

# Empfehlungen / Recommendations

## Ambitionierte Gesetze und Politiken auf europäischer und nationaler Ebene sind notwendig

1. Annahme gesetzlich bindender Geschlechterquoten.
2. Politische Entscheidung der Regierungen für eine mindestens 40-prozentige Vertretung beider Geschlechter in den Führungsgremien staatseigener Unternehmen.
3. Erhöhung der Transparenz beim Frauenanteil in Unternehmensstrukturen.
4. Erarbeitung von Studien und Statistiken zu Frauen in Führungspositionen.
5. Weiterentwicklung der Bestimmungen zur Entgeltgleichheit im Einklang mit „transformative equality“.
6. Stärkere Verankerung der Geschlechtergleichstellungsgrundsätze im öffentlichen Auftragswesen.
7. Entwicklung von Vergünstigungen für Unternehmen mit einer konsequenten und belegbaren Geschlechtergleichstellungspolitik.
8. Einführung von effektiven und gezielten Sanktionen für Unternehmen, die die Regeln nicht einhalten.
9. Ergänzung der Strategie Europa 2020 mit Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung.

## Unternehmen müssen handeln und ihre Unternehmenskultur ändern

10. Entwicklung und Umsetzung der „Führungspipeline“ für Frauen und eines weiblichen Talent-Pools.
11. Anerkennung von Frauen in Führungspositionen als Business Case.
12. Entwicklung, Kommunikation, Implementierung und Überwachung der Unternehmensstrategien zur Geschlechtergleichstellung.

## Eine veränderte Wahrnehmung in der Gesellschaft ist erforderlich

13. Anerkennung und Umsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann als Grundrecht.
14. Förderung und Umsetzung einer geschlechterspezifischen Bildung.
15. Start von Kampagnen zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit für ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen.

Die Empfehlungen des EWSDGE-Projekts basieren vornehmlich auf den Erfahrungen und Erkenntnissen, die im Verlaufe des EWSDGE-Projekts gewonnen wurden, vor allem bei der Vorbereitung und den Besuchen der Hauptversammlungen in elf Mitgliedstaaten. Sie basieren auf Informationen aus

erster Hand, die auf den Hauptversammlungen sowie durch Befragungen von mehr als 100 Unternehmen in ganz Europa gesammelt wurden. Die Veränderung des Status quo erfordert ehrgeizige Gesetze und Politiken sowie eine neue Einstellung der Unternehmen sowie bei Frauen und Männern. Die Gleichstellung der Geschlechter ist für Frauen und Männer und damit für die gesamte Gesellschaft von Vorteil. Das ist angemessen und notwendig. Da wir Juristinnen sind, setzen wir einen Schwerpunkt auf ehrgeizige Rechtsvorschriften und politische Maßnahmen auf europäischer und nationaler Ebene (Empfehlungen 1 bis 9). Allerdings müssen wir uns auch an die Unternehmen wenden (Empfehlungen 10 bis 12). Entscheidend sind zudem Wahrnehmungsveränderungen in der Gesellschaft (Empfehlungen 13 bis 15). / The recommendations of the EWSDGE project are based on the experiences and findings gained during the EWSDGE project life time, especially during the preparation and the visits of the AGMs in 11 Member States. They are based on direct evidence gathered at the AGMs as well as through questionnaires of over 100 companies across Europe. Changing the status quo requires ambitious legislation and policies and new attitudes among employers and women as well as men. Gender equality is advantageous for both women and men and therefore for the whole society. It is a smart thing to do. As we are (women) lawyers, a focus is on ambitious legislation and policies at European and national level (recommendation 1 to 9). However, companies also have to effect transformative change (recommendation 10 and 12). Crucial is the need for change in the perception in society (recommendation 13 to 15).

## Ambitionierte Gesetze und Richtlinien auf europäischer und nationaler Ebene sind notwendig



Es liegt auf der Hand, dass wir als Juristinnen davon überzeugt sind, dass Gesetze erforderlich sind, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Auch andere Politikansätze können jedoch zu einem ausgewogenen Geschlechteranteil in Führungspositionen beitragen. / It is obvious that (women) lawyers are convinced that legislation is necessary to achieve sustainable results. But also policies can and do shape gender balanced leadership.

1. *Beschluss einer gesetzlich bindenden Geschlechterquote.*



Eine Quotengesetzgebung ist von entscheidender Bedeutung, um beim ausgewogenen Geschlechteranteil in Führungspositionen Fortschritte zu erzielen. Dies wird auf nationaler Ebene belegt: Das Beispiel Frankreichs zeigt deutlich, dass eine Quotengesetzgebung die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten beschleunigt. Es ist jedoch offensichtlich, dass Quotenregelungen für Aufsichtsräte nicht genügen, um einen ausgewogenen Geschlechteranteil in Führungspositionen in Unternehmen zu erreichen. Eine Quotengesetzgebung auf europäischer Ebene ist dennoch ratsam und notwendig. Dies würde einen Mindeststandard für alle 28 Mitgliedstaaten festlegen. Das ist der Grund, warum der Vorschlag für die Aufsichtsrätinnenrichtlinie benötigt wird. Der Schwerpunkt sollte auf Rechtsvorschriften für mehr Frauen in den Aufsichtsräten, Vorständen und Entscheidungspositionen liegen. Es ist entscheidend, dass diese Regeln verbindlich sind. / Quota legislation is vitally important in helping progress gender balanced leadership. This is evidenced at national level: the example of France clearly demonstrates that quota legislation accelerated the increase of the representation of women among Non-Executive Directors. The evidence demonstrates that quota rules for Supervisory Boards are not sufficient in themselves in order to get gender balanced leadership in companies. Quota legislation on the European level is advisable and necessary. This would provide a minimum standard for all 28 Member States. That is the reason why we need the Women on Board Directive. The focus should be on regulations for more women on Boards and in decision making positions. It is crucial that the rules are binding.

2. *Politische Entscheidung der Regierungen für eine mindestens vierzigprozentige Vertretung beider Geschlechter in den Führungsgremien staatseigener Unternehmen.*

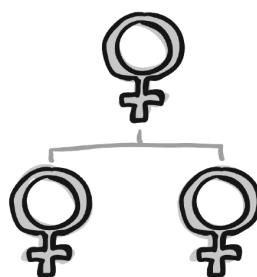
Governments to make a political decision to require

**40%**

representation of both genders on Boards of state-owned companies

Wenn die nationalen Parlamente nicht bereit sind, verbindliche Regeln für eine Geschlechterquote zu beschließen, so können die Regierungen politische Entscheidungen für Staatsunternehmen fällen. Das Beispiel Finnlands zeigt, dass die Forderung einer Vertretung von 40 Prozent beider Geschlechter in Verwaltungsräten der staatlichen Unternehmen erreicht wurde und damit machbar und für das Land vorteilhaft ist. / If national Parliaments are not willing to adopt binding gender quota rules governments can make political decisions regarding state-owned companies. The example of Finland demonstrates that the requirement of 40 per cent representation of both genders on Boards of state-owned companies has been achieved and is therefore achievable and beneficial to the country.

3. *Erhöhung der Transparenz in Bezug auf die Vertretung von Frauen in Unternehmensstrukturen.*

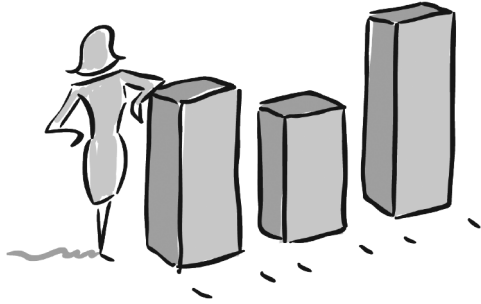


Increase transparency concerning female representation in corporate structures

Transparenz in Bezug auf die Vertretung von Frauen in der Unternehmensstruktur ist entscheidend. Das Beispiel Frankreichs zeigt, dass diese Transparenz durch die Berichterlegung erreicht werden kann. Für das EWSDGE-Projekt war die Umsetzung der CSR-Richtlinie von besonderer Bedeutung, wobei die nationalen Koordinatorinnen Ideen für die Umsetzung der CSR-Richtlinie 2014/95 in den jeweiligen Mitgliedstaaten lieferten. / Transparency concerning female representation in corporate structure is essential. The example of France demonstrates that this transparency can be achieved by reporting. For the EWSDGE

project, the transposition of the CSR Directive was of particular importance, with the national coordinators contributing ideas for the transposition of the CSR Directive in their respective Member States.

#### 4. Erarbeitung von Studien und Statistiken über Frauen in Führungspositionen.

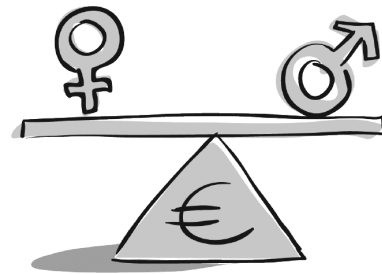


Prepare studies and statistics on women in leadership positions.

Die Thematik von Frauen in Führungspositionen sollte mit Studien und Statistiken untersucht werden. Frauen in Führungspositionen in börsennotierten Unternehmen, jedoch auch Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen sowie in staatlichen Unternehmen sollten einbezogen werden. Als nichtlegislative Aktivitäten können Studien und Statistiken dazu dienen, die Transparenz zu erhöhen und stichhaltige Belege und Daten für die politischen Entscheidungsfindungspositionen zu liefern. Betrachtet man die Gesamtsituation für Frauen, vom Beginn der Karrieren bis in die oberen Führungspositionen, wird deutlich, wo Handlungsbedarf besteht. Dies steht im Einklang mit dem EWSDGE-Ansatz für einen ausgewogenen Geschlechteranteil in Führungspositionen, der sich nicht nur auf die Leitungsorgane der großen börsennotierten Unternehmen konzentriert, sondern auch kleinere Unternehmen einbezieht. Als Vorstufe zur Umsetzung der CSR-Richtlinie oder als Beobachtungs- und Bewertungsinstrument können Studien und Statistiken über Frauen in Führungspositionen in börsennotierten Gesellschaften aufzeigen, wo eine Berichtslegung erforderlich ist und wo Lücken bestehen. Studien und Statistiken können auch Schwachstellen identifizieren, bei denen Änderungen oder Unterstützung benötigt werden. Diese Studien und Statistiken sollten Informationen über die Zahl der Frauen in Führungspositionen in börsennotierten Unternehmen, deren Bildungshintergrund, das Alter, die Verweildauer in der Führungsposition, die Zuständigkeiten sowie die Unterschiede bezüglich der Größe und der Branchen der Unternehmen in Bezug auf die Vertretung beider Geschlechter enthalten. Das Beispiel Finnlands zeigt, dass die Verwendung dieser Instrumente auch ohne eine Quotenregelung ein wichtiges Element auf dem Weg zu einem ausgewogenen Geschlechteranteil in Führungspositionen bilden und

zu Erfolgen führen kann. / The issue of women in leadership positions should be targeted by studies and statistics. Women Executives in listed companies but also women in small and medium sized enterprises as well as state-owned companies should be included. As non-legislative tools, studies and statistics can serve to increase transparency and to provide sound evidence and data for political decision making. Looking at the overall situation – women from the beginning of their career up to the top positions – it becomes obvious where action is needed. This is also in line with the EWSDGE approach to gender balanced leadership not only focusing on Boards of large listed companies, but equally looking at smaller enterprises. As a preliminary stage to the transposition of the CSR Directive or as monitoring and evaluation instrument, studies and statistics on women Executives in listed companies can contribute to finding out where reporting has to be accomplished and where the gaps are. Studies and statistics will also detect weaknesses where changes or support are needed. These studies and statistics should include information of the numbers of women Executives in listed companies, their educational backgrounds, age, length of terms in office, areas of responsibility as well as differences among different sizes and sectors of companies regarding the representation of both genders. The example of Finland demonstrates that even without quota legislation the use of these tools can form an essential component on the way to gender balanced leadership and be effective.

#### 5. Weiterentwicklung der Vorschriften zur gleichen Entlohnung.



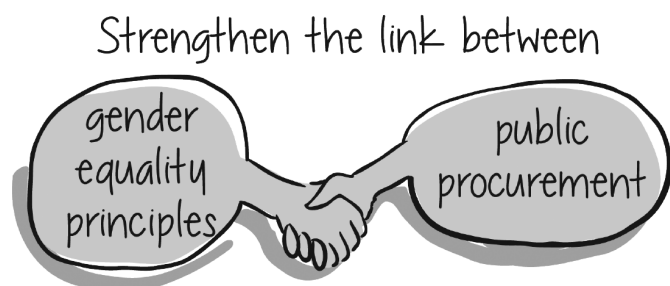
Positively develop the equal pay provisions in line with transformative equality

Das geschlechterspezifische Lohngefälle reicht bis in die Aufsichtsräte. Nichtlegislative Maßnahmen wie der Tag für gleiche Bezahlung (equal pay day) in ganz Europa führten nicht zu einer signifikanten Verringerung der Lücke. Die Verletzung des Grundrechts auf gleiche Entlohnung von Frauen und Männern erfordert weitere gesetzgeberische Maßnahmen auf nationaler Ebene, aber auch auf europäischer Ebene, z.B. die Revision von Art. 4 und 23 der Richtlinie 2006/54<sup>1</sup>. / The gender pay gap reaches into Supervisory Boards. Non-legislative measurements

<sup>1</sup> [www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:en:PDF](http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:0036:en:PDF).

such as equal pay days throughout Europe did not lead to a significant reduction in the gap. The breach of this fundamental right requires further legislative interventions on the national level but also on the European level e.g. revision of Art. 4 and 23 of Directive 2006/545.

#### 6. Stärkung der Verbindung zwischen den Geschlechtergleichstellungsgrundsätzen und dem öffentlichen Beschaffungswesen.



Das EWSDGE-Projekt hält es für notwendig, die Verbindung zwischen der Geschlechtergleichstellung und dem öffentlichen Auftragswesen zu stärken. Die neuen europäischen Vorschriften über die Vergabe öffentlicher Aufträge sehen eine solche verstärkte Verbindung vor. Artikel 18 Abs. 2 der Richtlinie über die Vergabe öffentlicher Aufträge 2014/24/EU<sup>2</sup> verlangt, dass die Mitgliedstaaten geeignete Maßnahmen ergreifen, die sicherstellen, dass die Wirtschaftsteilnehmer bei der Ausführung von öffentlichen Aufträgen die geltenden Verpflichtungen in den Bereichen Umwelt-, Sozial- und Arbeitsrecht erfüllen, die im EU-Recht, in den nationalen Rechtsvorschriften, in Tarifverträgen oder in den in Anhang X aufgeführten internationalen Umwelt-, Sozial- und Arbeitsgesetzen festgelegt sind. Die maßgeblichen internationalen Regelungen im Anhang sind die ILO-Konvention 111 über die Diskriminierung<sup>3</sup> (Beschäftigung und Beruf) und die ILO-Konvention 100<sup>4</sup> über die gleiche Entlohnung. Artikel 70 der Richtlinie über die öffentliche Auftragsvergabe 2014/24/EU beschreibt die Bedingungen für die Auftragsausführung. Die öffentlichen Auftraggeber können zusätzliche Bedingungen für die Ausführung des Auftrags vorschreiben, sofern sie mit dem Gegenstand des Auftrags zusammenhängen und in der Wettbewerbsausschreibung oder in den Beschaffungsdokumenten angegeben sind. Diese Bedingungen können soziale oder beschäftigungsbezogene Überlegungen miteinbeziehen. Artikel 90 Abs. 1 der Richtlinie über die öffentliche Auftragsvergabe 2014/24/EU legt fest, dass die Mitgliedstaaten die erforderlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften in Kraft setzen müssen, um die Richtlinie über die öffentliche Auftragsvergabe bis zum 18. April 2016 zu erfüllen. Die verstärkte Verknüpfung zwischen der Geschlechtergleichstellung und dem öffentlichen Auftragswesen muss von den öffentlichen Auftraggebern umgesetzt und angewendet werden. ISO 26000<sup>5</sup> liefert Leitlinien, wie Unternehmen und Organisationen in sozial verantwortlicher Weise arbeiten und die rechtlichen Verpflichtungen konkret umsetzen können. Das

bedeutet, in einer ethischen und transparenten Art und Weise zu handeln, die zur zum Wohlergehen der Gesellschaft beiträgt. / The EWSDGE project considers it necessary to strengthen the link between gender and public procurement. The new European public procurement rules foresee such a strengthened link. Art. 18 para. 2 of the Public Procurement Directive 2014/24/EU<sup>2</sup> requires that Member States must take appropriate measures to ensure that in the performance of public contracts economic operators comply with applicable obligations in the fields of environmental, social and labor law established by EU law, national law, collective agreements or by the international environmental, social and labor law provisions listed in Annex X. In the annex the relevant gender conventions are ILO Convention 111 on Discrimination<sup>3</sup> (Employment and Occupation) and ILO Convention 100<sup>4</sup> on Equal Remuneration. Art. 70 of the Public Procurement Directive 2014/24/EU describes the conditions for performance of contracts. Contracting authorities may lay down special conditions relating to the performance of a contract, provided that they are linked to the subject matter of the contract and indicated in the call for competition or in the procurement documents. Those conditions may include social or employment-related considerations. Art. 90 para. 1 of the Public Procurement Directive 2014/24/EU states that Member States shall bring into force the laws, regulations and administrative provisions necessary to comply with the Public Procurement Directive by 18th April 2016. The strengthened link between gender and public procurement has to be implemented and used by the contracting authorities. ISO 26000<sup>5</sup> provides guidance on how businesses and organizations can operate in a socially responsible way and incorporate legal obligations concretely. This means acting in an ethical and transparent way that contributes to the health and welfare of society.

- 2 Richtlinie 2014/24/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2014 über die öffentliche Auftragsvergabe und zur Aufhebung der Richtlinie 2004/18/EG, [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2014.094.01.0065.01.ENG](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.094.01.0065.01.ENG). / Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC, [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2014.094.01.0065.01.ENG](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.094.01.0065.01.ENG)
- 3 [www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID,P12100\\_LANG\\_CODE:312256,en](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312256,en).
- 4 [www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312245](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312245).
- 5 [www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm).

7. *Schaffung von Begünstigungen für Unternehmen, die eine solide und belegbare Geschlechtergleichstellungspolitik ausüben.*



Develop benefits for companies implementing sound, evidenced gender equality policies

Es kann sehr hilfreich sein, (finanzielle) Anreize für Unternehmen zu schaffen, z.B. Steuergutschriften. Allerdings sollten diese Anreize nachhaltig sein. Wenn keine verbindlichen Vorschriften zu erwarten sind, sind steuerliche Anreize eine gute Alternative. Ein Benchmarking mit Geschlechterindikatoren kann ein gutes Mittel sein, um Unternehmen zu veranlassen, aktiver zu werden. Eine europäische Beobachtungsstelle könnte jährlich die Ergebnisse einer Reihe von Indikatoren bewerten und zu Wettbewerb, Transparenz und Fortschritt beitragen.<sup>6</sup> / It can be extremely helpful to provide (financial) incentives for companies, e.g. tax credits. However, those incentives should be sustainable. If there are no binding provisions forthcoming, then tax incentives are a good alternative. Benchmarking on gender indicators can be strong to encourage companies to become more active. An European Observatory could evaluate annually the results on a number of indicators and contribute to competition, transparency and progress.<sup>6</sup>

8. *Einführung von effektiven und intelligenten Sanktionen für nicht konforme Unternehmen.*



Develop effective and smart sanctions for non-compliant companies

Es kann auch hilfreich sein, Sanktionen zu verhängen. Dies ist allerdings nicht unproblematisch. Eine Bestrafung durch das Gesetz ist zu vermeiden. Effektive und angemessene Sanktionen wurden diskutiert, z.B. Streichung von Manager-Boni bei Nichterreicherung bestehender geschlechterspezifischer Ziele. / It can also be helpful to impose sanctions. However, this area is sensitive. Punishment by law is to be avoided. Effective and smart sanctions can include, e.g. managers do not get bonuses if they fail to reach a set gender target.

9. *Ergänzung der Strategie Europa 2020 mit Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung.*



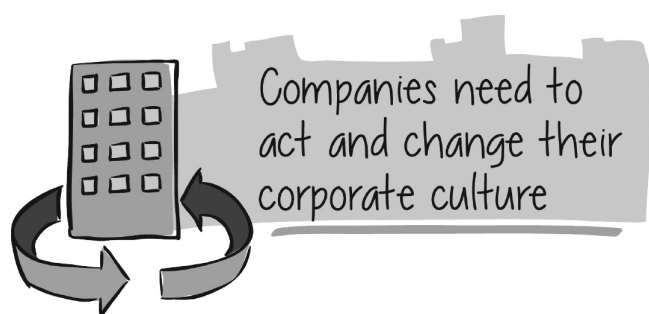
Complement the Europe 2020 strategy with transformative gender equality measures

Europa 2020 ist eine von der Europäischen Kommission am 3. März 2010 zur Förderung der Wirtschaft der Europäischen Union vorgeschlagene 10-Jahres-Strategie. Sie ist auf ein „intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ mit einer stärkeren Koordinierung nationaler und europäischer Vorgehensweisen ausgerichtet. Der Geschlechter-Aspekt fehlt (noch). EWLA gab in dieser Hinsicht eine Stellungnahme ab.<sup>7</sup> Es gibt keine Aussage zum Wachstum und der Geschlechtergleichstellung (mögliche vierte Priorität). Ein (sechstes) Ziel für eine Geschlechterquote von mindestens 40 Prozent beider Geschlechter in Parlamenten und auf allen Ebenen in Entscheidungspositionen fehlt. Eine achte Leitinitiative – die Umsetzung des Grundrechts der Gleichstellung von Frauen und Männern, untermauert durch einen Vorschlag für eine Richtlinie über das geschlechterspezifische Entgeltgefälle – sollte hinzugefügt werden. Um die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu fördern, muss eine erschwingliche und flexible Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt werden. Die Kosten der Elternzeit sollten nicht ausschließlich von den Unternehmen getragen werden, in denen die Frauen beschäftigt sind. / Europe 2020 is a 10-year strategy proposed by the European Commission on 3rd March 2010 for the advancement of the economy of the European Union. It aims at smart, sustainable, inclusive growth with greater coordination of national and European policy. The gender aspect is (still) missing. EWLA adopted an opinion in this regard.<sup>7</sup> There is no gender equal growth (fourth priority). A gender (sixth)

- 6 In Frankreich veröffentlichen jedes Jahr mehrere Beteiligte eine Klassifizierung der Förderung der Geschlechter unter dem Société des Bourses Françaises 120-Index (SBF 120): [http://issuu.com/ministere-solidarite/docs/palmar\\_s\\_de\\_f\\_minisation\\_des\\_inst/?e=2487920/30594181](http://issuu.com/ministere-solidarite/docs/palmar_s_de_f_minisation_des_inst/?e=2487920/30594181). / In France, several actors publish every year a classification on gender advancement among the Société des Bourses Françaises 120 index (SBF 120): [http://issuu.com/ministere-solidarite/docs/palmar\\_s\\_de\\_f\\_minisation\\_des\\_inst/?e=2487920/30594181](http://issuu.com/ministere-solidarite/docs/palmar_s_de_f_minisation_des_inst/?e=2487920/30594181).
- 7 [www.ewla.org/news/27032015/ewlaper-centE2per-cent80per-cent99s-contribution-european-commissionnew-strategy-gender-equality-2016-2020](http://www.ewla.org/news/27032015/ewlaper-centE2per-cent80per-cent99s-contribution-european-commissionnew-strategy-gender-equality-2016-2020).

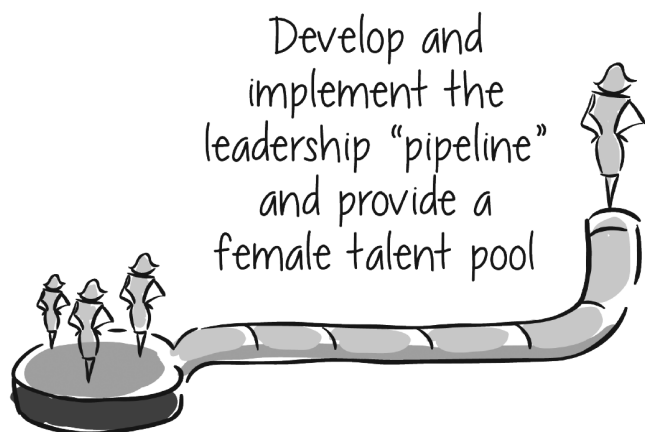
target – at least 40 per cent of each sex in Parliaments and at all levels in decision-making positions – is missing. An eighth flagship initiative – implementation of the fundamental right of equality between women and men, underpinned by a proposal for a directive on the gender pay gap – should be added. To promote women’s participation in the labor market affordable and flexible day care for children has to be provided. The costs of family leave should not be laid solely on companies where the women are employed.

**Unternehmen müssen handeln und ihre Unternehmenskultur ändern**



Auch Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen. / Companies have to take responsibilities as well.

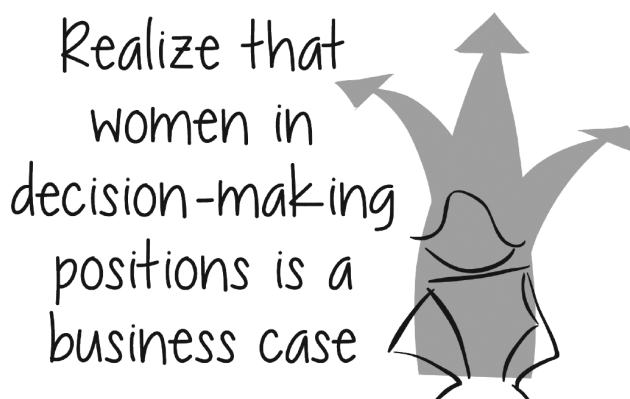
**10. Entwicklung der „Führungspipeline“ für Frauen und eines weiblichen Talent-Pools.**



Ein sehr starkes Instrument zur Realisierung eines ausgegogenen Geschlechteranteils in Führungspositionen ist die sogenannte „Führungspipeline“ für Frauen. Das Unternehmen sollte auf der Leitungsebene die Entscheidung treffen, Frauen beim Fortkommen in der „Führungspipeline“ zu fördern und die Fortschritte beobachten. Die Ergebnisse könnten als Kriterium für die Vergütung des Vorstands verwendet werden. Einem Vertreter aus der Führungsebene sollte die Verantwortung über diese Aufgabe zugewiesen werden. Die Unternehmen sollten sich der häufig vorsichtigen Reaktion von

Frauen bewusst sein, neue Herausforderungen anzunehmen, und sollten Frauen dazu ermutigen, ihre Karriere zu entwickeln. Es ist wichtig, dass Frauen im Talent-Management-Prozess umfassend berücksichtigt werden. Ein weiblicher Talent-Pool könnte eingerichtet werden. Unternehmen sollten den Frauen ein Mentoring für ihre berufliche Laufbahn zur Verfügung stellen. / A very strong instrument for realizing a gender balanced leadership is the so called “pipeline“. The company should make a decision at leadership level to promote women’s advancement in the career pipeline and follow the progress of the situation. The results could be used as a criterion in the Executive remuneration schemes. A leadership level representative should be assigned responsibility of the issue. Companies should be aware of women’s often cautious reaction to taking up new challenges and encourage women to advance in their career. It is important that women are fully considered in the talent management process. A female talent pool could be set up. Companies should provide mentoring for women in their career path.

**11. Erkennen, dass Frauen in Entscheidungspositionen geschäftliche Vorteile mit sich bringen.**



Die Förderung von Frauen in Führungspositionen ist für alle ein Vorteil. Es ist eine kluge Entscheidung. Die Unternehmen brauchen die besten Führungskräfte, und dies ist nicht gewährleistet, wenn der Rekrutierungspool die Frauen ausschließt. Statistiken zeigen, dass die Frauen ihr volles Potenzial in den Führungspositionen der Unternehmen noch nicht erreicht haben. Alles deutet darauf hin, dass die Einbeziehung von Frauen finanziell vorteilhaft ist. / Promoting women in leadership positions benefits everybody. It is a smart decision. Companies need the best leaders and this is not fulfilled if the recruitment pool excludes women. Statistics show that women have not yet reached their full potential in the corporate leadership positions. The evidence also suggests that it makes sound financial sense.

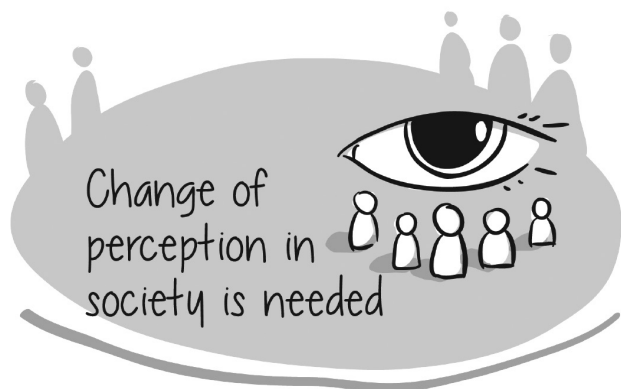
12. *Entwickeln, Kommunizieren, Implementieren und Beobachten von Unternehmensstrategien zur Geschlechtergleichstellung.*



Wir betrachten Unternehmensstrategien bezüglich der Geschlechtergleichheit als notwendig. Es gibt verschiedene Aktivitäten, die aufgenommen werden können, z.B. die Erhöhung der Transparenz der (Management-)Auswahlverfahren, einschließlich öffentlicher Stellenausschreibungen in verschiedenen Medien. Beim Einsatz von Personalberatern muss von diesen verlangt werden, dass sowohl Frauen als auch Männer in den „langen“ und „kurzen“ Auswahllisten vorzuschlagen sind. Es ist auch wichtig, eine geschlechtersensible Unternehmenskultur zu fördern, wie beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle und Lohngleichheit. Auch Führungskräfte müssen nicht rund um die Uhr erreichbar sein. Es sollte genügen, dass sie bei Bedarf erreicht werden können. Die Unternehmen sollten auch eine geeignete Einarbeitung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten, die aus der Elternzeit zurückkehren. Es ist wichtig, die verschiedenen privaten Lebensverhältnisse zu berücksichtigen, indem Flexibilität bei der Arbeitszeit und den Arbeitsverfahren gewährt wird sowie die Rund-um-die-Uhr-Arbeitskultur aufgegeben wird. Es lohnt sich, Netzwerke und Schulungen für Frauen zu fördern und zu unterstützen. Um ihre Karriere voranzubringen, brauchen Frauen Erfahrung in der operativen Führung und im Linienmanagement. Dies bedeutet, dass es notwendig ist, die Fähigkeiten der Frauen zu diversifizieren. Schulungsmöglichkeiten sollten vorgesehen werden. Außerdem sollten Schulungsmöglichkeiten gleichermaßen für Frauen und Männer angeboten werden. In diesem Zusammenhang ist die Geschlechtergleichstellungsplanung hervorzuheben. Unternehmen sollten wirksame Geschlechtergleichstellungspläne vorsehen. Eine Analyse des Geschlechtergleichstellungsstatus des Unternehmens sollte als Grundlage für die Geschlechtergleichstellungsplanung verwendet werden. Die Analyse sollte Statistiken über die Positionen und die Gehälter von Frauen und Männern im Unternehmen enthalten und beurteilen, ob möglicherweise eine „gläserne

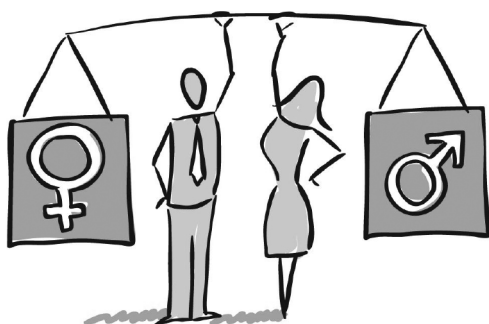
Decke“ im Unternehmen besteht. Sie sollte auch den Punkt identifizieren, wo die Frauen beginnen, auf dem Weg zu den Top-Führungsrollen auszuschneiden. Mitarbeiterbefragungen sollten verwendet werden, um Ungleichheiten aufzudecken. Die Geschlechtergleichstellungsplanung sollte das Aufstellen konkreter Ziele und Maßnahmen beinhalten sowie eine Fortschrittskontrolle. Beauftragten aus der Führungsebene sollte die Verantwortung für die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz zugewiesen werden. / We consider gender equal corporate strategies as necessary. There are different activities that can be taken up, e.g. increase the transparency of (management) selection procedures, including launching vacancy notices publicly, in all manner of media. When using recruitment consultants, they should be required to propose both women and men on long and short lists. It is also important to promote a gender sensitive corporate culture, such as flexible working schemes and equal pay. Even Executives do not need to be available 24/7. It should be enough that they are reached when needed. Companies should also provide appropriate induction for employees returning to work following parental leave. It is important to take diverse private life circumstances into account by allowing flexibility in working time and methods, as well as giving up the 24/7 working culture. It is worthwhile to promote and support (female) networks and training. In order to advance in their career, women need experience of business operations leadership and line management. This means that it is necessary to diversify women's skills. Training opportunities should be foreseen. Also, training opportunities should be offered to women and men equally. Equality planning is to highlight in this regard. Companies should issue meaningful equality plans. An analysis of the company's equality status should be used as a basis for equality planning. The analysis should include statistics of men's and women's positions and pay in the company, as well as an assessment of the existence of any possible internal glass ceilings. It should also identify the point where women start to drop out of the path to the top Executive roles. Employee surveys should be used to detect inequalities. Equality planning should involve setting concrete goals and measures as well as the follow-up on their success. A leadership level representative should be assigned responsibility of equality in the workplace.

**In der Gesellschaft ist eine Veränderung der Wahrnehmung nötig**



**13. Die Gleichstellung von Frauen und Männern als Grundrecht anerkennen und umsetzen.**

Recognize and implement equality between women and men as a fundamental right

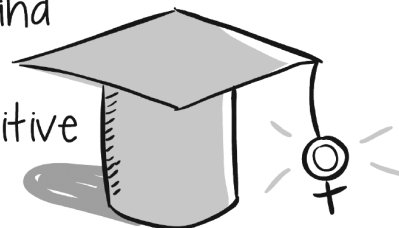


Die Gleichstellung der Geschlechter, einschließlich eines gleichen Entgelts, ist ein auf internationaler<sup>8</sup>, europäischer<sup>9</sup> und nationaler Ebene etabliertes Grundrecht. Dies ist bisher nicht erfüllt worden, ganz im Gegenteil. Dies erfordert ein sofortiges Handeln seitens aller Regierungen und auf EU-Ebene. / Gender equality including equal pay is a fundamental right established on international,<sup>8</sup> European<sup>9</sup> and national levels. This has not been realized – far from it. This requires immediate action on the parts of all governments and at EU level.

8 Z.B. im VN-Pakt über Menschenrechte, in den ILO-Konventionen 100 und 111. / E.g. in the UN covenants on human rights, in the ILO conventions 100 and 111.  
9 Art. 23 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union, Art. 157 des AEUV. / Art. 23 Charta of Fundamental Rights of the European Union, Art. 157 TFEU.

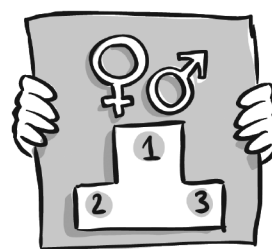
**14. Förderung und Umsetzung einer geschlechterspezifischen Bildung.**

Encourage and implement gender-sensitive education



Eine geschlechtersensible Bildung vom Kindergarten bis zur Universität ist erforderlich. Das Einbringen neuer Verhaltensweisen und Rollenbilder in die Primär- und Sekundarbildung sollte normal sein. Mädchen sollten bestärkt werden, sich in der Schule mit Mathematik und Naturwissenschaften zu befassen. Frauen sollten ermutigt werden, in ihrer Berufs- und Hochschulbildung technische und wirtschaftliche Fächer zu wählen. Im Allgemeinen müssen Klischees und das Rollenverhalten verändert werden. / A gender-sensitive education from kindergarten to university is needed. Bringing new attitudes and role models into primary and secondary education should be normal. Girls should be incentivized to study mathematics and sciences at school. Women should be encouraged to choose engineering and economics in the vocational and professional studies. In general stereotypes and role behavior have to be tackled.

**15. Start von öffentlichen Kampagnen zur Sensibilisierung für eine ausgewogene Geschlechtervertretung in Führungspositionen.**



Launch public awareness-raising campaigns on gender balanced leadership

Öffentliche Aufklärungskampagnen können dazu beitragen, die traditionellen Standpunkte zu verändern. Um Vorbilder aufzubauen, könnten mehr Preise für einen ausgewogenen Geschlechteranteil in Führungspositionen in Unternehmen vergeben werden. Ein gemeinsames europäisches Label oder eine Zertifizierung bezüglich der Geschlechtergleichstellung in den

Unternehmen kann eine gemeinsame Kultur der Geschlechtergleichstellung schaffen, das entsprechende Bewusstsein bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen und Fortschritt demonstrieren. Ein solches Label bietet den Unternehmen internationale Anerkennung für die Förderung der beruflichen Geschlechtergleichstellung und ermutigt sie, Steuerungsmechanismen einzuführen, um die Gleichberechtigung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz zu analysieren. Zu den Vorteilen einer Zertifizierung gehören die Verbesserung des Unternehmensimages und motiviertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie trägt zur Gesamtstrategie des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung und Unternehmensverantwortung bei.<sup>10</sup> / Public awareness-raising campaigns may help to change the traditional perspective. To make role models known more prizes on gender balanced leadership in companies could be awarded. A common European label or certification on gender equality in companies can create a common culture on gender equality, raise awareness among employees and demonstrate progress. Such a label offers companies international recognition for promoting professional equality and encourages them to implement controls and management tools to monitor equality in the workplace. Benefits from certification include improved corporate image and better motivated employees. It contributes to a company's overall policy of sustainable development and Corporate Social Responsibility.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Zum Beispiel „GEES“, Zertifizierung bezüglich der Europäischen Norm zur Gleichstellung der Geschlechter (GEES), siehe: <http://www.arborus.info/en/label-gees-eng/creation/>. / For example “GGES”, Gender Equality European Standard (GEES) Certification, see: <http://www.arborus.info/en/labelgees-eng/creation>.

### **Ambitious legislation and policies at European and national level are necessary**

1. Adopt binding gender quota legislation.
2. Governments to make a political decision to require 40 per cent representation of both genders on Boards of state-owned companies.
3. Increase transparency concerning female representation in corporate structures.
4. Prepare studies and statistics on women in leadership positions.
5. Positively develop the equal pay provisions in line with transformative equality.
6. Strengthen the link between gender equality principles and public procurement.
7. Develop benefits for companies implementing sound, evidenced gender equality policies.
8. Develop effective and smart sanctions for non-compliant companies.
9. Complement the Europe 2020 strategy with transformative gender equality measures.

### **Companies need to act and change their corporate culture**

10. Develop and implement the leadership “pipeline” and provide a female talent pool.
11. Realize that women in decision-making positions is a business case.
12. Develop, communicate, implement and monitor gender equal corporate strategies.

### **Change of perception in society is needed**

13. Recognize and implement equality between women and men as a fundamental right.
14. Encourage and implement gender-sensitive education.
15. Launch public awareness-raising campaigns on gender balanced leadership.