



*Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss*

**SOC/475**  
**Ausgewogene Vertretung**  
**von Frauen und Männern in**  
**Leitungsorganen von**  
**Unternehmen**

Brüssel, den 13. Februar 2013

**STELLUNGNAHME**

des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses

zu dem

**Vorschlag für eine 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**

COM(2012) 614 final – 2012/0299 (COD)

---

Berichterstatlerin: **Madi SHARMA**

---

Das Europäische Parlament und der Rat beschlossen am 22. November 2012 bzw. am 10. Dezember 2012, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss gemäß Artikel 304 AEUV um Stellungnahme zu folgender Vorlage zu ersuchen:

*Vorschlag für eine 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*  
COM(2012) 614 final – 2012/0299 (COD).

Die mit den Vorarbeiten beauftragte Fachgruppe Beschäftigung, Sozialfragen, Unionsbürgerschaft nahm ihre Stellungnahme am 25. Januar 2013 an.

Der Ausschuss verabschiedete auf seiner 487. Plenartagung am 13./14. Februar 2013 (Sitzung vom 13. Februar) mit 128 gegen 58 Stimmen bei 10 Enthaltungen folgende Stellungnahme:

\*

\* \*

## 1. **Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

- 1.1 In dem vorliegenden Vorschlag schlägt die Europäische Kommission eine Richtlinie zur Gewährleistung einer stärkeren Ausgewogenheit zwischen weiblichen und männlichen nicht geschäftsführenden Direktoren bzw. Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Unternehmen vor, wobei bis 2020 mindestens 40 Prozent davon Frauen sein sollen.
- 1.2 Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss begrüßt diesen Vorschlag. Auch wenn er freiwilligen Maßnahmen den Vorzug vor einer Quotenregelung gibt, vertritt er die Auffassung, dass sich ohne rechtsverbindliche Ziele kaum etwas an der Vertretung von Frauen und Männern in börsennotierten Unternehmen in der EU ändern wird. Heutzutage sind nur 13,7 Prozent der Sitze in den Leitungsorganen mit Frauen besetzt, was ein klares Zeichen für Diskriminierung ist.
- 1.3 Der EWSA ist wie die Kommission der Auffassung, dass das Recht auf freie Unternehmensführung respektiert werden muss. In der vorliegenden Richtlinie werden Mindestnormen festgelegt, die die Voraussetzungen für Wirtschaftswachstum verbessern sollen, wobei es den Mitgliedstaaten freisteht, über die empfohlenen Maßnahmen hinauszugehen. Die Sozialpartner in der EU haben 2005 selbst einen Plan ausgearbeitet, in dem zahlreiche

Argumente für die ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern angeführt und konkrete Werkzeuge für die Mitgliedstaaten und Unternehmen dargestellt wurden<sup>1</sup>.

- 1.4 Ausgangspunkt des Wandels ist die eindeutig belegte Tatsache, dass es in den Mitgliedstaaten hochqualifizierte Frauen gibt, sodass sich die Argumentation pro Geschlechtergleichstellung eher auf die Regel "Eignung und Präferenz" denn auf positive Diskriminierung stützen sollte. Nichtsdestoweniger gibt es noch immer Faktoren, die Frauen daran hindern, Führungspositionen einzunehmen, wie z.B. mangelnde Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eingeschränkter Zugang zu den für höhere Positionen wichtigen Netzwerken, mangelndes Selbstvertrauen usw.
- 1.5 Der EWSA hofft, dass diese Mindestnormen von allen öffentlichen und privaten Beschlussfassungsgremien im Sinne einer Selbstregulierung übernommen werden, um eine weitere gesetzliche Reglementierung zu vermeiden. Sie sollten auch für geschäftsführende Direktoren, Aufsichtsräte börsennotierter KMU sowie alle Einrichtungen des öffentlichen Sektors gelten, um eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern zu gewährleisten, die eine Voraussetzung für Transparenz bei Bewerbungen und Einstellungen sowie für die Schaffung einer Kultur der Inklusion und der "Wahlmöglichkeit" in der Gesellschaft insgesamt bildet.
- 1.6 Zudem empfiehlt der EWSA den Politikverantwortlichen und Unternehmen, folgende Aspekte zu prüfen, um sicherzustellen, dass das 40-Prozent-Ziel erreicht bzw. übertroffen wird:
- Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung von Frauen in Spitzenpositionen
  - mehr Transparenz beim Anwerben von Talenten
  - Aufbau und Erhalt einer kritischen Masse
  - Aufbrechen stereotyper Geschlechterrollen
  - Planung der Nachfolge an der Unternehmensspitze
  - Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten für Nachwuchstalente
  - Verbreitung von Beispielen bewährter Praktiken
  - Schaffung einer europaweit koordinierten Datenbank von Frauen, die über die Qualifikationen für eine Leitungsfunktion in einem Unternehmen verfügen.
- 1.7 Der EWSA beglückwünscht Viviane Reding und ihre Unterstützerinnen und Unterstützer in der Europäischen Kommission, im Europäischen Parlament und den anderen Institutionen dazu, die ersten Schritte in Richtung eines ausgewogeneren Europas gesetzt und einen Wandel der öffentlichen Meinung bezüglich der Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen angestoßen zu haben, um eine inklusivere Gesellschaft zu schaffen. Dies ist ein bedeutender Mentalitätswandel. Der EWSA weiß, dass intensive Forschungsarbeiten, eine Prüfung der Rechtslage und eine Konsultation mit der Zivilgesellschaft

---

<sup>1</sup> [http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework\\_of\\_actions\\_gender\\_equality\\_010305-2.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework_of_actions_gender_equality_010305-2.pdf).

durchgeführt wurden, um eine praxisorientierte Richtlinie zu erarbeiten, die sowohl den Unternehmen als auch den Mitgliedstaaten ausreichend Flexibilität bei Umsetzung und Zeitrahmen bietet und gleichzeitig die Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit respektiert.

- 1.8 Zur Erzielung einer vollständigen Geschlechtergleichstellung in der Entscheidungsfindung gilt es weit schwierigere Hürden zu überwinden als die immer wieder vorgebrachten Argumente zu den Geschlechterrollen und zur Angebotsproblematik. Ohne den Willen von Frauen und Männern, von jetzt an über reine Absichtserklärungen hinaus positive Maßnahmen zu ergreifen und den Standpunkt des jeweils Anderen zu respektieren, werden sich nie größere Veränderungen erzielen lassen. **Europas Stärke beruht in der "Einheit in der Vielfalt", diese Vielfalt muss aber erst nutzbar gemacht werden.**
- 1.9 Der EWSA fordert, dass spezifische Bestimmungen zur ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern der Leitungsorgane, die die Mitarbeiter des Unternehmens vertreten, in den vorliegenden Richtlinien vorschlag aufgenommen und dabei die besonderen Modalitäten ihrer Ernennung berücksichtigt werden.

## 2. **Hintergrund**

### **86,3 Prozent der Führungspositionen sind mit Männern besetzt.**

- 2.1 Die Geschlechtergleichstellung ist eines der grundlegenden Ziele der EU, das in den Verträgen (Artikel 3 Absatz 3 EUV) und in der Grundrechtecharta (Artikel 23) festgeschrieben ist. Nach Maßgabe von Artikel 8 AEUV hat die EU Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Das Recht der EU, in Sachen Geschlechtergleichstellung im Beschäftigungsbereich tätig zu werden, ergibt sich aus Artikel 157 Absatz 3 AEUV.
- 2.2 Aufgrund der unterschiedlichen Politik der einzelnen EU-Mitgliedstaaten bestehen zwischen ihnen erhebliche Unterschiede in der Vertretung von Frauen in Führungspositionen. Die Rolle von Frauen in Leitungsorganen wird seit Jahrzehnten untersucht, insbesondere aber in den letzten beiden Jahren, nachdem sich die EU erneut zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in den Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen verpflichtet hat. Die in der Debatte unterbreiteten Vorschläge reichen von der Einführung rechtsverbindlicher Quoten bis hin zur Selbstregulierung ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung. Wirksame freiwillige Ansätze greifen noch immer langsam. **Letztes Jahr hat sich die Zahl der Frauen in Führungspositionen nur um 0,6 Prozent erhöht**, und nur 24 Unternehmen haben die Verpflichtungserklärung aus dem Jahr 2011 unterzeichnet.
- 2.3 Die Maßnahmen der Mitgliedstaaten reichen von rechtsverbindlichen Quotenregelungen einschließlich Sanktionen bis hin zu Selbstregulierung in bestimmten Bereichen, sodass die Vertretung von Frauen in Leitungsfunktionen erwartungsgemäß unterschiedlich ausfällt. **In**

**Ländern mit verpflichtenden Quoten ist die Zahl der Frauen in Leitungspositionen jedoch allgemein um 20 Prozent angestiegen.** In sechs Ländern, die keinerlei Maßnahmen ergriffen haben, ist die Zahl der Frauen in Führungspositionen zurückgegangen (siehe Anhang 1).

- 2.4 Bis Ende 2011 haben elf Mitgliedstaaten Gesetze zur Festsetzung von Quoten bzw. Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsgremien von Unternehmen erlassen. Frankreich, Italien und Belgien haben Quoten einschließlich Sanktionen bei Nichteinhaltung eingeführt; in Spanien und den Niederlanden wurden Quotenregelungen ohne Sanktionsandrohung verabschiedet; Dänemark, Finnland, Griechenland, Österreich und Slowenien haben Regelungen umgesetzt, die nur für die Leitungsorgane staatlich kontrollierter Unternehmen gelten, und in Deutschland ist die Gleichstellungsfrage im Rahmen von Regelungen zur Vertretung von Arbeitnehmern in Unternehmensleitungsgremien geregelt.
- 2.5 Die unterschiedlichen Regelungen in den einzelnen Mitgliedstaaten haben unvermeidlich zu einer unterschiedlichen Vertretung von Frauen in Unternehmensleitungen geführt. Länder mit gesetzlicher Quotenregelung verzeichnen einen Anstieg um 20 Prozent, außer Italien, wo sich die Zahl der Frauen in Unternehmensleitungen nur um 4 Prozent erhöht hat. In Ländern, in denen Unternehmensverhaltenskodizes umgesetzt wurden, reicht der Anstieg von 2 bis 11 Prozent.
- 2.6 Bei gleichbleibendem Anstieg ist **Frankreich das einzige Land, das das Ziel eines 40-prozentigen Frauenanteils in Leitungsorganen bis 2020 erreichen wird.** Rechnet man den derzeitigen Frauenanteil in Leitungsgremien hoch, wird die EU das 40-Prozent-Ziel selbst 2040 noch nicht erreicht haben<sup>2</sup>.
- 2.7 Die Zielvorgaben können nur dann erreicht werden, wenn auch Strafen vorgesehen sind, das heißt, es sind ausreichende Sanktionen im Fall der Nichteinhaltung vorzusehen. Die Richtlinie sieht in allen Fällen einen Nachweis der Nichteinhaltung vor, wobei es dem Unternehmen obliegt, nachzuweisen, dass es im Einstellungsverfahren ordnungsgemäß vorgegangen ist. Sanktionen greifen dann am besten, wenn sie auf den konkreten Fall zugeschnitten sind und vom jeweiligen Mitgliedstaat auferlegt und durchgesetzt werden, sodass die Kommission nur Empfehlungen als Leitlinien für mögliche Sanktionen ausgesprochen hat.
- 2.8 Die Kommission weist auf die Notwendigkeit hin, das grundlegende Recht auf Unternehmensführung ohne Einmischung von außen zu respektieren, vertritt jedoch die Auffassung, dass diese Freiheit nicht zu einer Aushebelung des Rechtsstaats oder der Grundrechte führen darf. Die vorliegende Richtlinie stellt eine Mindestnorm dar, die die Situation für die Wirtschaft und auf dem Binnenmarkt verbessern soll, indem gleiche Bedingungen für Unternehmen geschaffen werden, die in mehreren Mitgliedstaaten tätig sind.

---

<sup>2</sup> Dokument zur Folgenabschätzung.

- 2.9 In der Richtlinie wird zudem ein Zeitrahmen für die Umsetzung des quantitativen 40-Prozent-Ziels bis 2020 festgesetzt, der der zyklischen Neubesetzung der Leitungsgremien in den einzelnen Unternehmen Rechnung trägt. Die Richtlinie enthält auch eine Auslaufklausel, der zufolge sie nach 2028 nicht mehr erforderlich sein sollte.
- 2.10 Das Potenzial von Frauen kann nur durch Maßnahmen auf europäischer Ebene voll ausgeschöpft werden, wobei diese flexibel genug sein müssen, um den Unterschieden in den einzelnen Mitgliedstaaten sowie dem Subsidiaritätsprinzip umfassend Rechnung zu tragen.
3. **Geschlechtergleichstellung ist ein Grundrecht und gemeinsamer Wert der EU**
- 3.1 Der EWSA ist der Auffassung, dass die Anhebung des Frauenanteils in Entscheidungspositionen ein Ziel ist, das alle Akteure der Zivilgesellschaft anstreben sollten, die sich aktiv für die Förderung der ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern einsetzen. Er hat bereits mehrere Stellungnahmen zur ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in der Gesellschaft verabschiedet und in seinem Bericht zu der "Rolle der Wirtschafts- und Sozialräte und vergleichbarer Einrichtungen in der neuen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Weltordnung" betont, dass "politische Gleichheit, wahre Demokratie und Gleichberechtigung [...] unerreichbar bleiben [werden], solange eine gleichberechtigte Vertretung nicht auf rechtllichem Wege eingefordert wird".
- 3.2 Dies ist nicht nur eine Voraussetzung für echte Demokratie und eine gerechte Gesellschaft, sondern auch eine Grundbedingung für die Erreichung der EU-Ziele im Bereich des intelligenten, nachhaltigen und inklusiven Wachstums. Untersuchungen von Weltbank und Transparency International haben ergeben, dass die Transparenz steigt und die Korruption abnimmt, wenn Frauen gut in die Beschlussfassungsprozesse eingebunden sind. Verantwortungsvolles Handeln in allen Lebensbereichen kommt der ganzen Gesellschaft zugute.
- 3.3 Über 51 Prozent der EU-Bevölkerung sind Frauen, wobei diese 45 Prozent der Beschäftigten ausmachen und hinter 70 Prozent der Kaufentscheidungen stehen. Der EWSA würde es daher begrüßen, wenn in allen gesellschaftlichen Bereichen und in allen Beschlussfassungsorganen rechtsverbindliche Maßnahmen einschließlich Sanktionen zur Verbesserung der ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern ergriffen würden. Dies würde zu einem Wandel der öffentlichen Meinung darüber, wer in Beschlussfassungsprozesse eingebunden werden sollte, sowie zur Entstehung einer inklusiven Gesellschaft führen.

**"Heute besteht kein Zweifel mehr daran, dass Frauen und Männer nicht aufgrund des Geschlechts diskriminiert werden dürfen"<sup>3</sup>; Tatsache ist aber, dass 96,8 Prozent der Vorsitzenden von Unternehmensleitungsgremien Männer sind.**

---

<sup>3</sup> [COM\(2012\) 615 final](#).

- 3.4 Das globale Wirtschaftswachstum ist unmittelbares Ergebnis menschlicher Schaffenskraft – auch und vor allem der Frauen, die starke Impulse für den geopolitischen Wandel mit Auswirkungen auf die Bereiche Gesundheit, Bildung, soziale Sicherung, Umwelt und wirtschaftliche Produktivität setzen, und dies ist ein starkes wirtschaftliches Argument für Frauen in Unternehmensleitungsgremien. Geschlechtervielfalt ist nicht nur für das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit von Vorteil, sondern auch deshalb, weil sie die Bindung zwischen Unternehmen, Mitarbeitern, Aktionären und Kunden stärkt. Vielfalt gilt aufgrund ihrer positiven Wirkung als zentraler Aspekt von Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Verantwortung in der Privatwirtschaft, wobei sie in vielen Unternehmen jedoch erst in die Praxis umgesetzt werden muss.
- 3.5 So unbeliebt Quotenregelungen auch sein mögen, sind sie doch ein probates Mittel zur Förderung des Zugangs von Frauen zu Führungspositionen, wie die Präsidentin des französischen Unternehmersdachverbands MEDEF, Laurence PARISOT, 2012 in einer Rede auf der EWSA-Plenartagung betonte: **"Quoten sollten nicht notwendig sein – sie sind jedoch der einzige Weg, um die Vorurteile der Männer über die Inkompetenz von Frauen zu durchbrechen"**.
- 3.6 Andererseits haben sich einige Frauen in Führungspositionen klar gegen rechtsverbindliche Quoten ausgesprochen, da sie eine solche Regelung als Abwertung ihrer eigenen Leistungen empfinden. Es besteht die konkrete Gefahr, dass Frauen, die eine Führungsposition übernehmen, durch eine Quotenregelung stigmatisiert werden.
- 3.7 Um mehr Frauen in Leitungspositionen zu bringen, braucht es entsprechende Maßnahmen, die sie dazu ermuntern, die Führungsrolle zu übernehmen; dazu zählen auch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zur Förderung der Vernetzung und des beruflichen Fortkommens auf allen Ebenen sowie zur Bewusstseinsbildung und Herbeiführung eines Mentalitätswandels.
4. **Förderung eines intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstums**
- 4.1 **Wirtschaftliches Potenzial**
- 4.1.1 Angesichts der nach wie vor schwierigen Wirtschaftslage in Europa hängt der Aufschwung von der vollen Einsatzfähigkeit der Arbeitskräfte ab, und dies setzt eine aktive Einbindung der Frauen voraus. Auch vor der Krise haben sich die Sozialpartner in der EU, die Union der Industrie- und Arbeitgeberverbände Europas UNICE, die Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe UEAPME, der Europäische Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft CEEP und der Europäische Gewerkschaftsbund für die Förderung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz eingesetzt. 2005 machten sie die stärkere Einbindung von Frauen in die Entscheidungs-

findung zu einer ihrer Hauptprioritäten und empfehlen in ihrem Bericht praktische Instrumente zur Stärkung der Einbindung von Frauen<sup>4</sup>.

- 4.1.2 Im Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen rücken Wachstum, Innovation, Forschung, Weiterbildung, Kompetenzen, Verbraucherschutz und die soziale Verantwortung von Unternehmen als zentrale Bereiche für Maßnahmen der Kommission zur optimalen Förderung besserer Wirtschaftschancen in den Blickpunkt. Um diese Ziele dauerhaft zu erreichen, bedarf es einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern.
- 4.1.3 51 Prozent der Bevölkerung der EU sind Frauen. Viele davon sind sehr gut ausgebildet und hoch qualifiziert und sind somit ein wichtiger Teil des Arbeitskräftepotenzials. Es gibt mehr Studentinnen als Studenten, sodass **auf dem Arbeitsmarkt 50 Prozent mehr hochqualifizierte Frauen als Männer verfügbar sind**. Im britischen Davies-Bericht wurde darauf hingewiesen, dass der im Vereinigten Königreich festgestellte Arbeitskräftemangel durch die Einstellung von zwei Millionen qualifizierten Arbeitnehmern in den nächsten zehn Jahren ausgeglichen werden könnte, wobei dies überwiegend hochqualifizierte Frauen sein müssten<sup>5</sup>.
- 4.1.4 Darüber hinaus hat die Einbindung von Frauen in die Wirtschaft für die jeweiligen Länder weitreichende positive Auswirkungen in finanzieller und sozialer Hinsicht. Aus dem globalen Index zur Geschlechtergleichstellung 2011 geht hervor, dass **Länder mit einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern ein höheres Pro-Kopf-BIP** aufweisen<sup>6</sup>.
- 4.1.5 Laut Goldman Sachs würde eine höhere Frauenbeschäftigungsquote das BIP steigern, und zwar
- um 21% in Italien,
  - um 19% in Spanien,
  - um 9% in Frankreich und Deutschland sowie
  - um 8% im Vereinigten Königreich.
- 4.1.6 Zahlreiche Untersuchungen zu den wirtschaftlichen Gründen für die Einbindung von Frauen in Leitungsorgane liefern überzeugende Argumente bezüglich der Stärkung der Wirtschaftsleistung der Unternehmen. In unabhängig voneinander durchgeführten Untersuchungen von Crédit Suisse (2012)<sup>7</sup>, McKinsey (2007)<sup>8</sup> und Catalyst (2004)<sup>9</sup> wurde ein Zusammenhang

---

4 [http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework\\_of\\_actions\\_gender\\_equality\\_010305-2.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework_of_actions_gender_equality_010305-2.pdf).

5 Davies, Women on Boards, One Year On, March 2012 <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/12-p135-women-on-boards-2012.pdf>.

6 Global Gender Gap Index for 2011; World Economic Forum, <http://www.uis.unesco.org/>.

7 Credit Suisse Research Institute August 2012; Gender diversity and corporate performance.

8 McKinsey, Women Matter: Gender Diversity: a corporate performance driver (2007).

9 The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, January 2004, Catalyst.



zwischen dem Frauenanteil in der Unternehmensleitung und der Finanz- und Ertragslage dieser Unternehmen nachgewiesen. Unter anderem wurde Folgendes festgestellt:

- McKinsey fand heraus, dass die **Eigenkapitalrendite in den Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil in den Leitungsgremien** im Vergleich zu den Unternehmen, in deren Leitungsgremien keine Frauen vertreten waren, um **41 Prozent** höher lag.
- Catalyst stellte fest, dass die **Eigenkapitalrendite in Unternehmen mit 14,3 bis 38,3 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen 34,1 Prozent höher** lag als in Unternehmen, in denen weniger Frauen leitende Funktionen innehatten.
- Aus der Untersuchung von Crédit Suisse wiederum ergab sich, dass sich die **Aktienkurse von Unternehmen mit Frauen in den Leitungsgremien besser als jene von Unternehmen ohne Frauen in Leitungsgremien** entwickelten.

4.1.7 Zwar gibt es auch Studien, die belegen, dass sich die Geschlechtervielfalt in Unternehmensleitungsgremien wenig bis gar nicht auf die Finanz- und Ertragslage auswirkt, in den meisten Fällen ergeben diese jedoch eine positive Korrelation zwischen der Vertretung von Frauen in den Leitungsgremien und der Finanz- und Ertragslage von Unternehmen.

## 4.2 **Wirtschaftliche Argumente**

4.2.1 Es gibt zahlreiche Erklärungen für das bessere Abschneiden von Unternehmen, in deren Leitungsgremien sowohl Frauen als auch Männer vertreten sind. Als eines der Hauptargumente wird die Bereitschaft angeführt, vielfältige Standpunkte zu berücksichtigen und wirtschaftliche Entscheidungen einer kritischen Überprüfung zu unterziehen, wodurch ein proaktiveres Geschäftsmodell entsteht.

4.2.2 Die Vielfalt der Märkte zu verstehen, ist von erheblichem finanziellem Wert und eine Grundvoraussetzung für Konzerne, die auf einem internationalen Markt tätig sind.

4.2.3 **Innovation und Leistung der Leitungsgremien** – Die Stärke, die Frauen den Organen der Unternehmensleitung verleihen, liegt in ihrer Vielfalt, ihrer Erfahrung sowie ihrer Herangehensweise an Probleme, neue Märkte und Chancen aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen als Konsumentinnen. Denken ohne Scheuklappen fördert die Innovation und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, es führt zur Infragestellung vorgefasster Meinungen und trägt dazu bei, dass das Augenmerk vermehrt nach außen auf bestehende und neue Märkte gerichtet wird. Die Förderung eines fruchtbaren Ideenaustauschs hat enorme Auswirkungen, und dies gilt auch für die Möglichkeiten zur grenzübergreifenden Besetzung von Leitungsgremien. Die Herausforderung besteht für die Unternehmen darin, eine echte Vielfalt in den Leitungsgremien zu gewährleisten und zu erkennen, wie geschäftliche Herausforderungen produktiv genutzt werden können.

4.2.4 Vielfalt in Leitungsgremien bedeutet echte Vielfalt im weitesten Sinne des Wortes. Der EWSA spricht sich nicht dafür aus, Leitungspositionen einer kleinen Zahl von Frauen vorzubehalten, die von Gremium zu Gremium die Runde machen. Diese allgemein als "golden skirts" bezeichnete Praxis untergräbt die Hauptsäule, die die Vielfalt in Leitungsorganen ausmacht. Norwegische Untersuchungen haben gezeigt, dass der Anteil der Männer, die nur eine Leitungsposition innehaben, 62 Prozent beträgt, während es bei den Frauen 79 Prozent sind. Nach Auffassung des EWSA sollten Frauen und Männer die Wahl sowie einen gleichberechtigten Zugang zu Leitungspositionen auf der Grundlage ihrer Eignung haben.

## 5. Durchführung

5.1 Damit die quantitativen Ziele im Bereich der Vertretung von Frauen in Unternehmensleitungen tatsächlich erreicht werden, müssen konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Zur Sicherstellung der Vielfalt in Unternehmensleitungen über das Jahr 2028 hinaus müssen sowohl kurz- als auch mittelfristige Maßnahmen umgesetzt werden. Folgendes ist dabei zu beachten:

5.1.1 **Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen** – Herausstellung von Frauen aus den einzelnen Mitgliedstaaten, die es bis in die Führungsetage von Unternehmen geschafft haben; Schärfung des Bewusstseins der Geschäftswelt für diese Frauen und Aufzeigen der Auswirkungen der Vielfalt in Unternehmensleitungen auf den Geschäftserfolg.

5.1.2 **Mehr Transparenz bei der Anwerbung von Talenten** – Die Besetzung von Leitungspositionen ist sehr intransparent und läuft über persönliche Netzwerke. Um das Interesse möglichst vieler geeigneter Bewerberinnen und Bewerber zu wecken, müssen offene Stellen veröffentlicht und so beworben werden, dass sich alle geeigneten Bewerber angesprochen fühlen.

5.1.3 **Aufbau und Erhalt einer kritischen Masse** – Die Vorzüge der Meinungsvielfalt kommen in Unternehmensleitungsgremien nur dann zum Tragen, wenn es eine kritische Masse gibt, die vorgefasste Meinungen ins Wanken bringen kann, sodass es unbedingt eines 40-prozentigen Frauenanteils in den Leitungsorganen bedarf. Durch mehr Transparenz im Einstellungsverfahren kann sichergestellt werden, dass so viele Bewerber wie möglich berücksichtigt werden und das Risiko umgangen wird, dass die "golden skirt"-Regel zum Tragen kommt<sup>10</sup>.

5.1.4 **Aufbrechen stereotyper Geschlechterrollen** – Hinsichtlich der Rolle der Frau im Haushalt als Hindernis für ihre Einbindung in das Wirtschaftsleben sind erhebliche Fortschritte erzielt worden. Die Maßnahmen gehen in die richtige Richtung und werden zu einer stärkeren Einbindung von Frauen in Unternehmensleitungsgremien führen.

---

<sup>10</sup> "Golden Skirts fill the board rooms" - Artikel der BI Norwegian Business School vom 31.10.2012, Hrsg. Morten Huse (2011): The "Golden Skirts". Changes in board composition following gender quotas on corporate boards.

- 5.1.5 **Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten für Nachwuchstalente** – Um die Vielfalt in den Unternehmensleitungen und die sich daraus ergebenden Vorteile langfristig zu sichern, muss laufend für Nachwuchs an hochqualifiziertem Personal gesorgt werden, das sowohl den Ehrgeiz als auch die Eignung für die Übernahme einer Leitungsfunktion mitbringt. Deshalb muss ein Umfeld geschaffen werden, das es Frauen ermöglicht, ihren beruflichen Weg durch das Labyrinth<sup>11</sup> zu finden und es bis in die Führungsetage zu schaffen. So wird dafür gesorgt, dass stets ausreichend Talente nachkommen, wobei weibliche Rollenmodelle, transparentere Einstellungsverfahren und eine klare Planung der Nachfolge an der Unternehmensspitze die Grundlage für die Geschlechtervielfalt in Unternehmensleitungsorganen bilden.
- 5.1.6 **Schaffung einer europaweit koordinierten Datenbank** mit Angaben zu Frauen, die über die Qualifikationen für eine Leitungsfunktion in einem Unternehmen verfügen. Dies wäre eine Abhilfe für das Problem der "Unsichtbarkeit" von Frauen, die für Leitungsfunktionen in Frage kommen. Mit Hilfe dieser Datenbank könnte das Risiko, dass ein kleiner Kreis von Frauen in mehrere Leitungsorgane zugleich berufen wird, weiter verringert und mehr Transparenz im Einstellungsverfahren gewährleistet werden. Zudem wäre eine solche europaweit koordinierte Datenbank ein weiteres gutes Argument für den fruchtbaren Austausch von Qualifikationen und Erfahrungen zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten und die Möglichkeit, in unterschiedlichen Bereichen zu arbeiten.

Brüssel, den 13. Februar 2013

Der Präsident  
des Europäischen Wirtschafts- und  
Sozialausschusses

**Staffan NILSSON**

\*

\*      \*

**NB:** Anhänge auf den folgenden Seiten.

---

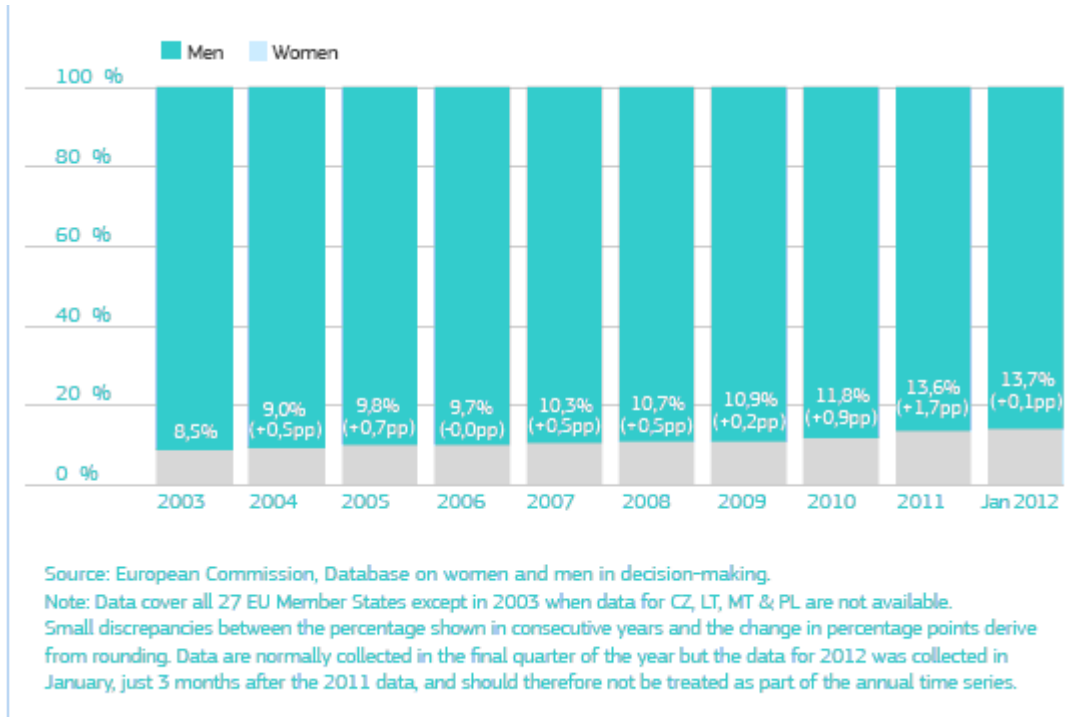
<sup>11</sup> Siehe "Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders" von Alice Eagly und Linda Carli.

**ANHANG 1**  
**zu der**  
**STELLUNGNAHME**  
des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses

**EU member States that have introduced laws regarding gender diversity**

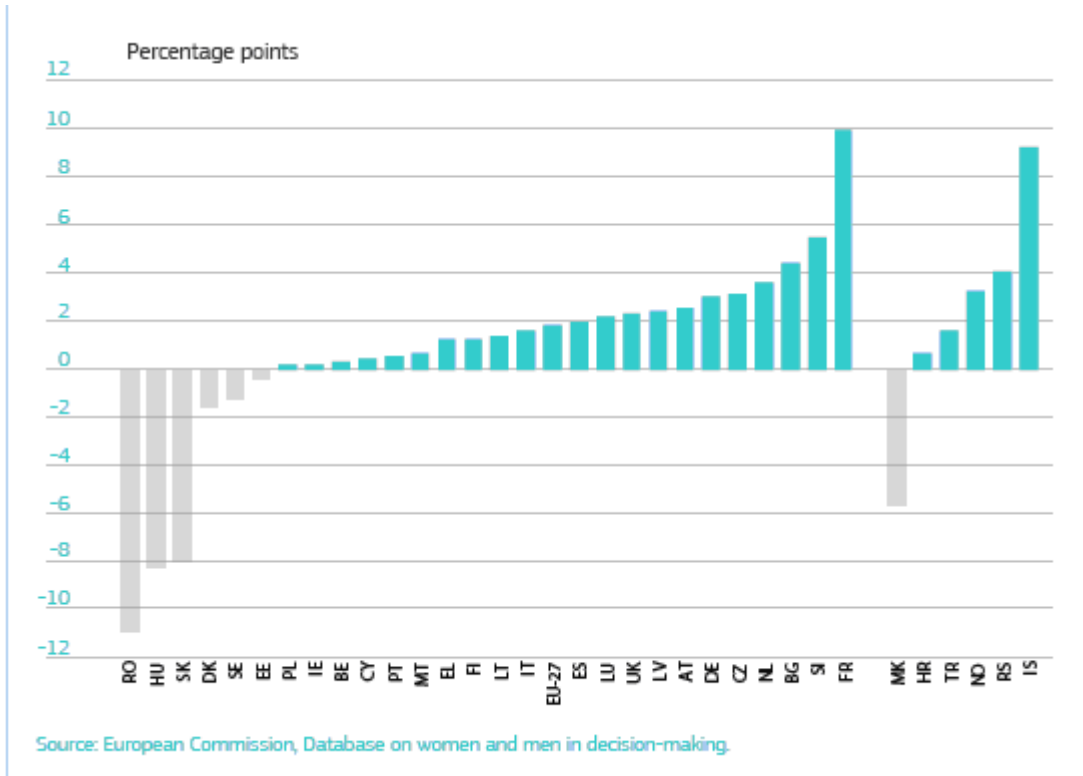
EU states that have introduced laws regarding Gender Diversity	Sanctions for non-compliance	No sanctions	Only applicable to boards of State Controlled companies
France	X		
Italy	X		
Belgium	X		
Spain		X	
Netherlands		X	
Denmark	X		
Finland			X
Greece			X
Austria			X
Slovenia			X

### Women and men on corporate boards in the EU, 2003 – 2012



Source: Women in economic decision-making in the EU: progress report. A Europe 2020 initiative; (2012) EU. Page 10.

### Change in the share of women on corporate boards, October 2010-January 2012



Source: Women in economic decision-making in the EU: progress report. A Europe 2020 initiative; (2012) EU. Page 11.

**ANHANG 2**  
**zu der**  
**Stellungnahme**  
**des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses**

Folgende abgelehnte Änderungsanträge erhielten über ein Viertel der Stimmen:

**Ziffer 1.2**

Ändern:

*Der EWSA begrüßt die Tatsache, dass der Anteil von Frauen in den Leitungsorganen von Unternehmen von 13,7% im Januar 2012 auf 15,8% im Januar 2013 angestiegen ist. Das Engagement der Unternehmen ist die Grundvoraussetzung dafür, dass sich dieser Trend fortsetzt, weshalb sich der EWSA nicht generell für Quoten ausspricht, obwohl er anerkennt, dass die Kommission mit ihrem Vorschlag einen erheblichen Beitrag zur Bewusstseinsbildung und dadurch zur Intensivierung der Bemühungen um eine weitere Stärkung dieser Entwicklung geleistet hat diesen Vorschlag. Auch wenn er freiwilligen Maßnahmen den Vorzug vor einer Quotenregelung gibt, vertritt er die Auffassung, dass sich ohne rechtsverbindliche Ziele kaum etwas an der Vertretung von Frauen und Männern in börsennotierten Unternehmen in der EU ändern wird. Heutzutage sind nur 13,7 Prozent der Sitze in den Leitungsorganen mit Frauen besetzt, was ein klares Zeichen für Diskriminierung ist.*

**Ergebnis der Abstimmung**

Ja-Stimmen:	78
Nein-Stimmen:	102
Enthaltungen:	5

**Ziffer 1.5**

Ändern:

*Der EWSA hofft, er vertritt die Auffassung, dass alle öffentlichen und privaten Beschlussfassungsgremien das 40%-Ziel mittels freiwilliger Maßnahmen, Konformitätsdruck und der Anhebung der Zahl der verfügbaren Frauen (bzw. Männer) auf allen Managementebenen in allen betroffenen Bereichen erreichen können, und würde diese Mindestnormen von allen öffentlichen und privaten Beschlussfassungsgremien im Sinne einer Selbstregulierung sowie weiche Maßnahmen bevorzugen übernommen werden, um eine weitere gesetzliche Reglementierung zu vermeiden. Sie sollten auch für geschäftsführende Direktoren, Aufsichtsräte börsennotierter KMU sowie alle Einrichtungen des öffentlichen Sektors gelten, um eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern zu gewährleisten, die eine Voraussetzung für Transparenz bei Bewerbungen und Einstellungen sowie für die Schaffung einer Kultur der*

Inklusion und der "Wahlmöglichkeit" in der Gesellschaft insgesamt bildet. Der EWSA betont zudem, dass viele Mitgliedstaaten bereits eine breite Palette an Initiativen zur Förderung der Vertretung von Frauen in Leitungsgremien von Unternehmen ergriffen haben; jedwede EU-Initiative sollte derartige Initiativen auf einzelstaatlicher Ebene respektieren.

### **Ergebnis der Abstimmung**

Ja-Stimmen: 75  
Nein-Stimmen: 107  
Enthaltungen: 3

### **Ziffer 1.7**

Streichen:

*Der EWSA beglückwünscht Viviane Reding und ihre Unterstützerinnen und Unterstützer in der Europäischen Kommission, im Europäischen Parlament und den anderen Institutionen dazu, die ersten Schritte in Richtung eines ausgewogeneren Europas gesetzt und einen Wandel der öffentlichen Meinung bezüglich der Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen angestoßen zu haben, um eine inklusivere Gesellschaft zu schaffen. Dies ist ein bedeutender Mentalitätswandel. Der EWSA weiß, dass intensive Forschungsarbeiten, eine Prüfung der Rechtslage und eine Konsultation mit der Zivilgesellschaft durchgeführt wurden, ~~um eine praxisorientierte Richtlinie zu erarbeiten, die sowohl den Unternehmen als auch den Mitgliedstaaten ausreichend Flexibilität bei Umsetzung und Zeitrahmen bietet und gleichzeitig die Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit respektiert.~~*

### **Ergebnis der Abstimmung**

Ja-Stimmen: 79  
Nein-Stimmen: 107  
Enthaltungen: 5

### **Ziffer 2.2**

Hinzufügen:

*Aufgrund der unterschiedlichen Politik der einzelnen EU-Mitgliedstaaten bestehen zwischen ihnen erhebliche Unterschiede in der Vertretung von Frauen in Führungspositionen. Die Rolle von Frauen in Leitungsorganen wird seit Jahrzehnten untersucht, insbesondere aber in den letzten beiden Jahren, nachdem sich die EU erneut zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in den Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen verpflichtet hat. Die in der Debatte unterbreiteten Vorschläge reichen von der Einführung rechtsverbindlicher*



*Quoten bis hin zur Selbstregulierung ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung. Wirksame freiwillige Ansätze greifen noch immer langsam. **Letztes Jahr hat sich die Zahl der Frauen in Führungspositionen nur um 0,6 Prozent erhöht**, und nur 24 Unternehmen haben die Verpflichtungserklärung aus dem Jahr 2011 unterzeichnet. Der EWSA weist nichtsdestoweniger darauf hin, dass nicht geschäftsführende Direktoren üblicherweise für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren bestellt werden. Es wäre daher seiner Auffassung nach besser gewesen, den europäischen Unternehmen mehr Zeit für die Unterzeichnung der Verpflichtungserklärung aus dem Jahr 2011 zu geben, um die Zahl der weiblichen Mitglieder in den Leitungsgremien der Unternehmen zu erhöhen.*

### **Ergebnis der Abstimmung**

Ja-Stimmen:	82
Nein-Stimmen:	90
Enthaltungen:	8

### **Ziffer 2.7**

Ändern:

*~~Die Zielvorgaben können nur dann erreicht werden, wenn auch Strafen vorgesehen sind, das heißt, es sind ausreichende Sanktionen im Fall der Nichteinhaltung vorzusehen. Die Richtlinie sieht in allen Fällen einen Nachweis der Nichteinhaltung vor, wobei es dem Unternehmen obliegt, nachzuweisen, dass es im Einstellungsverfahren ordnungsgemäß vorgegangen ist. Sanktionen greifen dann am besten, wenn sie auf den konkreten Fall zugeschnitten sind und vom jeweiligen Mitgliedstaat auferlegt und durchgesetzt werden, sodass die Kommission nur Empfehlungen als Leitlinien für mögliche Sanktionen ausgesprochen hat. Der EWSA fordert jedoch sicherzustellen, dass die Sanktion in Form der Nichtigkeit oder Nichtigerklärung der Ernennung oder der Wahl nicht geschäftsführender Direktoren bzw. Aufsichtsratsmitglieder nicht auch die von dem jeweiligen Gremium gefassten Beschlüsse betrifft. Die betroffenen Unternehmen würden sonst erheblichen Schaden erleiden.~~*

### **Ergebnis der Abstimmung**

Ja-Stimmen:	71
Nein-Stimmen:	93
Enthaltungen:	7

## Ziffer 2.10

Hinzufügen:

*Das Potenzial von Frauen kann nur durch Maßnahmen auf europäischer Ebene voll ausgeschöpft werden, wobei diese flexibel genug sein müssen, um den Unterschieden in den einzelnen Mitgliedstaaten, der Vielfalt der Strukturen der Leitungsorgane sowie dem Subsidiaritätsprinzip und den Privateigentumsrechten umfassend Rechnung zu tragen. Die Bedürfnisse von Unternehmen variieren in Abhängigkeit von ihrer Produktpalette und ihren Kunden, zudem verändern sie sich mit der Zeit je nach Unternehmenstypus, Größe, Eigentümerstruktur, Tätigkeiten, Entwicklungsphase usw.*

### Ergebnis der Abstimmung

Ja-Stimmen:	80
Nein-Stimmen:	100
Enthaltungen:	8

## Neue Ziffer 2.11

*Aus diesem Grund hätte der EWSA eine Selbstregulierung als geeigneten Weg zur Verbesserung der Situation bevorzugt, weil sie Unternehmen die nötige Flexibilität bietet, um die Chancengleichheit auf allen Ebenen zu gewährleisten sowie einen zweckgerechten, angemessenen Mix von Frauen und Männern in Leitungsorganen unter Berücksichtigung ihrer internen Zyklen, Neubesetzungen und langfristigen Wachstumsperspektiven zu erreichen. Der EWSA betont, dass zahlreiche Mitgliedstaaten bereits eine breite Palette an Initiativen zur Förderung der Vertretung von Frauen in Leitungsorganen ergriffen haben; jedwede EU-Initiative sollte derartige Initiativen auf nationaler Ebene respektieren.*

### Ergebnis der Abstimmung

Ja-Stimmen:	78
Nein-Stimmen:	99
Enthaltungen:	9