

Wissen kompakt

GESCHLECHTERQUOTE

Svenja Pfahl, Stefan Reuyß (SowiTra)

Juli 2023

Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ist zentraler Bestandteil der Gleichberechtigung der Geschlechter. Einen Überblick über die aktuelle Gesetzeslage und die Rolle von Arbeitnehmervertretern gibt dieses Modul.

Inhalt

1	Grundlagen für eine geschlechtergerechte Unternehmensmitbestimmung	3
2	Entstehung und Ziele von FüPoG I und II	6
3	FüPoG I und FüPoG II: Was wird von Unternehmen verlangt?	9
4	Was wird von Unternehmen/Gremien mit öffentlicher Beteiligung erwartet?	11
5	Rolle des Aufsichtsrats bei der Festlegung von Quoten und Zielgrößen	12
6	Gesamt- oder Getrennterfüllung der Geschlechterquote im Aufsichtsrat?	13
7	Anhand welcher Daten lassen sich Zielgrößen festlegen?	14
8	Wie ehrgeizig sollten Zielgrößen sein?	15
9	Argumente für Geschlechterquoten	17
10	Einhaltung von Geschlechterquote bzw. Zielgrößen	19
11	Begleitung von Geschlechterquoten durch den Betriebsrat	20
12	Welche Sanktionsmöglichkeiten bestehen?	22
13	Neue EU-Richtlinie zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsratsgremien	23
14	Weiterführende Informationen/Literatur	26
	Über die Autoren	27

1 Grundlagen für eine geschlechtergerechte Unternehmensmitbestimmung

Gesetzliche Grundlagen für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im Rahmen der Unternehmensführung und -mitbestimmung – d. h. in Aufsichts- und Verwaltungsräten (Aufsichtsgremien) sowie Vorständen – aber auch auf den obersten Führungsebenen in Unternehmen ergeben sich aus den **beiden Führungspositionen-Gesetzen** (FüPoG I von 2015, FüPoG II von 2021). Für den Bereich der



Bundesverwaltung, der Gerichte sowie der Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts des Bundes leiten sich gesetzliche Vorschriften aus dem **Bundesgleichstellungsgesetz** ab (BGleG).

Seit Ende 2022 gelten zudem die Vorschriften einer **EU-Richtlinie** zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsgremien mit Frauen und Männern, die bis Juli 2026 in den Unternehmen in der EU umgesetzt werden muss (s. auch Abschnitt „Neue EU-Richtlinie zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsgremien“).

Das „Erste Führungspositionen-Gesetz“ (FüPoG I), das Gesetz für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst, trat im April 2015 in Kraft. Es regelt erstmalig gesetzliche Geschlechterquoten für Aufsichtsgremien in Deutschland und verlangt Zielgrößen für den zukünftigen Frauen-/Männeranteil in Vorständen, Aufsichtsgremien und auf den obersten Führungsebenen durch das jeweilige Unternehmen.

1. Demnach gilt für börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmen (die dem Mitbestimmungsgesetz, Montan-Mitbestimmungsgesetz oder Mitbestimmungsergänzungsgesetz unterliegen) seit dem 1. Januar 2016 eine **Geschlechterquote**: Das Aufsichtsgremium im Unternehmen muss sich zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen (Art. 3, Nr. 4b). In ihren jährlichen Lageberichten müssen die Unternehmen bekannt geben, ob sie diese Geschlechterquote einhalten und ggf. begründen, warum ihnen dies nicht gelingt.
2. Zusätzlich gilt für alle entweder börsennotierten und/oder paritätisch mitbestimmten Unternehmen, dass sie **verbindliche Zielgrößen** für ihr Unternehmen festlegen und veröffentlichen müssen, mit dem Ziel, den Anteil des bisherigen Minderheitengeschlechts im Aufsichtsgremium, im Vorstand bzw. der Geschäftsführung sowie in den zwei obersten Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung zu erhöhen (es sei denn: nach Nr. (1) gilt im Aufsichtsgremium ohnehin die gesetzliche 30-Prozent-Quote). Dabei sind Fristen für die Erreichung dieser Zielgrößen zu definieren, die maximal fünf Jahre betragen dürfen. Für den Fall der Nichterfüllung dieser Zielgrößen waren jedoch im FüPoG I zunächst keine Sanktionen vorgesehen, zudem ist auch die Zielgröße

„Null“ zulässig.

Ein von der Bundesregierung in Auftrag gegebenes **Evaluationsgutachten** kam drei Jahre nach Einführung des Gesetzes (Anfang 2018) zu einer gemischten Bewertung der **Erfolge von FÜPoG I**:

- Die feste Mindestquote für Aufsichtsgremien börsennotierter und zugleich paritätisch mitbestimmter Unternehmen hat seit ihrer Einführung 2015 zu einem signifikanten Anstieg des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der aktuell 106 zur Geschlechterquote verpflichteten Unternehmen in Deutschland geführt. Dort hat sich der Frauenanteil von 25 Prozent auf 35,9 Prozent erhöht.
- Bei den übrigen 2.103 Unternehmen (entweder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt), die von den Regelungen des FÜPoG I erfasst werden, nicht aber unter die Geschlechterquote fallen, liegt der Frauenanteil im Aufsichts- oder Verwaltungsrat dagegen nur bei 21,6 Prozent.
- Auf Vorstandsebene sind Frauen noch immer stark unterrepräsentiert. Der Frauenanteil in den Vorständen aller vom FÜPoG I erfassten Unternehmen ohne feste Quote für den Aufsichts- oder Verwaltungsrat betrug nur 8,6 Prozent.
- In den 106 „Quoten-Unternehmen“ liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei immerhin 14,1 Prozent.
- Dass Freiwilligkeit nicht zu den gewünschten Effekten führt, zeigt sich auch bei den Zielgrößen, die sich Unternehmen setzen müssen. Fast 80 Prozent der Unternehmen geben bislang für ihre Vorstände die Zielgröße „Null“ oder gar keine Zielgröße an.
- Und in fast allen Dienststellen des Bundes sind weniger Frauen als Männer in Leitungsfunktionen. Hier beträgt der Frauenanteil an Führungskräften 35 Prozent.

Aufgaben und Zielsetzung der Evaluation in der Zusammenfassung

Zielsetzungen des Gesetzes <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im privaten/öffentlichen Sektor• Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern• Verbesserte Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Männer und Frauen Zielsetzungen der Evaluation <ul style="list-style-type: none">• Evaluierung der Wirksamkeit des Gesetzes drei Jahre nach Inkrafttreten• Untersuchung des Erfüllungsaufwands• Formulierung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung und Anpassung gesetzlicher Vorschriften	1 Privatwirtschaftliche Regelungen Untersuchung Zielerreichung, Wirkungen und Erfüllungsaufwand; besonderer Fokus auf: Akzeptanz und Wirksamkeit der gesetzlichen Pflicht zur Quote/zu den Zielvorgaben Veränderung der Personalpolitik und Unternehmenskultur sowie Verbesserung wirtschaftlicher Entscheidungen
	2 Änderung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes Untersuchung der Wirksamkeit, des Erfüllungsaufwands und der tatsächlichen Auswirkungen des Gesetzes
	3 Novelle des Bundesgleichstellungsgesetzes Untersuchung der Wirksamkeit, des Erfüllungsaufwands und der tatsächlichen Auswirkungen des Gesetzes

Quelle: Evaluationsgutachten. Studie im Auftrag des BMFSFJ, Berlin 2020, S. 24

Hans Böckler
Stiftung

Fazit der Evaluation im Auftrag des BMFSFJ: Die **Wirkungen von FÜPoG I** haben innerhalb der ersten drei Jahre nicht zur Etablierung von Prozessen und Strukturen geführt, auf Basis derer die Teilhabe von Frauen an Führung systematisch in Unternehmen verankert werden konnte (z. B. Zielwerte für Frauenanteile in der Nachfolgeplanung, Professionalisierung von Auswahlprozessen durch divers besetzte Auswahlgremien, standardisierte Prozesse für die Definition der Zielgrößen). Daher empfiehlt die Evaluationsstudie eine Reihe von Nachbesserungen.

In der Folge hat die Bundesregierung 2021 u. a. daher das „**Zweite Führungspositionengesetz**“ (**FÜPoG II**) verabschiedet. Für die Privatwirtschaft sind mit dem FÜPoG II seit 2021 erstmals verbindliche Vorgaben für mehr Frauen auch in den Vorständen, eine Begründungspflicht bei der Festlegung einer Null-Prozent-Zielgröße, verschärfte Sanktionsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit einer temporären Mandatsstilllegung von Vorstandsmitgliedern wegen Mutterschutz, Elternzeit, Krankheit oder Pflege eines Familienangehörigen vorgeschrieben (s. auch Abschnitt „**FÜPoG I und II: Was wird von Unternehmen verlangt?**“). Das Gesetz enthält gesonderte Regelungen für die Privatwirtschaft, für Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung des Bundes, für Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie für den Öffentlichen Dienst (s. auch Abschnitt „**Entstehung und Ziele von FÜPoG I und II**“).

2 Entstehung und Ziele von FÜPoG I und II

Rechtlicher Ausgangspunkt in Deutschland für die Durchsetzung der Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern ist seit 1949 das Grundgesetz mit Artikel 3 Absatz 2: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst ist nach Auffassung der Bundesregierung zentraler Bestandteil einer solchen Gleichberechtigung der Geschlechter.

Die ersten gesetzlichen Maßnahmen zur Förderung der nicht nur rechtlichen, sondern auch **tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben** betrafen zunächst nur den Öffentlichen Dienst mit der Verabschiedung des 2. Gleichberechtigungsgesetzes von 1994 (2. GleichBG). Hier wurden sowohl wegweisende Frauenfördermaßnahmen, verbindliche Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Beschäftigten als auch Vorgaben zur geschlechtergerechten Besetzung von Gremien erlassen.

Im Bereich der **Privatwirtschaft** wurde 2001 zunächst eine freiwillige Vereinbarung zwischen Bundesregierung und Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft abgeschlossen mit dem Ziel der Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen. Verschiedene Regierungskommissionen empfahlen, bei der Besetzung von Vorständen und Aufsichtsgremien in Unternehmen stärker auf Vielfalt zu setzen. Alle DAX-30-Unternehmen haben im März 2011 eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen initiiert. Als all dies jedoch nicht zu nennenswerten Ergebnissen führte, wurden die Forderungen nach Einführung gesetzlicher Quoten lauter.

Auf europäischer Ebene wurde 2012 der Vorschlag für eine EU-Richtlinie zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen mit Frauen und Männern erarbeitet – die aber keine Mehrheit bei den Mitgliedsstaaten fand und daher zunächst nicht beschlossen wurde (für die nächsten zehn Jahre bis 2022, s. auch Abschnitt „[Neue EU-Richtlinie zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsgremien](#)“). Die ersten zwingenden gesetzlichen Quotenvorgaben zur Mindestbesetzung von Positionen in Aufsichtsgremien (2015) bzw. das Beteiligungsgebot von Frauen in Vorständen (2021) ergaben sich dann erst mit der Verabschiedung der beiden Führungspositions-Gesetze (FÜPoG I und II).

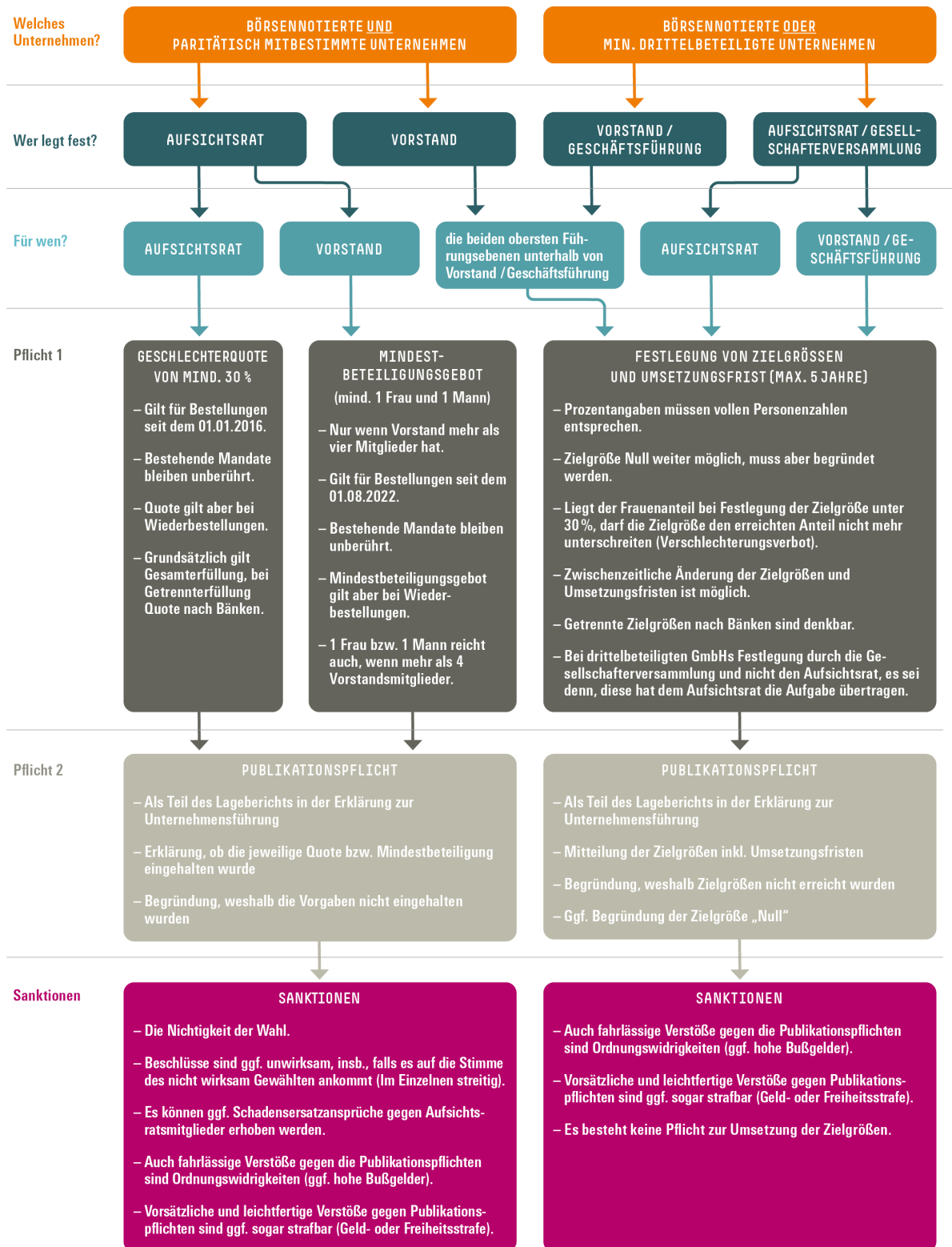
Die beiden **Führungspositions-Gesetze (FÜPoG I und II)** sollen mittelfristig zu einer signifikanten Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der Privatwirtschaft, der Bundesverwaltung und bei Gremienwahlen führen. Ihr Ziel ist damit letztlich das Erreichen von Geschlechterparität in der Geschäftsleitung und den oberen Führungspositionen in großen privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland. Sie sollen mittelbar auch dazu beitragen, die Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern in Deutschland zu verringern und die Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit zu verbessern. Zusätzlich sollen sie der Gesamtwirtschaft dienen, da der Gesetzgeber davon ausgeht, dass divers besetzte Führungsgremien bes-

sere Entscheidungsprozesse gewährleisten – und nicht zuletzt eine stärkere Einbeziehung der Frauen aufgrund des Fachkräftemangels sowie der demografischen Entwicklung notwendig ist, um das Potenzial voll auszuschöpfen.

Das **FüPoG II (2021)** entwickelt das 2015 in Kraft getretene FüPoG I weiter, verbessert seine Wirksamkeit und schließt Lücken. Es enthält gesonderte Regelungen für die Privatwirtschaft, für Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung des Bundes, für Körperschaften im Bereich der Sozialversicherung sowie für den Öffentlichen Dienst.

- Für die **Privatwirtschaft** sieht das FüPoG II erstmals verbindliche Vorgaben für ein Beteiligungsgebot von Frauen in Vorständen (mit mehr als drei Mitgliedern), eine Begründungspflicht bei der Festlegung von Null-Prozent-Zielgrößen sowie die Möglichkeit einer Mandatspause von Vorstandsmitgliedern wegen Mutterschutz, Elternzeit, Krankheit oder Pflege eines Familienangehörigen vor.
- **Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts sollen eine Vorbildfunktion übernehmen:** Für alle Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes gilt die feste Geschlechterquote von 30 Prozent für das Minderheitengeschlecht in Aufsichtsgremien. Außerdem gilt hier stets die Mindestbeteiligung von einer Frau in Vorständen mit mehr als zwei Mitgliedern. Es handelt sich aktuell um 94 Unternehmen in Deutschland (Webseite BMFSFJ, Jan. 2023). Auch in Körperschaften des öffentlichen Rechts wurde nun eine Mindestbeteiligung von einer Frau in mehrköpfigen Vorständen eingeführt.
- Außerdem hat das FüPoG II im **Bereich des Öffentlichen Dienstes** eine Weiterentwicklung des Bundesgremienbesetzungsgesetzes (BGremBG) zur Folge: In alle Aufsichtsgremien, in die der Bund mindestens zwei Mitglieder entsendet, müssen Frauen und Männer zu gleichen Teilen entsendet werden (bei ungerader Anzahl: Ungleichgewicht von maximal einem Sitz).

Die Geschlechterquote für Vorstand und Aufsichtsrat



Quelle: I.M.U.

I.M.U.

3 FÜPoG I und FÜPoG II: Was wird von Unternehmen verlangt?

Das **FÜPoG I (2015)** sieht für privatwirtschaftliche Unternehmen im Wesentlichen zwei Förderungsmaßnahmen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen vor:

1. Zum einen führte das FÜPoG I für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien eine **Geschlechterquote** von mindestens 30 Prozent (feste Quote) **für Aufsichtsgremien** ein. Dies gilt für börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmte Unternehmen in den Rechtsformen der Aktiengesellschaft (AG) und der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), auch wenn sie aus einer grenzüberschreitenden Verschmelzung hervorgegangen sind. Daneben gilt dies auch für paritätisch mitbestimmte börsennotierte Unternehmen in der Rechtsform der Europäischen Gesellschaft (SE). In Deutschland trifft dies insgesamt auf lediglich rund 100 Unternehmen zu.
2. Zum anderen sieht das FÜPoG I für entweder börsennotierte und/oder paritätisch mitbestimmte Unternehmen die Pflicht zur Festlegung und Veröffentlichung von (selbst gewählten) **Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsgremium, dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung und den beiden Führungsebenen unterhalb des obersten Leitungsorgans** vor. Bei der Festlegung der Zielgrößen gilt das sogenannte Verschlechterungsverbot: Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Die Pflicht zur Definition von Zielgrößen entfällt in Unternehmen, wo ohnehin die gesetzlichen Geschlechterquoten für den Aufsichtsrat gelten.

Zielgrößen sind verpflichtend für Unternehmen in der Rechtsform der AG, der KGaA, der SE sowie Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), eingetragene Genossenschaften (eG) und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVG). Dies trifft in Deutschland – nach Auswertung durch die Bundesregierung – auf rund 2.000 Unternehmen zu.

3. Die Unternehmen müssen ihre Zielgrößen und Fristen veröffentlichen und über das Erreichen der Zielgrößen innerhalb der festgelegten Fristen und gegebenenfalls über die Gründe für deren Nichterreichung berichten.

Die **Bestimmungen des FÜPoG I gelten unverändert weiter**, seit 2021 ergänzt um die Bestimmungen des FÜPoG II. An Ergänzungen und Neuerungen durch das **FÜPoG II kommen hinzu**:

4. Besteht der **Vorstand** einer börsennotierten Gesellschaft, für die zugleich das Mitbestimmungsgesetz, das Montan-Mitbestimmungsgesetz oder das Mitbestimmungsergänzungsgesetz gilt, aus mehr als drei Personen, muss er zukünftig **mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt sein**. Die Neuregelung greift für jede Bestellung eines Vorstandsmitgliedes ab dem 01.08.2022. Wann in

den jeweiligen Unternehmen die Besetzung eines Vorstandspostens ansteht, ist eine Frage des Einzelfalls. Bestehende Mandate können bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden. Von dieser Neuerung sind in Deutschland 66 börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmte Unternehmen betroffen, von denen 21 bisher noch keine einzige Frau im Vorstand haben (Website BMFSFJ, Jan. 2023). Die Geschlechterquote gilt entsprechend bei der Besetzung des Vorstands bzw. der geschäftsführenden Direktor:innen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Europäischer Aktiengesellschaften (SE), deren Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat also aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter:innen besteht (§§ 16 Abs. 2, 40 Abs. 1a SEAG).

5. Der Vorstand einer entweder börsennotierten oder mitbestimmten Aktiengesellschaft hat für den Frauenanteil **in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen zu definieren** (gemäß FÜPoG I). In der Praxis üblich waren und sind dafür Prozentangaben. Diese Vorgabe wird durch das FÜPoG II (2021) konkretisiert und verschärft: Künftig müssen die Zielgrößen für die beiden obersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands den angestrebten Frauenanteil an der jeweiligen Führungsebene beschreiben und bei Angaben in Prozent **vollen Personenzahlen** entsprechen (§ 76 Abs. 4 Satz 2 AktG). Auch im Handelsbilanzrecht werden durch das FÜPoG II jeweils entsprechende Berichtspflichten für die definierten Zielgrößen eingeführt.
6. Die zunächst stark genutzte Möglichkeit, für den Aufsichtsrat, den Vorstand bzw. die Geschäftsführung sowie die zwei obersten Führungsebenen darunter eine **Zielgröße „Null“** festzusetzen, hat der Gesetzgeber mit FÜPoG II **seit 2021 erschwert**. Nunmehr müssen börsennotierte oder der Mitbestimmung unterliegende Kapitalgesellschaften die Festlegung einer solchen Zielgröße „Null“ inhaltlich klar und verständlich begründen.
7. Zugleich wird der **Sanktionsmechanismus** bei Verletzung von Berichtspflichten im Zusammenhang mit der Festlegung von Zielgrößen verbessert. Bei Verstößen drohen nun hohe Bußgelder (s. auch Abschnitt „Welche Sanktionsmöglichkeiten bestehen?“) (§ 76 Abs. 4 AktG und § 11 Abs. 5 sowie § 36 Satz 3, § 52 Abs. 2 Satz 3 GmbHG). Dennoch bleibt eine Zielgröße „Null“ – unter Beachtung des Verschlechterungsgebots aus dem FÜPoG I – bedauerlicherweise weiterhin zulässig, soll allerdings nach Meinung des Gesetzgebers eine absolute Ausnahme darstellen.
8. Ein weiteres Herzstück des FÜPoG II ist die neu geschaffene **Freistellungsmöglichkeit für Vorstandsmitglieder** im Falle der Inanspruchnahme von Mutterschutz (für die im MuschG genannten Schutzfristen) bzw. bei der Nutzung von Elternzeit sowie bei Krankheit und Pflege eines Familienangehörigen (für bis zu drei Monate). Damit verbunden ist der Anspruch auf Wiederbestellung nach Ablauf der Auszeit. Das Gesetz sieht hier ein abgestuftes System vor: Bei Mutterschutz muss die Auszeit grundsätzlich gewährt werden, in den anderen Fällen kann sie

nur versagt werden „wenn ein wichtiger Grund vorliegt“. Die Regelung dient der besseren Vereinbarkeit von Spitzenjob und Familie und verhindert, dass Karrieren darunter leiden, wenn Frauen in Mutterschutz oder Beschäftigte in Elternzeit gehen bzw. sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern.

4 Was wird von Unternehmen/Gremien mit öffentlicher Beteiligung erwartet?

Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes: Unabhängig von Börsennotierung und Mitbestimmung gilt für die aktuell 94 Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes künftig bei mehr als zwei Mitgliedern im Geschäftsführungsorgan eine Mindestbeteiligung von je einer Frau und einem Mann. Außerdem wird die vormals nur für börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmte Unternehmen geltende feste Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent Frauen in Aufsichtsratsgremien auf alle Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes übertragen. Dies betrifft rund 100 Unternehmen, unter ihnen beispielsweise die Deutsche Bahn AG (→ [Mitteilung des BMFSFJ](#) vom 12.08.2021). Damit setzt sich der Bund mit dem FöPoG II selbst strengere Vorgaben als der Privatwirtschaft.

Gesellschaften in der Rechtsform der GmbH mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes: Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die die oben genannten Voraussetzungen erfüllen, unterliegen ebenfalls der festen Geschlechterquote von jeweils mindestens 30 Prozent Männern und Frauen im Aufsichtsrat (§ 77a Abs. 3 GmbHG). Sind in solchen Gesellschaften mehr als zwei Geschäftsführer:innen bestellt, so muss sich darunter mindestens eine Frau und mindestens ein Mann befinden (§ 77a Abs. 2 GmbHG).

Körperschaften des öffentlichen Rechts: In Körperschaften des öffentlichen Rechts wird eine Mindestbeteiligung von einer Frau in jedem mehrköpfigen Vorstand (mit zwei oder mehr Sitzen) eingeführt. Dies betrifft zum Beispiel die ca. 155 Sozialversicherungsträger wie Krankenkassen, Renten- und Unfallversicherungsträger, genauso wie etwa die Bundesagentur für Arbeit.

Institutionen des Bundes: Außerdem erweitert das FöPoG II (2021) das Gesetz über die Mitwirkung des Bundes an der Besetzung von Gremien (BGremBG). Das BGremBG hat die paritätische Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichts- und Verwaltungsräten sowie vergleichbaren Aufsicht führenden Organen und anderen wesentlichen Gremien in Institutionen zum Ziel, sofern der Bund Mitglieder für diese Gremien bestimmen kann. D. h. Mitglieder, die der Bund in diese Aufsichtsgremien entsendet, müssen sich zu gleichen Teilen aus Frauen und Männern zusammensetzen. Steht dem Bund eine ungerade Anzahl an zu besetzenden Sitzen zu, darf das Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern nur einen Sitz betragen.

Bundesverwaltung: Daneben werden Gleichstellungsbeauftragte, Gleichstellungspläne sowie Gleichstellungsaspekte bei der Digitalisierung in der Bundesverwaltung gestärkt. Der Gesetzentwurf spricht von einer institutio-

nellen Stärkung (S. 1) und sieht wesentliche Veränderungen für das Amt der Gleichstellungsbeauftragten vor. Um eine „spürbare Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten“ bei der Arbeitsteilung sicherzustellen (S. 73), ist eine klare Entlastungsstaffelung für Stellvertreterinnen der Gleichstellungsbeauftragten vorgesehen. Die wohl wirkmächtigste Änderung stellt sicherlich die geplante Erweiterung der → **Klagerechte für Gleichstellungsbeauftragte** in § 34 Abs. 1 BGleiG-E dar. Diese sollen nunmehr in allen Fällen klagen können, in denen sie Einspruch einlegen dürfen. Außerdem ist vorgesehen, dass die Dienststellen im Gleichstellungsplan angeben müssen, bis wann sie ihre Zielvorgaben erreichen wollen (§ 13 Abs. 2 S. 1 HS. 1 BGleiG-E).

5 Rolle des Aufsichtsrats bei der Festlegung von Quoten und Zielgrößen

In börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmen werden bei Nachbesetzungen, Entsendungen oder Wahlen verstärkt Frauen (als unterrepräsentiertes Geschlecht) **Mitglied des Aufsichtsrats** – bis jeweils in beiden Gremien mindestens 30 Prozent mit Frauen besetzt sind (mathematisch gerundet auf ganze Personen).

Daneben hat der Aufsichtsrat bei der Auswahl und Bestellung von neuen **Mitgliedern für den Vorstand** das Beteiligungsgebot gemäß FÜPoG II einzuhalten. Dies bedeutet, dass in Vorständen mit mehr als drei Sitzen mindestens eine Frau vertreten sein muss oder analog mindestens ein Mann, sofern der Vorstand zuvor ausschließlich aus Frauen zusammengesetzt war (§ 76 Abs. 3a Satz 1 AktG). Die Regelung gilt unabhängig davon, welche Zahl an Vorstandsmitgliedern die Satzung vorschreibt; sie stellt allein auf die Ist-Besetzung des Vorstands ab. Solange der Vorstand bislang kein weibliches Mitglied hatte, kann nach Ablauf einer Übergangsfrist von zwölf Monaten nach Inkrafttreten des FÜPoG II (Stichtag: 1. August 2022) nur eine Frau wirksam als Vorstandsmitglied bestellt werden.

Wichtig: Wird ein weiteres/neues männliches Mitglied in den Aufsichtsrat oder Vorstand gewählt oder entsendet, bevor 30 Prozent des Gremiums weiblich sind (Aufsichtsrat) bzw. bevor mindestens ein Mitglied im Vorstand mit mehr als drei Sitzen weiblich ist (Vorstand), wäre das quotenwidrig und rechtlich nichtig. Der Betreffende kann nicht Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied werden, der Platz bleibt (rechtlich) unbesetzt. Dies gilt auch bei einer gleichzeitigen Bestellung mehrerer Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglieder en bloc. Entspricht die Zusammensetzung nicht den Vorgaben der Geschlechterquote bzw. des Beteiligungsgebotes, ist die En-bloc-Bestellung insgesamt nichtig.

Der Aufsichtsrat eines entweder börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmens definiert und beschließt **Zielgrößen** für den künftigen Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand. Die Zielgrößen für die obersten beiden Führungsebenen (unterhalb des Vorstands/der Geschäftsführung) werden jedoch vom Vorstand (der Geschäftsführung) beschlossen – und nicht vom Aufsichtsrat. Neu mit dem FÜPoG II ist: Die Zielgrößen müssen

nun die für den Aufsichtsrat und den Vorstand jeweils angestrebte Anzahl der Frauen und den angestrebten Frauenanteil am jeweiligen Gesamtgremium beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen (§ 111 Abs. 5 Satz 2 AktG). Das bedeutet: Es ist nun unzulässig, den angestrebten Frauenanteil als eine Prozentangabe größer als Null festzulegen, die nach mathematischem Abrunden de facto jedoch zu einer Festlegung einer angestrebten Frauenanzahl von Null führt.

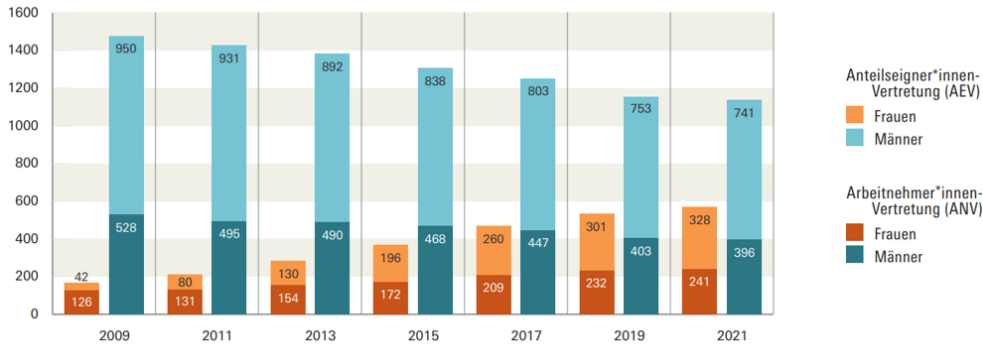
6 Gesamt- oder Getrennterfüllung der Geschlechterquote im Aufsichtsrat?

In börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmen gilt die feste gesetzliche 30-Prozent-Geschlechterquote für Aufsichtsräte grundsätzlich für das gesamte Aufsichtsratsgremium. Dabei spielt es keine Rolle, ob Anteilseigner:innen oder Arbeitnehmer:innen mehr Mandate mit Frauen besetzt haben: Es zählt das Gesamtergebnis.

Diese „**Gesamterfüllung**“ kann jedoch abgelehnt werden, ihr kann vor jeder einzelnen Wahl oder Entsendung widersprochen werden. Im Falle eines Widerspruchs greift die „**Getrennterfüllung**“. Das heißt: Anteilseigner- und Arbeitnehmer:innenbank müssen dann die gesetzliche 30-Prozent-Geschlechterquote für die jeweilige Wahl einzeln erfüllen. Bei Nichteinhaltung dieser Vorgaben ist die Wahl des neuen Aufsichtsrats-/Verwaltungsratsmitgliedes nichtig (§ 250 Abs. 1 Nr. 5 AktG bzw. § 40 Abs. 1 S. 1a) SEAG) bzw. unwirksam (§ 18a MitbestG). Widerspruch gegen die Gesamterfüllung empfiehlt sich zudem aus Gründen der Rechtssicherheit.

Strategietipp: Die Arbeitnehmerseite sollte vor jeder Wahl bzw. Entsendung gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitz ihren Widerspruch einlegen und so die Gesamterfüllung verhindern. Dann kann sich die Anteilseigner:innenbank eine eventuelle Übererfüllung des Frauenanteils durch die Arbeitnehmer:innen nicht für sich anrechnen lassen. So wird der notwendige Druck auf die Anteilseigner:innenseite ausgeübt, den Frauenanteil in den eigenen Reihen zu erhöhen. Denn bisher stellt die Arbeitnehmer:innenbank mehr Frauen im Aufsichtsrat als die Anteilseigner:innenbank.

Frauen und Männer in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen nach Anteilseigner*innen- (AEV) und Arbeitnehmer*innen-Vertretung (ANV) in Deutschland (2009-2012), in absoluten Zahlen



Quelle: WSI-GenderDatenPortal (2022), Datenerhebung des I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung (2008-2022)

Hans Böckler
Stiftung

7 Anhand welcher Daten lassen sich Zielgrößen festlegen?

Bei der Festlegung von Zielgrößen ist es wichtig, unternehmensspezifische Personalkennzahlen heranzuziehen. Frauen- und Männeranteile in den unterschiedlichen Hierarchieebenen, Teilzeitbeschäftigung und Personalentwicklungsmaßnahmen sind hierfür informative Größen. Insgesamt sind folgende Kennziffern wichtig:

- Anzahl der Frauen und Männer im Unternehmen
- Anzahl der Frauen und Männer in unterschiedlichen Unternehmensbereichen
- Anzahl der Frauen und Männer auf unterschiedlichen Hierarchieebenen
- Arbeitszeitumfang der Frauen und Männer (z. B. Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte) und Bestimmung der Teilzeitquote (nach Geschlecht) sowie der Vollzeit-Stellenäquivalente (nach Geschlecht)
- Inanspruchnahme von Weiterbildungstagen, Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen und Abschluss von Personalentwicklungsvereinbarungen nach Geschlecht

Ausgangspunkt einer solchen Analyse kann eine einfache Tabelle sein – Aspekte wie Unternehmensbereiche und Arbeitszeitumfang können ergänzt

werden:

Ist-Analyse	Anzahl der Frauen (absolut)	Anzahl der Männer (absolut)	Frauenanteil (in Prozent)	Männeranteil (in Prozent)
Aufsichtsrat				
Vorstand				
Erste Führungsebene				
Zweite Führungsebene				
...				

Die Analyse der Personalkennzahlen kann z. B. durch eine farbliche Ampel-Markierung weiter zugespitzt werden (vgl. Havighorst 2006). Dieses System lässt sich für die Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils nutzen:

- Rot: Frauenanteil auf der Führungsebene unter 30 Prozent – deutlicher Handlungsbedarf
- Gelb: Frauenanteil auf der Führungsebene zwischen 30 und 50 Prozent – Erhalt des Status quo
- Grün: Frauenanteil auf der Führungsebene von 50 Prozent und mehr – Erfolgsanalyse

Strategietipp: Die Erhöhung des Frauenanteils auf den oberen Führungsebenen hängt im Wesentlichen davon ab, wie viele Frauen auf den unteren Führungsebenen zur Verfügung stehen: Welche Mitarbeiterinnen lassen sich bis wann zu Führungskräften aufbauen? Daher sollten in der Analyse möglichst alle Hierarchieebenen des Unternehmens berücksichtigt werden.

Diese Informationen helfen, die Festlegung der Zielgrößen auf eine belastbare und damit verlässliche Datenbasis zu stellen. Weitere unternehmensspezifische Rahmenbedingungen sind z. B. die Anzahl der altersbedingt frei werdenden Stellen innerhalb der formulierten Frist, anstehende Umstrukturierungen oder besondere Projekte, die an spezifische Personalvorgaben gebunden sind. Daher kann auch die Altersstrukturanalyse im Rahmen von demografischen Fragestellungen Orientierung geben.

8 Wie ehrgeizig sollten Zielgrößen sein?

Die Zielgrößen sollten ehrgeizig und gleichzeitig realistisch formuliert sein. Denn sie sollen motivieren und herausfordern, aber nicht überfordern und desillusionieren. Diese Prinzipien sind z. B. in der SMART-Formel zur Formulierung von Zielen anschaulich zusammengefasst. Demnach sollten Ziele ...

- **S**pezifisch,
- **M**essbar,
- **A**nspruchsvoll,
- **R**ealistisch und
- **T**erminiert

definiert sein. Das heißt, für den Aufsichtsrat, für den Vorstand und für die beiden obersten Führungsebenen (unterhalb des Vorstands) ist jeweils eine sowohl anspruchsvolle als auch realistische spezifische Zielgröße inklusive Frist zur angestrebten Erreichung festzulegen.

Beispiel: Der aktuelle Frauenanteil von 25 Prozent auf der ersten Führungsebene (unterhalb des Vorstands) wird bis zum 30. Juli 2025 auf 40 Prozent erhöht.

Um die Zielgrößen möglichst realistisch zu gestalten, ist eine Analyse der aktuellen Personalkennzahlen notwendig. Davon ausgehend können die Zielgrößen z. B. im „Kaskaden-Modell“ (DFG 2008) gestaltet werden: Demnach ergeben sich die Ziele für den Frauenanteil einer jeden Karrierestufe durch den Anteil der Frauen auf der direkt darunter liegenden Qualifikationsstufe.

Kaskaden-Modell		
Ebene	Aktueller Frauenanteil	Zielgrößen
1. Führungsebene	10 Prozent	25 Prozent
2. Führungsebene	25 Prozent	40 Prozent
Teamleiter:innen	40 Prozent	60 Prozent
Mitarbeiter:innen	60 Prozent	...
...		...

Die tatsächlich angestrebten Ziele, die auf der Basis der Analyse der Personalkennzahlen definiert wurden, können außerdem in Zwischenziele aufgeteilt werden.

Beispiel: Der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene soll in den nächsten drei Jahren von derzeit 15 auf 30 Prozent erhöht werden, indem jedes Jahr eine Erhöhung um 5 Prozent erfolgt.

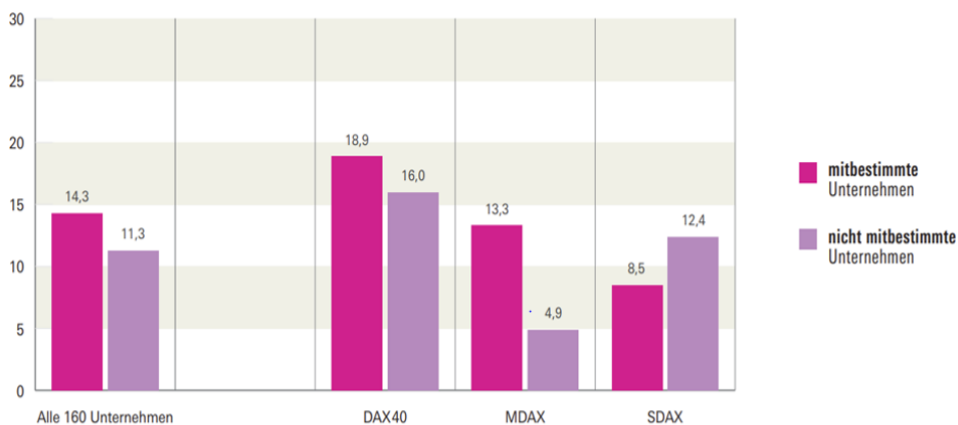
Diese Vorgehensweise erleichtert das Controlling. Die regelmäßige Veröffentlichung der entsprechenden Zahlen und deren Besprechung auf Betriebsversammlungen sorgen für Transparenz, lassen Gleichstellungserfolge sichtbar werden und ermöglichen es, die Frauenanteile auf den einzelnen Karrierestufen im Kontext des gesamten Unternehmens zu se-

hen.

9 Argumente für Geschlechterquoten

Geschlechterquoten und Zielgrößen helfen, den Anteil des bisherigen Minderheitengeschlechts – meist der Frauen – auf allen Ebenen und in allen Organen des Unternehmens zu erhöhen. Sie sind wirksam, weil sie ihr Ziel systematisch und transparent verfolgen.

Frauenanteil in Vorständen börsennotierter Unternehmen nach Unternehmensmitbestimmung und Börsenindex in Deutschland (2021), in Prozent



Quelle: WSI-GenderDatenPortal (2022), Datenerhebung des I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung (2008-2022)

Hans Böckler
Stiftung

Der Frauenanteil in deutschen Vorständen hat zwischen 2020 und 2022 zwar einen deutlichen Sprung in den zweistelligen Bereich gemacht: Dennoch werden aktuell nur rund 13 Prozent aller Vorstandssitze in den 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen von Frauen besetzt.

Deutlich unterschiedliche Frauenanteile in den Vorständen ergeben sich je nach Unternehmensmitbestimmung, d. h. danach, ob es sich um Vorstände in „mitbestimmten“ oder „nicht-mitbestimmten“ Unternehmen handelt (ob also die Aufsichtsräte dieser Unternehmen, welche den Vorstand wählen, auch aus Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen zusammengesetzt sind oder nur aus Vertreter:innen der Anteilseigner:innen). In der Gruppe der 160 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland fallen die Frauenanteile in mitbestimmten Vorständen (14 Prozent) um 20 Prozent höher aus als in nicht-mitbestimmten Vorständen (11 Prozent).

Unterschiedliche Anteile weiblicher Vorstandsmitglieder ergeben sich je

nach Börsenindex, zu dem ein Unternehmen gehört: Im Jahr 2021 ist insgesamt knapp jedes fünfte Vorstandsmitglied in einem DAX-40-Unternehmen weiblich (18 Prozent). Die 40 größten deutschen Unternehmen weisen damit im Durchschnitt deutlich mehr weibliche Vorstandsmitglieder auf als die Unternehmen des MDAX oder SDAX (jeweils 11 Prozent).

Das nur zögerliche Anwachsen des Frauenanteils in den Vorständen liegt darin begründet, dass es in Deutschland bis zur Einführung von FÜPoG II eben keine verbindlichen Vorgaben zur Besetzung von Unternehmensvorständen nach Geschlecht gab. Die 2015 eingeführte Verpflichtung für alle börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen, sich selbst Zielvorgaben für die Weiterentwicklung des Frauenanteils im Vorstand zu setzen, hatte keinen durchschlagenden Effekt, da sich eine große Zahl der Unternehmen zunächst für die niedrigste zulässige Zielvorgabe entschied.

Viele Gründe sprechen dafür, zusätzlich auch eine Erhöhung des Frauenanteils gerade auch in den oberen Führungspositionen durch das Festlegen von Quoten und Zielgrößen zu unterstützen:

- Frauen auszuschließen, weil sie Frauen sind, ist Diskriminierung. Es geht auch um gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe von Frauen und Männern gemäß Artikel 3 des Grundgesetzes.
- Gleichstellungspolitik ist kein Selbstzweck. Vielmehr gilt es, alle relevanten Potenziale im Unternehmen auszuschöpfen. Frauen verfügen heute über ein teils höheres (Aus-)Bildungsniveau als Männer – dieses Potenzial darf nicht verschenkt werden.
- Gemischte Führungsteams sind kreativer und damit erfolgreicher.
- Mit zusätzlichen Frauen in der Führungsebene ändert sich der Kommunikationsstil in den Führungsteams.
- Frauen in Führungspositionen stellen althergebrachte Geschlechterstereotype infrage und unterstützen die Etablierung einer personalen Vielfalt im Unternehmen.
- Aufgrund des fortschreitenden demografischen Wandels werden weibliche Fach- und Führungskräfte in Deutschlands Unternehmen gebraucht.
- Frauen haben mehr Erfahrung mit der Vereinbarkeit von Beruf und privater Fürsorgeverantwortung. Von ihren Erfahrungen und Vorschlägen können viele im Unternehmen profitieren. Die Förderung einer familiensensiblen Unternehmenskultur ist eine personalpolitische Notwendigkeit und ein Gewinn für Frauen und Männer im Unternehmen.
- Die Umsetzung der Geschlechterquoten sollte dazu genutzt werden, für Frauen und Männer die gleichen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. Dies erfordert zudem Veränderungen in den Bereichen Personalentwicklung, Entgeltgleichheit und Vereinbarkeit. Ein Unternehmen, das – bewusst oder unbewusst – bestimmte Personengruppen benachteiligt, wird es künftig schwer haben, erfolgreich Personal zu rekrutieren. Insofern empfiehlt es sich, die Umset-

zung der gesetzlichen Vorgaben systematisch in eine geschlechtergerechte und auf Vielfalt ausgerichtete Personalpolitik einzubinden.

10 Einhaltung von Geschlechterquote bzw. Zielgrößen

Legt der Vorstand eines entweder börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmens für den Frauenanteil auf einer der Führungsebenen die **Zielgröße „Null“** fest, plant er mithin für den folgenden Festlegungszeitraum keine Frau auf den beiden unteren Führungsebenen ein, so muss er künftig diesen Beschluss klar und verständlich begründen (§ 76 Abs. 4 AktG). Die Zielgröße „Null“ bleibt also nach wie vor zulässig. Ziel des Gesetzgebers ist es jedoch, den Frauenanteil in Führungspositionen durch die Begründungspflicht zu erhöhen. Daher werden gewisse Anforderungen an die Begründung einer Zielgröße „Null“ gestellt. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen (§ 74 Abs. 4 AktG). Sie muss erkennen lassen, welche Umstände der Vorstand gewürdigt und wie er sie gewichtet hat. Sie muss zudem so ausführlich sein, dass sie eine gewissenhafte Entscheidung für die Öffentlichkeit plausibel macht und sie muss wiedergabefähig zu protokollieren sein, da sie Gegenstand der Berichtspflichten nach § 289f Abs. 2 Nr. 4 sowie Abs. 4 HGB ist.

Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten (**Verschlechterungsverbot**). Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein. Wenn für den Aufsichtsrat bereits das Mindestanteilsgebot nach § 96 Abs. 2 oder 3 AktG gilt, sind die Festlegungen nur für den Vorstand vorzunehmen.

Gilt für den Vorstand das Beteiligungsgebot nach § 76 Abs. 3a AktG, entfällt die ansonsten bestehende **Pflicht des Aufsichtsratsgremiums** zur Zielgrößensetzung für den Vorstand (§ 111 Abs. 5 Satz 5 bis 9 AktG). § 111 Abs. 5 Satz 3 AktG benennt für das Aufsichtsratsgremium beim Definieren von Zielgrößen zugleich die Pflicht, eine Zielgröße „Null“ für den Frauenanteil im Aufsichtsrat oder im Vorstand zu begründen. Die Anforderungen an die Begründung sind die gleichen, wie sie für den Vorstand beim Definieren von Zielgrößen für die obersten Führungsebenen bestehen (§ 76 Abs. 4 Satz 3 und 4 AktG).

Diese Regelungen finden auch bei **mitbestimmten Gesellschaften in der Rechtsform der GmbH** Anwendung. Legen deren Geschäftsführungen für den Frauenanteil auf einer der Führungsebenen die Zielgröße „Null“ fest, so müssen sie – analog zu § 76 Abs. 4 Satz 3 AktG – diesen Beschluss klar und verständlich begründen. Ist nach dem Mitbestimmungsgesetz, dem Montan-Mitbestimmungsgesetz oder dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz ein Aufsichtsrat zu bestellen, so ist auch hier eine Begründung erforderlich, wenn eine „Null“ als Zielgröße angestrebt wird (§ 52 Abs. 2 Satz 4 und 5 GmbHG). Und auch hier gelten die oben formulierten

Anforderungen an die Begründung.

Unternehmen, die entweder börsennotiert sind und/oder der Mitbestimmung unterliegen, haben in der Erklärung zur Unternehmensführung ebenfalls darüber Bericht zu erstatten, inwieweit sie die für sie ggf. geltenden Beteiligungsgebote von Frauen im Vorstand einhalten (§ 289f Abs. 2 Nr. 5a sowie Abs. 4 HGB). **Kapitalgesellschaften**, die nicht zur Aufstellung eines Lageberichts verpflichtet sind, haben die entsprechende Erklärung mit den Festlegungen, Begründungen und Angaben zu erstellen und auf der Internetseite der Gesellschaft zu veröffentlichen. Sie können diese Pflicht auch durch Offenlegung eines unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Angaben zur Unternehmensführung aufgestellten Lageberichts erfüllen. Zu der bereits geltenden Berichtspflicht hinsichtlich flexibler Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen tritt die Pflicht zur Begründung der Festlegung der Zielgröße „Null“.

11 Begleitung von Geschlechterquoten durch den Betriebsrat

Durch folgende betriebliche Maßnahmen lässt sich die Realisierung der Zielgrößen begleiten und effektiv unterstützen:

- **Sensibilisieren und informieren:** Stellen Sie sicher, dass die betroffenen Beschäftigten und Organe umfassend über die Anforderungen der für das Unternehmen geltenden Geschlechterquoten und Zielgrößen informiert sind.
- **Systematisch umsetzen:** Achten Sie als Betriebsrat auf ein systematisches Vorgehen. Dazu gehört es, die Ausgangslage zu analysieren, anschließend die Ziele und Maßnahmen zu definieren, die geplanten Maßnahmen umzusetzen und abschließend zu evaluieren.
- **Monitoring:** Um Potenziale zur Steigerung des Frauenanteils zu identifizieren, sollten Unternehmen auf konsequentes Monitoring setzen. Angefangen beim Werben um neue Beschäftigte bis hin zum Austritt bisheriger Mitarbeiter:innen sollte die Geschlechterquote bzw. die Beteiligung von Frauen in Gremien als zentraler Analysefaktor und wichtiger Indikator für die gesamte Personalpolitik beachtet werden.
- **Informationen beschaffen:** Geschlechterdifferenzierte Beschäftigtenbefragungen können auf versteckte Ungleichbehandlungen von Frauen hinweisen. Eine weitere Informationsquelle bieten Interviews mit weiblichen Fach- und Führungskräften im Unternehmen, indem sie gezielt berichten, welche Probleme hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung existier(t)en. Diesbezüglich kann der Betriebsrat selbst aktiv werden.
- **Nachfolge langfristig planen:** Ein wesentliches Element, um mehr Frauen in leitende Positionen zu befördern, ist eine langfristige Nachfolge- und Personalentwicklungsplanung. Achten Sie darauf, dass in Ihrem Betrieb die weiblichen Nachwuchskräfte entsprechend langfristig, auf allen Ebenen und anhand von Zielquoten berücksichtigt werden.

- **Objektives, gleichstellungsorientiertes Besetzungsverfahren:** Wichtig ist, dass qualifizierte Kandidatinnen nicht nur auf der Bewerberliste stehen, sondern bei der Stellenbesetzung tatsächlich zum Zuge kommen. Damit dies gelingt, sollte Wert auf einen formellen und von der Personalabteilung gesteuerten Besetzungsprozess gelegt werden. Beurteilungen sollten möglichst objektiv sein.
- **Netzwerke fördern:** Um den Frauen im Unternehmen mehr Sichtbarkeit und Präsenz zu verschaffen, sollten potenzielle Nachfolgerinnen Zugang zu betriebsinternen Plattformen und Netzwerkveranstaltungen haben. Animieren Sie die Unternehmensleitung, sich an solchen Netzwerken zu beteiligen.
- **Nachwuchs fördern:** Auf die Person zugeschnittene Entwicklungsmaßnahmen wie Mentoring-Programme oder gezielte Weiterbildungsangebote bereiten optimal auf zukünftige Führungsaufgaben vor.
- **Unternehmenskultur auf Gleichstellung und Vielfalt ausrichten:** Gender und Diversity müssen in die Unternehmenswerte und -kultur integriert werden, damit das ganze Unternehmen – von der Geschäftsleitung bis zu den Auszubildenden – die Erhöhung des Frauenanteils mitträgt. Der Betriebsrat sollte hier seine Vorbildfunktion nutzen. Hier bietet der sogenannte Gleichbehandlungsscheck (gb-check) wertvolle Unterstützung. Der → [gb-check](#) ist ein Set von Analysewerkzeugen zur Prüfung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Arbeitsleben. Die Werkzeuge ermöglichen eine Einschätzung, inwieweit Arbeitgeber die Gleichbehandlung der Geschlechter in verschiedenen Bereichen von Arbeit und Beschäftigung bereits gewährleisten. Außerdem lassen sich Maßnahmen entwickeln, wie Gleichbehandlung zukünftig gewährleistet werden kann.
- **Entgeltgleichheit fördern:** Eine geschlechtergerechte Entlohnung ist nicht nur ein wichtiger Faktor für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen im Erwerbsleben, sondern auch eine Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie steigert die Motivation und Arbeitszufriedenheit im Unternehmen. In Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs um die besten Köpfe trägt Entgeltgleichheit zudem wesentlich dazu bei, die Attraktivität eines Arbeitgebers zu stärken. Mithilfe des sogenannten → [„eg-check.de“](#) lassen sich die Entgeltstrukturen im Unternehmen untersuchen sowie ungerechtfertigte Entgeltunterschiede zwischen Männern und Frauen erkennen und beseitigen. Ziel der Analyse ist es, eine faire Bezahlung für alle Beschäftigten sicherzustellen. Ein solcher Entgeltgleichheits-Check kann vom Betriebsrat initiiert werden.
- **Vereinbarkeit fördern:** Vereinbarkeit bedeutet in einem modernen Verständnis wesentlich mehr als Familie und Beruf, sie umfasst sämtliche Lebenszusammenhänge von Beschäftigten. Es geht um das Recht auf ein vielseitiges Leben, in dem Tätigkeiten und Aspekte aus den unterschiedlichsten Lebensbereichen nebeneinander stattfinden können und sich weder zeitlich noch inhaltlich ausschließen. Dazu gehören ehrenamtliche und politische Tätigkeiten, soziale und kulturelle Aktivitäten, persönliche Eigenzeiten oder soziale Beziehungen genauso wie

die Vereinbarkeit von beruflichen und familialen Interessen. Gute Vereinbarkeit ist dabei kein starres Konzept, vielmehr variiert es entlang der Bedarfe der Beschäftigten, die sich je nach individueller Lebensphase und Lebensform verändern können. In einem geschlechtersensiblen Sinne von Vereinbarkeit muss dies grundsätzlich beiden Geschlechtern zugute kommen. Hier die notwendigen betrieblichen Voraussetzungen zu schaffen, ist elementar für eine geschlechtergerechte Arbeitswelt.

12 Welche Sanktionsmöglichkeiten bestehen?

Sanktionsmöglichkeiten im Rahmen der gesetzlichen 30-Prozent-Geschlechterquote

Wird bei Nach- oder Neubesetzungen beispielsweise ein Mann in das Aufsichtsratsgremium oder den Vorstand gewählt/entsandt, obwohl dort bisher kein 30-Prozent-Frauenanteil erreicht ist (Aufsichtsrat) bzw. im Gremium noch gar keine Frau vertreten ist (Vorstände mit mehr als drei Sitzen), ist seine Wahl bzw. Entsendung – zumindest in börsennotierten und zugleich paritätisch mitbestimmten Unternehmen – „quotenwidrig“ und damit in der Regel nichtig bzw. unwirksam. Es ist Intention des Gesetzgebers, dass der für das unterrepräsentierte Geschlecht reservierte Stuhl dann „leer“ bleibt. Die Wahl oder Entsendung ist dabei von Anfang an ohne Rechtswirkung, unabhängig davon, ob eine Nichtigkeitsklage erhoben wird. Die gerichtliche Ersatzbestellung bietet sich als zeitnahe und kostengünstige Möglichkeit an, um den leeren Stuhl mit einem Mitglied des unterrepräsentierten Geschlechts zu besetzen. Der zunächst „unterbesetzte“ Aufsichtsrat bzw. Vorstand bliebe aber beschlussfähig.

Bei einer Einzelwahl von Anteilseignervertreter:innen ist dabei das Wahlergebnis nichtig, das in der chronologischen Abfolge zuerst das Mindestanteilsgebot verletzt. Gegebenenfalls sind auch die nachfolgenden unter Verletzung der Mindestquote durchgeführten Wahlen nichtig. Bei einer Blockwahl ist laut gesetzlichen Bestimmungen die gesamte Wahl hinsichtlich des überrepräsentierten Geschlechts nichtig, wenn die Mindestquote nicht erfüllt wird. Für die Wahl von Arbeitnehmervertreter:innen gilt, dass die Wahl derjenigen bewerbenden Person unwirksam ist, die dem überrepräsentierten Geschlecht angehört und im jeweiligen Wahlgang die wenigsten Stimmen bzw. die niedrigsten Höchstzahlen erhalten hat. Wird der Geschlechteranteil bei der Aufsichtsratswahl nicht erreicht, so richtet sich die Besetzung des leeren Stuhls nach dem Verfahren gemäß § 18a MitbestG.

Strategietipp: Es gilt insbesondere, „leere Stühle“ auf der Arbeitnehmer:innenbank im Aufsichtsrat zu vermeiden und über eine ausreichende Zahl gut qualifizierter Kandidat:innen zu verfügen. Hierfür erweist es sich als überaus bedeutsam, intensive Nachwuchsarbeit zu leisten und systematisch geeignete Betriebsratskolleg:innen für die Tätigkeit im Aufsichtsrat aufzubauen.

Sanktionsmöglichkeiten in Bezug auf das Beteiligungsgebot im Vorstand bzw. verbindliche Zielgrößen

Gesellschaften, die börsennotiert sind und/oder der Mitbestimmung unterliegen, haben in der Erklärung zur Unternehmensführung darüber Bericht zu erstatten, inwieweit sie die gesetzlichen Vorgaben für eine verbindliche Beteiligung beider Geschlechter im Vorstand einhalten (s. auch Abschnitt „FüPoG I und II: Was wird von Unternehmen verlangt?“). Genauso bestehen Berichtspflichten für die von Aufsichtsrat oder Vorstand festgelegten Zielgrößen in Bezug auf eine ausgewogene Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand bzw. der oberen Führungsebenen im Unternehmen mit Frauen und Männern.

Fehlen in der Erklärung zur Unternehmensführung Angaben zur Einhaltung des Beteiligungsgebots im Vorstand bzw. zu den festgelegten Geschlechter-Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand oder obere Führungsebenen oder werden fehlerhafte Angaben gemacht oder eine Zielgröße „Null“ nicht begründet, liegt eine Zuwiderhandlung gegen die Vorgabe des § 289f HGB vor. In diesem Fall müssen die Unternehmen mit einem Bußgeld rechnen, das bis zu 10 Millionen Euro oder 5 Prozent des jährlichen Gesamtumsatzes betragen kann.

Der Betriebsrat kann begleitend mittels der unternehmensinternen Öffentlichkeit Druck auf die Arbeitgeberseite aufbauen, die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Darüber hinaus lassen sich Erfolge, wie beispielsweise die eigene „Übererfüllung“ der Geschlechterquote im Aufsichtsrat, eine besonders ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern im Vorstand oder ambitionierte Zielgrößen für den Anteil von Frauen auf den obersten Führungsebenen im Unternehmen für Imagekampagnen, nutzen.

13 Neue EU-Richtlinie zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsratsgremien

Am 22. November 2022 hat das EU-Parlament eine **EU-Richtlinie zur ausgewogenen Besetzung von Aufsichtsräten mit Frauen und Männern*** verabschiedet, die von den EU-Mitgliedsstaaten verlangt, dafür Sorge zu tragen, dass diese bis Juli 2026 in den großen Unternehmen in der Europäischen Union umgesetzt wird:

- Es sind mindestens 40 Prozent der Sitze in Aufsichtsgremien – oder alternativ jeweils 33 Prozent aller Sitze in Aufsichtsgremien und Vorständen – mit Vertreter:innen des unterrepräsentierten Geschlechts besetzt.
- Die Unternehmen müssen den zuständigen Behörden einmal jährlich Informationen über die Vertretung von Frauen und Männern in ihren Leitungsorganen vorlegen.
- Dies gilt für alle börsennotierten Unternehmen (also nicht nur für mitbestimmte Unternehmen) mit mindestens 250 Beschäftigten, die entweder einen Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro aufweisen.

Bundesfrauenministerin Lisa Paus zur Verabschiedung der EU-Richtlinie:

„Die Erfahrungen in Deutschland zeigen: Feste gesetzliche Quoten wirken, sind aber auch nötig. Diese Richtlinie ist ein großer Schritt für Chancengleichheit als gemeinsamem europäischen Wert. Wir erwarten uns davon weitere Impulse für mehr Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten auch in Deutschland.“

Da Deutschland bereits vor Verabschiedung der EU-Führungspositionen-Richtlinie im Jahr 2022 weitreichende gesetzliche Vorgaben zu einer ausgewogeneren Besetzung von Aufsichtsgremien in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen umgesetzt hat (vgl. FÜPoG I) – und zudem bereits eine Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen mit mehr als drei Sitzen in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen beschlossen hat (vgl. FÜPoG II) – **hat Deutschland jedoch die Möglichkeit** eingeräumt bekommen, **vom Instrument der „Aussetzungsklausel“ Gebrauch zu machen**. Diese sogenannte Opt-Out-Klausel bedeutet, dass einzelne Mitgliedsstaaten sich (vorerst) nicht an der Zusammenarbeit in einem bestimmten Bereich der EU-Politik beteiligen müssen, sie sich also auf eigenen Wunsch aus der gemeinsamen Regelung „heraushalten“ können, ohne dass es dadurch in der EU-Politik insgesamt zu einem Stillstand zu diesem Thema kommt. Der **vollständige Titel der EU-Richtlinie** lautet: „Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“.

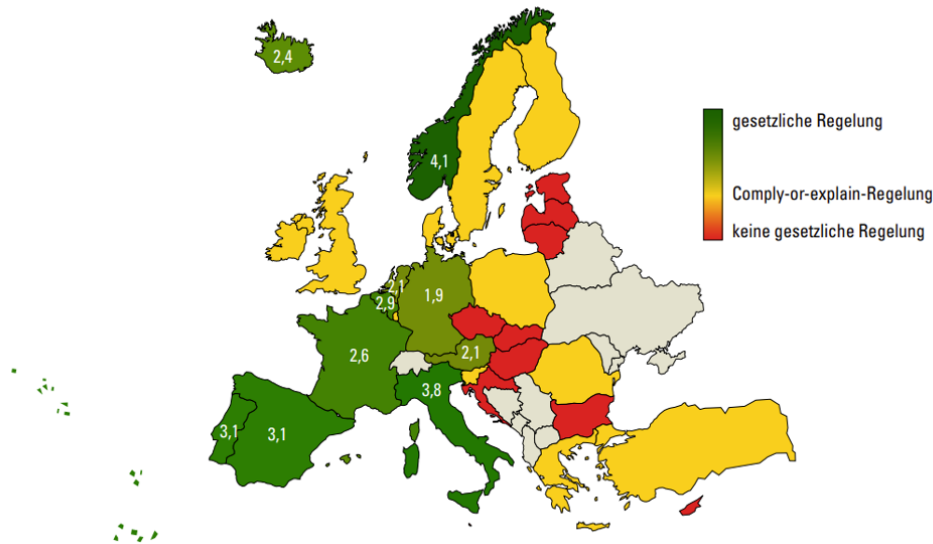
Hier ist aber **kritisch anzumerken**, dass eine Umsetzung der EU-Richtlinie auch in Deutschland wünschenswert wäre, da mit ihr anspruchsvollere Geschlechterquoten einhergehen, als in Deutschland bisher realisiert werden sollen bzw. überhaupt erst einmal eine fixe Geschlechterquote von 33 Prozent für Vorstände etabliert würde. Zudem würde die EU-Richtlinie Vorgaben für eine größere Zahl von Unternehmen setzen, als bisher von den nationalen gesetzlichen Regelungen in Deutschland erreicht werden:

- Die bisherigen **gesetzlichen Regelungen in Deutschland** zur 30-Prozent-Geschlechterquote in Aufsichtsräten (FÜPoG I) sowie der Mindestbeteiligung von mindestens einer Frau in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern (FÜPoG II) gelten ausschließlich für börsennotierte und zugleich paritätisch mitbestimmte Unternehmen. In Bezug auf die Geschlechterquote in Aufsichtsräten handelt es sich damit lediglich um rund 100 Unternehmen, in Bezug auf das Mindestbeteiligungsgebot in Vorständen sogar nur um rund 60 Unternehmen in Deutschland.
- Die **EU-Regelung** wird hingegen für alle börsennotierten Unternehmen in der EU ab 250 Beschäftigten gelten, die einen Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro aufweisen.

Im **europäischen Vergleich** der bereits **bestehenden gesetzlichen Quo-**

tenregelungen für Leitungsgremien in Unternehmen (vgl. Karl/Schwidder/Weingarten/Weckes 2020) offenbart sich eine große Spannweite zwischen den europäischen Staaten, was den Ambitionsgrad ihrer jeweiligen nationalen Gesetzgebung betrifft.

Kartographische Darstellung des Ambitionsgrades von gesetzlichen Quotenregelungen für Leitungsgremien in europäischen Ländern



Quelle: Karl et al. (2020), S. 8

Hans Böckler
Stiftung

Ein Drittel der Staaten hat bisher keine gesetzliche Regelung zur geschlechtlich ausgewogenen Besetzung von Leitungsgremien in Unternehmen (rot). In anderen Ländern bestehen hierzu nur Empfehlungen (gelb). Grün eingefärbte Länder weisen gesetzliche Regelungen auf – doch erst die unterschiedliche Grünschattierung offenbart, wie wirkmächtig tatsächlich die nationalen Regelungen sind: Norwegen und Italien führen das Ranking an, hier sind die ehrgeizigsten Ziele im Gesetz verankert, **Deutschland bildet das Schlusslicht** (vgl. Tab.).

Tab.: 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: eigene Darstellung

Es spricht also einiges dafür, dass Deutschland bei der Umsetzung der kürzlich verabschiedeten EU-Richtlinie die Möglichkeit zur Nutzung der „Aussetzungsklausel“ nicht in Anspruch nehmen sollte.

14 Weiterführende Informationen/Literatur

BMFSFJ und BMJV (Hg.) (2021): → [Hintergrund zum Zweiten Führungspositionen-Gesetz \(FüPoG II\)](#).

BMFSFJ und BMJV (Hg.) (2023): → [6. Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes](#), Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2020): → [Evaluationsgutachten: Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen \(FüPoG\) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst](#). Studie im Auftrag des BMFSFJ, Berlin.

EAF Berlin & KPMG AG (2015): → [Zielsicher. Mehr Frauen in Führung](#). Praxisleitfaden zum Gesetz, gefördert von BMFSFJ und BMJV, Berlin.

Havighorst, F. (2006): → [Personalkennzahlen](#), edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 167, Düsseldorf.

Hillermann, Tessa (2021): → [FüPoG II: Gleichstellung im öffentlichen Dienst 2.0?](#), JuWissBlog Nr. 59/2021 v. 3.6.2021.

Pro Quote e.V. (o.J.): → [Zehn Argumente für die Quote](#), gefördert vom BMFSFJ.

Karl, Anna-Lena/Schwidder, Sebastian/Weingarten, Jörg/Weckes, Marion (2020): → [Ambition oder Symbolpolitik? Europäische Geschlechterquoten für Führungspositionen im Vergleich](#), Mitbestimmungsreport Nr. 59. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Magazin Mitbestimmung (2018): → [Fragen und Antworten zur Geschlechterquote in Organen von Kapitalgesellschaften \(insbesondere von Aufsichtsräten\)](#), Ausgabe 01/2018, hrsg. von der Hans Böckler Stiftung.

WSI-GenderDatenPortal (o. J.): → [Themenbereich „Mitbestimmung“](#).

Über die Autoren

Svenja Pfahl ist Geschäftsführerin von SowiTra, Arbeitssoziologin und Mediatorin für Konflikte im Arbeitsumfeld. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitszeitgestaltung/ Arbeitszeitpolitik, Gleichstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Kontakt

Stefan Reuyß ist Geschäftsführer von SowiTra, Arbeitssoziologe und Coach für Themen der Arbeitswelt. Arbeitsschwerpunkte: Gender, Pflege und Beruf, Männerforschung sowie Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.

Kontakt

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:

Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Juli 2023