

Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht

Eine Europa-2020-Initiative

Weder die Europäische Kommission, noch irgendeine andere Person, die im Namen der Kommission handelt, übernimmt Verantwortung für jegliche Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen.

Copyright fotos: Fotolia

Europe Direct soll Ihnen helfen, Antworten auf Ihre
Fragen zur Europäischen Union zu finden
Gebührenfreie Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(* Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über das Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Katalogisierungsdaten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2012

ISBN-13: 978-92-79-23282-4

doi: 10.2838/6473

© Europäische Union, 2012

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Luxembourg

Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht

Eine Europa-2020-Initiative

Inhalt

Einleitung	5
1. Die wirtschaftliche Bedeutung von Geschlechterdiversität in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen	7
2. Die Unausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen: Fakten und Zahlen	9
3. Initiativen zur Förderung der ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in unternehmerischen Spitzenpositionen	13
3.1. Maßnahmen der Mitgliedstaaten und der Industrie	13
3.1.1. Rechtliche Maßnahmen	13
3.1.2. Freiwillige Initiativen	14
3.2. Maßnahmen der EU-Sozialpartner	15
Fazit	17
Anhang 1: Rechtsvorschriften	19
Anhang 2: Freiwillige Initiativen und bewährte Praktiken von Regierungen und Unternehmen	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, Januar 2012.	9
Abbildung 2 – Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU, 2003-2012	10
Abbildung 3 – Veränderung des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU, Oktober 2010-Januar 2012.	10
Abbildung 4 – Aufteilung der Unternehmen nach der Anzahl der Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien, 2012	11
Abbildung 5 – Anteil von Männern und Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in Handelspartnerländern der EU	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Anteil von Männern und Frauen als Präsidenten/Vorsitzende großer Unternehmen, EU-27	12
--	----

Einleitung

Das geschlechtsspezifische Ungleichgewicht in Unternehmensvorständen ist für alle EU-Mitgliedstaaten nach wie vor eine erhebliche Herausforderung. Wie die Diskrepanz zwischen der großen Anzahl weiblicher Hochschulabsolventinnen und ihrer Unterrepräsentation in Spitzenpositionen belegt, zeigt sich darin ein ungenutztes Potenzial fähiger menschlicher Ressourcen. Da sich Frauen auf ihrem Weg zur Spitze immer noch zahlreichen Hindernissen gegenüber sehen, kann dieses Ungleichgewicht als Beleg für die Vergeudung vieler hochqualifizierter und benötigter menschlicher Ressourcen betrachtet werden.

Die „Strategie Europa 2020“ – die Wachstumsstrategie der EU – stützt sich auf Wissen, Kompetenzen und Innovation. Menschliches Kapital ist unverzichtbar, um sich den demographischen Problemen zurückgehender Geburtenraten und einer alternden Gesellschaft zu stellen. Eine der Möglichkeiten zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der EU könnte in einer stärker ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen bestehen, was zu einem produktiveren und innovativeren Arbeitsumfeld und einer verbesserten Gesamtleistung von Unternehmen beitragen kann. Immer mehr Forschungsergebnisse belegen die Vorteile der Geschlechterdiversität und die positive Korrelation zwischen Frauen in Führungspositionen und Wirtschaftsleistung¹.

Die Geschlechterdiversität in wirtschaftlichen Führungspositionen wurde im September ins Zentrum der politischen Debatte gerückt, als die **Europäische Kommission ihre neue Rahmenstrategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2010–2015)**² veröffentlichte und ankündigte, dass sie die Nutzung „zielgerichteter Initiativen, um mehr Frauen in Entscheidungspositionen [...] zu bringen“ in Betracht zieht. Die ersten Maßnahmen wurden am 1. März 2011 getroffen, als die Vizepräsidentin der Europäischen Kommission und EU-Kommissarin für Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft, Viviane Reding, nach Gesprächen mit Unternehmensführern und Vertretern der Sozialpartner, börsennotierte europäische Unternehmen mit **„Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“**³ zur Unterzeichnung einer freiwilligen Selbstverpflichtung aufrief, um den Frauenanteil in Aufsichtsräten bzw. Vorständen von Unternehmen bis 2015 auf 30% und bis 2020 auf 40% zu erhöhen, indem qualifizierte Frauen aktiv als Ersatz für ausscheidende männliche Mitglieder angeworben werden.

Dieser Handlungsauftrag der Kommissions-Vizepräsidentin löste in vielen EU-Mitgliedstaaten eine lebhafte Debatte aus. Nach einer Präsentation von „Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“ am 1. Dezember 2011 im

Ministerrat für Beschäftigung und Soziales unterstützten Minister aus zahlreichen Mitgliedstaaten⁴ aktiv diese Initiative und ermutigten nationale börsennotierte Unternehmen, sich durch die Unterzeichnung dieser Selbstverpflichtung mehr um eine Steigerung des Frauenanteils in ihren Entscheidungsgremien zu bemühen. Das Europäische Parlament unterstützte entschlossen den Ansatz der Kommission und nahm im Juli 2011⁵ eine Entschließung an, die unter anderem den Erlass von Gesetzen auf europäischer Ebene forderte, falls die Selbstregulierung der Unternehmen keine ausreichenden Fortschritte bringen sollte. Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss begrüßte diese Selbstverpflichtung und anerkannte die Notwendigkeit, die Anzahl der Frauen in höchsten Entscheidungsgremien anzuheben⁶.

Im Laufe des Jahres 2011 erließen mehrere Mitgliedstaaten (Frankreich, Niederlande, Italien und Belgien) rechtliche Bestimmungen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen.

Die Kommission kündigte im März 2011 an, dass sie die Situation der Geschlechtervielfalt in führenden Unternehmenspositionen sowie die Ergebnisse von Maßnahmen zur Selbstregulierung, insbesondere von „Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“ im März 2012⁷ neu überprüfen werde. Bis dahin würden keine gezielten gesetzlichen Initiativen vorgelegt. Zudem betonte die Kommission, dass bei unzureichendem Fortschritt durch Selbstregulierung ab März 2012 politische Optionen für gezielte Maßnahmen zur Beteiligung von Frauen an Entscheidungsprozessen ins Auge gefasst würden.

Dieser Bericht enthält die vor einem Jahr angekündigte umfassende Bewertung und bewertet die Situation aufgrund der jüngsten Zahlen (Januar 2012) im Vergleich zum Bericht des Vorjahres⁸.

Abschnitt 1 dieses Berichts verweist auf die wirtschaftliche Bedeutung der Geschlechterdiversität in Entscheidungsgremien von Unternehmen. Abschnitt 2 verschafft einen Überblick über die aktuelle Situation im Hinblick auf die Geschlechtervertretung in den Führungsetagen der größten börsennotierten Unternehmen in der EU und wie diese sich in den vergangenen Jahren verändert hat. Abschnitt 3 gibt einen kurzen Überblick über kürzlich in den Mitgliedstaaten eingeführte wichtige Initiativen. Eine nicht erschöpfende Liste von Beispielen für eine ganze Reihe kürzlich gestarteter Aktionen und bewährter Praktiken von Regierungen und Unternehmen zum Ausbau der Beteiligung von Frauen im Management werden in den Anhängen 1 und 2 dargestellt.

¹ Siehe Abschnitt 1.

² http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm

³ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/redoing/womenpledge/index_en.htm

⁴ Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Lettland, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Slowakei, Slowenien.

⁵ <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0330+0+DOC+XML+VO//DE>

⁶ <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.int-opinions.18562>

⁷ Vizepräsidentin Reding präsentierte am 1. März 2011 im Rahmen eines Mittagessens mit Geschäftsführern großer börsennotierter europäischer Unternehmen die Selbstverpflichtung „Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“.

⁸ „Das Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen“: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_de.htm

1 Die wirtschaftliche Bedeutung von Geschlechterdiversität in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen

Die Befähigung von Frauen zur Übernahme leitender Funktionen ist wichtig für Wirtschaftswachstum und für einen wettbewerbsfähigen Binnenmarkt. Tatsächlich gibt es sowohl aus mikroökonomischer Perspektive - d. h. im Hinblick auf die Leistung einzelner Unternehmen - als auch aus makroökonomischer Perspektive - d. h. im Hinblick auf ein höheres, nachhaltigeres Wirtschaftswachstum - einen eindeutigen Business Case für eine größere Diversität in Unternehmensvorständen.

Die mikroökonomische Perspektive

Viele Unternehmenschefs haben erkannt, dass Geschlechterdiversität ein Motor für Leistung ist. Hier folgen einige wirtschaftliche Argumente für mehr Geschlechterdiversität in Unternehmensvorständen:

- **Verbesserte Unternehmensleistung:** Studien aus verschiedenen Ländern zeigen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Spitzenpositionen eine starke organisatorische und finanzielle Leistung erbringen⁹. Unter diesen Studien haben Forschungen von McKinsey & Company gezeigt, dass Unternehmen mit Entscheidungsteams mit hoher Geschlechterdiversität zwischen 2005 und 2007 einen um 17 Prozentpunkte höheren Anstieg des Börsenkurses als im Branchendurchschnitt verzeichnen konnten, und dass ihre durchschnittlichen Betriebsgewinne zwischen 2003 und 2005¹⁰ fast mehr als das Doppelte gegenüber dem Branchendurchschnitt betragen. Die Studie von Catalyst kam zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit mehr Frauen in ihren Entscheidungsgremien ihre Konkurrenten mit einer 42% höheren Umsatzrendite, einer 66% höheren Rendite des investierten Kapitals und einer um 53% höheren Eigenkapitalrendite übertreffen¹¹. Studien haben auch gezeigt, dass weibliche Führungskräfte bei schwacher Unternehmensführung für starke Aufsicht sorgen können und einen „positiven, wertrelevanten Einfluss“ auf das Unternehmen ausüben. Ein geschlechterparitätisch besetzter Aufsichtsrat achtet mit größerer Wahrscheinlichkeit auf Risiken im Management und Controlling¹².

- **Spiegelung des Marktes:** Gemäß jüngsten Schätzungen¹³ kontrollieren Frauen etwa 70% der globalen Konsumausgaben. Durch eine Anhebung des Frauenanteils in Führungspositionen kann daher ein breiterer Einblick in wirtschaftliches Verhalten und

Konsumentenentscheidungen gewonnen werden; dies führt durch die Schaffung von Produkten und Dienstleistungen, die sich eher an den Konsumentenbedürfnissen und -vorlieben orientieren, zu wachsenden Marktanteilen.

- **Verbesserte Qualität bei Entscheidungsprozessen:** Diversität unter Mitarbeitern und Entscheidungsträgern fördert Kreativität und Innovation durch sich ergänzende Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen. Ausgewogenere Entscheidungsgremien tragen zu besseren Leistungen bei, weil sich Entscheidungen im Vergleich zu homogenen Entscheidungsgremien auf die Bewertung mehrerer Alternativen stützen.

- **Verbesserte Unternehmensführung und -ethik:** Studien¹⁴ haben gezeigt, dass die Qualität der Unternehmensführung sowie des ethischen Verhaltens in Unternehmen mit einem größeren Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien höher ist.

- **Bessere Nutzung des Talentreservoirs:** Mehr als die Hälfte der Absolventen europäischer Universitäten sind Frauen. Sie nicht in Entscheidungspositionen einzusetzen, würde bedeuten, dass weibliches Talent ungenutzt bliebe und die Qualität der Ernennungen in die Leitungsgremien leiden könnte. Die systematische Beteiligung geeigneter Kandidaten beider Geschlechter stellt sicher, dass die Mitglieder der Entscheidungsgremien aus der besten Auswahl an Frauen und Männern ernannt werden.

Die makroökonomische Perspektive

Die Nutzung der Talente und professionellen Fähigkeiten von Frauen in Führungspositionen wird wahrscheinlich angesichts des zunehmenden Drucks, den die alternde Bevölkerung und der dadurch bedingte Fachkräftemangel auf das Wirtschaftswachstum ausüben, immer wichtiger werden. Die gläserne Decke, durch die Frauen von Entscheidungspositionen fern gehalten werden, kann Frauen den Mut nehmen, ihr volles berufliches Potenzial zu entfalten. Dies droht das Wirtschaftswachstum aufgrund der Verringerung der verfügbaren Arbeitskräfte zu behindern, da schlechte Karriereaussichten die Frauen davon abhalten, weiterhin in bezahlten Anstellungen zu bleiben. Werden nicht

⁹ Einige Beispiele: Smith and Verner, *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004, 55 (7), „Women matter“ von McKinsey (2007, 2008, 2010); „The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity“ by Catalyst, 2007; „Female Leadership and Firm Profitability“, *Finnish Business and Policy Forum (EVA)*, 2007, „Groundbreakers, using the Strength of Women to rebuild the World Economy“, Ernst & Young, Deutsche Bank Research (2010), www.dbresearch.com; „Women on Boards“, Lord Davies of Abersoch Report, UK, 2011.

¹⁰ „Women matter: gender diversity, a corporate performance driver“, 2007, und „Women at the top of corporations: making it happen“, 2010.

¹¹ „The Bottom line: corporate performance and women's representation on boards“, 2007.

¹² „Diversity and gender balance in Britain plc“: eine Studie von TCAM in Zusammenarbeit mit The Observer und Teil des Good Companies Guide, London, UK: TCAM, 2009.

¹³ <http://www.bloomberg.com/news/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club.html>

¹⁴ „Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices“, Franke G. R. et al., *Journal of Applied Psychology*, 1997; „Women on boards: Not just the Right Thing... but the 'Bright' Thing“, the Conference Board of Canada 2002.

¹⁵ OECD, *Employment Outlook, 2008, Kapitel 3, S. 140.*
Verfügbar unter:
[http://www.oecd.org/
dataoecd/36/17/43244511.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/36/17/43244511.pdf)

mehr Führungspositionen von Frauen besetzt, könnte dies einen Teufelskreis auslösen, der sowohl die geschlechterbedingten Beschäftigungsunterschiede als auch das geschlechtsspezifische Lohngefälle noch verschärft.

Starke Wirtschaften und nachhaltige Pensionssysteme werden in Zukunft von höheren weiblichen Beschäftigungsquoten und einer besseren Rentabilität bezahlter Arbeitsplätze abhängen¹⁵. Daher besteht eines der Ziele der Strategie Europa 2020 in der Steigerung der Beschäftigungsquote von Frauen und Männern zwischen 20 und 64 Jahren auf 75 %. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, ist eine verstärkte Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt erforderlich. Daher sind Anreize für Frauen, Teil der Erwerbsbevölkerung zu bleiben, sowie glaubwürdige Aussichten auf beruflichen Aufstieg von entscheidender Bedeutung. Ein solcher Anreiz besteht in der Öffnung der Tür zu Positionen im Topmanagement.

Auch sollte in Betracht gezogen werden, dass die Entstehung abweichender nationaler Regelungen auf diesem Gebiet in einigen Mitgliedstaaten und fehlende Regelungen in anderen Mitgliedstaaten Bedeutung für das Funktionieren des Binnenmarktes haben könnte. Dies könnte sich auf die grenzüberschreitende Niederlassung von Unternehmen oder auf die Aussichten einer erfolgreichen Teilnahme an öffentlichen Auftragsvergaben im Ausland auswirken (ein internationales Unternehmen kann beispielsweise in mehreren EU-Mitgliedstaaten tätig sein, in denen es keine Quotenregelung gibt oder in denen es unterschiedliche Quotenregelungen gibt). Die Unternehmen benötigen Rechtssicherheit und keine widersprüchliche Regelungen.

2 Die Unausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen: Fakten und Zahlen

Trotz der Verbesserungen in Fällen, in denen Regierungen vor kurzem Geschlechterquoten oder andere Initiativen zur Förderung von Fortschritten in diesem Bereich eingeführt haben, sind die Frauen den Männern in den Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in allen EU-Ländern zahlenmäßig noch immer stark unterlegen.

In den Chefetagen dominieren die Männer

Rund 45% der in der Europäischen Union Beschäftigten sind Frauen¹⁶. Darüber hinaus sind rund 56% der Studierenden im Tertiärbereich weiblich, und Hochschulabsolventinnen sind seit Jahren in der Überzahl¹⁷. In diesem Sinn treten Frauen besser vorbereitet in den Arbeitsmarkt ein als Männer, aber ihre zahlenmäßige Vertretung sinkt in Führungspositionen. Dies zeigt, dass Frauen im Allgemeinen weniger Möglichkeiten haben als Männer, sich beruflich weiterzuentwickeln, und dass weibliche

Fähigkeiten nicht optimal genutzt werden. Dies bedeutet wiederum einen Nachteil für die Frauen selbst und die Wirtschaft im Allgemeinen.

Der Schlüsselindikator für die Geschlechtervertretung in den Entscheidungsgremien der Unternehmen in der EU zeigt, dass der Anteil der an Entscheidungsprozessen in Spitzenpositionen beteiligten Frauen nach wie vor sehr gering ist, obwohl es kleine Anzeichen für einen Fortschritt gibt. Im Januar 2012 besetzten Frauen durchschnittlich nur 13,7% der Sitze im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen in den EU-Mitgliedstaaten¹⁸ (Abbildung 1).

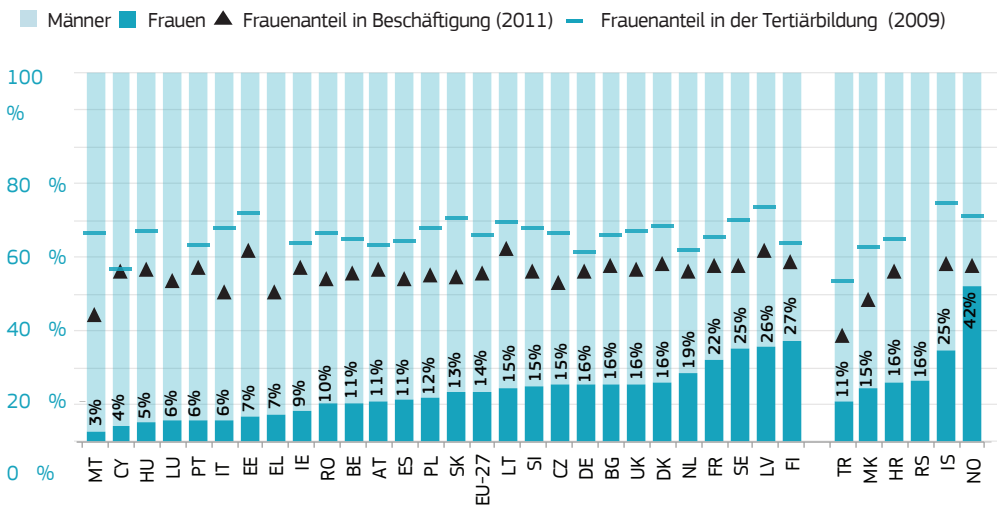
Daten belegen, dass in allen EU-Mitgliedstaaten eine breite Kluft zwischen dem Anteil der erwerbstätigen Frauen und dem Anteil der Frauen in Spitzenpositionen in der Wirtschaft besteht. Frauen besetzen ein Viertel aller Sitze im höchsten Entscheidungsgremium der großen börsennotierten Unternehmen in Finnland, Lettland und Schweden und etwas mehr als ein Fünftel in

¹⁶ Quelle: Eurostat, Beschäftigung nach Geschlecht, Altersgruppen und Nationalität [lfsq_egan], 3. Quartal 2011.

¹⁷ Quelle: Eurostat, Hochschulstudenten (ISCED 5-6) nach Ausbildungsbereich und Geschlecht [educ_enr15], 2009.

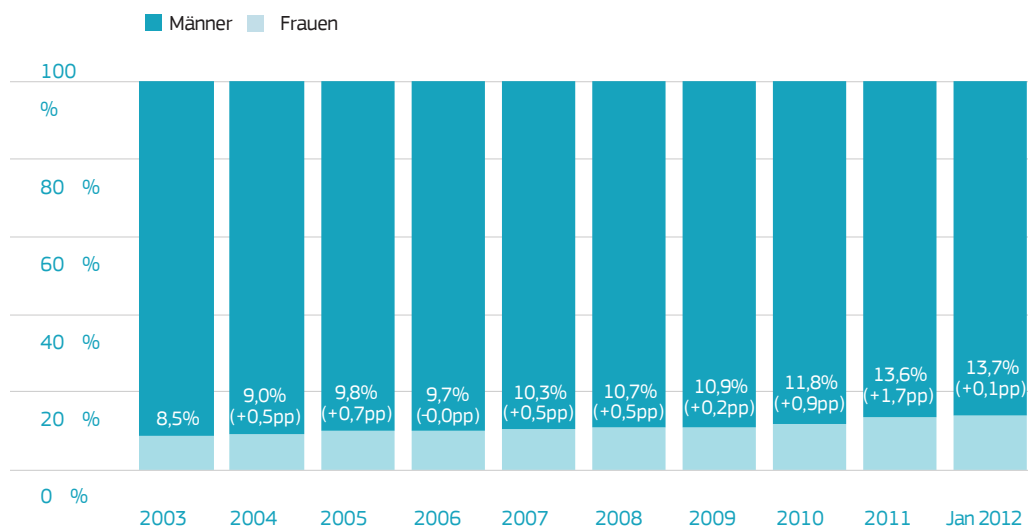
¹⁸ Quelle: Datenbank der Europäischen Kommission zu Frauen und Männern in Entscheidungspositionen, Januar 2012. Die Daten zu Unternehmen umfassen die größten (nach Börsenwert) national (gemäß ISIN-Code) registrierten Mitglieder des wichtigsten Blue-Chip-Indexes der nationalen Börse jedes Landes. In Ländern mit einem monistischen (one-tier) System, wird der Vorstand herangezogen (einschließlich geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden Mitgliedern). In Ländern mit dualistischem (two-tier) System, wird nur der Aufsichtsrat herangezogen. Die Datenbank umfasst die 27 EU-Mitgliedstaaten, Norwegen, Island, Liechtenstein, Kroatien, die Türkei, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, die Serbische Republik.
http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm

Abbildung 1 - Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, Januar 2012



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen und Eurostat, Arbeitskräfteerhebung
Anmerkung: Daten zum Beschäftigungsanteil nicht verfügbar für RS, Daten zur Hochschulbildung nicht verfügbar für LU, EL und RS.

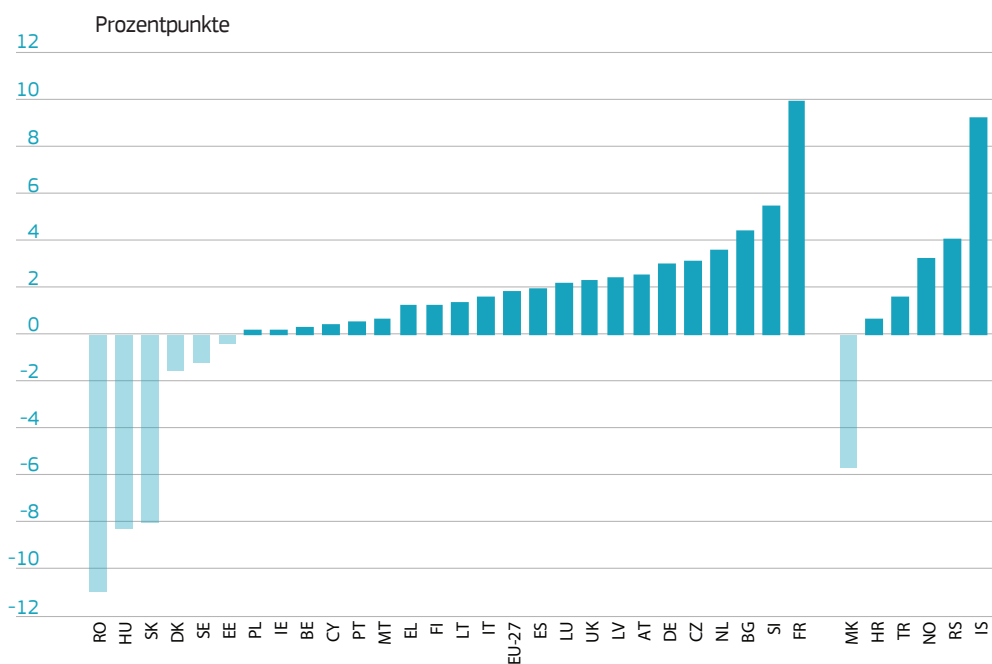
Abbildung 2 - Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU, 2003-2012



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen

Hinweis: Die Daten decken alle 27 EU-Mitgliedstaaten ab außer im Jahr 2003, als Daten für CZ, LT, MT und PL nicht verfügbar waren. Geringe Abweichungen zwischen den Prozentangaben der Folgejahre und der Veränderung der Prozentpunkte sind auf Abrundungen zurückzuführen. Die Daten werden üblicherweise im letzten Quartal des Jahres erhoben; die Daten für 2012 hingegen wurden im Januar, nur drei Monate nach den für 2011 erfassten Daten gesammelt, und sind daher nicht als Teil der Jahres-Zeitreihe zu betrachten.

Abbildung 3 - Veränderung des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in der EU, Oktober 2010 bis Januar 2012



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

Frankreich. Dennoch sind es weniger als ein Sitz von 10 in Irland, Griechenland, Estland, Italien, Portugal, Luxemburg, Ungarn, weniger als ein Sitz von 20 in Zypern und rund ein Sitz von 30 in Malta.

In diesem langsamen Tempo steigt der Frauenanteil schrittweise Jahr für Jahr (**Abbildung 2**). Seit dem letzten Quartal des Jahres 2003 ist der Anteil von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von 8,5% auf 13,7% angestiegen; eine Zunahme von 5,2 Prozentpunkten in etwas mehr als acht Jahren. Dies bedeutet eine langsame Zunahme der Durchschnittsquote um 0,6 Prozentpunkte pro Jahr.

Fortschritt in einzelnen Ländern ungleich

In der EU nahm der Anteil von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen zwischen Oktober 2010 und Januar 2012 um 1,9 Prozentpunkte zu. Dies entspricht rund 1,5 Prozentpunkten pro Jahr, was über dem Langzeitdurchschnitt von 0,6 Prozentpunkten pro Jahr liegt. Dennoch sind die Fortschritte noch immer langsam, denn mehr als sechs von sieben Mitgliedern des höchsten Entscheidungsgremiums sind Männer (86,3%). Außerdem gab es Unterschiede bei der Leistung der einzelnen Länder (**Abbildung 3**). Die auffälligste Verbesserung ist in Frankreich zu verzeichnen, wo im Januar 2011 eine gesetzlich verankerte Quote verabschiedet wurde. Diese beträgt 40% bis 2017, mit einem Zwischenziel von 20% bis 2014 (siehe Abschnitt 3). Tatsächlich war der Frauenanteil in französischen Unternehmen im CAC 40-Index¹⁹ um 10 Prozentpunkte von 12,3% im Oktober 2010 auf 22,3% im Januar 2012 gestiegen. Diese Veränderung, erklärbar durch die verbindliche Quotenregelung, macht mehr als 40% der EU-weiten Gesamtveränderung aus.

Der Größenordnung nach fanden die nächstgrößten Veränderungen innerhalb der EU in Slowenien und Bulgarien (+4 Prozentpunkte oder mehr), den Niederlanden, der Tschechischen Republik und Deutschland (+3 Prozentpunkte oder mehr) statt. Dennoch gab es auch Länder, in denen der Frauenanteil in Vorständen zurückging, etwa in Rumänien, Ungarn und der Slowakei.

Wenn man sich die EU-Zahlen ohne die Entwicklung in Frankreich ansieht, nahm der Frauenanteil in den Vorständen dennoch zwischen Oktober 2010 und Januar 2012 zu, aber nicht im selben Ausmaß: von 11,8% auf 12,9%, also um 1,1 Prozentpunkt anstatt der 1,9 Prozentpunkte bei Berücksichtigung Frankreichs. Auf dieser Grundlage ist die auf EU-Ebene in diesem Zeitraum beobachtete Verbesserung nicht so hoch, wie sie zunächst scheint, obwohl sie dennoch über dem Langzeittrend liegt.

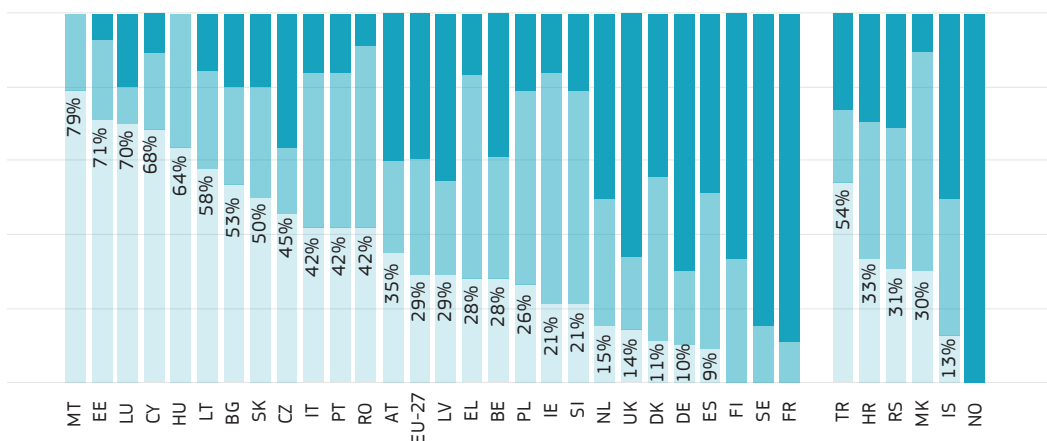
Ausschließlich männlich besetzte Entscheidungsgremien sind in vielen Mitgliedstaaten noch immer die Regel

Obwohl der Anteil der Unternehmen ohne Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien seit 2003 EU-weit erheblich abgenommen hat, gilt dies nicht für alle Mitgliedstaaten (**Abbildung 4**). Während jedes Entscheidungsgremium der Datenerhebung in Frankreich, Schweden und Finnland über mindestens ein weibliches Mitglied verfügt und die Mehrzahl über mehr als eines, haben die in Malta und Ungarn erfassten Gremien niemals mehr als ein weibliches Mitglied und die Mehrzahl der dortigen Entscheidungsgremien an der Spitze der Unternehmen besteht ausschließlich aus Männern. In fast einem Drittel der Mitgliedstaaten (Malta, Estland, Luxemburg, Zypern,

¹⁹ Die Methodologie für die Datenerhebung über große Unternehmen in jedem Land deckt national registrierte Mitglieder des wichtigsten Blue-Chip-Index ab (gemäß ISIN-Code). Als die Erhebung durchgeführt wurde, gehörten 3 Unternehmen zum französischen CAC-40-Index, die außerhalb Frankreichs eingetragen waren und die daher von den Daten ausgeschlossen wurden: Arcelor Mittal (Luxemburg), EADS (Niederlande) und STMicroelectronics (Niederlande).

Abbildung 4 – Aufteilung der Unternehmen nach der Anzahl der Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien, 2012

Keine Frauen 1 Frau > 1 Frau



Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

Tabelle 1 - Männer und Frauen als Präsidenten/Vorsitzende großer Unternehmen, EU-27 2003-2012

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Männer	98,4	97,4	96,9	96,3	97,1	97,2	97,0	96,6	97,3	96,8
Frauen	1,6	2,6	3,1	3,7	2,9	2,8	3,0	3,4	2,7	3,2

Quelle: Europäische Kommission, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen. Daten von 2003 ohne CZ, LT, MT und PL. Anmerkung: Die Daten werden üblicherweise im letzten Quartal des Jahres erhoben; die Daten für 2012 hingegen wurden im Januar, nur 3 Monate nach den für 2011 erfassten Daten gesammelt, und sind daher nicht als Teil der Jahres-Zeitreihe zu betrachten.

²⁰ Das spiegelt zum Teil personelle Veränderungen wider, aber auch Änderungen in der Zusammensetzung der Auswahl, die auf den Mitgliedern des Blue-Chip-Index in jedem Land basiert.

Ungarn, Litauen, Bulgarien und Slowakei) hat mindestens die Hälfte der Unternehmen höchste Entscheidungsgremien, in denen keine Frau vertreten ist. Es gibt nur fünf EU-Länder, in denen mehr als die Hälfte der höchsten Entscheidungsgremien mindestens zwei Frauen zu ihren Mitgliedern zählen: Frankreich (89%), Schweden (85%), Deutschland (70%), Finnland (67%) und Vereinigtes Königreich (66%).

Mehr Frauen unter den Mitgliedern der höchsten Entscheidungsgremien, aber nicht unter den Vorsitzenden

Zwar zeigen die Zahlen für Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien insgesamt einen positiven Trend, wenn auch das Tempo zu wünschen lässt, aber ein Blick auf die Spitzenpositionen der Vorsitzenden oder Präsidentin von 20 im Oktober 2010 auf 19 im Januar 2012 oder von 3,4% auf nur 3,2% leicht gesunken²⁰.

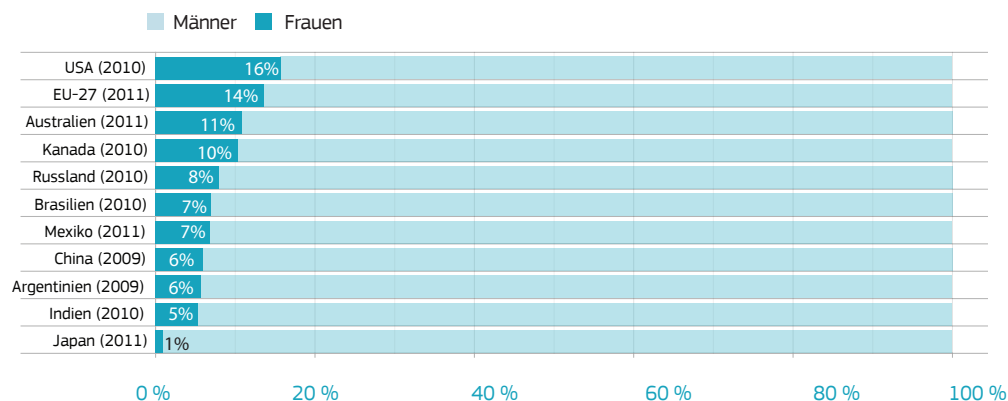
Der auffälligste Punkt bleibt der, dass Frauen unter den

Spitzen der Wirtschaft fast nicht wahrnehmbar sind - mehr als 96 von 100 Vorsitzenden sind Männer - und es gibt keinerlei Anzeichen für Fortschritt.

Die Vorherrschaft von Männern im höchsten Entscheidungsgremium ist weltweit Realität

Der Vergleich mit einigen der wichtigsten Handelspartner der EU zeigt, dass die Unterrepräsentation von Frauen weltweit Realität ist. Die Situation ist in großen US-Unternehmen (Fortune 500) etwas besser als in den europäischen Pendanten (15,7% verglichen mit 13,7%), aber anderswo ist das Ungleichgewicht größer, in einigen Fällen sogar ganz erheblich (**Abbildung 5**). Neben Australien (10,9%) und Kanada (10,3%) machen Frauen in den großen Unternehmen vieler der wichtigsten EU-Handelspartner weniger als eines von 10 Mitgliedern des höchsten Entscheidungsgremiums aus. Tatsächlich dominieren in den Vorständen Japans die Männer noch immer so stark, dass Frauen im Hinblick auf den Entscheidungsprozess quasi keinen Einfluss haben und ihr Anteil somit bei weniger als 1 von 100 Vorstandsmitgliedern (0,9%) liegt.

Abbildung 5 - Anteil von Männern und Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen in Handelspartnerländern der EU



Quellen: Catalyst (USA und Kanada), Datenbank der Europäischen Kommission über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen (EU-27), Australian Boardroom Diversity Index (Australia), Bericht „Women Matter“ McKinsey & Company (Russland, Brasilien und China), akademische Abschlussarbeit „An economic analysis of the impact of women's quota in Argentina's corporate boards“ von Gabriela Colombo (Argentinien), Cranfield University (Indien). Anmerkung: Die Daten sind zwischen den Ländern nicht in vollem Umfang vergleichbar, denn sie stammen aus unterschiedlichen Quellen mit unterschiedlicher Erfassung und verschiedenen Referenzjahren.

3. Initiativen zur Förderung der ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in unternehmerischen Spitzenpositionen

Die Europäische Kommission und zahlreiche Mitgliedstaaten haben die Bedeutung des raschen Ausbaus der Präsenz von Frauen in unternehmerischen Spitzenpositionen insbesondere in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen ganz oben auf die politische Agenda gesetzt. Eine Reihe von Initiativen wurde von Regierungen, EU-Sozialpartnern, Unternehmen und anderen Entscheidungsträgern auf EU- und nationaler Ebene ins Leben gerufen, um den Fortschritt zu beschleunigen. Diese können in zwei Gruppen unterteilt werden: rechtliche Maßnahmen und freiwillige Initiativen, einschließlich Unternehmensrichtlinien, Chartas, Fortbildungen, Mentoren- und Netzwerkprogramme sowie Datenbanken zur Förderung weiblicher Bewerber.

Freiwillige Maßnahmen mögen zwar für die Unternehmen, die diese Maßnahmen umsetzen, den Vorteil größerer Flexibilität und eines stärkeren Gefühls der Eigenverantwortung haben, aber bislang ist von ihnen kein deutlicher Impuls im Hinblick auf die Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien ausgegangen. Die Zahlen belegen, dass es rechtliche Regelungen sind, die zu einem substantiellen Fortschritt führen, insbesondere dann, wenn sie von Sanktionen begleitet werden. Dies wird am deutlichsten durch die Wirkung der heute gut etablierten norwegischen Gesetzgebung demonstriert, aber auch durch den Fall Frankreichs, wo seit Einführung eines Quotengesetzes im Jahr 2011 deutlich schneller Fortschritte gemacht wurden.

3.1. Maßnahmen der Mitgliedstaaten und der Industrie

3.1.1. Rechtliche Maßnahmen

Zum Ausbau der Geschlechterdiversität in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen haben immer mehr Mitgliedstaaten zu rechtlichen Maßnahmen gegriffen und Quoten oder Zielvorgaben für das Geschlechtergleichgewicht festgelegt. Dabei handelt es sich um eine sehr junge Entwicklung, denn praktisch alle betroffenen Mitgliedstaaten

haben die entsprechenden Gesetze erst 2011 eingeführt²¹.

Verbindliche Quoten mit Sanktionen

Frankreich, Italien und **Belgien** haben eine voll entwickelte Quoten-Gesetzgebung für die höchsten Entscheidungsgremien in Unternehmen verabschiedet, die Sanktionen beinhaltet. Diese Länder folgten dem Beispiel Norwegens, wo eine 2003 gesetzlich verordnete Quote von 40% zu schnellem Fortschritt und einer umfassenden Compliance geführt hat. Die Gesetzgebung der drei EU-Mitgliedstaaten zeigt im Hinblick auf die zu erreichende Quote, die Fristen und andere Modalitäten, die unter die Gesetzgebung fallenden Unternehmen sowie die Sanktionen bei Nichteinhaltung eine beträchtliche Vielfalt.

Quoten ohne Sanktionen

Auch **die Niederlande** und **Spanien** haben Gesetze verabschiedet, aber in diesen Ländern sind die Regelungen milder, weil sie entweder nicht verpflichtend oder nicht mit bedeutenden Sanktionen verbunden sind. In den **Niederlanden** wird die Forderung nach einem Anteil von 30% beider Geschlechter in den höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen eher mit einem „befolgen oder erklären“-Mechanismus kombiniert, der im Falle der Nichteinhaltung des Ziels greift. Die in **Spanien** seit 2007 geltende Gesetzgebung ermutigt große Unternehmen, die Mitgliedschaft in ihren höchsten Entscheidungsgremien allmählich bis 2015 so zu ändern, dass jedes Geschlecht mindestens mit 40% vertreten ist. Bei der betreffenden Regelung handelt es sich um eine Empfehlung.

Regelungen für staatseigene Unternehmen

Zusätzlich zu den Mitgliedstaaten, die Regelungen in Bezug auf die höchsten Entscheidungsgremien sämtlicher börsennotierter Unternehmen oder Unternehmen einer bestimmten Größe umgesetzt haben, haben mehrere andere Mitgliedstaaten Gleichstellungsanforderungen insbesondere bezüglich der Zusammensetzung von Entscheidungsgremien staatseigener Unternehmen festgelegt. In **Dänemark, Finnland** und **Griechenland** sind solche Regelungen in der Gesetzgebung zur Geschlechtergleichstellung festgeschrieben. In **Österreich** und **Slowenien** wurden sie über Verwaltungsvorschriften eingeführt.

²¹ Für einen detaillierteren Überblick über alle von den Mitgliedstaaten getroffenen rechtlichen Maßnahmen, auf die hier Bezug genommen wird, siehe Anhang 1.

²² Eine nicht erschöpfende Liste anderer freiwilliger Initiativen und bewährter Praktiken wird in Anhang 2 vorgestellt.

²³ Veröffentlicht im Februar 2011: <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf>

²⁴ Veröffentlicht im Oktober 2011: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/som_applications/somapps/oecontent.aspx?pageid=14249&apptype=newsrelease&id=4410

²⁵ <http://www.ecgi.org/>

²⁶ Verfügbar unter: [http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG %20Revision%202012%20Public%20Posting.pdf](http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Revision%202012%20Public%20Posting.pdf)

²⁷ Anzahl der Unterzeichner verfügbar unter: http://www.talentnaardetop.nl/Home_NL/Charter/Ondertekenaars/

²⁸ http://www.kvinderiledelse.dk/charter_paa_engelsk.asp

²⁹ <http://www.reuters.com/article/2011/10/17/us-germany-women-idUSTRE79G4L920111017>

3.1.2. Freiwillige Initiativen

In zahlreichen EU-Mitgliedstaaten wurde ein breites Spektrum an freiwilligen Initiativen und Werkzeugen entwickelt, um die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in Angriff zu nehmen²².

Festlegung freiwilliger Ziele

Im **Vereinigten Königreich** bestellte die Regierung Lord Davies zur Leitung einer Untersuchung, wie Hindernisse für die Beteiligung von Frauen in Vorständen beseitigt werden können. In diesem Bericht²³ empfiehlt er, dass britische Unternehmen, die im FTSE 100 notiert sind, bis 2015 einen Mindestanteil von 25% Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien erreichen sollten. Laut dem Bericht sollten sich Unternehmen Ziele für 2013 und 2015 setzen, damit mehr talentierte Frauen Spitzenpositionen in britischen Unternehmen erhalten können. Auf Grundlage dieser Empfehlungen ermutigt die Regierung alle FTSE 350-Unternehmen zur Festlegung eines prozentualen Frauenanteils in ihren höchsten Entscheidungsgremien für 2013 und 2015. Der Halbjahresbericht²⁴ zeigte, dass einige Fortschritte gemacht worden sind und Frauen in Führungspositionen in FTSE 100-Unternehmen nun einen Anteil von 14,2% im Vergleich zu 12,5% im Jahr 2010 ausmachen. 33 FTSE 100-Unternehmen haben sich Ziele für den Prozentanteil von Frauen in ihren höchsten Leitungsgremien gesetzt.

Corporate Governance Kodizes

In **Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Luxemburg, den Niederlanden, Polen, Schweden, Spanien** und dem **Vereinigten Königreich** ermutigen die nationalen Corporate Governance Kodizes²⁵ in gewissem Umfang die Geschlechterdiversität in höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen. Zu den jüngsten Entwicklungen gehört die Überprüfung von Empfehlungen des Corporate Governance Kodex von **Dänemark** im Jahr 2011. In dieser Überprüfung wird die Notwendigkeit betont, durch die Festlegung von Zielen Fortschritte zu erreichen und mehr Frauen ins Management zu holen. Im Jahr 2012 soll in **Österreich** voraussichtlich ein überarbeiteter Corporate Governance Kodex herausgegeben werden. Im Rahmen des aktuellen Entwurfs²⁶ sind weitere Bemühungen im Hinblick auf die Anhebung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten vorgesehen.

Chartas, die Unternehmen unterzeichnen können

In den Niederlanden verlangt die Charta „Talent naar de Top“²⁷ (Talente an die Spitze) von Unternehmen die Einführung quantitativer Ziele für den Anteil von Frauen in Führungspositionen, eine Messung ihrer Leistung und jährliche Berichte. Der Ausschuss zur Überwachung der Charta, „Commissie Monitoring Talent naar de Top“, liefert Rückmeldung. Im Jahr 2010 wuchs der Frauenanteil in Unternehmen, die die Charta 2008 und 2009 unterzeichnet hatten, um 7,5% und insgesamt konnte der Großteil der Unterzeichner (72%) einen Anstieg verzeichnen.

In **Dänemark** ermutigt die „Charta für mehr Frauen im Management“²⁸ Unternehmen dazu, mehr Frauen zur Übernahme von Führungspositionen zu bewegen und ihre Initiativen alle zwei Jahre zu bewerten. Darüber hinaus setzt Dänemark seit 2010 die „Empfehlung für mehr Frauen in Aufsichtsräten“ (Operation Kettenreaktion) um, laut der sich Unternehmen unter anderem dazu verpflichten, sich verstärkt um mehr weibliche Führungskräfte in den Aufsichtsräten dänischer Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu bemühen.

Unternehmensinitiativen

Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen erkennt die positive Wirkung der Beteiligung von Frauen im Management an und setzt konkrete Maßnahmen zur Förderung des Führungspotenzials von Frauen um. Diese reichen von der Sensibilisierung für Geschlechterdiversität über das Aufstellen freiwilliger Unternehmensziele, die Entwicklung von Strategien und Werkzeugen zu Einstellung, Ausbildung, Mentoring und Förderung von Netzwerken weiblicher Führungskräfte bis hin zur Förderung eines Ausgleichs zwischen Berufs- und Familienleben.

In **Deutschland** haben Unternehmen des DAX30 ihre individuellen Ziele im Hinblick auf die Anhebung des Frauenanteils in Führungspositionen bekannt gegeben²⁹. Diese reichen von 12% bis 35% Frauen in Führungspositionen, mit unterschiedlichen Fristen, innerhalb derer diese Ziele erreicht werden sollen.

Andere Instrumente

Einige Länder verlangen von staatseigenen Unternehmen die Förderung von Geschlechtergleichheit. In **Finnland** nahm die Regierung im November 2011 eine Resolution an, in der die Ziele und Grundlagen einer Richtlinie für staatseigene Betriebe festgelegt wurden, die der Zusammensetzung der

höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen Beachtung schenkt und gleichzeitig den Förderungsbedarf der Geschlechtergleichheit betont. Bei Einstellungen in der Führungsetage und anderen leitenden Positionen müssen die nötigen Schritte gesetzt werden, um sicherzustellen, dass Bewerbern beider Geschlechter gleiche Chancen für den Aufstieg eingeräumt werden. Auch sollten in den Gremien, die für die Nominierung und Vergütung von Mitgliedern der höchsten Entscheidungsgremien zuständig sind, Vertreter beider Geschlechter gleichberechtigt bestellt werden.

In einigen Mitgliedstaaten gibt es Datenbanken, die weibliche Bewerberinnen für Posten in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen fördern, die Verleihung von Preisen und/oder Auszeichnungen an Unternehmen, die Frauen in Führungspositionen bringen wollen, und Regierungsmaßnahmen zur Unterstützung weiblichen Unternehmertums.

3.2. Maßnahmen der EU-Sozialpartner

Die Förderung von Frauen in Entscheidungspositionen war ein wichtiger Bereich des „Aktionsrahmens zur Gleichstellung“, der für den Zeitraum 2005-2008 von den vier europäischen Sozialpartnerorganisationen BUSINESSEUROPE, Europäischer Zentralverband der Öffentlichen Wirtschaft (CEEP), Europäischer Gewerkschaftsbund (EGB) und Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME) vereinbart wurde³⁰. Sie einigten sich darauf, dass dieses Ziel eine Investition in ein produktiveres, innovativeres und stimulierenderes Arbeitsumfeld und in eine bessere Wirtschaftsleistung ist.

Im Positionspapier von 2011 mit dem Titel „Auf dem Weg zu einem geschlechtlich ausgeglichenen Arbeitsmarkt - ein Business Case für die Gleichstellung von Männern und Frauen“³¹ (engl.: „Towards gender-balanced labour-markets - a business case for equality between men and women“) unterstützt BUSINESSEUROPE in vollem Umfang das Ziel der Anhebung des Frauenanteils in Spitzenpositionen. Es wird darin die Wichtigkeit der Sensibilisierung und der Vermittlung bewährter Praktiken und anderer Initiativen in diesem Bereich betont. Der EGB gab eine Reihe von Empfehlungen für die Verbesserung des Geschlechterverhältnisses in Gewerkschaften, nationalen Zusammenschlüssen und europäischen Industrieverbänden heraus³².

³⁰ <http://etuc.org/a/6709>

³¹ <http://www.busesseurope.eu/Content/Default.asp>

³² [ETUC \(2011\) Resolution on Recommendations for improving gender balance in trade unions, from membership to leadership. http://www.etuc.org/IMG/pdf/EC191_Gender_Equality_Resolution_FINAL_EN.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/EC191_Gender_Equality_Resolution_FINAL_EN.pdf)

Fazit

Es zeigt sich, dass von Oktober 2010 bis Januar 2012 die größten Fortschritte seit vielen Jahren bei der Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen gemacht wurden³³. Dies ist sicherlich auf die intensivierte öffentliche Debatte zurückzuführen, die durch die Aufrufe der Kommission und des Europäischen Parlaments in Gang gesetzt wurde, denen in einigen Ländern konkrete Schritte hin zu einer rascheren Veränderung folgten.

Dennoch ist aus diesem Bericht ersichtlich, dass der Fortschritt nur sehr begrenzt ist. So betrug im Januar 2012 die durchschnittliche Anzahl an weiblichen Mitgliedern des höchsten Entscheidungsgremiums in den größten börsennotierten Unternehmen der EU 13,7% gegenüber 11,8% im Jahr 2010. Darüber hinaus waren im Januar 2012 nur 3,2% der Vorsitzenden weiblich, verglichen mit 3,4% im Jahr 2010.

Der Gesamttrend deutet nicht auf eine erhebliche Verbesserung hin. Bisher haben erst 24 Unternehmen in ganz Europa das Versprechen „Frauen in den Chefetagen – Selbstverpflichtung für Europa“ unterzeichnet und sich zur Erreichung quantitativer Ziele verpflichtet. Wenn der Fortschritt im gleichen Tempo wie in den vergangenen Jahren weitergeht, würde es mehr als 40 Jahre dauern, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen zu erreichen (mindestens 40% beider Geschlechter).

Mehrere EU-Mitgliedstaaten haben kürzlich Rechtsvorschriften eingeführt, um das Ungleichgewicht der Geschlechter in den höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen anzugehen. In einigen anderen Mitgliedstaaten werden die Schwierigkeiten beim Erreichen des Geschlechtergleichgewichts und der Bedarf öffentlicher Intervention gegenwärtig diskutiert, während es in anderen Ländern keine Anzeichen für gesteigerte Bemühungen gibt. Diese Situation birgt die Gefahr, dass die Kluft zwischen einigen Mitgliedstaaten, die sich um mehr Ausgewogenheit bei der Vertretung von Männern und Frauen bei wirtschaftlichen Entscheidungen bemühen, und anderen, die dieser wichtigen Angelegenheit keine Bedeutung beimessen, immer größer wird.

Die EU kann es sich nicht länger leisten, ein Ungleichgewicht der Geschlechter an der Spitze wirtschaftlicher Entscheidungspositionen zu dulden. Geschlechterdiversität in den Chefetagen trägt zur Verbesserung der

Corporate Governance bei, und Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen in führenden Entscheidungspositionen können nachweislich dauerhaft all jene Wettbewerber ausstechen, die nicht über diesen Vorzug verfügen. Frauen stellen zudem ein qualifiziertes Talentreservoir dar. Werden Frauen nicht dauerhaft dazu ermutigt und befähigt, ihre beruflichen Fähigkeiten vollumfänglich zu nutzen, beeinträchtigt dies die Wirtschaftsleistung der EU.

In Anbetracht des Mangels an ausreichendem Fortschritt beim Erreichen einer ausgewogenen Vertretung beider Geschlechter und der Tatsache, dass es sich dabei um eine gemeinsame Herausforderung für alle Mitgliedstaaten handelt, wird die Kommission nun, wie in ihrer Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2010-2015) angekündigt, politische Optionen für zielgerichtete Maßnahmen prüfen, mit denen die Beteiligung von Frauen an Entscheidungsprozessen auf europäischem Niveau gefördert werden kann.

Parallel zur Veröffentlichung dieses Berichts eröffnet die Kommission daher eine **öffentliche Konsultation**, die zur Bewertung der Auswirkungen möglicher EU-Maßnahmen, einschließlich gesetzlicher Maßnahmen³⁴, beitragen wird, um die Situation zu verbessern. Auf Grundlage dieser Beiträge wird die Kommission im späteren Verlauf dieses Jahres eine Entscheidung über mögliche Maßnahmen treffen.

³³ Siehe Abschnitt 2.

³⁴ Im Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission für 2012 wird eine Gesetzesinitiative zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in börsennotierten Unternehmen angekündigt.

Anhang 1

Rechtsvorschriften

1. Einführung

Immer mehr Mitgliedstaaten haben Rechtsvorschriften bezüglich der Quoten in den höchsten Entscheidungsgremien von Unternehmen erlassen. Diese Gesetzgebung nahm sich größtenteils das norwegische Beispiel zum Vorbild, das in Abschnitt 2 dieses Anhangs kurz vorgestellt wird.

Die von den Mitgliedstaaten eingeführten Rechtsvorschriften werden in Abschnitt 4 dieses Anhangs erläutert und sind im Hinblick auf die abgedeckten Unternehmen, festgelegten Ziele und Fristen sowie die Sanktionen für Unternehmen, die gegen die Regelungen verstoßen, überaus vielfältig.

Zusätzlich zu Rechtsvorschriften, die Quoten in börsennotierten Unternehmen oder Unternehmen einer bestimmten Größe festlegen, entschlossen sich einige Länder zur Erlassung rechtlicher oder behördlicher Maßnahmen im Hinblick auf die Ausgewogenheit der Geschlechter in Unternehmen, die sich in Staatseigentum befinden oder staatlich kontrolliert werden und von denen einige auch an der Börse registriert sein können. Diese Maßnahmen werden in Abschnitt 3 erläutert.

2. Das Beispiel Norwegen

Norwegen ist Vorreiter, wenn es um verbindliche geschlechtsspezifische Zielvorgaben für das höchste Entscheidungsgremium geht. Das betreffende Gesetz wurde im Dezember 2003 angenommen und legte das Ziel eines 40%-Anteils beider Geschlechter unter den Mitgliedern dieses Gremiums fest³⁵. Anfangs wurde den Unternehmen die Möglichkeit gegeben, das Ziel auf freiwilliger Grundlage zu erreichen, aber da die freiwilligen Maßnahmen wenig Erfolg zeigten, wurden die Anforderungen zum 1. Januar 2006 gesetzlich bindend³⁶. Die Regelungen betreffen nun alle höchsten Entscheidungsgremien von Aktiengesellschaften sowie eine Reihe weiterer Unternehmen, einschließlich staatseigene und kommunale Unternehmen sowie Genossenschaften.

Die Regelungen bezüglich der Zusammensetzung des höchsten Entscheidungsgremiums werden zum einen gemäß den allgemeinen Durchführungsbestimmungen des Gesellschaftsrechts vollzogen und haben den gleichen Stellenwert wie andere Anforderungen (z. B. im Bereich Buchführung oder Rechnungswesen), und zum anderen gemäß den normalen Kontrollverfahren des Unternehmensregisters. Ein Unternehmen, dessen höchstes Entscheidungsgremium nicht den gesetzlichen Vorgaben entspricht, kann durch Gerichtsbeschluss aufgelöst werden.

3. Quotengesetzgebung für Unternehmen in Mitgliedstaaten

Von der Gesetzgebung der Mitgliedstaaten, die sich insbesondere auf die Zusammensetzung der höchsten Entscheidungsgremien der Unternehmen bezieht, gelten die Systeme Belgiens, Frankreichs und Italiens als solche, die mit dem norwegischen Modell vergleichbare, tatsächliche und verbindliche Geschlechterquoten einführen. Die niederländischen und spanischen Regelungen haben wegen fehlenden Sanktionen einen weicherer Charakter. In Deutschland befindet sich die Gesetzgebung noch immer in Vorbereitung und hat zu einer lebhaften öffentlichen Debatte geführt.

Belgien

In Belgien wurden die betreffenden Regelungen durch das Gesetz vom 28. Juli 2011 eingeführt³⁷. Das Gesetz änderte das Unternehmensgesetz (das an der Börse notierte Unternehmen erfasst) und die Gesetze, die staatseigene Unternehmen betreffen.

Laut dem Gesetz muss das unterrepräsentierte Geschlecht mit mindestens einem Drittel in den höchsten Entscheidungsgremien von Aktiengesellschaften und staatseigenen Unternehmen vertreten sein.

Das Gesetz gilt für Staatsunternehmen ab dem auf das Jahr der Verabschiedung des Gesetzes folgende Geschäftsjahr (d. h. 2012). Die Änderung des Unternehmensgesetzes ist für börsennotierte Unternehmen allerdings erst nach einer längeren Umsetzungsfrist von sechs bis acht Jahren obligatorisch, je nach der Größe des Unternehmens in Bezug auf mehrere Kriterien, wie z. B. Anzahl der Beschäftigten, Jahresbilanz und Jahresumsatz. Also wird die Änderung erst 2019 in vollem Umfang wirksam.

Solange die Quoten nicht erfüllt sind, muss eine zum Minderheitsgeschlecht gehörende Person für jede freie Stelle eingestellt werden, und sämtliche Einstellungen, die dieser Regelung zuwiderlaufen, sind ungültig. Im Hinblick auf börsennotierte Unternehmen hält das Unternehmensgesetz eine spezielle Strafmaßnahme bereit, die aus der Aussetzung der finanziellen oder sonstigen Vorteile für alle Mitglieder des höchsten Entscheidungsgremiums besteht, und die so lange greift, wie die Zusammensetzung des Vorstands nicht der Quote entspricht.

Frankreich

In Frankreich wurden die relevanten Regelungen durch das

³⁵ Die wichtigste Bestimmung des „Public Limited Liability Companies Act“ vom 13. Juni 1997, Nr.45, besagt: ‘§ 6-11a. Im höchsten Entscheidungsgremium müssen Männer und Frauen vertreten sein (1) Im höchsten Entscheidungsgremium von Aktiengesellschaften (Public Limited Liability Companies) müssen beide Geschlechter wie folgt vertreten sein:

1. In höchsten Entscheidungsgremien, die aus zwei oder drei Mitgliedern bestehen, müssen Männer und Frauen vertreten sein.
2. In höchsten Entscheidungsgremien, die aus vier oder fünf Mitgliedern bestehen, müssen beide Geschlechter mit mindestens zwei Mitgliedern vertreten sein.
3. In höchsten Entscheidungsgremien, die aus sechs bis acht Mitgliedern bestehen, müssen beide Geschlechter mit mindestens drei Mitgliedern vertreten sein.
4. In höchsten Entscheidungsgremien, die aus neun Mitgliedern bestehen, müssen beide Geschlechter mit mindestens vier Mitgliedern vertreten sein, und wenn das höchste Entscheidungsgremium aus mehr als neun Mitgliedern besteht, muss jedes Geschlecht zu mindestens 40 % vertreten sein.
5. Die unter Nr. 1 bis Nr. 4 definierten Regelungen beziehen sich auch auf die Wahl von stellvertretenden Mitgliedern’ Absatz 2 derselben Artikel definiert spezielle Bestimmungen in Bezug auf Arbeitnehmervertreter in den höchsten Entscheidungsgremien.

³⁶ Siehe den ‚Erlauf zur Durchsetzung‘ Nr. 1429 vom 9. Dezember 2005.

³⁷ Gesetz zur Änderung des Gesetzes vom 21. März 1991 zur Reform bestimmter Aktiengesellschaften, des Unternehmensgesetzes und des Gesetzes vom 19. April 2002 zur Rationalisierung der Funktion und des Managements der Nationallotterie mit dem Ziel, die Vertretung von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien eigenständiger Aktiengesellschaften, börsennotierter Unternehmen und der Nationalen Lotterie zu gewährleisten, veröffentlicht in Moniteur Belge/Belgisch Staatsblad am 14. September 2011, S. 59600.

³⁸ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle am 28. Januar 2011 im Journal Officiel.

³⁹ Gesetz Nr. 120 vom 12 Juli 2011, veröffentlicht im Amtsblatt Nr. 174 vom 28 Juli 2011 (Legge 12 luglio 2011, n. 120 Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati, GU n. 174 del 28-7-2011).

⁴⁰ Gesetz vom 6. Juni 2011, veröffentlicht im Staatsblad 2011, 275. (Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen).

⁴¹ Siehe Art. 2:166 und Art. 2:276 Zivilgesetzbuch. Nur Aktiengesellschaften (Naamloze Vennootschappen, NV) können börsennotiert sein.

⁴² Siehe Artikel 2:166 Absatz 2 und 2:276 Absatz 2 des Zivilgesetzbuches zusammen mit Artikel 2:2379 des Zivilgesetzbuches. Es gibt keine speziellen Zusatzanforderungen für börsennotierte Aktiengesellschaften.

⁴³ Siehe Art. 2:391 Abs. 7 Zivilgesetzbuch.

⁴⁴ Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; Gesetz 3/2007 vom 22. März 2007 zur effektiven Gleichstellung von Männern und Frauen.

⁴⁵ Unternehmen, die zur Vorlage vollständiger Gewinn- und Verlustrechnungen verpflichtet sind, was sich aufgrund von Vermögen, Umsatz und Mitarbeiterzahl ergibt.

⁴⁶ Gesetz 3/2007 über die effektive Gleichstellung von Männern und Frauen enthält auch einige andere Bestimmungen bezüglich Frauen in Vorständen oder Führungspositionen. Art. 37.2 legt dar, dass die öffentlichen Unternehmen im Bereich Radio und Fernsehen (Radio Televisión Española, RTVE) die Aufnahme von Frauen in Führungspositionen fördern werden. Eine gleichwertige Anforderung wird in Art. 38.2 für die spanische Presseagentur EFE festgelegt. Art. 54 legt fest, dass die Allgemeine Staatsbehörde und die damit verbundenen öffentlichen Institutionen das Prinzip der ausgewogenen Vertretung der Geschlechter bei der Bestellung in Entscheidungsgremien im Hinblick auf diejenigen Unternehmen beachten werden, an deren Kapital die Behörde Anteil hat.

Gesetz vom 27. Januar 2011³⁸ eingeführt: Die Unternehmen müssen gewährleisten, dass jedes Geschlecht innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes (d. h. bis 2014) mit mindestens 20% und innerhalb von sechs Jahren (d. h. bis 2017) mit 40% in den beiden höchsten Entscheidungsgremien vertreten ist. Diese Anforderungen gelten für börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern und Umsätzen von mehr als €50 Millionen über den Zeitraum der letzten drei aufeinander folgenden Jahre. Es wird geschätzt, dass rund 2000 Unternehmen von dem Gesetz betroffen sein werden. Aktiengesellschaften, die vom Handelsgesetz geregelt werden, wie staatseigene Unternehmen, sind ebenfalls betroffen.

Unternehmen, die diese Regelungen nicht befolgen, sehen sich einer Ungültigkeitserklärung ihrer Gremienbestellungen gegenüber, aber die von den Entscheidungsgremien getroffenen Beschlüsse behalten ihre Gültigkeit. Das Gesetz sieht zudem die Aussetzung von Vorteilen für Mitglieder der Entscheidungsgremien der verstoßenden Unternehmen vor.

Außerdem hat das Gesetz dieselben Quoten für andere öffentliche Behörden festgelegt, darunter Universitäten und Verwaltungsinstitutionen.

Italien

In Italien wurden die betreffenden Regelungen per Gesetz vom 12. Juli 2011³⁹ festgelegt und gelten für börsennotierte und staatseigene Unternehmen. Das Gesetz schreibt vor, dass jedes Geschlecht mit mindestens einem Drittel im Unternehmensvorstand und im Aufsichtsrat vertreten sein muss. Es gilt für alle Entscheidungsgremien mit mindestens drei Mitgliedern. Die Ein-Drittel-Quote muss bis 2015 erfüllt sein.

Für börsennotierte Unternehmen wird die Durchsetzung der Regelungen durch die italienische Börsenaufsichtsbehörde (Consob) gewährleistet, die die folgenden Sanktionen im Fall der Nichteinhaltung schrittweise anwenden wird:

- (1) Eine Verwarnung, das Quotensystem innerhalb von vier Monaten anzuwenden, gefolgt von
- (2) einem Bußgeld von €100 000 bis €1 000 000 (von €20 000 bis €200 000 bei Aufsichtsräten) zusammen mit einer zweiten Verwarnung, dass das Quotensystem innerhalb von drei Monaten anzuwenden ist, gefolgt von
- (3) einem Verlust der Ämter der gewählten Mitglieder des Entscheidungsgremiums, das sich nicht an die Quote hält.

Die Niederlande

In den Niederlanden wurden die betreffenden Regelungen mittels eines Gesetzes zur Änderung des Zivilgesetzbuches eingeführt⁴⁰. Das geänderte Zivilgesetzbuch verpflichtet jetzt Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränk-

ter Haftung⁴¹ dazu, sich um eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter im Unternehmensvorstand und Aufsichtsrat zu bemühen. Das Gesetz definiert eine «ausgewogene Vertretung» mit mindestens 30 % Vertretungsanteil beider Geschlechter in den Entscheidungsgremien.

Diese Norm gilt nur für größere Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Diese Unternehmen müssen so weit wie möglich eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter in ihren Verfahren bei der Wahl neuer Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder und im Anforderungsprofil für freie Stellen in Betracht ziehen⁴².

Für kleine und mittlere Unternehmen d. h. Unternehmen, die nicht mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen, gilt diese Rechtspflicht nicht. Diese drei Kriterien sind: Der Gesamtwert des Unternehmensvermögens ist geringer als €17,5 Millionen, sein Nettoumsatz beträgt nicht mehr als €35 Millionen pro Jahr und seine durchschnittliche jährliche Mitarbeiterzahl ist geringer als 250.

Wenn ein größeres Unternehmen in seinem höchsten Entscheidungsgremien keine Vertretung von mindestens 30 % jedes Geschlechts erreicht, muss es im Jahresbericht für die Aktieninhaber begründen, weshalb keine ausgeglichene Vertretung erreicht wurde, welche Maßnahmen ergriffen wurden, um diese zu erreichen und welche Maßnahmen das Unternehmen einzuführen plant, um das Ziel in Zukunft zu erreichen (Mechanismus des «befolgen oder erklären»). Es gibt keine Sanktionen, wenn die 30%-Norm nicht erreicht wird⁴³.

Die Maßnahme ist zeitlich begrenzt und läuft am 1. Januar 2016 aus.

Spanien

Artikel 75 des spanischen Gesetzes zur Geschlechtergleichstellung von 2007⁴⁴ ermutigt große Unternehmen⁴⁵ zur allmählichen Änderung der Zusammensetzung ihrer höchsten Entscheidungsgremien bis 2015, bis jedes Geschlecht mit einem Anteil von mindestens 40% vertreten ist. Bei der Regelung handelt es sich um eine Empfehlung⁴⁶, und für die Nichtbefolgung dieser Regelung sind keine Sanktionen geplant. In der Praxis können allerdings Maßnahmen zum Erreichen des Ziels einer ausgewogenen Geschlechtervertretung in den höchsten Entscheidungsgremien durch die Verleihung eines „Gleichstellungsprädikats“⁴⁷ oder auch bei den Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge berücksichtigt werden⁴⁸.

Deutschland

Obwohl Deutschland nicht über eine gesetzlich verankerte Geschlechterquote für höchste Unternehmensgremien verfügt, können einige bestehende Rechtsvorschriften das

Geschlechtergleichgewicht in diesen Gremien beeinflussen. Dies ist der Fall bei den Regelungen zur Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsräten sowie der Empfehlung, dass Männer und Frauen dort proportional zu ihrem Anteil an der Belegschaft vertreten sein sollten⁴⁹.

Außerdem findet aktuell eine lebhafte öffentliche Debatte im Hinblick auf den Flexiquoten-Plan des deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend statt, der im Wesentlichen in einer rechtlichen Selbstverpflichtung bestünde. Börsennotierte Unternehmen und bestimmte andere Unternehmen (mit einer vollständigen Arbeitnehmervertretung, die sich durch Größe, Sektor und Organisationsform des Unternehmens definiert) wären rechtlich verpflichtet, eine selbst bestimmte Frauenquote sowohl in ihren Vorständen als auch in ihren Aufsichtsräten festzulegen und diese öffentlich zu machen. Diese Verpflichtung wäre freiwillig und würde erst 2013 in Kraft treten, wenn die betreffenden Unternehmen den durchschnittlichen Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen bis dahin nicht verdreifacht haben. Die Quote müsste innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden. Wenn die Unternehmen ihre Ziele nicht erreichen, würden unternehmensrechtliche Sanktionen greifen, wie die Möglichkeit, die Bestellung von Mitgliedern der höchsten Entscheidungsgremien anzufechten. Die gesetzliche Verpflichtung erlischt, sobald (und so lange) die Unternehmen einen Frauenanteil von 30% in ihren Aufsichtsräten und Vorständen erreichen und beibehalten⁵⁰.

4. Regelungen für die ausgewogene Vertretung der Geschlechter in höchsten Entscheidungsgremien staatseigener Unternehmen

Die folgenden Mitgliedstaaten regulieren die Geschlechterzusammensetzung in den höchsten Entscheidungsgremien staatseigener Unternehmen, zu denen auch börsennotierte Unternehmen gehören können, entweder über die Gesetzgebung (Dänemark, Finnland, Griechenland) oder durch behördliche Verordnungen (Österreich, Slowenien).

Dänemark

Die betreffenden Bestimmungen gelten seit 1990. Abschnitt 11 des dänischen Gesetzes zur Gleichstellung der Geschlechter⁵¹ schreibt vor, dass die höchsten Entscheidungsgremien von staatseigenen Betrieben „so weit wie möglich“ geschlechtlich ausgewogen sein sollen. Gemäß Abschnitt 12 dieses Gesetzes sind Minister und Behörden, die ermächtigt sind, ein Mitglied vorzuschlagen, dazu verpflichtet, einen Mann und eine Frau für jeden Posten vorzuschlagen. Der zuständige Minister ist verpflichtet, jedes dritte Jahr über

die Geschlechterverteilung der höchsten Entscheidungsgremien Bericht zu erstatten.

Finnland

Unter Abschnitt 4a (2) des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern⁵² mit dem Titel „Zusammensetzung von Gremien der öffentlichen Verwaltung und Gremien für die Ausübung öffentlicher Gewalt“ wird festgelegt, dass, wenn ein Gremium, eine Behörde oder Institution, oder ein Unternehmen, an dem die Regierung oder Gemeinde der Hauptaktionär ist, ein Verwaltungsgremium, einen Vorstand oder ein anderes Führungs- oder Verwaltungsgremium hat, das aus gewählten Vertretern besteht, dieses Gremium zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen bestehen muss, es sei denn, es gibt gewichtige Gründe, die dagegen sprechen.

Griechenland

In Griechenland verlangt das Gleichstellungsgesetz⁵³ eine Ein-Drittel-Quote für den staatlich bestellten Anteil der höchsten Entscheidungsgremien, einschließlich Unternehmen, die vollständig oder teilweise unter der Kontrolle des Staates stehen. Ernennungsentscheidungen, die gegen die Quotenregelung verstoßen, können von Verwaltungsgerichten annulliert werden. Außerdem können Entscheidungen, die durch Entscheidungsgremien getroffen wurden, die der Quotenregelung nicht entsprechen, durch Zivilgerichte annulliert werden.

Österreich

Im März 2011 gab der österreichische Ministerrat eine Verwaltungsentscheidung heraus, laut der stufenweise Quoten für die höchsten Entscheidungsgremien in Unternehmen einzuführen sind, die sich zu 50% oder mehr in Staatseigentum befinden. Solche Unternehmen müssen in ihren Entscheidungsgremien bis zum 31. Dezember 2013 eine Frauenquote in Höhe von 25 % und bis zum 31. Dezember 2018 in Höhe von 35 % erreichen. Falls möglich, sollte die genannte Quote nicht nur auf Mitglieder angewendet werden, die die öffentlichen Träger vertreten, sondern auch auf das Gremium als Ganzes, wobei der Fortschritt anhand eines Jahresberichts überwacht wird⁵⁴.

Slowenien

Die Verordnung über die Kriterien zur Beachtung des Prinzips der geschlechtlich ausgewogenen Vertretung⁵⁵, die 2004 von der Regierung angenommen wurde, legt den Grundsatz fest, dass jedes Geschlecht mit einem Anteil von 40% bei der Nominierung oder Ernennung von Regierungsvertretern in öffentlichen Unternehmen und anderen Körperschaften des öffentlichen Rechts, einschließlich Vorstände und Aufsichtsräte staatseigener Unternehmen, vertreten sein muss. Bei Nichtbefolgung des Grundsatzes gibt es keine Strafmaßnahmen.

⁴⁷ Der Königliche Erlass 1615/2009 vom 26. Oktober reguliert die Gewährung und Nutzung des unternehmensspezifischen „Gleichstellungsprädikats“, Artikel 10.

⁴⁸ Artikel 33 und 34 des Gesetzes 3/2007. Siehe auch Artikel 102 Gesetz 30/2007 vom 30. Oktober, zur Regulierung von Verträgen im Öffentlichen Dienst.

⁴⁹ Diese Regelungen werden in mehreren Gesetzen festgelegt: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung vom 21. Dezember 2006, Bundesgesetzblatt BGBl, Teil I S. 3332; Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft vom 22. Dezember 2004, Bundesgesetzblatt BGBl, Teil I S. 3675; Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vom 18. Mai 2004, Bundesgesetzblatt BGBl, Teil I S. 974.

⁵⁰ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=172756.html>

⁵¹ Konsolidierungsgesetz Nr. 1095 vom 19. September 2007.

⁵² Gesetz 609/1986 in der jeweils gültigen Fassung.

⁵³ Gesetz 2839/2000 vom 12. September 2000.

⁵⁴ Bundeskanzleramt/Bundesministerin für Frauenangelegenheiten und Öffentlichen Dienst, 14.03.2011, Nr. GZ BKA-140.200/0048-II/1/2011, 93/23.

⁵⁵ Uredba o o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopnosti spolov (Uradni list RS, Nr. 103/04).

Anhang 2

Freiwillige Initiativen und bewährte Praktiken von Regierungen und Unternehmen

1. Freiwillige Initiativen und bewährte Praktiken von Regierungen und Unternehmen

1.1. Anwerbungs-, Fortbildungs-, Mentoring- und Networking-Programme

Im **Vereinigten Königreich** hat sich die *Headhunter-Branche* auf einen freiwilligen Kodex zur Diversität geeinigt, der im Juli 2011 eingeführt wurde. Der Kodex enthält bestimmte Schritte, die Headhunter-Unternehmen beim Suchvorgang befolgen sollen, von der Annahme einer Kurzdarstellung bis zum tatsächlichen Einsatz⁵⁶. Der Kodex wird vom *30% Club* gefördert, der seine Wirksamkeit und den erreichten Fortschritt regelmäßig überprüfen wird. Der *30% Club* ist eine gemeinnützige Organisation, die Maßnahmen zur Förderung eines höheren Frauenanteils in den Entscheidungsgremien von Unternehmen koordiniert. Seine Mitglieder sind Vorstandsvorsitzende und CEOs. Das Mentoring-Programm „*FTSE 100 Cross Company Mentoring Scheme*“ wurde eingerichtet, um die Mitgliedschaft weiblicher Führungskräfte in den höchsten Entscheidungsgremien zu unterstützen. Vorsitzende und CEOs einiger der größten Unternehmen im Vereinigten Königreich sind Mentoren weiblicher Führungskräfte. Eine *neue Berufsqualifikation für nicht geschäftsführende Direktoren (The Financial Times Non-Executive Director's Club)* wurde geschaffen. Da Investoren in der Zusammenarbeit mit den höchsten Entscheidungsgremien eine wichtige Rolle spielen, veröffentlichte die *Association of British Insurers* (die führende britische Aktionärsgruppe) eine Überprüfung der Leistungskraft von Entscheidungsgremien. Die Diversität des Vorstands und dessen Frauenanteil gehörten laut dieser Überprüfung zu den drei wichtigsten Punkten, die zur Leistungsfähigkeit eines Vorstands beitragen.

In **Österreich** werden berufliche Netzwerke und Trainingsprogramme für Führungskräfte vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, dem österreichischen Industrieverband und der Wirtschaftskammer Österreich angeboten.

In **Luxemburg** wurde am 24. Oktober 2011 DivBiz gegründet, ein neues Netzwerk zu Entscheidungsprozessen, das

eine bessere Geschlechtervertretung in Führungspositionen im Privatsektor aktiv fördern soll.

In **Schweden** wird das Programm „Styrelsekraft“ („Macht im Vorstand“) durch ALMI Företagspartner⁵⁷ durchgeführt, um den Anteil an weiblichen Mitgliedern in Entscheidungsgremien in Unternehmen oder Organisationen durch die Unterstützung der teilnehmenden Frauen bei der Entwicklung der Vorstände in ihren eigenen Unternehmen und durch die Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken für Frauenmitgliedschaft in externen Entscheidungsgremien anzuheben. Das Programm umfasst Vorstandstraining, Netzwerkbildung und Mentoring. Die Teilnehmer erhalten für die Dauer eines Jahres einen Mentor sowie Finanzmittel für ein Training ihrer Wahl. Die Mehrheit der teilnehmenden Frauen hat ein Angebot für einen Posten in einem Entscheidungsgremium erhalten.

1.2. Datenbanken zur Förderung weiblicher Bewerber

In **Österreich**⁵⁸, **Belgien**⁵⁹ und **Dänemark**⁶⁰ wurden Datenbanken mit weiblichen Kandidaten für Positionen in Entscheidungsgremien eingerichtet, um die Sichtbarkeit qualifizierter Frauen für diese Funktionen zu erhöhen.

1.3. Förderung weiblichen Unternehmertums

Die Förderung weiblichen Unternehmertums verbessert die Beteiligung von Frauen an den Führungspositionen der größten Unternehmen. In **Schweden** hat die Regierung die Schwedische Agentur für wirtschaftliches und regionales Wachstum damit beauftragt, von 2011-2014 ein nationales Programm zum weiblichen Unternehmertum umzusetzen und zu koordinieren. Das Ziel des Programms besteht darin, zu höheren Beschäftigungszahlen und mehr Wirtschaftswachstum in Schweden beizutragen, indem mehr Frauen Unternehmen gründen, führen, übernehmen und entwickeln, wodurch die Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit der schwedischen Unternehmen und der schwedischen Wirtschaft gesteigert werden. Dazu gehört ein Botschafterinnen-Netzwerk aus 900 weiblichen Unternehmerinnen, das das gesamte Branchenspektrum abdeckt. **Polen** führt eine Reihe von Programmen und Sensibilisierungskampa-

⁵⁶ Verfügbar unter: <http://www.homeoffice.gov.uk/media-centre/news/code-of-practice>.

⁵⁷ Almi ist ein staatseigenes Unternehmen mit der Aufgabe, die Entwicklung wettbewerbsfähiger kleiner und mittlerer Unternehmen zu fördern sowie Unternehmensgründungen zu stimulieren, für mehr Wachstum und Innovation in der schwedischen Wirtschaft.

⁵⁸ www.zukunft-frauen.at

⁵⁹ <http://www.vegastar.be/fr.htm>

⁶⁰ <http://www.womenonboard.dk>

⁶¹ <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/971a5a98-1cf2-11e1-8daf-00144feabdc0.html#axzz1gc8WCIQ8>

⁶² Quelle: BUSINESSEUROPE

gnen zur Förderung weiblichen Unternehmertums durch. Auch **Lettland** setzt Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung weiblichen Unternehmertums um.

1.4. Sensibilisierung der Sozialpartner und der Unternehmen

In **Griechenland** unterzeichneten das Generalsekretariat für die Gleichstellung der Geschlechter und das Hellenische Netzwerk für Unternehmensverantwortung (engl.: Hellenic Network for Corporate Social Responsibility) eine aktualisierte Zusammenarbeitserklärung zur weiteren Information, Sensibilisierung und Mobilisierung griechischer Unternehmen im Hinblick auf Richtlinien zur Chancengleichheit und die Förderung bewährter Praktiken. **Litauen** und **Estland** sensibilisieren und unterstützen Schulungen zu Gleichstellungsfragen für Arbeitgeber und Gewerkschaften. In **Polen** entwickelte der vom Europäischen Sozialfonds mitbegründete Zusammenschluss privater Arbeitgeber, Lewiatan, einen Diversitätsindex - ein Werkzeug, das Unternehmen bei der Bewertung des Diversitätsniveaus innerhalb ihrer Organisation und bei der Feststellung von Lücken helfen soll. **Portugal** und **Slowenien** organisieren Preisverleihungen und/oder Auszeichnungen für Unternehmen, die sich durch die Förderung der Geschlechtergleichheit und einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen ausgezeichnet haben.

1.5. Europäische Wirtschaftsuniversitäten rufen zu Maßnahmen auf

Einige der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas haben einen Aufruf⁶¹ veröffentlicht, durch den der Frauenanteil in Entscheidungspositionen angehoben werden soll. Das Manifest stützt sich auf vier Pfeiler: Übernahme einer wichtigen Rolle bei der Feststellung und Förderung qualifizierter weiblicher Führungskräfte; Inspiration und Befähigung von Frauen, sich professionellen und informellen Netzwerken und Mentorenprogrammen anzuschließen; Anhebung des Frauenanteils an Wirtschaftsuniversitäten, Anpassung des Studienplans und verstärkte Förderung der Kapazitätsbildung.

2. Von Einzelunternehmen eingeführte Initiativen⁶²

In **Deutschland** hat die *Deutsche Telekom* freiwillige Ziele festgelegt, um sicherzustellen, dass der Frauenanteil in mittleren und höheren Führungspositionen sowie bis 2015 auch im Aufsichtsrat 30% beträgt. *E.ON* hat ein freiwilliges Quotensystem eingeführt, um zum einen zu gewährleisten, dass 14% seiner führenden Managementpositionen bis Ende 2016 von Frauen gehalten werden, und zum anderen, dass die Beteiligung von Frauen an führenden Manage-

mentpositionen verdoppelt wird und bis 2017 mindestens 30% der Aufsichtsratsmitglieder Frauen sind. *Henkel* hat ein objektives Ziel für den Aufsichtsrat, das darin besteht, den aktuellen Anteil von weiblichen Mitgliedern (25%) beizubehalten und, falls möglich, anzuheben. Das Unternehmen hat ein internes Netzwerk für Frauen in Führungspositionen gegründet. *Bayer* hat sich dazu entschlossen, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis 2015 auf 30% und im Aufsichtsrat bis 2017 auf 20% anzuheben. *SAP* hat freiwillig ein Quotensystem eingeführt, um sicherzustellen, dass 25% seiner Führungspositionen weltweit bis 2017 von Frauen eingenommen werden und dass der Aufsichtsrat auf der Seite der Aktionärsvertreter aus mindestens einem weiblichen Mitglied besteht. *Daimler* plant, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis 2020 auf weltweit 20% zu erhöhen.

In **Dänemark** hat sich *Tele-Danmark Communications A/S* für ein freiwilliges Ziel entschieden, bis 2015 auf einen Frauenanteil von 33% in Führungspositionen zu kommen. *Dong Energy* hat die Bildung von Netzwerkgruppen für weibliche Manager unterstützt, seine Systeme zur Talenterkennung und Karriereentwicklung verbessert, und bewertet das Bewerbungsverfahren, um festzustellen, ob das Unternehmen für weibliche Angestellte und Führungskräfte attraktiv ist und diese binden kann.

In **Frankreich** hat sich *GDF Suez* auch zu konkreten Zielen entschlossen, die bis 2015 zu erreichen sind. Einer von drei Direktoren soll eine Frau sein, 35% der identifizierten Potenzialträger und 25% der Manager sollen Frauen sein. *Renault* hat geplant, 30% Frauen in technischen Positionen einzustellen und 50% in anderen Positionen. Diese Ziele werden durch praktische Initiativen unterstützt, wie die Förderung einer besseren Work-Life-Balance und die Garantie gleichen Entgelts für Frauen und Männer. *Danone* verfügt seit 2007 über Initiativen, um Frauen beim Erreichen von Führungspositionen zu unterstützen, sei es über Mentoring, Führungskräftetraining oder Teilnahme an einem von acht Frauen-Netzwerken weltweit.

In **Schweden** hat *E.ON Sverige* ein Netzwerk für weibliche Führungskräfte eingerichtet. Diese profitieren von sechs halbtägigen Seminaren jährlich, in denen sie zielgerichtete Beratung und ein umfassendes Führungstraining erhalten. *Volvo* hat ein Netzwerk gendersensitiver männlicher Führungskräfte eingerichtet, das Wissen verbreiten und Werte und Bewusstsein schaffen soll, um die Anzahl weiblicher Manager anzuheben. *ASSA ABLOY* hat sich dazu entschlossen, das unterrepräsentierte Geschlecht in Bewerbungs- und Beförderungsverfahren bei gleichwertigen Qualifikationen vorzuziehen. Das Ziel besteht darin, dass mindestens einer der Abschlusskandidaten zum unterrepräsentierten Geschlecht gehört.

Länderkürzel

BE	Belgien	LT	Litauen	UK	Vereinigtes Königreich
BG	Bulgarien	LU	Luxemburg		
CZ	Tschechien	HU	Ungarn	IS	Island
DK	Dänemark	MT	Malta	LI	Liechtenstein
DE	Deutschland	NL	Niederlande	NO	Norwegen
EE	Estland	AT	Österreich		
IE	Irland	PL	Polen	HR	Kroatien
EL	Griechenland	PT	Portugal	MK	Ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien
ES	Spanien	RO	Rumänien	TR	Türkei
FR	Frankreich	SI	Slowenien	RS	Republik Serbien
IT	Italien	SK	Slowakei		
CY	Zypern	FI	Finnland		
LV	Lettland	SE	Schweden		

Europäische Kommission - Generaldirektion Justiz
Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2012
2012 – 24 S. – 21x29.7cm

ISBN-13: 978-92-79-23282-4

doi: 10.2838/6473

