

# Gute Unternehmensführung und Geschlechterdiversität im Unternehmen – aktuelle Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland<sup>1</sup>

## 10 Jahre EWLA

### Sabine Overkämping

Delegierte des djb bei EWLA; Ministerialrätin, Magdeburg

Am Fuße des Europäischen Parlamentes tagten am 3. und 4. Juni 2010 die europäischen Juristinnen in der Vertretung des Landes Bayern bei der Europäischen Union zum Thema „Law as politics – in societies at a crossroads“.

Es galt einen runden Geburtstag zu feiern. Die Europäische Juristinnenvereinigung (EWLA) besteht seit nunmehr zehn Jahren. Auf den Weg gebracht wurde sie durch eine gelungene deutsch-englisch-österreichische Zusammenarbeit im Rahmen eines mit Geldern der Europäischen Kommission aus dem 4. Aktionsprogramm für die Geschlechtergleichstellung finanzierten Projektes. Die Auftaktkonferenz fand in 2000 in Berlin statt, dann ging es 2001 nach Sevilla, wo die erste Präsidentin Elisabeth Kotthaus (geb. Müller) gewählt wurde. 2002 fand die Jahreskonferenz in Paris statt, im Folgejahr in Helsinki, 2004 in Prag. 2005 wurde in Straßburg die zweite Präsidentin Leena Linnainmaa gewählt. In der Folge fand der jährliche EWLA-Kongress in Budapest (2006), Zürich (2007) und London (2008) statt. In 2009 wurde die amtierende dritte Präsidentin Herdis Thorgeirsdóttir gewählt. Das Thema der Geschlechtergleichstellung hat bei allen Aktivitäten eine Rolle gespielt. Erwähnenswert ist, dass das Thema Wirtschaftsleben von Anfang an interessierte. Die Arbeiten im Bereich der genderechten Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen hat EWLA schon früh und konsequent verfolgt. Die Bandbreite der Stellungnahmen darüber hinaus hat sich vielfach an den euro-

päischen Gesetzgebungsaktivitäten orientiert. Anwesenheit und Mitwirkung von Lena Samuel – stellvertretende Generaldirektorin, zuständig für die Geschlechtergleichstellung in der Kommission, bei allen EWLA-Konferenzen seit ihrer Ernennung – ist ein Beispiel der guten Netzwerke der Vorstandsmitglieder in die Institutionen hinein, nicht nur in die Kommission. Das zeigte auch wieder das Programm der Brüsseler Konferenz. Herman van Rompuy, erster Europäischer Präsident, wandte sich zu Beginn in überzeugender Weise an die Gäste. Diana Wallis, Vizepräsidentin des Europäischen Parlamentes, trug nicht nur mit Empathie vor. Sie vermittelte auch den Eindruck, dass für sie der Austausch mit den Europäischen Juristinnen interessant und anregend ist. Auch in diesem Jahr sind in der Mitgliederversammlung Resolutionen – zu den Themen Rechte der Frauen in der Familie, Zukunft Europas in Zeiten von Wirtschaftskrisen, gleichberechtigte Teilhabe von Frauen bei der Entscheidungsfindung auf EU-Ebene – angenommen worden.

Die Teilnahme an der diesjährigen Konferenz hat sich wieder gelohnt. Interessante Themen und die Möglichkeit des Austausches mit Kolleginnen aus europäischen Mitgliedstaaten sind schon Grund genug gewesen, sich auf den Weg nach Brüssel zu machen. Besonders schön sind aber auch die Gala Dinners. Den zehnjährigen Meilenstein haben wir im Club de Warande gefeiert. Das Essen war vom Feinsten und das Ambiente königlich.

Nächstes Jahr geht es nach Italien.

### Gabriele C. Klug

Mitglied der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht des djb; Ltd. Ministerialrätin a.D., Beigeordnete und Kämmerin, Wesel

### Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland: zwischen Gesetz und Selbstregulierung

Zurückhaltung – so ließe sich die Grundhaltung der Akteure in Wirtschaft und Politik in der Bundesrepublik Deutschland bei der Modernisierung der Corporate Governance bezeichnen – dies gilt für die Erhöhung der Transparenz, für die Entdeckung der Diversität als Chance für die Unternehmensführung im allgemeinen wie auch für die Erkenntnis, dass die Erhöhung des Anteils von Frauen auf der strategischen Führungsebene von Unternehmen betriebswirtschaftlich vorteil-

haft, volkswirtschaftlich notwendig und rechtlich geboten ist.

Die weltweiten Initiativen zur „Guten Unternehmensführung“ mit Managementregeln, Rechnungslegungsstandards und Regulierung möglicher Interessenskonflikte haben das traditionelle deutsche Leitbild vom ehrbaren Kaufmann seit Beginn des Jahrtausends beeinflusst. Sie sind in ihrer Bedeutung und Schärfe der Sanktionen nur nachzuvollziehen, wenn man sich an das Missmanagement und dessen Folgen für Unternehmen und Beschäftigte in einer Reihe von bedeutenden Großkonzernen zu Beginn des Jahrtausends zurückerinnert.

<sup>1</sup> Beitrag zum Workshop Corporate Governance and Gender Diversity beim Kongress der European Women Lawyers Association (EWLA) am 3./4. Juni 2010 in Brüssel.

Krisen wie die durch den betrügerischen Konkurs des US-amerikanischen Energieriesen Enron oder Misswirtschaft und Bilanzfälschung beim italienischen Lebensmittelkonzern Parmalat führten schlussendlich in den USA und Europa zur überfälligen Verschärfung von Regelungen zum Schutz von Aktionär(inn)en und anderen Interessensgruppen, die bis dahin eher als Mahnungen von akademischen Unternehmens-Ethiker(inne)n Gehör gefunden hatten.

Meilensteine der Entwicklung in der Rechtskultur sind der Sarbanes-Oxley-Act in den USA (2002)<sup>2</sup> in Verbindung mit den Zulassungsregelungen zur New Yorker Börse, die OECD Grundsätze der Corporate Governance (2004)<sup>3</sup>, die OECD Guidelines for State-Owned Enterprises, die erstmals Hinweise auf die Bedeutung von Diversität und explizit Geschlechterdiversität für eine gute Unternehmensführung enthalten<sup>4</sup>, und nicht zuletzt die Initiativen der EU-Kommission<sup>5</sup>. Die Entwicklung in den Einzelstaaten der EU wird durch Berichte, die die Kommission jährlich vorlegt, dokumentiert.<sup>6</sup>

In diese Entwicklungen ordnet sich das Geschehen in der Bundesrepublik Deutschland ein. 2001 wurde die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex durch die Justizministerin eingesetzt<sup>7</sup> und legte im Februar 2002 den Deutschen Corporate Governance Kodex vor.<sup>8</sup> Der Kodex ist ein Instrument der Selbstregulierung und ergänzt die rechtsformbezogenen gesetzlichen Regelungen in AktG, GmbHG, HGB. Er gilt (nur) für gelistete Aktiengesellschaften *direkt*, enthält *Empfehlungen* („soll“) und Anregungen. Von Anfang an wurde damit in der Bundesrepublik ein marktorientierter Selbstregulierungs-, kein gesetzlicher Regelungsansatz für die Modernisierung der Guten Unternehmensführung verfolgt.

Das Konzept sieht die Verklammerung mit den Transparenz- und Berichtsregelungen vor. Dies erfolgte in der Bundesrepublik über den 2002 eingeführten § 161 AktG.<sup>9</sup>

Abweichungen von den als *Empfehlungen* formulierten Grundsätzen des Kodex sind Gegenstand der verbindlichen jährlichen Entsprechenserklärung.

Die Einführung dieser Vorschrift war hoch umstritten, die Führungsspitzen der deutschen Wirtschaft zunächst mehr als zurückhaltend gegenüber den aus dem angloamerikanischen Raum herübergreifenden Grundsätzen.<sup>10</sup> Schließlich sind einige markante rechtliche und tatsächliche Besonderheiten bei der Entwicklung der Guten Unternehmensführung in Deutschland zu berücksichtigen:

Die wichtigsten und finanzkräftigsten Unternehmen von der Rechtsform der Aktiengesellschaft bzw. der (großen) GmbH geprägt: Zwar ist eine Öffnung hin zur europäischen Aktiengesellschaft zu verzeichnen<sup>11</sup>, die Rechtskultur ist jedoch nach wie vor durch den Dualismus von Vorstand und Aufsichtsrat und die daran anknüpfende Mitbestimmung beeinflusst.<sup>12</sup>

Hinzu tritt eine starke Rolle *öffentlicher Beteiligungen*, nicht nur auf staatlicher (wie in den meisten europäischen Staaten), sondern auch auf kommunaler Ebene. Damit einher gehen die Überlagerung von Gesellschaftsrecht und öffentlichen Zwecken und öffentlich-rechtlichen Vorschriften. Dies

hat zunächst für die staatliche Ebene, nun immer stärker für die kommunale Ebene, zu einer Fortentwicklung der bisherigen Regelungen in Richtung einer Guten Unternehmensführung für *öffentliche Beteiligungen* geführt.<sup>13</sup> Für die Diversität, vor allem die Geschlechtergerechtigkeit, spielen vor diesem Hintergrund öffentlich-rechtliche Verpflichtungen und Regelungen zur Zusammensetzung von Gremien wegen einer Bindung bei Entsendung oder Wahl eine besondere Rolle.

Der deutsche Weg der Guten Unternehmensführung ist also nicht ohne gesetzliche Impulse ausgekommen. Von Anbeginn wurde mit § 161 AktG ein Instrument des Aktienrechts geschaffen, das eine verfahrensmäßige Verbindlichkeit zur Anwendung des Deutschen Corporate Governance Kodex gewährleisten sollte. § 161 AktG ist die Schlüsselnorm für eine nachvollziehbare Verbesserung der Guten Unternehmensführung für die Akteure des Unternehmens. Daher ist eine Evaluation der Entsprechenserklärungen vorgesehen und wird jähr-

- 2 Zur Wirkungsweise vgl. Ruud/Pfister/Hanselmann, Die Umsetzung des Sarbanes-Oxley Acts am Beispiel ..., in: Zeitschrift Interne Revision 2006, 166 ff.
- 3 Unter <<http://www.oecd.org/dataoecd/57/19/32159487.pdf>> (Zugriff 13.7.2010).
- 4 <<http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/soe/guidelines>> (Zugriff 13.7.2010) – Annotations to chapter II – F 2 (S. 30); Annotations to chapter VI – C (S. 50)
- 5 Vor allem seit dem 2002 von Jaap Winter vorgelegten Bericht einer hochrangigen Gruppe von Experten auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts, mehr unter <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/company/index_de.htm)> (Zugriff 13.7.2010).
- 6 <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/ecgforum/index\\_de.htm#reports](http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/index_de.htm#reports)> (Zugriff 13.7.2010) – der Bericht 2009 wurde im April 2010 vorgelegt.
- 7 Derzeit gehören der Kommission an: Klaus-Peter Müller (Vorsitzender), Prof. Dr. Dres. h.c. Theodor Baums, Dr. Hans-Friedrich Gelhausen, Dr. Dr. h.c. Manfred Gentz, Dietmar Hexel, Ulrich Hocker, Prof. Dr. Henning Kagermann, Max Dietrich Kley, Peer Michael Schatz, Christian Strenger, Daniela Weber-Rey, Prof. Dr. Axel von Werder.
- 8 Mehr unter <<http://www.corporate-governance-code.de/>> (Zugriff 13.7.2010).
- 9 Eingefügt durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz, in Kraft getreten am 26. Juli 2002.
- 10 Sehr anschaulich (anlässlich der 7. Konferenz zum Deutschen Corporate Governance Kodex) <[http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/080627\\_Cromme\\_Konferenz.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/080627_Cromme_Konferenz.pdf)> (Zugriff 13.7.2010, Textfassung des von Dr. Cromme, seinerzeit Vorsitzender der Regierungskommission, gehaltenen Vortrags über den Stand und die Entwicklung von Corporate Governance in Deutschland).
- 11 Siehe Hans-Böckler-Stiftung, <[http://www.boeckler.de/320\\_103291.html](http://www.boeckler.de/320_103291.html)> (Zugriff 13.7.2010).
- 12 Paritätische Mitbestimmung: für Aktiengesellschaften mit mehr als 2000 Mitarbeitern gilt das Unternehmensmitbestimmungsgesetz, für Kapitalgesellschaften mit über 500 Mitarbeitern gilt das Drittelbeteiligungsgesetz
- 13 Eine Besonderheit stellt die Einbindung der kommunalen Ebene in die Daseinsvorsorge – Gewährleistung von Infrastruktur – dar, die abweichend von zahlreichen Mitgliedstaaten der EU nicht bei der (zentral-)staatlichen Ebene liegt, sondern unter anderem auf der kommunalen Ebene angesiedelt und hinsichtlich der Ausgestaltung der verfassungsrechtlich gewährleisteten kommunalen Selbstverwaltung zuzuordnen ist. Diese ist durch Art. 4 Abs. 2 EUV „europafest“ ausgestaltet worden. Den Besonderheiten der öffentlichen Wirtschaft trägt ein vom Bundeskabinett am 30.6.2009 verabschiedeter Public Corporate Governance Kodex (Public Kodex) Rechnung, der über die kommunalen Spitzenverbände als Standardisierung einer guten Unternehmensführung in alle Bereiche des öffentlichen Wirtschaftens hineingetragen wird.

lich durch das Berlin Institute of Corporate Governance veröffentlicht.<sup>14</sup>

### Aktuelle Entwicklungen im Deutschen Corporate Governance Kodex: die Revision 2010 – von der Diversitätsregel zur Geschlechterdiversität

Mit der seit einigen Jahren auch in der Bundesrepublik nicht zuletzt durch die Grünen und die SPD, den djb und weitere NGOs wie Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) oder die Womens Interest Group in International Bar Association (IBA/WIG) auf die Tagesordnung gesetzte Forderung nach einer quotierten oder zumindest „angemessenen“ Repräsentanz von Frauen in den Führungsgremien der Wirtschaftsunternehmen hat sich in den letzten beiden Jahren auch die Deutsche Corporate Governance Kommission auseinandergesetzt. Dies mündete in die Konkretisierung der Empfehlung der Kommission für eine stärkere Repräsentanz von Frauen in der Unternehmensführung, die Ende Mai 2010 beschlossen wurde.<sup>15</sup>

Damit wurde die bereits mit der Revision 2009 eingeführte Diversitätsregel um eine frauenspezifische Dimension erweitert. Nun soll die neue Vorschrift der Ziff. 4.1.5 lauten:

Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.

Die entsprechende Vorschrift für die Zusammensetzung des Vorstandes findet sich unter Ziff. 5.1.2 und lautet:

... Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben. ...

Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates sieht der revidierte Kodex im Entwurf unter Ziff. 5.4.1 vor:

Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und erforderlichen Erfahrungen verfügen.

Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potentielle Interessenskonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.

Vorschläge des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien sollen diese Ziele berücksichtigen. Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden. ...

Soweit der Kodex 2010 – die Revision stellt einen wichtigen Schritt nach vorn dar – aber noch keine Überwindung der Diskriminierung.

### Fortentwicklung der Entsprechenserklärung und Stärkung von § 161 AktG: vom „Anwenden und Offenlegen“ zum „Anwenden oder Begründen“

Der Kodex baut für die Umsetzung auf die Entsprechenserklärung nach § 161 AktienG. Bis Mai 2009 beschränkte sich die Vorschrift auf die Verpflichtung zur Offenlegung von Abweichungen („comply or disclose“). Mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz vom Mai 2009 wurden zwei wichtige Änderungen erreicht: zum einen wurde das Verfahren nach § 161 AktG schließlich an die Regelungen der Bilanzrichtlinie in der Fassung der Änderungsrichtlinie 2006/46/EG angepasst. Dadurch ist die gesamte Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex faktischer Bestandteil der Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB und wird so entweder in den Lagebericht aufgenommen oder muss als gesonderter Bericht auf die Internetseite des Unternehmens gestellt werden.<sup>16</sup> Die Entsprechenserklärung selbst wurde zudem durch Einfügung der Worte „und warum nicht“ in § 161 Abs. 1 S. 1 AktG gestärkt – die drei Worte „und warum nicht“ führen nun dazu, dass auch in der Bundesrepublik der Grundsatz „comply or explain“ gilt<sup>17</sup> – mithin die Abweichungen vom (selbst gesetzten) Standard zumindest eine Begründung erfordern. Das wird nun auch für die Nichterfüllung selbst gesteckter Gleichstellungsziele zur Verbesserung der Repräsentanz von Frauen auf der strategischen Führungsebene gelten. Allerdings nur für die Unternehmen, das die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex anzuwenden hat .... Keine überschaubare Rechtslage, vor allem aber: Begründungspflicht ist kein Handlungsgebot zur Beseitigung eines diskriminierenden Zustandes.

### Wirksame Gleichstellung im Privatsektor am Ende doch durch gesetzliche Quotenregelung erforderlich?

Ende der 90er Jahre scheiterte in Deutschland der Versuch, ein Gleichstellungsgesetz für den privaten Sektor einzuführen. Verabredet wurde eine „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ mit regelmäßigen Berichten. Nach ersten Erfolgen stagnierte das Vorhaben, durch freiwillige Selbstverpflichtung zeitnah und signifikant die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen zu erreichen.

Die Zahlen für die Repräsentanz von Frauen in den gesellschaftsrechtlichen Gremien sind erbärmlich.

14 <<http://www.bccg.tu-berlin.de/main/publikationen.htm>> (Zugriff 13.7.2010).

15 Kodex 2010 unter <<http://www.corporate-governance-code.de/ger/news/index.html>> (Zugriff 15.7.2010).

16 Vgl. zu Einzelheiten Drs. 16/10067 – Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, Begründung zu Art. 5 Ziff. 9.

17 Eine sehr umfangreiche Studie zur Wirksamkeit der Kodizes, insbesondere zur Wirkungsweise von „Comply or Explain“ hat die Kommission im Herbst 2009 vorgelegt: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/ecgforum/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/studies_en.htm)> (Zugriff 13.7.2010).

Im März 2010 hat die Hans-Böckler-Stiftung in einer umfangreichen Untersuchung nachgewiesen, dass das skandalös schlechte Abschneiden der führenden europäischen Volkswirtschaft Bundesrepublik Deutschland bei der Gleichstellung von Frauen in den Aufsichtsräten noch schlimmer wäre, würde es nicht durch die Repräsentanz von Frauen auf der Arbeitnehmerbank abgemildert.

Welten liegen also zwischen dem in diesen Tagen viel zitierten Fortschritt in Norwegen, mit gesetzlicher Frauenquote, jetzt über 40-prozentigem Frauenanteil in den Führungsgremien der Unternehmen, klaren Sanktionen – bis zur Auflösung der Gesellschaft bei Nichterreichung der Quote von 40 Prozent. Einzigartig? Nein! Auch die Niederlande, Frankreich und Spanien haben sich auf den Weg – notfalls über eine Quote – gemacht. Er führt über zwei Stufen: wird durch betriebliche Regelungen eine (vorgegebene) erhebliche Verbesserung in kurzer (vorgegebener) Zeit nicht erreicht, so soll eine gesetzliche Quote greifen. Angesichts der heftigen ablehnenden oder dilatorischen Reaktionen von DAX-Unternehmen auf den Vorstoß der Telekom, die im März diesen Jahres die freiwillige 30-Prozent-Quote im eigenen Unternehmen ankündigte, ist eine Änderung auch in der Bundesrepublik ohne gesetzgeberisches Eingreifen kaum zu erwarten.<sup>19</sup>

**Ausgewählte Ergebnisse der Studie der Böckler-Stiftung vom März 2010**

Untersucht wurden 160 gelistete Unternehmen aus DAX/MDAX/SDAX/TECHDAX im Februar/März 2010<sup>18</sup>

Durchschnittlicher Frauenanteil in den Aufsichtsräten		
2008:	m 90,7%	f 9,3%
2009:	m 89,8%	f 10,2%
2010:	m 90,6%	f 9,4%

Anteil nach Eigentümer/Beschäftigte				
	Eigentümer		Beschäftigte	
2008:	m 96,6%	f 3,4%	81,7	18,3
2009:	m 95,8%	f 4,2%	80,7	19,3
2010:	m 96,2%	f 3,8%	81,9	18,1

Durchschnitt Unternehmen				
	nicht mitbestimmt		mitbestimmt	
2008	m 97,1	f 2,9	89,0	11,0
2009	m 97,4	f 2,6	88,3	11,7
2010	m 98,1	f 1,9	88,8	11,2

Durchschnittlicher Frauenanteil auf der Eigentümerbank				
	nicht mitbestimmt		mitbestimmt	
2008		f 2,6		f 3,6
2009		f 2,9		f 4,8
2010		f 2,9		f 4,8

Gleichstellung in den Führungsgremien bei Unternehmen mit starker öffentlicher Beteiligung besser? Für die Besetzung der Eigentümerbank bei Bundesbeteiligungen gilt nach dem seit 1994 geltenden Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) folgendes Verfahren: das die Beteiligung führende Bundesministerium hat für die jeweilige Position sowohl einen geeigneten Kandidaten wie eine geeignete Kandidatin zu benennen. Leider sind zu viele Ausnahmen zulässig: da die hierarchische Ebene für die Geeignetheit des Kandidaten/der Kandidatin eine Rolle spielt, Frauen auf Abteilungsleiterebene jedoch nach wie vor unterrepräsentiert sind, werden ungleich mehr Männer als Frauen in die wesentlichen Beteiligungen entsandt. Der djb hat dies im letzten CEDAW-Schattenbericht deutlich kritisiert und fordert vom Bundesgesetzgeber eine wirksame Einschränkung der Ausnahmen durch Änderung des BGremBG.

Der bundesdeutsche Gesetzgeber ist gefordert, die diskriminierende Situation durch aktives Handeln zu beenden.

Auch nach deutschem Verfassungsrecht sind Zielquoten zulässig, ja geboten, um einen dauernden diskriminierenden Zustand zu beenden (Untermaßverbot). Der deutsche Verfassungsgeber hat es ernst gemeint, als er 1989 Artikel 3 des Grundgesetzes änderte und den Staat beauftragte, die tatsächliche Gleichstellung zu fördern. Dem bis dahin andauernden Streit über die Zulässigkeit einer zielbezogenen Frauenquote wurde damit ebenfalls ein Ende bereitet.

Angesichts der erschreckenden Zahlen zur Frauenrepräsentanz in den Führungsetagen der Wirtschaft – das gilt auch für den öffentlichen Sektor und die gemischte Wirtschaft – kann kein vernünftiger Zweifel bestehen, dass Abhilfe *jetzt* erforderlich ist. Das haben die zahlreichen Initiativen und Aktivitäten von Frauen gezeigt: Das Frauendinner Corporate Governance des djb, die hochkarätigen Foren von FidAR<sup>20</sup>, die Nürnberger Erklärung – alle Aktionen machen deutlich, dass es zahlreiche qualifizierte und engagierte Frauen gibt, die Führungsverantwortung in Unternehmen übernehmen wollen. Es mangelt also nicht an womenpower, sondern an der Durchsetzung des Verfassungsauftrags.

**Europäische Aufgabe – europäischer Mehrwert**

Nun könnte eine für sich genommene klare Handlungsperspektive zwar volkswirtschaftlich und frauenpolitisch indiziert, aber rechtlich mit unüberwindbaren Hindernissen versehen sein – darauf deuteten einige Beiträge aus dem gesellschaftsrechtlichen Raum hin, die sich auf die Niederlassungs- und

18 Quelle: <www.boeckler.de/pdf/mbf\_gender\_2010.pdf> (Zugriff 13.7.2010); weiteres aktuelles Zahlenmaterial: Studie Frauen in Führungsposition – Barrieren und Brücken, Sinus-Institut-Wippermann im Auftrag des BMFSFJ, verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html> (Zugriff 13.7.2010); vgl. Datenbank der EU „women & men in decision making“ (nach Sektoren) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=en> (Zugriff 13.7.2010).

19 Vgl. Financial Times Deutschland vom 16.3.2010, 2.

Kapitalfreiheit in Europa berufen. Einer gesetzgeberischen Zielquote stehen sie nicht entgegen, wie bereits Windbichler in ihrem Gutachten vom Mai 2008 anlässlich einer Anhörung im Deutschen Bundestag zu einem Antrag der Fraktion der Grünen zu Frauenquoten für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen deutlich gemacht hat. Sie hat in dieser in dieser Stellungnahme keineswegs ein verfassungs- bzw. europarechtliches Verdikt für Zielquoten ausgesprochen.<sup>21</sup> Aus heutiger Sicht werden darüber hinaus bei der Auslegung der „Freiheiten“ die Wertsetzungen des Lissabon-Vertrages berücksichtigt werden müssen, wie sie in Art. 2 und 3 des EUV, sowie Art. 8 AEUV ihren Niederschlag gefunden haben:

Art. 2 des EUV stellt klar, dass die Gleichheit von Frauen und Männern ein Wert der Union ist. Art. 3 Abs. 3 des EUV stellt in S. 3 klar, dass die EU proaktiv für die Gleichstellung von Frauen und Männern eintritt („fördert“). Die Vorschrift

hat exakt die gleiche Zielrichtung wie der Art. 3 GG. Hinzu tritt, dass nach Art. 8 AEUV Gleichstellung nun eine Querschnittsaufgabe der Union ist: die Union wirkt bei allen ihren Tätigkeiten darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.

Der deutsche Gesetzgeber bleibt aufgefordert, zügig eine entsprechende Gesetzesinitiative zu ergreifen. Europäischer Mehrwert? Die weitere Modernisierung des Gesellschaftsrechts steht an.

Die Volkswirtschaft kann es sich nicht leisten, auf Frauen in den Chefetagen zu verzichten.

<sup>20</sup> <[www.fidar.de](http://www.fidar.de)> (Zugriff 13.7.2010).

<sup>21</sup> Windbichler, Frauenquote für Aufsichtsräte (börsennotierter) Unternehmen, im Netz verfügbar unter <[windbichler.rewi.hu-berlin.de/Frauenquote.pdf](http://windbichler.rewi.hu-berlin.de/Frauenquote.pdf)> (Zugriff 13.7.2010), wovon Schladebach/Stefanopoulou, BB 2010, 1042 ff. aber offenbar ausgehen.

## Wie heißt der alte Spruch? „Frauen und Männer sind gleichberechtigt – lieber gleich als später“. Die Realität ist eher: Lieber später als gar nicht.

**Ingrid Claas**

Rechtsanwältin, Wiesbaden

Unter diesem Gesichtspunkt ist auch das Projekt zu sehen, das der djb beim „Frauen-Dinner Corporate Governance“ am 18. Oktober 2007 in Berlin auf den Weg gebracht hat. Gast des Abends war der damalige Vorsitzende der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Dr. Gerhard Cromme (Thyssen-Krupp). Ihm wurde eine Liste von 400 Frauen aus der Wirtschaft überreicht, die bereit und geeignet sind, einen Aufsichtsrat mit ihrem Fachwissen zu bereichern. Die Reaktion war, diplomatisch ausgedrückt, verhalten, was aber nicht so bleiben muss.

Die Bundesjustizministerin hat im September 2001 eine Regierungskommission eingesetzt, die am 26. Februar 2002 den Deutschen Corporate Governance Kodex verabschiedet hat. Er besitzt über die Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz AktG eine gesetzliche Grundlage. Damit sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung bzw. -überwachung für nationale und internationale Investoren transparenter gemacht werden. So soll das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften gestärkt werden. Neuer Vorsitzender der Kommission ist seit Juli 2008 der Aufsichtsratsvorsitzende der Commerzbank AG, Klaus-Peter Müller. Zunächst in der Pressemitteilung vom 11. Februar 2010 und dann auch im Beschluss vom 26. Mai 2010 hat die Kommission als Arbeitsschwerpunkt für 2010 festgelegt: Besonders wichtig ist die Konkretisierung der Empfehlung für mehr Frauen und internationale Experten in Aufsichtsräten,

das Vorbeugen von Interessenskonflikten in Aufsichtsräten, die Professionalisierung von Aufsichtsräten durch Fort- und Weiterbildung und der erste Bericht an die Bundesregierung im Herbst 2010. Diversity heißt Vielfalt. Die bisherige Diversity-Empfehlung ist für deutsche Aufsichtsräte mit dem Ziel zu konkretisieren, den Anteil von Frauen und internationalen Vertretern nachhaltig zu erhöhen. Dies soll in allen MDAX- und DAX-30-Unternehmen vorgesehen werden. Weiter sind umfassende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für künftige und amtierende Aufsichtsräte in vielfältiger Weise vorgesehen.

Würde die Quote wahr, müssten für ca. 750 Unternehmen bei jeweils nur zwei Frauen bereits 1500 Aufsichtsrätinnen gefunden werden – eine aufregende Zahl, die sich allerdings nicht von heute auf morgen verwirklichen lässt, sondern eher ein Projekt für die nächsten fünf bis zehn Jahre ist.

Das HV-Projekt 2010 ist, um auswertbar zu sein, klar strukturiert. Ziel ist, dass die djb-Frauen als Aktionärinnen oder Vertreterinnen von Aktionär(inn)en mindestens 70 Jahreshauptversammlungen von DAX-Unternehmen besuchen und beim Vorstand kritisch nachfragen, warum im Vorstand und im Aufsichtsrat keine oder, je nach Unternehmen, nur so wenige Frauen sind. Sind Frauen bereits im Aufsichtsrat eines Unternehmens, kommen sie in der Regel von der Arbeitnehmer(innen)seite, nicht jedoch von der Seite der Anteilseigner(innen). Hintergrund der Aktion ist, dass schriftliche Anfragen in der Vergangenheit in der Regel komplett ignoriert wurden. Nach dem Aktiengesetz ist der Vorstand allerdings verpflichtet, Fragen in der Hauptversammlung zu beantworten, wenn sie für