **Es erschließt sich deshalb nicht, warum im FÜPoG II eine Ausweitung des Geltungsbereichs nicht vorgenommen werden soll.**

Schlussendlich ist anzumerken, dass bei einer Quote von 30 Prozent nicht von *paritätischer* Teilhabe von Frauen und Männern gesprochen werden kann. Die 30 Prozent schaffen einen Orientierungswert bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen, die in vielen Aufsichtsräten zu einer Deckelung des Frauenanteils anstatt zu Parität führt. Um die positiven Entwicklungen aufrechtzuerhalten und eine Angleichung an andere europäische Quotenregelungen zu schaffen, wäre eine **dynamische Quotenregelung (z.B. 40 Prozent bis 2030) empfehlenswert.** Wie die Evaluierung des FÜPoG I zeigt, sind ausreichend qualifizierte Kandidatinnen für Aufsichtsratsmandate vorhanden und hätten eine positive Wirkung für gute Governance.<sup>8</sup>

Grundsätzlich wäre im Sinne einer emanzipatorischen Gleichstellungspolitik stärker zu überlegen, wie Intersektionalität – also die Verschränkung verschiedener Diversitätsdimensionen – stärker in der Gesetzesentwicklung berücksichtigt werden könnte.

## ***B. Es braucht mehr Transparenz über Gleichstellungsschritte in Unternehmen***

Das FÜPoG II bessert bei den Begründungspflichten für die Zielgröße „Null“ nach, jedoch sind die diversitätsbezogenen **Offenlegungspflichten** insgesamt trotz zahlreicher kleinteiliger Informationsanforderungen **immer noch unzulänglich.** Wie sich in den Analysen einer vom BMFSFJ geförderten und noch laufenden Studie<sup>[1]</sup> andeutet, weisen diverse Offenlegungspflichten nach HGB und DCGK Überlappungen, Ungenauigkeit und

<sup>7</sup> Women on Board Index, FidAR 2020.

<sup>8</sup> Siehe z.B. Seebeck, Andreas/ Vetter, Julia: Not Just A Gender Numbers Game: How Board Gender Diversity Affects Corporate Risk Disclosure, Journal of Business Ethics, 2021, im Erscheinen.

[1] Apfelbacher/Erfurt Sandhu/Heyer/Marschallek: Der Einfluss von Investoren auf die Diversity im deutschen Topmanagement – Empirische Ausgangslage und Handlungsempfehlungen, in Vorbereitung.

Redundanzen auf. Es mangelt an einer einheitlichen, transparenten und einfachen Struktur für die zu veröffentlichenden Daten und deskriptiven Informationen. Es braucht deshalb einfacher zugängliche und besser vergleichbare Informationen für Investoren, die interessierte Öffentlichkeit, die Wissenschaft oder auch den Staat mit seinen Monitoring-Pflichten, um die Entwicklungen der Unternehmen nachvollziehen und vergleichen zu können. **Gleichstellungskennziffern** und Diversitätsdaten für Vorstand, Aufsichtsrat, die zwei Führungsebenen unter dem Vorstand und die Belegschaft im Allgemeinen sollten **an einem zentralen Ort in einem einfachen, transparenten Format veröffentlicht werden, z.B. als Tabellen im Bundesanzeiger oder in einem Transparenzregister.**

In der o.g. laufenden Studie zeichnet sich auch ab, dass es Investoren an Einblicken in die Strategien und Maßnahmen der Emittenten fehlt, um die Gleichstellungsfortschritte in den Unternehmen einschätzen zu können. Die zu berichtenden Zielgrößen reichten nicht aus, um die Bestreben der Unternehmen und deren Erfolgsaussichten glaubhaft einschätzen zu können. Auch die Evaluierung des FÜPoG I zeigt, dass das Gesetz bisher nur in geringem Maße zum Aufsetzen von Prozessen für eine nachhaltige Umsetzung des FÜPoGs geführt hat. Auch das FÜPoG II stellt allein auf eine Zieldefinition und auf die fixe Quote ab, eine **Prozessorientierung ist bislang nicht angelegt** (bspw. Maßnahmen zum langfristigen Aufbau einer weiblichen Talent-Pipeline, Aufsetzen transparenter und strukturierter Auswahl- und Beförderungsprozesse). Um eine eigenverantwortliche Ausgestaltung des FÜPoG II zu unterstützen, wäre die **Veröffentlichung einer Diversitätsstrategie oder einer Art „Aktionsplan für Parität“ der Unternehmen empfehlenswert.**

**Ohne die einheitliche Offenlegung dieser Daten könnten deutsche Unternehmen den Zugang zu Kapital verlieren.** Ein erheblicher Teil von institutionellen Investoren knüpft bereits seine Anlagestrategie an Diversitätsaspekte. Prominente Beispiele wie Blackrock oder Federated Hermes fordern mindestens zwei Frauen in Boards.

### ***C. Der Bund setzt sich ambitionierte Ziele, aber es mangelt an Umsetzungsmaßnahmen***

Im Bereich des öffentlichen Dienstes sind Frauen in den meisten Dienststellen nach wie vor in Führungspositionen unterrepräsentiert. Um als gutes Beispiel voran zu gehen, setzt sich der Bund deshalb **ambitionierte Ziele**: Bis 2025 soll das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Bundesverwaltung erreicht werden. In nur vier Jahren soll demnach der Frauenanteil in Führungspositionen von 35 auf 50 Prozent steigen.

Diese ambitionierten Ziele sind unterstützenswert, jedoch **besteht Unklarheit wie diese Ziele tatsächlich erreicht werden sollen.** Der Frauenanteil an Leitungspositionen ist in den verschiedenen obersten Bundesbehörden sehr variabel und streut zwischen etwas über 20 Prozent im Auswärtigen Amt und über 50 Prozent im BMFSFJ. Für das BMI, das BMVg oder das BMF ist die gleiche Teilhabe noch ein langer Weg, der wohl kaum in der Kürze der Zeit erreicht werden kann.



Die zu erstellenden Gleichstellungspläne dienen bisher mehr dem deskriptiven Berichtswesens als dass sie als Steuerungsinstrument zur Erreichung der Gleichstellungsziele zum Einsatz kommen.<sup>9</sup> Um tatsächlich als gutes Beispiel voran gehen zu können, **müssen klarere Handlungsstränge definiert und auch in die tatsächliche Praxis überführt werden.**

---

<sup>9</sup> Evaluation FüPoG 2020, S. 18.

Deutscher Bundestag  
Ausschuss f. Familie,  
Senioren, Frauen u. Jugend  
Ausschussdrucksache  
**19(13)119h**

## Stellungnahme zur Vorbereitung der öffentlichen Anhörung

am 1. März 2021 im

Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des  
Deutschen Bundestages

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" (BT-Drs. 19/26689) einschließlich des Änderungsvorschlags des Bundesjustizministeriums für Justiz und für Verbraucherschutz hierzu,
- Antrag der Abgeordneten Nicole Bauer, Katja Suding, Grigorios Aggelidis, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP "Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen" (BT-Drs. 19/20780) sowie zum
- Antrag der Abgeordneten Ullie Schauws, Claudia Müller, Katharina Dröge, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN "Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen" (BT-Drs. 19/25317)

von

Dr. Daniela Favoccia  
Rechtsanwältin

Dr. Daniela Favoccia

Hengeler Mueller  
Partnerschaft von  
Rechtsanwälten mbB

Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt a.M.

T +49 69 17095 382  
F +49 69 17095 090

[daniela.favoccia@hengeler.com](mailto:daniela.favoccia@hengeler.com)  
[www.hengeler.com](http://www.hengeler.com)

**HENGELERMUELLER**

## Vorbemerkung

1 Um meine eigenen Eindrücke aus der rechtlichen Beratung, als Aufsichtsrätin und als Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex auf eine breitere Grundlage zu stellen, habe ich nach der Benennung als Sachverständige für die Zwecke dieser Stellungnahme

- 30 Gespräche mit vorwiegend weiblichen, aber auch männlichen Vorständen und Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen (vor allem DAX-30 und MDAX),
- zusätzlich einer Gruppe von ca. 10 Frauen aus der Führungsebene unterhalb des Vorstands geführt sowie
- mit Personalberatern für Führungspositionen geführt.

Die Gespräche waren sehr instruktiv. Zur Frage des gesetzlichen Mindestbeteiligungsgebots und der Zielgrößen war das Bild – mit Nuancierungen im Detail – ganz überwiegend positiv. Bei der Frage der Auszeit, die ich mit ca. 25 der Gesprächspartner diskutiert habe, war das Meinungsspektrum größer. Das Kernanliegen des Vorschlags, die Haftungsfreistellung im Falle einer Auszeit klar zu regeln, fand aber ebenfalls sehr breite Zustimmung.

A. Gesetzesentwurf der Bundesregierung (BT-Drs. 19/26689) und Antrag der Grünen (BT-Drs. 19/25317)

### I. Einführung

2 Im Mittelpunkt des Gesetzesentwurfs der Bundesregierung steht die gesetzliche Mindestbeteiligung von Frauen in größeren Vorstandsgremien von börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Konkret sieht der Gesetzesentwurf vor, dass ab mindestens vier Vorstandsmitgliedern zumindest eine Frau und ein Mann Mitglied im Vorstand einer AG bzw. SE sein müssen. Die Nichtbeachtung dieses Mindestbeteiligungsgebots wird mit der Nichtigkeit der Bestellung des nicht dem Beteiligungsgebot entsprechenden Vorstandsmitglieds sanktioniert.

3 Diese Stellungnahme konzentriert sich auf praktische und gesellschaftsrechtliche Überlegungen zu den Gesetzesvorlagen. In dem im Auftrag des BMFSFJ erstellten Evaluationsgutachten zur Wirksamkeit des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst<sup>1</sup> ("FüPoG I") durch die Kienbaum Consultants International GmbH, Flick Gocke Schaumburg und ESCP Europe wird bezüglich der bereits geltenden gesetzlichen

<sup>1</sup> Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 17, S. 642.

Regeln Klarstellungsbedarf aufgezeigt<sup>2</sup>, der teilweise durchaus nachvollziehbar ist, z.B. in Bezug auf die Frage der Einbeziehung von Mitarbeiterinnen im Ausland. Da die dort genannten Themen nicht spezifisch für den vorgelegten Gesetzesentwurf sind, werden sie hier allenfalls am Rande behandelt. Trotzdem rege ich an, zu überprüfen, ob sie im Rahmen des neuen Gesetzesvorhabens aufgegriffen werden sollten. Die Stellungnahme befasst sich auch nicht mit den Regelungen, die den Öffentlichen Dienst betreffen. Es ist aber ausdrücklich zu begrüßen, dass auf Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes die fixe Mindestquote für den Aufsichtsrat nun auch Anwendung finden soll. Die Stellungnahme geht schließlich nicht auf die Frage ein, inwieweit die Gesetzesvorlagen mit dem Verfassungsrecht und dem Europarecht vereinbar sind.

## II. Eindrücke aus der Praxis

- 4 Das FÜPoG I hat wertvolle Impulse gesetzt. Die freiwillige Selbstverpflichtung hat aber nicht zum Durchbruch geführt. So liegt der Frauenanteil in Vorständen der Top-200 Unternehmen in Deutschland nur bei rund 12%.<sup>3</sup> Gespräche mit Frauen in Führungspositionen und mit Personalvermittlungsgesellschaften für Führungspositionen zeigen, dass es grundsätzlich keinen Mangel an qualifizierten Frauen gibt. Oft genügt es schon, das Anforderungsprofil offener zu formulieren und/oder einen Blick über die staatlichen Grenzen zu werfen, um qualifizierte weibliche Talente im Bewerberpool zu haben. In nahezu allen Gesprächen wurde darauf hingewiesen, dass dem persönlichen Engagement des/der Vorstandsvorsitzenden und des/der Aufsichtsratsvorsitzenden eine zentrale Rolle zukommt. Mit ihrer Unterstützung kann in kurzer Zeit viel, ohne ihre Unterstützung kann nichts erreicht werden. Ähnliches gilt für den Personal- oder Präsidialausschuss des Aufsichtsrats, der die Bestellung der Vorstandsmitglieder vorbereitet und in dem auch Frauen vertreten sein sollten. Längst nicht bei allen DAX-30-Unternehmen und erst recht nicht bei den MDAX-Unternehmen ist dies aktuell der Fall.
- 5 Faktisch haben Unternehmen zwei Möglichkeiten bei der Besetzung von vakanten Vorstandsposten: Entweder positionieren sie Frauen aus den eigenen Reihen, die sich in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene bewährt haben. Die seit 2015 gesetzlich vorgesehene Festsetzung von Zielgrößen für den Frauenanteil für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands setzt hier an. Es gibt viel Potential im eigenen Mitarbeiterkreis, das die Unternehmen gezielt heben sollten. Die Besetzung von Führungspositionen auch mit internen weiblichen Kandidaten liegt im Unternehmensinteresse und kann in vielerlei Hinsicht ein Wettbewerbsvorteil sein. Aus der Praxis wird allerdings berichtet, dass geeignete interne Kandidatinnen dem Aufsichtsrat oft nicht bekannt sind – hier gilt es, die Visibilität der Frauen im eigenen Unternehmen zu erhöhen. In jedem Fall sollten sich Aufsichtsräte bei der internen Suche durch die HR Abteilung des

<sup>2</sup> [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/FuePog\\_Evaluationsgutachten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/FuePog_Evaluationsgutachten.pdf?__blob=publicationFile&v=1), dort S. 161 ff. (letzter Abruf: 24.02.2021).

<sup>3</sup> DIW Wochenbericht Nr. 3/2021, S. 22, abrufbar unter [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.808782.de/21-3-2.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.808782.de/21-3-2.pdf) (letzter Abruf: 17.02.2021).

Unternehmens unterstützen lassen und sich nicht allein auf die persönlichen Netzwerke und/oder externe Berater verlassen. Eigene Netzwerke sind zwar wichtig, naturgemäß aber auch begrenzt. Externe Berater kennen die internen Führungskräfte unterhalb des Vorstands in der Regel nicht.

- 6 Alternativ kann die Besetzung des Vorstands mit externen Kandidatinnen erfolgen. In der Vergangenheit war zu beobachten, dass gerade weibliche Vorstandsmitglieder öfter von außen hinzugeholt als aus dem eigenen Unternehmen gewonnen wurden. Dabei wird insbesondere von Unternehmen in technischen, klassischerweise männlich geprägten Branchen in Frage gestellt, dass es geeignete Kandidatinnen gibt. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, hilft es, den Rahmen für potentielle Kandidaten/innen weiter zu stecken. Im Ausland sind fachfremde Quereinsteiger(innen) keine Seltenheit. Gerade im europäischen Ausland gibt es ausreichend potentielle Kandidatinnen mit technischem Sachverstand. Es sollte nicht vergessen werden, dass auch bei männlichen Vorständen und sogar Vorstandsvorsitzenden vor allem Volks- und Betriebswirte und Juristen vertreten sind. Wenn man nicht zwingend auf Deutsch als Muttersprache besteht, stehen noch mehr Kandidatinnen zur Verfügung. Englischsprachige Boards sind nicht nur im europäischen Ausland anzutreffen; sie funktionieren auch in Deutschland. Ein Umdenken ist also auch hier gefragt.
- 7 Insgesamt sollte besonderes Augenmerk auf ein sorgfältiges Onboarding gelegt werden, sonst ist das Frustrationspotential auf beiden Seiten hoch. Jede Frau ist für ihren Erfolg selbst verantwortlich – Unterstützung und Rückendeckung braucht sie für ein Vorstandsamt aber genauso wie ihre männlichen Kollegen. Auch hier haben die Gremiovorsitzenden die Chance, mit einem klaren Bekenntnis zu und Vertrauen in ihre weiblichen Kollegen einen Kulturwandel herbeizuführen. Ein Coaching für den gesamten Vorstand kann dabei beiden Seiten helfen, sich in diversen Teams zurechtzufinden und im Interesse des Unternehmens erfolgreich zusammenzuarbeiten.
- 8 Die vorangegangenen Überlegungen zeigen: Es gibt vielfache Ansatzpunkte zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzenpositionen deutscher Unternehmen. Die bestehenden Möglichkeiten haben die Unternehmen bislang nicht hinreichend für sich genutzt. Mit nur 12,8 % ist der Frauenanteil bei den DAX-30-Unternehmen im Krisenjahr 2020 laut einer Studie der Allbright Stiftung nicht wie in den Vorjahren weiter angestiegen, sondern auf den Stand von 2017 zurückgefallen. Ganz anders ist die Situation im Ausland. In den USA, Großbritannien, Schweden, Frankreich und Polen werden laut der Studie in der Krise kontinuierlich diverse Führungsteams aufgebaut. Der Frauenanteil im Top-Management ist teilweise mehr als doppelt so hoch wie bei den DAX-30-Unternehmen, die im internationalen Vergleich den letzten Platz belegen und immer weiter zurückfallen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Allbright Stiftung Bericht September 2020, S. 5, abrufbar unter:  
[https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf) (letzter Abruf: 19.02.2021).



### III. Bewertung des Gesetzesentwurfs der Bundesregierung (BT-Drs. 19/26689)

#### 1. Allgemeine Erwägungen

##### a) Mindestbeteiligungsgebot

9 Der Gesetzesentwurf der Bundesregierung ist vor diesem Hintergrund grundsätzlich notwendig und zu begrüßen. Der nachhaltige Wille der Entscheidungsträger, Frauen aktiv in Führungspositionen zu bringen und dort zu unterstützen, ist das fehlende, aber entscheidende Puzzleteil auf dem Weg zu einer gleichberechtigten Beteiligung von Frauen in Spitzengremien. Wo dies bislang nicht gelang, kann das Mindestbeteiligungsgebot einen wichtigen Impuls geben. Maßgeblichen Einfluss auf einen tiefgreifenden Wandel haben aber auch Aktionäre, Investoren und andere Stakeholder<sup>5</sup>, vor allem auch in jenen Unternehmen, die dem geplanten Mindestbeteiligungsgebot nicht unterliegen. Stimmrechtsberater und institutionelle Investoren haben schon für die Hauptversammlungssaison 2021 ihre Abstimmungsempfehlungen und Guidelines verschärft und einen besonderen Fokus auf Diversität im Vorstand (und Aufsichtsrat) gelegt.<sup>6</sup>

10 Betroffen sind von dem im Gesetzesentwurf vorgesehenen Mindestbeteiligungsgebot derzeit nur etwa 70 Unternehmen, von denen 31 keine Frau im Vorstand haben.<sup>7</sup> Es ist kaum vorstellbar, dass sich in den nächsten Jahren – bestehende Vorstandsmandate bleiben von der Mindestbeteiligungsquote richtigerweise unberührt – nicht mindestens 31 geeignete Frauen für Vorstandspositionen finden. Eine entsprechende Härtefallregelung, wie sie teilweise vorgeschlagen wird, ist nicht zielführend. Es geht nicht um die Beteiligung einer kleinen Minderheit, sondern um die faire Repräsentanz eines großen Teils der Gesellschaft. Etwas mehr als die Hälfte der in Deutschland lebenden Menschen sind

<sup>5</sup> Interessant ist etwa die Regel von Goldman Sachs, wonach die Bank Börsengänge nur noch dann begleitet, wenn mindestens eine bzw. zwei Frauen im Board des Unternehmens vertreten sind, Mitteilung vom 23. Januar 2020, <https://edition.cnn.com/2020/01/23/investing/goldman-sachs-ipo-diversity/index.html> (letzter Abruf: 26.02.2021).

<sup>6</sup> So gibt etwa der Stimmrechtsberater ISS in seiner Abstimmungsrichtlinie an, dass gegen die Entlastung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden gestimmt werden soll, wenn im Vorstand und im Aufsichtsrat nicht je mindestens 30% beider Geschlechter vertreten sind. Ebenfalls sehen z.B. die Abstimmungsrichtlinien der Investmentgesellschaft BlackRock vor, dass mindestens zwei weibliche Mitglieder im Vorstand und im Aufsichtsrat vertreten sein müssen. ISS Continental Europe Proxy Voting Guidelines Benchmark Policy Recommendations, S. 13, abrufbar unter: <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/emea/Europe-Voting-Guidelines.pdf>; BlackRock Proxy voting guidelines for European, Middle Eastern, and African securities, S. 6, abrufbar unter: <https://www.blackrock.com/corporate/literature/fact-sheet/blk-responsible-investment-guidelines-emea.pdf> (jeweils letzter Abruf: 23.02.2021).

<sup>7</sup> Mitteilung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend vom 06.01.2021, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2/164226> (letzter Abruf: 17.02.2021).

Frauen.<sup>8</sup> Das Mindestbeteiligungsgebot schränkt das Auswahlermessen des Aufsichtsrats deswegen auch nicht unverhältnismäßig ein. Vielmehr muss sich der Aufsichtsrat fragen, ob er sein Auswahlermessen richtig ausübt, wenn er qualifizierte Frauen nicht aktiv sucht und bei der Entscheidung berücksichtigt.

11 Es besteht auch nicht die Gefahr, dass eine Frau im Vorstand, die zur Erfüllung des Mindestbeteiligungsgebots bestellt wurde und bei der Amtsausübung Defizite zeigt, wegen der gesetzlichen Regelung faktisches Erpressungspotential hätte und schwerer auszutauschen wäre. Der dem Unternehmensinteresse verpflichtete Aufsichtsrat kann und wird – schon allein um eigene Haftungsrisiken zu vermeiden – die erprobten aktienrechtlichen Mittel, Vorstandsmitglieder kurzfristig auszutauschen, im Ernstfall einsetzen. Auch Frauen müssen sich bewähren und sind nicht unersetzbar, selbst wenn für das Ersatzmitglied wiederum das Mindestbeteiligungsgebot gilt. Das gilt umso mehr, als der Bewerberpool kontinuierlich größer wird, da die Unternehmen in den letzten Jahren gezielte Bemühungen unternommen haben, den Frauenanteil in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands zu erhöhen.

12 Das im Hinblick auf eine gute Corporate Governance wichtigste Argument ist, dass Unternehmen mit diversen Führungsgremien besser aufgestellt sind<sup>9</sup>: Auch Quotengegner erkennen an, dass Diversität in den Gremien positive Auswirkungen auf die Qualität und Akzeptanz der Unternehmensführung hat. Dabei geht es nicht nur, aber auch um das Geschlecht der Vorstandsmitglieder. Frauen und Männer gehen Themen oft unterschiedlich an. Das ist positiv – die Arbeitsweise im Gremium wird auf eine breitere Grundlage gestellt. Das Mindestbeteiligungsgebot von einer Frau im Vorstand hat daher gute Chancen, die Corporate Governance insbesondere in kleineren Vorständen zu verbessern. In sehr großen Gremien wird es für eine Frau allein indes schwer sein, spürbaren Einfluss auszuüben. Es ist daher zu begrüßen, dass in einigen der Unternehmen mit großen Vorständen schon heute mehr als eine Frau im Vorstand vertreten ist<sup>10</sup>. Es ist zu überlegen, ob man vor diesem Hintergrund größenabhängig (z.B. für Vorstände mit 7 oder mehr Mitgliedern) über die Zeit (z.B. in fünf Jahren) ein Mindestbeteiligungsgebot von zwei Frauen vorschreiben sollte. Die betroffenen Unternehmen hätten dann genügend Zeit, sich darauf einzustellen und die Führungsebenen unterhalb des Vorstands

<sup>8</sup> Statistik der Statista GmbH: Bevölkerung – Zahl der Einwohner in Deutschland nach Geschlecht bis 2019, abrufbar unter:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161868/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-nach-geschlecht-seit-1995/> (letzter Abruf: 19.02.2021).

<sup>9</sup> Dies betont auch die Nasdaq Stock Market LLC: Proposal to advance board diversity and enhance transparency of diversity statistics through new proposed listing requirements vom 1.12.2020, S. 9, mit Hinweis auf zahlreiche Studien, abrufbar unter: <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/RuleBook/Nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081.pdf> (letzter Abruf: 23.02.2021).

<sup>10</sup> Z.B. in den Vorständen der Allianz SE, der Beiersdorf AG und der Deutsche Telekom AG, hier sind jeweils drei Frauen vertreten. Bei BASF SE, Daimler AG, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA sind zwei Frauen vertreten.

entsprechend aufzubauen. Die gute Corporate Governance würde darunter sicher nicht leiden, im Gegenteil.

13 Das im Gesetzesentwurf vorgesehene Mindestbeteiligungsgebot birgt ein gewisses Umgehungspotential. Den Kritikern des Mindestbeteiligungsgebots ist insoweit zuzustimmen: Man kann dem Anwendungsbereich der Mindestbeteiligungsquote entgehen, indem man entweder die Börsennotierung, die paritätische Mitbestimmung oder die Anzahl von mehr als drei Vorstandsmitgliedern vermeidet oder ins Ausland flieht. Die Existenz von Umgehungsmöglichkeiten sollte aber kein Argument gegen den Erlass einer gesetzlichen Regelung sein – Umgehungsmöglichkeiten sind jedem Gebot oder Verbot immanent. Man kann versuchen, ihnen durch kluge Rechtssetzung so weit wie möglich zu begegnen. Vor allem wird es aber auf die Bewertung etwaiger Umgehungsversuche durch die betroffenen Stakeholder ankommen. Investoren und Aktionäre müssen aufhorchen, wenn zum Beispiel Vorstände verkleinert oder Börsengänge wegen der Mindestbeteiligung unterlassen werden. Letzteres halte ich übrigens für extrem unwahrscheinlich. Die durch einen Börsengang erzielbaren Vorteile werden gegen das Mindestbeteiligungsgebot vorhandene Vorbehalte immer ausräumen. Das regelt der Markt selbst. Und das Ausland ist schon längst keine sichere Bastion gegen Diversität mehr. Im Gegenteil sind viele unserer europäischen Nachbarn schon vorausgegangen, bemerkenswerterweise nicht nur die nordischen Länder, sondern auch unsere Nachbarn im Süden, wie Italien, bei dem man vielleicht eine eher konservative Haltung vermutet hätte.<sup>11</sup>

14 Für das Mindestbeteiligungsgebot, das letztlich nur einen Bruchteil der deutschen Unternehmen und dort nur die Vorstände betrifft, spricht auch die von ihm ausgehende Wirkung für den gesamten deutschen Markt und auch für jedes vom Mindestbeteiligungsgebot betroffene Unternehmen selbst. Den betroffenen Unternehmen wird zu Recht eine Leuchtturmfunktion mit hoher gesellschaftlicher Identifikationskraft beigemessen. Erfahrungen mit der für den Aufsichtsrat bestimmter Unternehmen bereits geltenden Frauenquote zeigen: Unternehmen, deren Aufsichtsrat der Quotenregelung unterliegt, weisen im Vergleich eine höhere Tendenz auf, auch sonstige Schlüsselpositionen im Unternehmen mit weiblichen Führungskräften zu besetzen. Generell gibt es zahlreiche statistische Hinweise darauf, dass ein höherer Frauenanteil im Spitzengremium eines Unternehmens eine Strahlkraft (Impulswirkung) auf die Besetzung weiterer Positionen im Unternehmen hat.<sup>12</sup> Positiv ist auch zu bemerken, dass der Gesetzesentwurf schon jetzt Impulse setzt, Diskussionen wiederbelebt und nach den Berichten von Marktteilnehmern

<sup>11</sup> Der italienische Gesetzgeber gibt in Artikel 147-ter Abs. 1-ter und Art. 148 Abs. 1-bis des Decreto legislativo 58/1998, Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria vor, dass in den Geschäftsführungs- und Aufsichtsorganen von börsennotierten Unternehmen das unterrepräsentierte Geschlecht mindestens zwei Fünftel der Sitze einnehmen muss.

<sup>12</sup> DIW Wochenbericht Nr. 3/2021, S. 32, abrufbar unter: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.808782.de/21-3-2.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.808782.de/21-3-2.pdf) (letzter Abruf: 17.02.2021).

Unternehmen veranlasst hat, das Thema im Vorfeld einer gesetzlichen Regelung eigeninitiativ aufzugreifen.

#### b) Zielgrößen im Allgemeinen

15

Hinsichtlich der Zielgrößen für die Führungsebenen unter dem Vorstand und für Vorstand und Aufsichtsrat von Unternehmen, die nicht dem Mindestbeteiligungsgebot im Vorstand oder der Quote im Aufsichtsrat unterliegen, sind die vorgesehenen moderat verschärften Begründungs- und Berichtspflichten zu begrüßen. Positiv ist, dass zukünftig nicht nur der prozentuale Anteil, sondern auch die geplante Gesamtzahl weiblicher Führungskräfte angegeben werden muss. Hier bestand in der Vergangenheit Umgehungspotential, wenn ein Unternehmen mit einem dreiköpfigen Vorstand sich etwa eine Zielgröße von 25 % setzte und so – ohne sich formal eine Nullquote zu geben – zur Erfüllung der Zielgröße faktisch keinen Vorstandsposten weiblich besetzen musste. Allerdings kann die Gesamtzahl der Mitarbeiter auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstands in einem Zeitraum von fünf Jahren durchaus schwanken. Deswegen könnte überlegt werden, die Pflicht, auch die geplante Gesamtzahl weiblicher Führungskräfte anzugeben, nur für den Vorstand und den Aufsichtsrat vorzusehen. Alternativ könnten die Unternehmen in solchen Fällen am Ende des Bezugszeitraums aber auch über die Entwicklung der Mitarbeiterzahl berichten und darlegen, inwieweit sich die ursprünglich festgelegte Gesamtzahl (z.B. infolge eines Konzernumbaus) überholt hat. Möglich ist auch, dass die Unternehmen die Zielfristen für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands kürzer setzen und nicht den maximalen Bezugszeitraum von fünf Jahren ausschöpfen. Bezüglich des Verschlechterungsverbots in §§ 76 Abs. 4 Satz 5, 111 Abs. 5 Satz 5 AktG-E sollte in der Gesetzesbegründung klargestellt werden, dass sich das Verschlechterungsverbot nur auf den tatsächlich erreichten Frauenanteil bezieht. Bei Festsetzung einer neuen Zielgröße darf also (nur) der tatsächlich erreichte Anteil (nicht aber die vorher gesetzte Zielgröße) nicht mehr unterschritten werden, wenn der Frauenanteil bei Festlegung der neuen Zielgröße unter 30 % liegt. In der Rechtsliteratur finden sich zu dieser praxisrelevanten Frage für das bisherige Verschlechterungsverbot noch unterschiedliche Auffassungen.

#### c) Zielgröße Null

16

Zudem war bislang irritierend, dass Unternehmen kommentarlos Zielgröße Null festlegen konnten, wovon auch vielfach Gebrauch gemacht wurde. Allerdings macht der Gesetzesentwurf nur wenige konkrete Vorgaben für die inhaltlichen Anforderungen der zukünftig erforderlichen Begründung einer gesetzten Zielgröße Null. Eine weitere Konkretisierung ist indes nur bedingt zielführend: Wenn ein Unternehmen sich Zielgröße Null setzen will, wird es immer einen Weg finden, dies – auch unter Beachtung konkreter Vorgaben – irgendwie zu begründen. Letztlich werden bei durchsichtigen Begründungen Investoren, Aktionäre und die interessierte Öffentlichkeit gefragt sein: Das den Berichts- und Begründungspflichten zugrundeliegende Prinzip *Naming & Shaming* funktioniert nur dort, wo Reputationsschäden überhaupt ernsthaft zu befürchten sind.

#### d) Berichtspflichten

17 Der Gesetzesentwurf sieht vor, dass die Begründung in die Erklärung zur Unternehmensführung aufzunehmen ist (§ 289f Abs. 2 Nr. 4 HGB-E), die entweder als Teil des Lageberichts oder gesondert auf der Website des Unternehmens zu veröffentlichen ist (§ 289f Abs. 1 HGB). Dabei besteht die Gefahr, dass die Begründung im Konvolut der sehr kleinteiligen Berichtspflichten des § 289f HGB "untergeht". Deswegen ist zu überlegen, ob die entsprechenden Informationen auch an hervorgehobener Stelle, z.B. auf der Internetseite der Gesellschaft bei den Informationen zur Governance, knapp aber präzise aufzunehmen sind. Die NASDAQ-Unternehmen etwa sollen nach dem vorgelegten Entwurf zukünftig verpflichtet werden, die Diversität ihres Boards in einem standardisierten Offenlegungsverfahren ("*Board Diversity Matrix*") zu veröffentlichen. Hierdurch soll eine einheitliche und vergleichbare Datenlage über die personelle Zusammensetzung der Boards aller gelisteten Unternehmen geschaffen werden, die insbesondere Investoren einen schnellen und fundierten Überblick über die Diversität des Boards ermöglicht.<sup>13</sup> Nach § 289f Abs. 2 Nr. 4 HGB-E ist außerdem – wie bislang auch – vorgesehen, dass nicht jährlich, sondern erst nach Ablauf des Bezugszeitraums zu berichten ist, ob die festgelegten Zielgrößen erreicht worden sind. Es sollte erwogen werden, den Unternehmen, die ihre Ziele noch nicht erreicht haben, aufzugeben, jährlich (kurz) über den Fortschritt bei der Zielerreichung zu berichten. So erhalten die Marktteilnehmer kontinuierlich einen Eindruck von den Bemühungen und Erfolgen des Unternehmens bei der Erreichung der Zielgrößen, ohne dass damit ein großer bürokratischer Aufwand verbunden sein muss.

#### e) Rahmenbedingungen ("Quote Plus")

18 Neben den Zielgrößen, von denen unbestritten eine wichtige Impulswirkung ausgeht, ist vor allem für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands die stete Verbesserung der Rahmenbedingungen wichtig. Es muss möglich sein, in diesem Stadium der Karriere Familie und Beruf zu vereinbaren und insbesondere durch die Geburt eines Kindes nicht auf der Karriereleiter "abgehängt" zu werden. Eine flächendeckende, für alle zugängliche Kinderbetreuung ist hierfür unabdingbar. Auf diesem Gebiet wurde in den letzten Jahren bereits sehr viel in Bewegung gesetzt, Verbesserungspotential gibt es immer. Die Unternehmen selbst haben hier die Gelegenheit, aktiv zu werden und durch entsprechende Maßnahmenpakete Vorreiter zu werden und Marktstandards zu setzen. Es gibt hierzu einige interessante Programme unter dem Label "Quote Plus". Daneben sind Teamstrukturen und kluge Arbeitsverteilung erforderlich, die eine kurzfristige Vertretung einer Kollegin in Notfällen ermöglichen. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, sollten weiter etabliert werden. Die Covid-19 Pandemie hat gezeigt, dass die Effizienz und Qualität der Arbeit darunter nicht leiden muss.

<sup>13</sup> Nasdaq Stock Market LLC: Proposal to advance board diversity and enhance transparency of diversity statistics through new proposed listing requirements vom 1.12.2020, S. 6, 9, 56, abrufbar unter: <https://listingscenter.nasdaq.com/assets/RuleBook/Nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081.pdf> (letzter Abruf: 23.02.2021).



## 2. Gesellschaftsrechtliche Überlegungen

19 Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht bestehen keine grundlegenden Bedenken gegen den Gesetzesentwurf, auch wenn er an verschiedenen Stellen Diskussions- und Verbesserungspotential eröffnet.

### a) Nichtigkeitsfolge

20 Die im Gesetzentwurf vorgesehene Nichtigkeitsfolge der Bestellung eines Vorstandsmitglieds entgegen dem Mindestbeteiligungsgebot ist ein scharfes Schwert. Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit des Vorstands dürfte das Mindestbeteiligungsgebot indes nur in Ausnahmefällen haben. Nach § 76 Abs. 2 AktG muss der Vorstand aus mindestens einer bzw. – bei einem Grundkapital von mehr als drei Millionen Euro – zwei Personen bestehen. Bleibt ein vierter Vorstandsposten infolge des Mindestbeteiligungsgebots unbesetzt (leerer Stuhl), würde der Vorstand immer noch die gesetzlich vorgesehene Mindestanzahl erreichen. Eine Ausnahme gilt nur für den – in der Praxis eher seltenen<sup>14</sup> – Fall einer Satzungsregelung mit einer darüber hinausgehenden Mindestanzahl der Vorstandsmitglieder. Sollte die Satzung mehr als drei Vorstandsposten vorsehen, so könnte der Vorstand infolge des Mindestbeteiligungsgebotes satzungswidrig unterbesetzt sein. Hierdurch könnten, nach herrschender Literaturmeinung, keine Maßnahmen des Gesamtvorstands mehr durchgeführt werden.<sup>15</sup> Einige Fragen wird die Praxis auch selbst regeln. Sollte es zu der ungewöhnlichen Situation kommen, dass vier Vorstandsmitglieder gleichzeitig neu zu bestellen sind und davon kein Kandidat eine Frau ist, wird der Aufsichtsrat die Bestellung zeitlich staffeln, sodass es keine Streitigkeiten darüber gibt, welche Bestellung nichtig ist.

### b) Übergangsregelungen

21 Hinsichtlich der Übergangsregelungen ist anzumerken, dass das neue Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand, laut Gesetzesentwurf, ab dem Monatsersten des achten Kalendermonats nach Inkrafttreten des FöPoG II gelten soll. Bis zu diesem Stichtag können bestehende Mandate bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass betroffene Unternehmen die Bestellungen ihrer Vorstandsmitglieder unmittelbar vor dem Stichtag einvernehmlich aufheben und dieselben Vorstandsmitglieder für die gesetzlich zulässige Höchstdauer von fünf Jahren wiederbestellen. Sowohl in Situationen, in denen die Bestelldauer in weniger als einem Jahr endet als auch in Situationen, in denen die Bestelldauer in mehr als einem Jahr abläuft, ist dies rechtlich möglich. Die Aufhebung der bisherigen Bestellung und gleichzeitige Neubestellung der Vorstandsmitglieder ist grundsätzlich zulässig und stellt nur

<sup>14</sup> Von den DAX-30-Unternehmen sehen etwa nur die Satzungen der Volkswagen AG, der Beiersdorf AG und der Deutsche Bank AG mindestens drei Mitglieder im Vorstand vor. Die Satzungen der anderen Unternehmen sehen jeweils mindestens zwei Mitglieder vor.

<sup>15</sup> MüKoAktG/Spindler, 5. Aufl. 2019, § 76 Rn. 118 f.

im Einzelfall eine rechtsmissbräuchliche Umgehung des § 84 Abs. 1 Satz 3 AktG dar.<sup>16</sup> Allerdings müsste je nachdem, wann dies geschieht, eine Abweichung vom Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) erklärt werden: Nach der Empfehlung B.4 DCGK soll eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung nur bei Vorliegen besonderer Umstände erfolgen. Die Bewertung entsprechender Abweichungserklärungen obliegt wiederum den Marktteilnehmern. Eine automatische Verlängerung des Vorstandsamts über die gesetzliche Höchstdauer der Mandatszeit von fünf Jahren ist rechtlich nicht zulässig.<sup>17</sup> Das Mindestbeteiligungsgebot kann deswegen nicht etwa durch eine "Kettenverlängerung" umgangen werden. Klar sein sollte auch, dass das Mindestbeteiligungsgebot nicht nur für Neubestellungen, sondern auch für Wiederbestellungen von Vorstandsmitgliedern gilt. Um hier kein Diskussionspotential zu eröffnen, bietet sich eine Klarstellung in der Gesetzesbegründung an. Die vorgeschlagene Übergangsregel sollte zu keinen unverhältnismäßigen Schwierigkeiten bei der Neubesetzung führen, da viele Vorstandsverträge kürzere Laufzeiten haben, zumal bei Erstbestellungen (nach der Empfehlung B.3 DCGK längstens drei Jahre) und auch auBERTurnusgemäße Neubesetzungen aufgrund eines Wechsels zu einem anderen Unternehmen oder wegen Performance-Defiziten keine Seltenheit sind.

22

Die Regelungen zur Festsetzung der Zielgrößen sollen erstmalig für Festlegungen greifen, die nach dem Inkrafttreten des Gesetzes getroffen werden.<sup>18</sup> Da nach geltender Rechtslage Fristen zur Zielerreichung von bis zu fünf Jahren gesetzt werden können, ist es möglich, dass Gremien, die erst kurz vor Inkrafttreten des Gesetzes die Zielgröße Null gesetzt haben, dies weitere fünf Jahre nicht begründen müssen. Allerdings dürften sich die meisten Unternehmen in der zweiten Umsetzungsperiode des FüPoG I befinden, die – bei fünfjähriger Laufzeit – im Juni 2022 endet. Dennoch sollte überlegt werden, ob die Übergangsregel zur Klarstellung um eine Regelung ergänzt werden soll, wonach die Festlegung der Zielgröße nach dem neuen Regime erstmals bis zu einem bestimmten Datum, etwa dem 1. Juli 2022, erfolgen muss. Positiv sind auch die Anpassungen in den Bußgeldvorschriften<sup>19</sup> zu bewerten, wonach klargestellt wird, dass sich Unternehmen der bußgeldbewehrten Berichts- und Begründungspflichten hinsichtlich der Zielgrößen nicht dadurch entziehen können, indem sie von vornherein keine Zielgröße festsetzen.

### c) Umgehungspotential

23

Das im Gesetzesentwurf vorgesehene Mindestbeteiligungsgebot birgt Umgehungspotential (siehe bereits oben, Rn. 13). Jede denkbare Umgehungsstrategie bringt ihrerseits Nachteile mit sich, sodass sich die betroffenen Unternehmen fragen müssen, ob sich der Aufwand wirklich lohnt:

<sup>16</sup> BGH, Urteil v. 17. Juli 2012 – II ZR 55/11 = NZG 2012, 1027 (1029).

<sup>17</sup> Hüffer/Koch, Aktiengesetz, 14. Aufl. 2020, § 84 Rn. 6; BeckOGK AktG/Fleischer, Stand: 15.01.2020, § 84 Rn. 18; MüKoAktG/Spindler, 5. Aufl. 2019, § 84 Rn. 55 f.

<sup>18</sup> BT-Drs. 19/26689, S. 100.

<sup>19</sup> §§ 334 Abs. 1 aE, 340n Abs. 1 aE, 341n Abs. 1 aE HGB,

- 24 Es ist theoretisch denkbar, dass betroffene Unternehmen zur Umgehung des Mindestbeteiligungsgebots ihren Vorstand verkleinern und die Aufgaben auf die erste oder zweite Führungsebene des Unternehmens, zum Beispiel an ein Executive Committee, delegieren. Aus aktienrechtlicher Sicht wäre das zulässig. Der Vorstand kann Aufgaben der Unternehmensleitung grundsätzlich auf untergeordnete Führungsebenen delegieren, da die Unternehmensleitung nicht generell höchstpersönlich erfolgen muss. Dies gilt allerdings nur, solange unterhalb des Vorstands keine Leitungsentscheidungen getroffen werden, sondern die Entscheidungskompetenz beim Vorstand verbleibt.<sup>20</sup>
- 25 Derzeit haben alle DAX-30-Unternehmen – wohl aus gutem Grund – einen Vorstand von mehr als drei Mitgliedern. Auch bei den MDAX-Unternehmen bestehen viele Vorstände aus mehr als drei Mitgliedern. Eine zielgerichtete Verkleinerung der Vorstände nach Bekanntwerden der Gesetzesinitiative zur Mindestbeteiligungsquote wäre zwar rechtlich möglich, faktisch dürfte aber zu beachten sein, dass für ein solches Vorgehen ein aktives, gemeinsames Handeln von Vorstand und Aufsichtsrat notwendig ist und diese Umgebungsmaßnahmen von den Aktionären und der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. In diesem Kontext gilt auch zu beachten, dass institutionelle Investoren in ihren Abstimmungsrichtlinien zunehmend einen Schwerpunkt auf Diversitätsvorgaben legen und bei einer Abweichung die Abstimmung gegen die verantwortlichen Gremien empfehlen. Die Gefahr einer solchen Sanktion durch die Aktionäre und der zu erwartende Reputationsschaden dürfte der aktiven Verkleinerung des Vorstands nur zum Zwecke der Vermeidung des Mindestbeteiligungsgebots somit entgegenstehen. Vor allem aber wäre, insbesondere bei großen Unternehmen, zur Vermeidung von Haftung sorgfältig zu prüfen, ob ein Vorstand mit nur drei Mitgliedern der Unternehmensgröße und den vielschichtigen Führungsaufgaben gerecht wird. Die umfangreiche Verlagerung von Aufgaben (soweit aktienrechtlich zulässig) auf die Ebene unterhalb des Vorstands kann zusätzliche Komplexität schaffen, die Entscheidungsfindung erschweren und die Handlungsgeschwindigkeit verlangsamen. Realistisch dürfte eher sein, dass der Aufsichtsrat ein Vorstandsgremium, welches derzeit aus drei Mitgliedern besteht, bewusst nicht vergrößert. Vorbehaltlich eines weiteren Wachstums des Unternehmens wäre sodann zu erwarten, dass sich die nun anfallenden Führungsaufgaben nach und nach auf die untergeordneten Führungsebenen verlagern. Vorstände und Aufsichtsräte werden aber gut beraten sein, zu prüfen, ob die gewählte Struktur an der tatsächlichen Risikolage des Unternehmens ausgerichtet und für diese (noch) angemessen ist.
- 26 In der Rechtsliteratur wird ebenso auf die Gefahr von unternehmerischen Umstrukturierungen und einer "Flucht vor der Quote in das Ausland" hingewiesen. Hierbei gilt jedoch zu beachten, dass von den vorgeschlagenen Regelungen nur börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmte Gesellschaften erfasst sind. Für diese Unternehmen würden die genannten Strukturmaßnahmen (z.B. Sitzverlegung ins Ausland) einen erheblichen finanziellen und arbeitstechnischen Aufwand bedeuten und darüber hinaus bei den interessierten Stakeholdern im besten Fall Widerstand auslösen. Die Flucht ins Ausland erscheint überdies ohnehin nicht geeignet, um sich als Unternehmen dem Einfluss

<sup>20</sup> MüKoAktG/Spindler, 5. Aufl. 2019, § 76 Rn. 18.

von Frauen zu entziehen: Wie die eingangs zitierte Allbright Studie zeigt, sind viele Länder Deutschland bei der Beteiligung von Frauen in Spitzenpositionen ohnehin voraus. Und aktuelle Überlegungen in den USA zur Ergänzung der Zulassungsregelung der NASDAQ sind noch einschneidender: Danach sollen gelistete Unternehmen verpflichtet werden, mindestens zwei diverse Personen<sup>21</sup> im Board zu haben, von der mindestens eine weiblich sein muss; anderenfalls käme es zum Delisting.<sup>22</sup>

#### IV. Überlegungen zum Antrag der Grünen (BT-Drs. 19/25317)

27

Eine Verschärfung des Gesetzesentwurfs durch Einführung einer festen Quote für Frauen in Vorstandspositionen, wie sie im Antrag der Grünen ("Frauen den Weg frei machen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen") vorgesehen ist, halte ich zum jetzigen Zeitpunkt weder für erforderlich noch für angemessen. Im Sinne eines möglichst schonenden, verhältnismäßigen Eingriffs in die Entscheidungsfreiheit des Aufsichtsrats bei der Neubesetzung von Vorstandspositionen hat der vorliegende Gesetzesentwurf der Bundesregierung mit dem Mindestbeteiligungsgebot einen guten Kompromiss gefunden. Das Mindestbeteiligungsgebot hat die Chance, auf breite Akzeptanz zu stoßen – die wichtigste Voraussetzung für einen gelingenden Kulturwandel bei der Besetzung von Spitzenpositionen. Da eine kritische Masse unstreitig sehr wichtig ist, um Veränderungen bewirken zu können, sollte aber erwogen werden, bei sehr großen Vorständen (z.B. mehr als 7 Personen) nach einer gewissen Übergangszeit (z.B. in fünf Jahren) ein Mindestbeteiligungsgebot von zwei Frauen vorzusehen (siehe bereits oben, Rn. 12).

#### B. Antrag der FDP: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen (BT-Drs. 19/20780) und Änderungsvorschlag des Bundesjustizministeriums für Justiz und Verbraucherschutz zum Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

28

Die Impulswirkung des Mindestbeteiligungsgebots kann verstärkt werden durch eine flankierende Regelung, die es Vorstandsmitgliedern erlaubt, in bestimmten, eng definierten Ausnahmesituationen das Vorstandsamt vorübergehend ruhen zu lassen. Auch wenn die Geburt eines Kindes selbstverständlich keine Krankheit ist, kann sie eine Ausnahmesituation sein. In jedem Fall ist es eine der wichtigsten, persönlichkeitsprägend-

<sup>21</sup> Laut Regelungsentwurf sind "diverse Directors" dabei Personen, welche sich selbst als LGBTQ+ oder einer unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppe oder Ethnie zuordnet, Nasdaq Stock Market LLC: Proposal to advance board diversity and enhance transparency of diversity statistics through new proposed listing requirements vom 1.12.2020, S. 7, abrufbar unter: <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/RuleBook/Nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081.pdf> (letzter Abruf: 23.02.2021).

<sup>22</sup> Nasdaq Stock Market LLC: Proposal to advance board diversity and enhance transparency of diversity statistics through new proposed listing requirements vom 1.12.2020, S. 6, abrufbar unter: <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/RuleBook/Nasdaq/filings/SR-NASDAQ-2020-081.pdf> (letzter Abruf: 23.02.2021).

ten Ereignisse im Leben vieler Menschen, wozu auch Vorstandsmitglieder gehören. Eine Modernisierung des Vorstandsamts in diesem Punkt wäre nur zeitgemäß und für potentielle Vorstandskandidatinnen bedeutet eine entsprechende gesetzliche Regelung mehr Sicherheit und wohl auch mehr Akzeptanz. Allein die Existenz einer solchen Regelung kann helfen, entsprechende Bedenken, die Frauen bei ihren beruflichen Entscheidungen oft von Beginn der Karriere an begleiten, auszuräumen. Die Ausnahmesituationen sollten aber auch die Fälle umfassen, dass ein Kind oder naher Angehöriger schwer erkrankt oder dass das Vorstandsmitglied selbst schwer krank wird und damit vorübergehend nicht mehr einsatzfähig ist. Die Beispiele machen deutlich, dass Männer gleichermaßen von Situationen, die eine ununterbrochene Mandatsausübung unmöglich machen, betroffen sein können. Eine sinnvolle gesetzliche Regelung ist geschlechtsunabhängig und kommt weiblichen wie männlichen Vorstandsmitgliedern zugute. Außerdem sollte klar sein, dass es nicht um eine "Lifestyle-Auszeit" im Sinne eines Sabbaticals für Vorstände, sondern um Ausnahme- oder Notsituationen geht, die ein Vorstandsmitglied ereilen.

- 29 Für das betroffene Vorstandsmitglied bergen die beschriebenen Situationen *de lege lata* erhebliche Haftungsrisiken. Denn dem deutschen Aktiengesetz liegt das Konzept der Gesamtverantwortung des Vorstands zugrunde. Vereinfacht gesprochen trägt jedes Vorstandsmitglied – trotz Ressortverteilung – die umfassende Verantwortung für die gesamte Geschäftsführung der Gesellschaft<sup>23</sup>. Nach geltendem Recht bleibt es auch dann dabei, wenn das Vorstandsmitglied für längere Zeit daran gehindert ist, seiner Tätigkeit nachzugehen. Nicht selten trennen sich an diesem Punkt Vorstand und Unternehmen. Die Unternehmen verlieren damit Top-Führungskräfte, die im Wettbewerb einen Unterschied machen können und die sie trotz temporären Ausfalls vielleicht doch lieber länger an sich gebunden hätten.
- 30 Bei den beschriebenen Situationen handelt es sich um Ausnahmesituationen, die nicht jedes Vorstandsmitglied in seiner Amtszeit betreffen werden. Sie sind deswegen nicht weniger regelungswürdig. Ob Bill McDermott bei SAP, Jürgen Großmann von RWE, Bernhard Günther bei innogy oder Delia Lachance bei Westwing – die Praxis zeigt, dass es immer wieder Situationen gibt, in denen es hilfreich wäre, wenn das Vorstandsamt vorübergehend ruhen könnte.
- 31 Schon jetzt sind zwar Konstruktionen vorstellbar, um das Haftungsrisiko in solchen Situationen abzuwenden. In der juristischen Literatur werden verschiedene Wege diskutiert wie etwa die einvernehmliche Suspendierung eines Vorstandsmitglieds in Anlehnung an die üblicherweise einseitige Freistellung zum Zwecke der Klärung von Vorwürfen gegen das Vorstandsmitglied. Vorgeschlagen wird auch, die Bestellung zeitlich befristet auszusetzen.<sup>24</sup> Dahinter steht die Idee, die Bestellung zu beenden, beim Register anzumelden und das Vorstandsmitglied aufschiebend befristet wieder zu bestellen. Die

<sup>23</sup> MüKoAktG/*Kalass*, 5. Aufl. 2019, § 93 Rn. 405; *Schütz* in *Semler/v. Schneck*, Der Aufsichtsrat, 1. Aufl. 2015, § 111 AktG Rn. 176 f.

<sup>24</sup> Zum Ganzen *Apfelbacher/Hemelig/Hoffmann-Becking/Kremer/Krieger/Köbbe/Maier-Reimer*, NZG 2020, 1281 (1282); *Scholz*, AG 2021, 9 (11).

rechtliche Unsicherheit verbleibt allerdings und kommunikativ ist all dies nur schwer vermittelbar. Was für interessierte Juristen noch nachvollziehbar sein mag, wird die Öffentlichkeit im Zweifel missverstehen, insbesondere dann, wenn ein Vorstand seine Gründe für die Pause nicht gerne mit aller Welt teilt. Vor allem aber bleibt das Vorstandsmitglied auf das Wohlwollen des Aufsichtsrats und nicht selten auch der übrigen Vorstandsmitglieder angewiesen. Die Annahme, in entsprechenden Situationen werde auf Augenhöhe verhandelt, mag in Einzelfällen zutreffen, in vielen Fällen aber nicht. Dabei soll nicht in Abrede gestellt werden, dass der Aufsichtsrat in jedem Fall das Recht haben muss, eine Auszeit im Interesse des Unternehmens im konkreten Einzelfall abzulehnen. Wenn man es mit der Einführung einer Auszeit ernst meint, wäre aber eine Umkehr des Regel-/Ausnahmeverhältnisses wünschenswert. Vorstände sind typischerweise nicht nur sehr leistungsorientiert und ehrgeizig, von ihnen wird auch erwartet, dass sie extrem leistungsfähig und hochbelastbar sind. In diesem Umfeld um eine Auszeit zu bitten, dürfte den allermeisten ohnehin sehr schwer fallen. Der Änderungsvorschlag des Bundesministeriums für Justiz und für Verbraucherschutz, der ein subjektives Recht des Vorstandsmitglieds auf eine Auszeit nicht vorsieht, ist insoweit kritisch zu sehen und der Stellungnahme des Rechtsausschusses des Bundesrats zuzustimmen. Dabei geht es nicht um Gehaltsfortzahlung und die Gewährung von Arbeitnehmerschutzrechten für Vorstände (im Hinblick auf die grundsätzlich andere finanzielle Ausstattung von Vorständen fehlt es insoweit an einem Schutzbedürfnis), vielmehr geht es darum, rechtssicher von Haftungsrisiken freigestellt zu werden. Es kann nicht im Sinne der Beteiligten sein, wenn beide Seiten, um dieses naheliegende Ziel zu erreichen, mit Anwälten über die Auszeit verhandeln müssen.

32

Vor diesem Hintergrund ist der Antrag der FDP, der die Forderungen der Initiative *#stayonboard*<sup>25</sup> aufgreift, ebenso wie der Änderungsvorschlag des Bundesministeriums für Justiz und für Verbraucherschutz grundsätzlich zu befürworten. Ein Gesetzesentwurf sollte danach die Fälle, in denen ein Vorstandsmitglied sein Amt ruhen lassen kann, möglichst eindeutig und eng definieren und außerdem eine Höchstdauer für die Auszeit festlegen. Der vom Bundesministerium für Justiz und für Verbraucherschutz vorgeschlagene Zeitraum von einem Jahr erscheint noch angemessen. Allerdings sollte die Auszeit (sofern dies unter den gegebenen Umständen möglich ist) innerhalb einer angemessenen Frist angekündigt werden und nicht zur Unzeit oder entgegen dem Unternehmenswohl, etwa in einer Krise, erwirkt werden können. Der Aufsichtsrat sollte also das Recht haben, einem Vorstandsmitglied in kritischen Unternehmenssituationen eine vorübergehende Auszeit zu versagen. Der Vorschlag des Bundesministeriums für Justiz und für Verbraucherschutz, eine Regelung aufzunehmen, wonach das Mindestbeteiligungsgebot für die Zeit des Ruhelassens keine Anwendung finden soll, wenn dieses ohne Ruhelassen erfüllt worden wäre, ist nachvollziehbar und für ein Gesetzesvorhaben zu empfehlen. Durch eine vorübergehende Auszeit sollte allerdings in keinem Fall die maximale gesetzliche

<sup>25</sup> Eckpunktepapier der *#stayonboard* – Initiative für temporäre Mandatspausierung, abrufbar unter: [https://stayonboard.org/wp-content/uploads/2020/10/202010\\_eckpunkte\\_papier\\_stayonboard\\_final\\_de.pdf](https://stayonboard.org/wp-content/uploads/2020/10/202010_eckpunkte_papier_stayonboard_final_de.pdf) (letzter Abruf: 18.02.2021).



Bestelldauer von 5 Jahren (§ 84 Abs. 1 Satz 1 AktG) überschritten werden. Die berechtigten Interessen der Öffentlichkeit sollten weiter dadurch berücksichtigt werden, dass der Umstand (nicht aber der Grund) und Zeitraum des Ruhens im Handelsregister einzutragen sind. Die Abberufung eines Vorstandsmitglieds, das einen Ruhezustand angekündigt hat oder sich im Ruhezustand befindet, sollte ausgeschlossen sein, sofern kein verhaltensbedingter Grund für eine Abberufung aus wichtigem Grund besteht. Ob ein Vorstandsmitglied in dieser Zeit Geld erhält oder nicht, sollte den Beteiligten und einer Regelung im Anstellungsvertrag überlassen werden. Insoweit besteht für eine gesetzliche Regelung keine Notwendigkeit. Je nach Dauer der Auszeit sollte sichergestellt werden, dass die verbleibenden Vorstandsmitglieder nicht in eine faktische Zwangslage geraten, die Aufgaben über einen längeren Zeitraum zusätzlich zu ihrem bisherigen Ressort übernehmen zu müssen. Andernfalls könnte die Akzeptanz der vorübergehenden Auszeit und damit auch die erfolgreiche Zusammenarbeit nach Ende der Auszeit gefährdet sein. Hier sind Lösungen in der Praxis vorstellbar. Für die Übergangszeit können etwa Interimsmanager eingesetzt oder ein Aufsichtsratsmitglied nach § 105 Abs. 1 AktG als Stellvertreter eines Vorstandsmitglieds bestellt werden. Diese Möglichkeit sieht das Aktiengesetz schon jetzt vor. Denkbar ist auch, für die überschaubare Dauer der Amtszeit mehr Aufgaben an die Ebene unterhalb des Vorstands zu delegieren und damit zugleich den Nachwuchs zu fördern.

- 33 Der Wunsch nach einer Ruhezeit in den beschriebenen Fällen ist in jeder Hinsicht nachvollziehbar. Ein klares Bekenntnis zu einer entsprechenden Neuregelung wäre ein starkes Signal, das anerkennt, dass die heutige Lebenswirklichkeit in unserer Gesellschaft und damit auch den Vorstandsetagen eine andere ist, als bei Schaffung des Aktiengesetzes. Auch Unternehmen, die künftig Management-Schlüsselkräfte in Sondersituationen nicht länger verlieren wollen, werden eine tragfähige Neuregelung begrüßen.
- 34 Insgesamt ist es an der Zeit, eine vorübergehende Pause im Vorstandsamt auch gesetzlich so zu regeln, dass die Betroffenen nicht zum Bittsteller werden müssen, um für einen begrenzten Zeitraum von sämtlichen Leitungs- und Sorgfaltspflichten und vom korrespondierenden Haftungsrisiko frei zu werden. Es ist die Aufgabe des Gesetzgebers, von den größten Unternehmen nicht nur die Einhaltung von Mindestbeteiligungsquoten und die Schaffung von diversen Vorstandsgremien einzufordern, sondern gleichzeitig auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen so anzupassen, dass die Unternehmen aus einem möglichst breiten Pool an hochqualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern aus allen Altersstufen auswählen können.

### C. Thesen

- 35 (1) Ein gesetzliches Mindestbeteiligungsgebot ist sinnvoll, um die Bereitschaft der Unternehmen, Frauen aktiv in Führungspositionen zu bringen, zu stärken.
- 36 (2) Der/die Vorstandsvorsitzende und der/die Aufsichtsratsvorsitzende haben besonderen Einfluss auf die Personalstruktur im Unternehmen und können die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen entscheidend voranbringen.
- 37 (3) Unternehmen können den Pool geeigneter Bewerberinnen vergrößern, indem sie Anforderungsprofile offener formulieren und auch im Ausland nach qualifizierten Frauen suchen.
- 38 (4) Um das in der diversen Besetzung von Führungsgremien liegende Potential für die Qualität der Unternehmensführung voll zu heben, ist mehr als marginale Diversität erforderlich. Daher sollte erwogen werden, bei sehr großen Vorständen (z.B. mehr als 7 Personen) nach einer gewissen Übergangsfrist (z.B. in fünf Jahren) ein Mindestbeteiligungsgebot von zwei Frauen vorzusehen.
- 39 (5) Die Begründungspflicht bei einer gesetzten Zielgröße für den Frauenanteil in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands von "Null" ist folgerichtig.
- 40 (6) Der Erfolg des Mindestbeteiligungsgebots und der verschärften Begründungs- und Berichtspflichten zu den Zielgrößen wird maßgeblich von der Bewertung der Umsetzungsbemühungen der Unternehmen durch Investoren, Aktionäre und die interessierte Öffentlichkeit abhängen.
- 41 (7) Deswegen sind verpflichtende jährliche Fortschrittsberichte bei der Umsetzung der Zielgrößen erwägenswert.
- 42 (8) Aufgrund der geringen Anzahl der vom Mindestbeteiligungsgebot betroffenen Unternehmen und der Möglichkeit, bestehende Mandate bis zu ihrem Ende auszuüben, bedarf es keiner Härtefallregelung.
- 43 (9) Die Gefahr einer gezielten Umgehung des Mindestbeteiligungsgebotes ist in einem gewissen Umfang gegeben. Jedoch stehen solchen Bemühungen der zu erwartende finanzielle und arbeitstechnische Aufwand sowie drohende Reputationsschäden bis hin zu Haftungsrisiken der Beteiligten entgegen.
- 44 (10) Die Einführung einer gesetzlichen Regelung zum vorübergehenden Ruhenlassen eines Vorstandsamts ist zu begrüßen.
- 45 (11) Es sollte erwogen werden, ein subjektives gesetzliches Recht der Vorstandsmitglieder auf Ruhenlassen des Mandats vorzusehen, um die Hürden der Inanspruchnahme nicht noch höher zu machen als sie ohnehin sein werden und eine Verhandlung mit dem Aufsichtsrat über die Umsetzung auf Augenhöhe zu ermöglichen.

46

(12) Zur Wahrung der Interessen des Unternehmens und der Öffentlichkeit bedarf es (soweit möglich) einer angemessenen Ankündigungsfrist der vorübergehenden Auszeit, einer Ausnahmeregelung aus Gründen des Unternehmenswohls und einer Eintragung des Ruhenlassens in das Handelsregister.

---

Frankfurt am Main, 26. Februar 2021

*Daniela Favoccia*

Sie gibt im Rahmen der Anhörung des Ausschusses ausschließlich ihre persönliche Auffassung wieder.

Berlin, 22.02.2021

## Stellungnahme

### **zum Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst (Zweites Führungspositionen-Gesetz-FüPoG II)**

### **sowie den Anträgen der Fraktion der FDP (DS 19/20780) und der Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN (DS 19/25317)**

Der Verein Spitzenfrauen Gesundheit e.V. nimmt zu den Regelungen Stellung, die spezifisch die Organisationen des Gesundheitswesens betreffen.

Der Verein Spitzenfrauen Gesundheit begrüßt grundsätzlich das Vorhaben der Regierungskoalition, die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen durch konkrete Vorgaben für die Besetzung von Vorstandspositionen zu erhöhen. Im Besonderen wird Artikel 24 des Gesetzentwurfs (Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch), der für die Besetzung von Vorstandspositionen in der Sozialversicherung eine Mindestbeteiligung von Frauen und Männern vorschreibt, als sachgerecht und zielführend angesehen. Es besteht jedoch die Notwendigkeit, vergleichbare Regelungen auf alle Organisationen auszuweiten, die im Fünften und Elften Buch Sozialgesetzbuch Aufgaben im Bereich der gesundheitlichen Versorgung und der Pflegeversicherung übernehmen.

## Begründung

### Schiefelage im Gesundheitswesen

Die Problematik einer unzureichenden Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist im Gesundheitswesen besonders ausgeprägt, da der weit überwiegende Teil der Beschäftigten weiblich ist, die Führungspositionen aber vorwiegend von Männern besetzt werden. Der Frauenanteil am Gesundheitspersonal beträgt 75 Prozent. In Arztpraxen, Krankenhäusern, bei den Gesundheitsberufen, in Krankenkassen und Pflegeheimen, überall sind die Frauen stark in der Überzahl. Dies ist in der Pflege schon immer so, aber auch die akademischen Heilberufe sind in den letzten Jahrzehnten immer weiblicher geworden. Frauen stellen seit mehr als 20 Jahren die Mehrheit der Medizinstudierenden. Seit einiger Zeit gibt es im Gesundheitswesen nun auch mehr Frauen mit Approbation als approbierte Männer.

Ein entgegengesetztes Bild zeigt sich in den Schlüsselpositionen der Körperschaften und Organisationen des Gesundheitswesens. Dort liegt der Anteil der Frauen an

Spitzenpositionen bis auf wenige Ausnahmen unter zwanzig Prozent. Es gibt aber auch viele Organisationen mit hoheitlichen Aufgaben im Rahmen der Selbstverwaltung, deren Vorstände nur aus Männern bestehen. So haben die gesetzlichen Krankenkassen, für die der Gesetzentwurf in Artikel 24 nun Regelungen vorsieht, kaum Frauen in ihren Vorständen. Zum Beispiel gibt es unter den insgesamt 24 Vorstandsmitgliedern der 10 größten Krankenkassen nur 2 Frauen. Diese Krankenkassen versichern rund 50 Mio. Menschen, von denen etwas mehr als die Hälfte weiblich sind. Die Beschäftigten der betreffenden Krankenkassen sind zu rund 70 Prozent weiblich. (Vgl. Bundestagsdrucksachen 19/725 und 19/17806).

## Strukturelle Benachteiligung von Frauen

Diese Diskrepanz führt zu einer strukturellen Benachteiligung von Frauen im Gesundheitswesen. Entscheidungen über Arbeitsbedingungen, Forschungsschwerpunkte, Versorgungskonzepte und die Verausgabung von Finanzmitteln, die in der Letztverantwortung überwiegend von Männern oder sogar ganz ohne Beteiligung von Frauen getroffen werden, berücksichtigen auch die Lebensperspektiven und Lösungskonzepte der Frauen nicht angemessen. In der Folge führen Arbeits- und Aufstiegsbedingungen dazu, dass Frauen bei Personalentscheidungen und der Besetzung von Wahlämtern ins Hintertreffen geraten oder sich selbst aus dem Rennen nehmen, weil berufliche Anforderungen nicht mit Sorgeaufgaben und der persönlichen Lebensplanung in Einklang zu bringen sind. Aber auch Frauen ohne familiäre Verpflichtungen haben als Minorität in strukturell und personell von Männern majorisierten Gremien die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Für eine ausgewogenere Geschlechterverteilung ist es aus Sicht der Spitzenfrauen Gesundheit deshalb zentral wichtig, strukturelle Nachteile weitestgehend auszugleichen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Geschlechter weiter zu verbessern und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Bedingungen zu schaffen, die zu einer gerechten Verteilung von Sorgeaufgaben zwischen Frauen und Männern führen.

Entscheiden vorwiegend Männer über die Besetzung von aussichtsreichen Positionen, gerät dies auch aus soziologischen und psychologischen Gründen zum Nachteil für Frauen. Bei der Talentauswahl, Führungskräfteförderung und bei Wahlentscheidungen werden implizite Rollenbilder und Präferenzen wirksam. Es ist deshalb naheliegend, dass in männlich geprägten Netzwerken oft männliche Nachwuchskräfte reüssieren. Häufig fehlt es damit auch an weiblichen Vorbildern und Mentorinnen, die für ambitionierte Frauen inspirierend und fördernd wirken könnten.

## Vorteile für Frauen und Männer

Aus versorgungspolitischer Sicht wäre eine gemeinsame Entscheidungsfindung vorteilhaft für Frauen und für Männer. Die Erkenntnisse der Gendermedizin zeigen, dass bei stärkerer Berücksichtigung geschlechtssensibler Betrachtungsweisen bessere Heilungserfolge erzielt werden. Der vorwiegend von Frauen betriebene Transfer aus der Wissenschaft in die klinische Umsetzung befindet sich von der Entwicklung her gesehen noch in den Kinderschuhen, obwohl es die Gendermedizin schon seit einigen Jahrzehnten gibt. Oftmals orientieren sich Forschung und Lehre an männlichen Normgrößen. So erfolgt die Entwicklung von Arzneimitteln beispielsweise vorwiegend mit männlichen Probanden.

Frauen sind in klinischen Studien nicht ausreichend repräsentiert. Die internationalen ICH-Leitlinien für die Zulassung von Arzneimitteln enthalten immer noch keine verpflichtende Regelung zur adäquaten Berücksichtigung von Frauen. Nur selten werden Dosierungsempfehlungen spezifisch für Frauen erforscht und empfohlen.

Einige wissenschaftliche Studien zeigen auch einen Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen an den entscheidenden Positionen im Gesundheitswesen (in der Versorgung und der Administration) und dem medizinischen Outcome. Eine stärkere Beteiligung von Frauen führt zu signifikant besseren Ergebnissen, und zwar für Männer und Frauen. Weithin bekannt ist inzwischen, dass Unternehmen, die von vielfältig besetzten Führungsteams geleitet werden, ökonomisch erfolgreicher und kreativer sind – ein wichtiger Parameter, um international wissenschaftlich und klinisch zu bestehen.

### Kulturwandel durch stärkeren weiblichen Einfluss

Es ist aus Sicht der Spitzenfrauen Gesundheit daher dringend notwendig, durch die gezielte Besetzung von Entscheidungspositionen mit Frauen, den erforderlichen Kulturwandel zu beschleunigen. Der Gleichberechtigungsgrundsatz des Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz verpflichtet den Staat, bestehende Nachteile zu beseitigen. Die Vorgabe von konkreten, geschlechtsbezogenen Anforderungen für die Besetzung von Führungspositionen ist deshalb ein richtiger, erster Schritt, den wir begrüßen.

### Ausweitung der Regelungen auf alle Bereiche des Gesundheitswesens notwendig

Für eine nachhaltige und durchgängige Wirksamkeit der Maßnahme wäre es jedoch erforderlich, neben den Körperschaften der Sozialversicherung, die in Artikel 24 des Gesetzentwurfs adressiert werden, gleichlautende Regelungen auch für alle anderen Körperschaften des Öffentlichen Rechts und weitere Organisationen zu treffen, die im Regelungsgebiet des Fünften und Elften Buches des Sozialgesetzbuches Aufgaben der Gesundheitsversorgung und Pflege übernehmen. Insbesondere für die Körperschaften des Öffentlichen Rechts wie Kassenärztliche und Kassenzahnärztliche Vereinigungen und Landeskammern der Heilberufe obliegt dem Staat eine besondere Vorbildfunktion hinsichtlich der tatsächlichen Durchsetzung von Gleichberechtigung. Die Spitzenfrauen Gesundheit schlagen vor, den Gesetzentwurf an dieser Stelle noch nachzubessern. Sie sehen die Bundesländer in der Pflicht, dies für die Landeskammern der Heilberufe umzusetzen. Weitere Organisationen mit anderer Rechtspersönlichkeit, die ebenfalls maßgeblich Forschungsschwerpunkte und -förderung, die gesundheitliche Versorgung und die Rahmenbedingungen der Berufsausübung gestalten – wie zum Beispiel auch wissenschaftliche Fachgesellschaften und Berufsverbände – sollten ebenso einbezogen werden.

### Änderung der Übergangsregelung

Der Gesetzentwurf sieht nach Artikel 24 Nr. 4 eine Übergangsregelung für Verträge vor, die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Gesetzes bestehen. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, Verträge vor Inkrafttreten des Gesetzes vorzeitig zu verlängern. Um zu vermeiden, dass Vorstandspositionen erheblich später mit Frauen besetzt werden können, als mit diesem Gesetz angestrebt, schlagen wir vor, die Übergangsregelung enger zu



gestalten und nur für Verträge gelten zu lassen, die weniger als 18 Monate vor ihrem regulären Laufzeitende verlängert werden.

Antrag der Fraktion der FDP: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen (DS 19/20780):

Der Antrag zielt darauf ab, auch für Spitzenpositionen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Sorgaufgaben zu erreichen und wird vollumfänglich begrüßt.

Antrag Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN: Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände (DS 19/25317):

Mit dem Antrag wird das Ziel verfolgt, wirksam und zeitnah mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Das begrüßen wir ausdrücklich.

*Über den Verein Spitzenfrauen Gesundheit e.V.:*

*Der Verein Spitzenfrauen Gesundheit ist ein Zusammenschluss von Frauen aus den verschiedensten Bereichen des Gesundheits- und Pflegewesens. Sie setzen sich ein für die Förderung der Gleichberechtigung von Frauen im Gesundheitswesen und in der Gesundheits- und Pflegepolitik, die Wahrung ihrer beruflichen und sozialen Interessen sowie die Förderung von genderbezogenen Ansätzen in der Medizin, gesundheitlichen Versorgung und Pflege. Der Verein vertritt die Belange der Frauen gegenüber dem Gesetzgeber, der Verwaltung und der Öffentlichkeit. Die Spitzenfrauen Gesundheit bilden darüber hinaus Netzwerke innerhalb der Mitgliederschaft und mit anderen interessierten Personen und Gruppen, unterstützen Frauen in Fragen der beruflichen Weiterentwicklung, organisieren Veranstaltungen und fördern wissenschaftliche Arbeiten oder Projekte.*

*Kontakt:*

*Verein Spitzenfrauen Gesundheit e.V.  
[www.spitzenfrauengesundheit.de](http://www.spitzenfrauengesundheit.de)  
[kampagne@spitzenfrauengesundheit.de](mailto:kampagne@spitzenfrauengesundheit.de)*

*Co-Vorsitzende: Antje Kapinsky und Cornelia Wanke*

## 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 kurzfristig, 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.

***Dr. Gisela Notz***  
***Sozialwissenschaftlerin, Berlin***

## **Stellungnahme**

Zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 1. März 2021

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

### **Grundgesetzauftrag ernst nehmen**

Der vorgelegte Gesetzentwurf enthält Verpflichtungen für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Dienst, was grundsätzlich zu begrüßen ist. Es handelt sich um eine Selbstverständlichkeit, denn die Verpflichtung des Staates zur Gewährleistung der tatsächlichen gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen und auf allen Ebenen – insbesondere auch im Wirtschafts- und Berufsleben - ergibt sich aus Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Dass der zweite Satz zur Verwirklichung der faktischen Gleichberechtigung 1994 im Zuge der Wiedervereinigung eingefügt wurde, war dem öffentlichen Druck zu verdanken, der sich in überparteilichen Frauenbündnissen aus Ost- und Westdeutschland Gehör verschafft hatte. Bei der Ergänzung handelt es sich um einen wichtigen gleichstellungspolitischen Fortschritt, indem der Staat aufgefordert wird, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Gleichberechtigung der Geschlechter aktiv voranzubringen. Der Verfassungszusatz bildet damit die Rechtsgrundlage für das längst fällige Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen.

### **Geschlechtergerechtigkeit verwirklichen**

Je höher die Hierarchieebene in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, desto dünner wird die Luft für Frauen und desto wirksamer sind die „gläsernen Decken“. Deshalb muss der Staat dafür sorgen, dass Frauen 50 Prozent der Positionen auf allen Ebenen innehaben. Davon sind wir weit entfernt. Auf der Grundlage der Daten des Gender Gap Reports des Weltwirtschaftsforums von 2019 wurde errechnet, dass es bei gleichbleibendem Tempo weit mehr als 200 Jahre dauern wird, bis – global betrachtet – eine Gleichstellung am Arbeitsmarkt erreicht wird. Solange können wir nicht warten. In den Führungspositionen werden wichtige Entscheidungen getroffen, die die betrieblichen Belange betreffen, aber auch gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Auswirkungen haben. Es ist eine Frage der Gerechtigkeit, Ressourcen und Entscheidungsmacht geschlechtergerecht zu verteilen. Ohne Quotierung wird die Hälfte der Menschheit mit ihren Erfahrungen, Anliegen und Interessen ausgeklammert. Dass bis 2020 jedes dritte börsennotierte Unternehmen in Deutschland keine Frau im Vorstand hatte, ist Beleg dafür. Künftig reicht allerdings auch eine „Alibifrau“ nicht. Für eine geschlechtergerechte Gesellschaft braucht es gezielte positive Maßnahmen, klare Regelungen und Zielsetzungen, um implizite und explizite geschlechtsspezifische Diskriminierung in der Arbeitswelt zu verhindern. Minimale Mindestbeteiligungen in den Vorständen reichen nicht aus.

Um das zu erreichen, ist es allerdings unzureichend, dass das geplante Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an den Führungspositionen nur für börsennotierte und mitbestimmte Firmen gelten soll. Das wird auch von den Gewerkschaften kritisiert, zumal die Regelung nur auf ein Drittel der 100 größten Unternehmen zutrifft. Der Geltungsbereich muss auf Unternehmen anderer Rechtsformen und Unternehmen mit erheblicher Beteiligung des Bundes ausgeweitet werden.

Dass freiwillige Vereinbarungen, Selbstverpflichtungen und selbstbestimmte Zielquoten der Unternehmen keine nennenswerten Auswirkungen haben, haben die letzten Jahrzehnte gezeigt. Durch die Evaluierung des Gesetzes von 2015 wird das bestätigt. Solange es Unternehmen erlaubt ist, als angestrebten Frauenanteil die Zielquote Null anzugeben, was 78,2 % der Unternehmen getan haben, wird es kaum Veränderungen geben. Sie werden bei ihrer sexistischen Haltung bleiben, wenn sie nicht dafür bestraft werden. Dass sie die Null künftig begründen müssen, ist keine Sanktion. Ohne gesellschaftlichen Druck sowie gesetzliche Regelungen, deren Wirksamkeit kontrolliert werden muss, und ohne Sanktionen der verweigernden Unternehmen, wird sich der Frauenanteil in Leitungs- und Entscheidungsgremien nicht wesentlich erhöhen.

Wirksame Sanktionen können nicht alleine aus Bußgeldern bestehen; auch die Sanktion des „leeren Stuhls“ scheint nicht zu greifen. Bei Nichteinhaltung des Gesetzes braucht es Strafen, die die Unternehmen empfindlich treffen. Eine wirkmächtige Maßnahme wäre, öffentliche Aufträge nur an Unternehmen zu vergeben, die die gesetzlichen Maßnahmen einhalten.

Unternehmer problematisieren immer wieder die fehlende Bereitschaft von Frauen, sich auf Führungspositionen zu bewerben. Es wird oft behauptet, dass es keine qualifizierten Frauen gäbe. Dem ist entgegenzuhalten, dass Frauen im Alter zwischen 30 und 50 Jahren heute die gleichen, in Teilen bessere, Schulabschlüsse als Männer haben und auch in den beruflichen Qualifikationen nicht hinterher hinken. Durch Gleichstellungspläne müssen Unternehmen, auch die kleineren und mittleren Unternehmen, von der Einstellungspraxis über Nachwuchsförderung und Beförderungspraxis bis hin zur Führungsebene dafür sorgen, dass die Geschlechter gleichermaßen Zugang haben und die Repräsentanz anderer diskriminierter Gruppen gewährleistet wird.

### **Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit, außerberuflichen Interessen und Sorgeanforderungen gewährleisten**

Berufliche Karrieren orientieren sich noch immer allzu oft an einer „klassisch männlichen“ Biografie, in der dem Mann durch eine andere Person (meist die Frau) die Sorgearbeit „abgenommen“ wird. Das antiquierte familistische Modell führt dazu, dass *allen* Frauen ein „Vereinbarkeitsproblem“ unterstellt wird und sie sich zwischen der Erklimmung von Karrierestufen und Kindern entscheiden müssen. Dass auch immer noch ca. 300.000 Kita-Plätze für Kinder unter drei Jahren fehlen, wie das Institut der Deutschen Wirtschaft 2018 feststellte, stellt eine Hürde dar, die alle mit Kinderbetreuung betrauten Menschen trifft, insbesondere aber Mütter, da auf ihren Schultern der Großteil der unbezahlten Sorgearbeit liegt. Menschen, die Kinder und Pflegebedürftige zu versorgen haben, brauchen entsprechende Infrastruktur. Dazu gehören der Ausbau ganztägiger qualitativ hochwertiger Kinderbetreuungs- und Bildungseinrichtungen sowie bezahlbare Altenpflegeeinrichtungen nach den Bedürfnissen älterer Menschen.

Auch eine Ausweitung der „Auszeiten“ in Positionen auf höchster Ebene ist kritisch zu sehen. Aus feministischer Sicht sind Erwerbsunterbrechungen so kurz wie möglich zu gestalten.



Perspektivisch soll jede Erwerbsarbeit für alle Menschen die Möglichkeit bieten, Care-Arbeiten und andere gesellschaftlich notwendigen Arbeiten zusätzlich auszuführen. GewerkschafterInnen fordern seit Jahrzehnten eine Verkürzung im Bereich der Vollzeit-Erwerbsarbeit, die für Beschäftigte aller betrieblichen Ebenen und freilich auch für Führungspersonen gelten müsste. Ebenso kritisch zu sehen ist eine Weitergabe von vorhandenen „Familienpflichten“ an Dienstbotinnen (meist Migrantinnen). Es geht um die Schaffung versicherungspflichtiger tariflich bezahlter professioneller Dienstleistungen, die kollektiv organisiert ist.

(Nicht nur) Migrantinnen problematisieren, dass von der Forderung nach Quotierung in der Regel weiße deutsche Frauen im mittleren Lebensalter profitieren. Das ist ernst zu nehmen: Schließlich befürchten sie, dass eine Elite von weißen deutschen Männern lediglich mit einer weiteren von weißen deutschen Frauen ergänzt werden soll. Hier stellt sich die Frage nach Einbeziehung weiterer Diskriminierungsaspekte von anderen gesellschaftlich diskriminierter Gruppen, wie z. B. nach Klasse, Migration, Herkunft. Je diverser die Führungsebenen in Politik und Wirtschaft sind, desto leichter werden andere Maßnahmen durchzusetzen sein, die der Vielfalt unserer Gesellschaft Rechnung tragen und der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für *alle Menschen* dienen.

Merck · Frankfurter Str. 250 · 64293 Darmstadt

Deutscher Bundestag  
Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Platz der Republik 1  
11011 Berlin  
familienausschuss@bundestag.de

Datum 22. Februar 2021  
Bereich / Abt. LE  
Zuständig Dr. Friederike Rotsch  
Tel. +49 6151 / 72 3360  
Fax +49 6151 / 72 913360  
E-Mail friederike.rotsch@merckgroup.com

## **Stellungnahme zum Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst – FüPoG II**

### **I. Allgemeine Anmerkungen**

Gegenstand der vorliegenden Stellungnahme sind die gesellschaftsrechtlichen und praktischen Auswirkungen der vorgesehenen Regelungen auf Unternehmen der Privatwirtschaft. Wir unterstützen vollumfänglich das vom Gesetzesentwurf gesellschaftspolitisch angestrebte Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor zu erhöhen. Dennoch bedeuten die vorgesehenen Regelungen für Mindestbeteiligungen und verbindlich festzulegende Zielgrößen der Einzelgesellschaften einen erheblichen Eingriff in die internen Strukturen und Gremien privater Unternehmen. Mit unseren Anmerkungen konzentrieren wir uns auf die aus unserer Sicht wichtigsten praktischen Problem und unterbreiten Änderungsvorschläge, um das Gesetzesziel besser mit dem deutschen Aktien- und Gesellschaftsrecht in Einklang zu bringen.

Da dies aktuell der häufigere Fall ist, wird in den weiteren Ausführungen davon ausgegangen, dass die Frauen das gegenüber den Männern jeweils unterrepräsentierte Geschlecht sind. Die Ausführungen gelten selbstverständlich für den umgedrehten Fall entsprechend. Soweit sich der Gesetzesentwurf nur auf Frauen bezieht, wäre es wünschenswert und würde der Akzeptanz des Gesetzes dienen, auch diese Regelungen geschlechtsneutral auszugestalten.



## II. Anmerkungen zur Umsetzung der Vorschläge in der Unternehmenspraxis

### 1. Mindestbeteiligungsgebot nach § 76 Abs. 3a AktG-E

Ein starres Mindestbeteiligungsgebot, wie es nun § 76 Abs. 3a AktG-E vorsieht, ist für Vorstandsorgane in der Privatwirtschaft abzulehnen. Es ist weder erforderlich noch in der konkreten Ausgestaltung zielführend.

Wie bereits die Gesetzesbegründung (RegE, S. 94) ausführt, werden gerade für kapitalmarktorientierte Unternehmen die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards immer wichtiger, um für Investoren attraktiv zu bleiben. Zu diesen Nachhaltigkeitskriterien gehört auch Diversität und die Frauenförderung, so dass bereits ausreichende Instrumente zur Verfügung stehen.

### **Besonderen Sachverstand und Erfahrung bewahren – Verlängerungen vom Mindestbeteiligungsgebot ausnehmen**

Es besteht ein dringendes Bedürfnis für eine Ausnahmeregelung für die Verlängerung von bestehenden Vorstandsmandaten. In der Gesetzesbegründung (RegE, S. 95) ist nun zwar vorgesehen, dass bestehende Mandate bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden können. Das heißt zumindest für bestehende Mandate ist nun ein Bestandsschutz vorgesehen. Nach der jetzigen Fassung ist jedoch das Beteiligungsgebot für die Wiederbesetzung nach Ablauf der vorgesehenen Laufzeit nach § 26x Abs. 1 EGAktG-E (voraussichtlich ab Januar 2022) zwingend anzuwenden. Ohne eine Ausnahmeregelung für die Verlängerung eines bestehenden Mandats würde dies jedoch in der Praxis bedeuten, dass Vorstandsmandate selbst bei höchster Zufriedenheit mit der Leistung des betroffenen Kandidaten allein wegen der Zugehörigkeit zum „falschen“ Geschlecht nicht verlängert werden können. **Insofern besteht auch ein erhebliches Bedürfnis für Bestandsschutz bei einer Mandatsverlängerung.**

Im Hinblick auf die Mandatsverlängerung kann auch der Gesetzesbegründung (RegE, S. 95) nicht gefolgt werden, dass es keine Schwierigkeiten gebe, geeignete Frauen für freiwerdende Posten zu finden. Denn es geht gerade nicht darum, dass diese Posten freiwerden sollen. Vielmehr bestehen in der Praxis gewichtige Gründe – vor allem im Lichte einer guten Unternehmensführung – erfahrene und erfolgreiche Vorstandsmitglieder zu halten und in den aktienrechtlichen Grenzen für dieselbe Position neu zu bestellen. Andernfalls wären Unternehmen gezwungen,



hoch qualifizierte, auf ihrem Posten bewährte Vorstandsmitglieder zu verlieren. Aspekte wie fachliche Qualifikation, einschlägige Kenntnisse und Erfahrungen im Wirtschaftszweig und in der operativen Unternehmensleitung würden so ignoriert. Als Alternative kann nicht gewollt sein, ein „Quoten“-Ressort im Vorstand für Frauen zu schaffen, um bestehende bewährte Vorstandsmitglieder halten zu können.

Im Übrigen greift ein aus dem Beteiligungsgebot resultierendes faktisches Verlängerungsverbot auch in verfassungswidriger Weise in die grundrechtlich geschützte Berufsausübungsfreiheit des bisherigen Amtsinhabers aus Art. 12 Abs. 1 GG ein. Anders als beim Aufsichtsrat wo bisher eine feste Quote existiert, handelt es sich hier nicht nur um ein typisches Nebenamt, bei dem ein Eingriff durch übergeordnete Überlegungen zur Förderung der Geschlechtergleichheit gerechtfertigt werden kann, sondern um eine primäre berufliche Betätigung im Kernbereich des Art. 12 Abs. 1 GG. Hierin wird in verfassungswidriger Weise eingegriffen, wenn das Mandat eines Amtsinhabers, der seine Aufgaben bestens erfüllt hat, nur aus Quotengründen nicht verlängert werden darf.

### **Klarstellung bei Ausscheiden des unterrepräsentierten Geschlechts**

In der Gesetzesbegründung wird klargestellt, dass das vorzeitige Ausscheiden des unterrepräsentierten Geschlechts keine negativen Folgen für das verbleibende (faktisch gegen das Beteiligungsgebot verstoßende) Gremium hat (RegE, S. 95). Jedoch sei das Mindestbeteiligungsgebot für die Neubesetzung zu berücksichtigen. Es wäre wünschenswert, wenn im Gesetzestext klargestellt würde, dass sich die einzige Rechtsfolge von § 76 Abs. 3 Satz 1 AktG aus Satz 2 ergibt, wonach nur die Neubestellung eines Vorstandsmitglieds, d.h. die Berufung einer Person, die dem Vorstand bislang nicht angehört hat, unter Verstoß gegen das Beteiligungsgebot nichtig ist.

Im Interesse der Effizienz der Vorstandsarbeit sollte es möglich sein, Vorstandsposten zunächst unbesetzt zu lassen und die Aufgaben ggf. auf die anderen Vorstandsmitglieder zu verteilen. Dies sollte übrigens auch bei Fällen regulären Ausscheidens gelten.

### **Praktische Umsetzbarkeit für Unternehmen: Längere Übergangsfristen schaffen**

Nach dem Regierungsentwurf ist vorgesehen, dass das Mindestbeteiligungsgebot des § 76 Abs. 3a S. 1 AktG-E bereits acht Monate nach Inkrafttreten des Gesetzes gelten soll (vgl. § 26 x Abs. 1 EGAktG-E). Für einen derart kurzen Zeithorizont besteht zum einen keinerlei sachliche Notwendigkeit. Zum anderen wird diese Vorgabe in der betrieblichen Praxis von Unternehmen nicht ohne weiteres



einzuhalten sein. In der Praxis nimmt die Auswahl geeigneter Nachbesetzungen für Vorstandsmandate inklusive der zu führenden Sondierungsgespräche und Vertragsverhandlungen vielfach mehr Zeit in Anspruch. Insofern sollte für die praktische Umsetzbarkeit des Mindestbeteiligungsgebots eine großzügigere Übergangsfrist gewährt werden.

## **2. Zielgrößen für die oberen Führungsebenen – Angabe der absoluten Anzahl von Frauen nach § 76 Abs. 4 S. 2 AktG-E**

Der Regierungsentwurf sieht in § 76 Abs. 4 S. 2 AktG-E vor, dass künftig zusätzlich zum prozentualen Frauenanteil in den beiden oberen Führungsebenen auch die angestrebte absolute Zahl von Frauen angegeben wird.

### **Fundierte Zielgröße bezüglich der absoluten Anzahl von Frauen nahezu unmöglich**

Die Gesetzesbegründung führt aus, dass „mit der zusätzlichen Benennung der geplanten Gesamtzahl weiblicher Führungskräfte klargestellt [werde], dass Prozentangaben, die angesichts der Besetzungszahl der jeweiligen Führungsebene keine volle Person ergeben, keinesfalls zulässig sind“ (RegE, S. 96). Dabei wird jedoch verkannt, dass es sich bei den Führungsebenen unterhalb des Vorstands gerade nicht um Gremien handelt, bei denen die Mitgliederzahl von vornherein feststeht (so wie etwa beim Aufsichtsrat). Die Anzahl der Führungskräfte ist stets dynamisch – es dürfte kaum ein von § 76 Abs. 4 S. 2 AktG-E erfasstes Unternehmen in Deutschland geben, welches jedes Jahr exakt dieselbe Anzahl von Mitarbeitern in diesen beiden Führungsebenen aufweist. Eine fundierte Ausarbeitung und Festlegung einer Zielgröße bezüglich der absoluten Anzahl von Frauen ist daher schon bei normalem Geschäftsbetrieb nahezu unmöglich.

Hinzu kommen die vielfältigen Auswirkungen von internen Umstrukturierungen, Akquisitionen oder Veräußerungen auf die absolute Anzahl an Führungskräften und damit auch auf die absolute Anzahl von Frauen. Sie haben zur Folge, dass Unternehmen ständig Gefahr laufen, die Zielgrößen bzgl. der absoluten Anzahl zu verfehlen, selbst wenn sie die prozentuale Zielgröße erfüllen oder sogar übererfüllen.

Hierzu ein Beispiel: Ein Unternehmen gliedert einen Geschäftsbereich in eine eigenständige Tochtergesellschaft aus. Aufgrund des Unternehmensbezugs der Zielgrößen können die in die Tochtergesellschaft übergehenden Führungskräfte für die Erfüllung der Zielgröße nicht mehr gezählt werden; die bei der Zielsetzung angegebene absolute Anzahl der weiblichen Führungskräfte wird hierdurch verfehlt.



Das Unternehmen muss nun mit entsprechendem Aufwand in der Erklärung zur Unternehmensführung die fehlende Zielerreichung offenlegen und begründen, selbst wenn es die prozentuale Zielgröße erfüllt oder sogar übererfüllt hat. **Die erfolgreichen Bemühungen des Unternehmens werden hierdurch in den Hintergrund gedrängt, was in der öffentlichen Wahrnehmung bleibt, ist die Nichterfüllung der absoluten Zahl.**

Den dynamischen Veränderungen im Hinblick auf die absolute Anzahl von Führungskräften kann folglich nur durch die Angabe einer prozentualen Quote Rechnung getragen werden. Die Verpflichtung zur Angabe einer absoluten Anzahl stößt demgegenüber auf starke rechtliche Bedenken, da die Unternehmen diese Zahl nicht fundiert festlegen können.

### **Unterschiedliche Zielgrößen sorgen nicht für Transparenz, sondern für Intransparenz**

Das aufgeführte Beispiel macht gleichzeitig deutlich, dass die geplante Änderung nicht zur Transparenz beiträgt, sondern ganz im Gegenteil vielfach zu Intransparenz führt, wenn über die Verfehlung der absoluten Zielgröße bei gleichzeitiger Erfüllung der prozentualen Zielgröße berichtet werden muss. Die interessierte Öffentlichkeit wird dies immer als einen Widerspruch empfinden zu Lasten des Unternehmens.

Der Grund für die der geplanten Neuregelung immanente Intransparenz liegt darin, dass im Zeitpunkt der Festlegung der Zielgröße die absolute Anzahl von Frauen immer der prozentualen Anzahl entsprechen wird, wohingegen der erreichte Stand Ende der Zielerreichungsperiode praktisch nie deckungsgleich sein.

Im Übrigen ist darauf hinzuweisen, dass es auch bei einer prozentualen Angabe immer ohne Weiteres möglich ist, den Ist- und Soll-Zustand miteinander zu vergleichen, und somit dem Transparenzinteresse ausreichend Rechnung zu tragen.

### **Absolute Zielgröße keine adäquate Flankierung der Begründungspflicht bei Zielgröße Null**

In der Gesetzesbegründung wird auf S. 96 ausgeführt, dass durch die geplante Zielgröße zur absoluten Anzahl von Frauen *„eindeutig und rechtssicher alle diejenigen Unternehmen von der neueingeführten Begründungspflicht für die Zielgröße Null nach § 76 Absatz 4 Satz 3 AktG-E erfasst [werden], die von vornherein planen, nicht eine einzige Führungsposition mit einer Frau zu besetzen.“* Das ist zwar gesetzestechnisch korrekt, könnte aber auch durch allgemeine klarstellende Regelungen erreicht werden. Der Einführung einer – wie oben





dargestellt problematischen – absoluten Zielgröße bedürfte es für die Aufstellung einer Begründungspflicht nicht.

Um sicherzustellen, dass Prozentzahlen auch jeweils eine „volle Person“ ergeben, könnte über ein „mindestens“ im Gesetzestext erreicht werden, dass immer aufgerundet werden muss. Dadurch würde ein theoretisch mögliches Abrunden auf Null unter Umgehung der Begründungspflicht vermieden.

### **Absolute Zielgröße verursacht gegenteilige Effekte**

Schlussendlich sehen wir das realistische Risiko, dass im Fall einer Pflicht zur Angabe der absoluten Anzahl von Frauen die Unternehmen künftig vorsichtiger bei der Setzung ambitionierter Zielgrößen sein werden, damit sie eben nicht über die Verfehlung der absoluten Zielgröße berichten müssen.

### **3. Zielgrößen konzernweit ausrichten**

Für die Festlegung der Zielgrößen auf den beiden oberen Führungsebenen gilt bisher ein starrer Bezug auf die Einzelgesellschaften. Im Rahmen der anstehenden Gesetzesänderung sollte die Gelegenheit ergriffen werden, diesen realitätsfernen Ansatz zu ändern und eine konzernweite Betrachtung zuzulassen.

Der rein auf die Gesellschaftsebene bezogene Ansatz ignoriert völlig die für die unternehmerische Ausrichtung sowie die Personalpolitik maßgeblichen Konzernbeziehungen. Personalstrategien werden heute von international tätigen Unternehmen konzernweit – häufig über die Grenzen Deutschlands hinaus – festgelegt. Ob ein bestimmter Bereich innerhalb des Konzerns eine eigene Gesellschaft darstellt oder nur eine unselbständige Abteilung, ist oft zufällig. Daher sollten auch Bestimmungen zur Geschlechterdiversifizierung den Weg gehen, der auf dem Feld der Mitbestimmung oder der Bilanzierung eingeschlagen wurde, und anstatt der isolierten Betrachtung der Einzelgesellschaft eine Konzernbetrachtung ermöglichen. Der unternehmensbezogene Ansatz trägt auch dem Umstand international tätiger Unternehmen nicht hinreichend Rechnung. Die Strukturen international agierender Unternehmen sind den Geschäftszweigen angepasst, so dass Führungskräfte unabhängig von der Zugehörigkeit zu anderen Ländern oder (gesellschafts-)rechtlichen Strukturen überall in der Welt tätig sind. Solche Matrixstrukturen gehören zur heutigen Arbeitswelt und basieren gerade nicht auf einer Zugehörigkeit zu einem einzelnen Unternehmen mit Sitz in Deutschland. In global tätigen Unternehmen entspricht es gängiger Praxis, dass Mitglieder der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung auch in China, Südafrika oder den USA tätig sind, wo sie ihren lokalen Arbeitsvertrag haben. Diese Arbeitsverhältnisse außerhalb Deutschlands können somit bei der Festlegung von



Zielgrößen keine Berücksichtigung finden. Es muss klargestellt werden, dass Unternehmen frei darin sind, bei der Festlegung der Zielgrößen auch unabhängig bzw. anstelle von Gesellschaftsstrukturen Führungskräfte außerhalb Deutschlands – und damit konzernweit – einzubeziehen. Nur so lässt sich eine mögliche Benachteiligung international agierender Unternehmen mit Matrixstrukturen ausschließen und ein realistisches Bild über die tatsächliche Teilhabe von Frauen an Führungspositionen gewinnen.

Dr. Friederike Rotsch



## **Gesetzentwurf 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 (Zweites Führungspositionen-Gesetz-FüPoG II)**

### **Antrag der Fraktion Bündnis 90 / DIE GRÜNEN „Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen“**

### **Antrag der FDP-Fraktion „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen“**

#### Grundsätzlich

Familienunternehmen in Deutschland zeichnen sich durch ein Wertefundament mit Prinzipien wie „Verantwortung“, „Freiheit“ und „Eigentum“ aus. Gerade die „unternehmerische Freiheit“ und das Zusammenspiel aus Haftung und Verantwortung sind zentrale Merkmale inhaber- und familiengeführter Unternehmen. Familienunternehmer haften für all ihre unternehmerischen Entscheidungen. Es ist aus diesem Grund nur recht und billig, wenn ein Familienunternehmer die größtmöglichen Freiheitsgrade zugestanden bekommt und sich Politik mit staatlicher Regulierung zurückhält. Dies gilt im besonderen Maße für die Personalpolitik in den Unternehmen. Die Entscheidung, wie und in welcher Art und Weise Führungsgremien in den Unternehmen besetzt werden, sollte immer noch diesen selbst überlassen werden.

Eine Geschlechterquote für Vorstände, so wie sie in dem vorliegenden Gesetzentwurf vorgesehen ist, stellt einen tiefen Eingriff in die unternehmerische Freiheit und die Eigentumsrechte der Unternehmer dar. Gerade für Familienunternehmer, die einen besonders engen Bezug zu ihrem Unternehmen (Eigentum) haben, ist dies gravierend.

Der Gesetzentwurf für eine Geschlechterquote hat in erster Linie zum Ziel, den Anteil von Frauen in den Führungsgremien der deutschen Wirtschaft zu erhöhen. Es ist zweifelsohne richtig, dass Frauen heutzutage sehr viel besser ausgebildet sind als noch vor Jahren. Auch ist es wünschenswert, den Anteil von Frauen in den Führungsetagen zu erhöhen. Dies geschieht aber nicht nachhaltig, indem man eine gesetzliche Quote einführt.

Unternehmen tun schon aus eigenen Motiven gut daran, in Zeiten des Fachkräftemangels, auf gut ausgebildete Frauen zurückzugreifen.

Für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen können eine deutlichere MINT-Fokussierung bei Ausbildung und Studium von Frauen, aber auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gute Ansatzpunkte für eine Lösung sein.

Die Familienunternehmen in Deutschland sind bei der Besetzung von Führungsgremien mit Frauen jedenfalls schon einige Schritte voraus. Im Jahr 2010 wurden 25 Prozent der Familienunternehmen in unserem Land von einer Frau geführt. Mittlerweile dürfte der Anteil wesentlich höher sein, da aktuell nicht zuletzt durch die demografische Situation in den Familienunternehmen der Weg ohnehin in die Richtung geht, dass viele weibliche Familienmitglieder in die Führungspositionen aufrücken. Gezielte Karriereplanungen und das Heranführen von Frauen über untere Managementebenen an die höheren Führungsgremien wirken außerdem sehr viel nachhaltiger als es eine künstliche Quote, die das Geschlecht über die Leistungsfähigkeit des Kandidaten oder der Kandidatin stellt, jemals sein kann. Zudem besteht die Gefahr, dass nach einer Geschlechterquote rasch neue Tatbestände beispielsweise in Form einer Quote nach religiöser oder ethnischer Zugehörigkeit geschaffen werden. Von der Diskriminierung des einen Geschlechts durch die Quote für das andere Geschlecht ganz zu schweigen.

## Positionen zu den Anträgen

Die wesentlichen Inhalte des Gesetzentwurfes der Bundesregierung aus Sicht von DIE FAMILIENUNTERNEHMER lauten wie folgt:

- Einführung einer Vorstandsquote für börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmte Unternehmen. Besteht der Vorstand aus mehr als drei Mitgliedern, so muss er künftig mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt sein.
- Einführung einer Begründungspflicht für die Festlegung der Zielgröße Null für den Vorstand, die beiden obersten Führungsebenen unterhalb des Vorstandes sowie den Aufsichtsrat. Einführung entsprechender Berichtspflichten im Handelsbilanzrecht.
- Reform des Sanktionsmechanismus bei Verletzung von Berichtspflichten im Zusammenhang mit der Festlegung von Zielgrößen.

Die wesentlichen Inhalte des Antrages von Bündnis 90 / DIE GRÜNEN aus Sicht von DIE FAMILIENUNTERNEHMER lauten wie folgt:

- Einführung einer festen Mindestquote für Frauen von 33 Prozent ab dem Jahr 2021 bei der Neubesetzung von Unternehmensvorständen von börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen.
- Einführung einer festen Mindestquote für Frauen von 40 Prozent ab dem Jahr 2025 bei der Neubesetzung von Unternehmensvorständen von börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen, wenn der Vorstand aus vier oder mehr Personen besteht.
- Erhöhung der Frauenquote für Aufsichtsräte von börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen und Einführung einer festen Frauenquote für Neubestellungen von Aufsichtsräten von 40 Prozent ab dem Jahr 2021.
- Ausweitung des Anwendungsbereiches der festen Frauenquote von 40 Prozent für Aufsichtsräte auf alle börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen.
- Bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorgaben sollen neben der Sanktion des „leeren Stuhls“ weitere finanzielle Sanktionen beschlossen werden.
- Einführung einer Verpflichtung für alle börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen zur Erstellung konkreter Gleichstellungspläne (konkrete Zielvorgaben, konkrete Maßnahmen zur Erreichung).
- Einführung eines Transparenzregisters für alle börsennotierten und mitbestimmten Unternehmen, in dem aktuelle Angaben zum Umsetzungsstand der gesetzlichen Gleichstellungsvorgaben dargestellt werden müssen.
- Explizite Aufnahme der Themen „Gleichstellung von Männern und Frauen“ sowie „Vereinbarkeit“ in die Kataloge der von der erzwingbaren betrieblichen Mitbestimmung erfassten Themenkomplexe des Betriebsverfassungs- und Bundespersonalvertretungsgesetzes.
- Bereitstellung von Beratungsgutscheinen durch die Bundesregierung, um die Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung formalisierter und professioneller Personalentwicklungskonzepte zu unterstützen.
- Aufsetzung eines Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Frauen“ durch die Bundesregierung, welches als zentrale Plattform zum Thema Frauen in Führung fungiert.

Die wesentlichen Inhalte des Antrages der FDP aus Sicht von DIE FAMILIENUNTERNEHMER lauten wie folgt:

- Aufforderung an die Bundesregierung einen Gesetzentwurf vorzulegen, der es Vorstandsmitgliedern in begründeten Fällen und mit entsprechender Ankündigungsfrist ermöglicht, ihr Mandat für einen begrenzten Zeitraum ruhen zu lassen, ohne für in dieser Zeit begründete Schäden in Haftung genommen zu werden.
- Prüfung, inwiefern vergleichbare Regelungen auch für Mitglieder von Aufsichtsorganen geschaffen werden können.
- Prüfung, ob vergleichbare Regelungen auch für Mitglieder in Leitungsorganen anderer Rechtsformen wie bspw. Geschäftsführer einer GmbH getroffen werden können.

Wesentliches Ziel des Gesetzentwurfes der Bundesregierung und des Antrages von Bündnis 90 / Die Grünen ist es, durch eine gesetzliche Quote vor allem bei Frauen zu einer erhöhten Beteiligung in Führungsgremien zu kommen und damit auch Frauenförderung zu betreiben. Eine ökonomische Notwendigkeit zur Einführung einer gesetzlichen Geschlechtermindestquote, die vor allem Frauen betrifft, besteht indes nicht. Ebenso ist der in der politischen Diskussion angebrachte positive Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Unternehmensperformance nicht ausreichend wissenschaftlich belegt. Die Mehrheit der veröffentlichten Studien kann im Gegenteil keine klare Korrelation nachweisen.

Insofern wird deutlich, dass es sich bei dem hier vorliegenden Gesetzesvorhaben und dem Antrag der Grünen um die Verfolgung vorrangig gesellschaftspolitischer Motive handelt.

Inhalt des Gesetzentwurfes der Bundesregierung und des Antrages der Grünen ist es zudem, dass bei der Besetzung von Führungsgremien in den Unternehmen künftig im Fall der Unterrepräsentation das Geschlecht gegenüber der Qualifikation vorrangig sein soll. Eine gesetzliche Lösung, die demnach eine starre Frauenquote ohne qualifikationsbezogene Kriterien und ohne Härtefallklausel vorsieht, lehnen die Familienunternehmer klar ab.

Die Ausgestaltung der gesetzlichen Geschlechterquote kollidiert mit einer Vielzahl von Grundrechten oder wird zumindest von diesen eingeschränkt. Insbesondere gilt dies für das Eigentumsrecht der Anteilseigner eines Unternehmens, welches sich aus Artikel 14 Absatz 1 Grundgesetz ableitet. Vor allem das Recht der Anteilseigner, die innere Organisation des Unternehmens selbst zu regeln, wird stark eingeschränkt.

Eine gesetzliche Geschlechterquote (fix oder flexibel) beeinträchtigt die mitgliedschaftsrechtliche Eigentumsgewährleistung des Anteilseigners, weil sie sein Auswahlrecht bei der Besetzung der Führungsgremien des Unternehmens und somit die durch Art. 14 Abs. 1 GG gewährleistete Entscheidungsfreiheit über dessen innere Organisation beschränkt.



Familienunternehmen nehmen hierbei eine besondere Situation ein. Nach jüngeren Untersuchungen der TU München sind viele Kapitalgesellschaften in Deutschland häufig zugleich Familienunternehmen. Von den knapp 1.000 börsennotierten Unternehmen in Deutschland sind 400 Familienunternehmen.

Typischerweise sind Familienunternehmen dadurch gekennzeichnet, dass eine oder mehrere Familien entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensführung haben. Damit im Zusammenhang steht die Beschränkung des Kreises der Anteilseigner auf die Familienangehörigen. Das Familienunternehmen genießt gem. Art. 14 Abs. 1 i. V. m. Art. 19 Abs. 3 grundrechtlichen Eigentumsschutz. Gleiches gilt für die Anteilseigner, also die Familiengesellschafter.

Bei Familienunternehmen spielt somit – unabhängig von der Größe des Unternehmens – die mitgliedschaftsrechtliche Gewährleistung des Art. 14 GG, also das Unternehmer-Eigentum, eine wichtige Rolle. Daher ist das verfassungsrechtliche Element der Privatnützigkeit stark ausgeprägt. Das Unternehmen ist für die Gesellschafter nicht nur ein Vermögenswert, sondern sie sind mit ihm persönlich, familiär, wirtschaftlich und emotional verbunden.

Die Familienzweige eines Familienunternehmens haben großes Interesse daran, auch über die Besetzung von Führungsgremien auf die Unternehmensführung und -strategie Einfluss zu nehmen. Dieses Interesse wird durch die Garantie der Privatnützigkeit in Art. 14 Abs. 1 S. 1 GG besonders geschützt. Das zieht dem Gesetzgeber bei der Festlegung einer Frauenquote enge Grenzen.

Aus Sicht von DIE FAMILIENUNTERNEHMER müssen diesen Besonderheiten von Familienunternehmen auch bei der gesetzlichen Regelung zur Frauenquote Rechnung getragen werden. Insofern plädieren DIE FAMILIENUNTERNEHMER für eine komplette Ausnahme für Familienunternehmen von der fixen als auch von der flexiblen Geschlechterquote. Den Unschärfen bei der Definition von „Familienunternehmen“ sind wir uns dabei durchaus bewusst.

Dem gegenüber steht der Antrag der FDP, der sich nicht mit der Einführung von Quoten beschäftigt, sondern Veränderungen in den Strukturen herbeiführen möchte. Zentral dafür ist eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Reform der Haftungsregelungen für Vorstände bei begründeten Auszeiten gehört zweifellos dazu. Dieser Vorstoß wird von DIE FAMILIENUNTERNEHMER ausdrücklich unterstützt.

## Schlussbemerkung

DIE FAMILIENUNTERNEHMER sprechen sich grundsätzlich gegen eine gesetzliche Regelung für Geschlechterquoten in den Führungsgremien der Unternehmen aus, so wie sie im Gesetzentwurf beschrieben sind. Es gibt aus Sicht des Verbandes keinen hinreichenden gewichtigen sachlichen Grund, der diesen gesetzlichen Eingriff rechtfertigen könnte.

Weder den erhofften „Beschleunigungseffekt“ (den schnellen und vor allem nachhaltigen Anstieg von Frauen in Führungspositionen) noch den viel zitierten Effekt der „gläsernen Decke“. Hierbei wird unterstellt, dass in den Unternehmen systematisch Frauen diskriminiert und von Führungspositionen ferngehalten werden. Ein genereller gesetzlicher Zwang durch die Einführung einer Quote sicherlich existierende Einzelfälle zu bekämpfen, geht viel zu weit und verlässt in erheblichem Maße den Pfad der Verhältnismäßigkeit.

Insofern ist festzuhalten, dass einzig die Umsetzung gesellschaftspolitischer Ziele Leitidee dieser gesetzlichen Regelung zu sein scheint. Aus Sicht der betroffenen Unternehmen und ihrer Anteilseigner ist die aus gesellschaftspolitischen Gründen gewünschte Frauenförderung ein von außen vorgegebenes Ziel. Die Einführung der Geschlechterquote wird, wie oben beschrieben, gravierende Kollateralschäden gerade bei Familienunternehmen haben. Die Familienunternehmer lehnen daher sowohl die feste als auch die flexible Geschlechterquote für Familienunternehmen ab.

# Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände



Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände · Hausvogteiplatz 1, 10117 Berlin

22.02.2021

Deutscher Bundestag  
Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Frau Vorsitzende Sabine Zimmermann, MdB

Bearbeitet von  
Jörg Freese, DLT  
Telefon 030 590097 440  
joerg.freese@landkreistag.de

per E-Mail  
[familienausschuss@bundestag.de](mailto:familienausschuss@bundestag.de)

Tanja Demmel, DST  
Telefon 0221 3771 330  
E-Mail: tanja.demmel@staedtetag.de  
Az 15.08.11 D

Ursula Krickl, DStGB  
Telefon 030 77307 244  
ursula.krickl@dstgb.de

Aktenzeichen  
428-16/1

## **Anhörung zum Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II) und zwei weiteren Anträgen**

Sehr geehrte Frau Zimmermann,

für die Gelegenheit zur Stellungnahme zu dem von der Bundesregierung vorgelegten Entwurf für ein „Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (FüPoG II) und den Anträgen der Fraktionen der FDP („Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Führungsetagen durch Auszeiten ermöglichen“) und von Bündnis 90/Die Grünen („Frauen den Weg freimachen – Feste Quote für Unternehmensvorstände einführen“) bedanken wir uns sehr herzlich.

Nach Art. 3 (2) des Grundgesetzes sind Männer und Frauen gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. Daraus resultierend kann eine demokratische Gesellschaft nur gerecht gelebt werden, wenn sowohl Frauen als auch Männer partizipativ und paritätisch an der Gestaltung von Politik und Gesellschaft beteiligt werden.

Die kommunalen Spitzenverbände unterstützen Bemühungen, die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Berufsleben zu fördern und insbesondere das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Wir begrüßen daher, dass mit dem vorliegenden Gesetzesentwurf Vorgaben geschaffen werden sollen, die geeignet sind, die bereits seit 2015 geltenden Regelungen weiter zu verbessern, um so einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern ein weiteres Stück näher zu kommen. Denn die Frage der Partizipation von Frauen an Führungspositionen ist nicht nur eine Frage der Beteiligungsgerechtigkeit, sondern auch der Effektivität. Wenn Sichtweisen und Wertvorstellungen beider Geschlechter in Diskussionen und Entscheidungsprozesse einfließen, können Entscheidungen nachhaltiger gestaltet und Auswirkungen auf unterschiedliche Zielgruppen differenzierter abgeschätzt werden. Zahlreiche Studien haben inzwischen belegt, dass gemischt-geschlecht-

liche Teams leistungsfähiger sind, so dass die mit dem Gesetzentwurf vorgelegten Vorgaben für Unternehmen aus unserer Sicht nicht als zusätzliche Belastung, sondern eher als Mehrwert zu verstehen sind.

Die kommunalen Spitzenverbände begrüßen, dass mit dem Gesetzesentwurf der Vorbildfunktion im öffentlichen Dienst des Bundes und großer Privatunternehmen für eine bessere Partizipation von Frauen an Führungspositionen Rechnung getragen wird. Die Besetzung von Führungspositionen in kommunalen Unternehmen unterliegt jedoch anderen Vorschriften und Praktiken als in privaten Unternehmen. Auf kommunaler Ebene sind insbesondere Regelungen des Kommunalrechts zu berücksichtigen, weil über die Entsendung in entsprechende Gremien in der jeweiligen kommunalen Vertretungskörperschaft i.d.R. durch Wahl und damit politisch entschieden wird. Zu begrüßen ist insofern, dass inzwischen auch die Landesgleichstellungsgesetze unter Berücksichtigung der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie Vorgaben für eine geschlechtergerechte Gremienbesetzung enthalten. Gleichwohl sehen wir auch im Bereich der kommunalen Unternehmen nach wie vor Handlungsbedarf, um mehr Beteiligungsgerechtigkeit zu erreichen.

Zusammenfassend unterstützen wir den vorliegenden Gesetzentwurf, weil er ein wichtiges Signal auf dem Weg zu gleichberechtigter Teilhabe an Führungspositionen für Frauen setzt.

Antrag der FDP-Fraktion: BT-Drs. 19/20780:

Dem Ziel dieses Antrags ist ausdrücklich zuzustimmen. Eine Schlechterstellung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Personen in Führungspositionen ist nicht begründbar und daher aufzuheben.

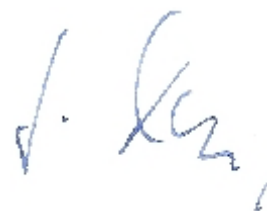
Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen: BT-Drs. 25317

Da eine kommunale Betroffenheit nicht besteht, bewerten wir diesen Vorschlag nicht.

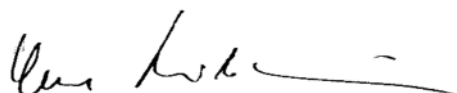
Mit freundlichen Grüßen  
In Vertretung



Klaus Hebborn  
Beigeordneter  
des Deutschen Städtetages



Jörg Freese  
Beigeordneter  
des Deutschen Landkreistages



Uwe Lübking  
Beigeordneter  
des Deutschen Städte- und Gemeindebundes