

# Informationen und Unterstützung für die Privatwirtschaft bei der Umsetzung des FöPoG und FöPoG II

## Praxisleitfaden

2024



**FidAR**

Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

#### RECHTLICHER HINWEIS

Die in diesem Praxisleitfaden enthaltenen Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken und beziehen sich nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person. Obwohl sich FidAR bei der Auswahl des Informationsangebotes um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet FidAR e.V., Berlin nicht für dessen Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit.

#### QUELLENNACHWEIS

Bei den abgebildeten Diagrammen/Darstellungen in diesem Leitfaden handelt es sich ausschließlich um veranschaulichte Darstellungen von FidAR e. V., Berlin (im Folgenden FidAR).

#### IMPRESSUM

Herausgeber / Bezug:

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.

Office K 61

Kurfürstendamm 61

10707 Berlin, Deutschland

Tel.: +49 (30) 887 14 47 16

Fax: +49 (30) 887 14 47 20

info@fidar.de

www.fidar.de

#### PROJEKTLEITUNG UND INHALT

Monika Schulz-Strelow

Projektleitung Studien, Gründungspräsidentin – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., Berlin

#### WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG, DATENERHEBUNG UND –AUSWERTUNG, REDAKTION

Univ.-Prof. Dr. Michèle Morner

Wissenschaftliches Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance [wifucg], Deimern

#### GESTALTUNG

Walter Dombrowsky

Zech Dombrowsky Design, Berlin

#### WEBSITE

Falk Keller

Design Keller, Berlin

Der Abdruck des Praxisleitfadens oder von Auszügen daraus mit Quellenangabe ist gestattet. Belegexemplare werden an die oben angegebene Adresse erbeten.

© FidAR, Berlin 2024

**Informationen und  
Unterstützung  
für die Privatwirtschaft  
bei der Umsetzung des  
FüPoG und FüPoG II**

**Praxisleitfaden**  
Stand: April 2024

Herausgegeben von  
FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.

# Vorwort

Neue Gesetze bedeuten neue Herausforderungen für Unternehmen; sie erfordern eine Einarbeitung in den geänderten rechtlichen Rahmen, die Überprüfung des Status quo im Unternehmen und die Implementation der neuen gesetzlichen Vorgaben parallel zum Arbeitsalltag. Auch das zweite Führungspositionen-Gesetz FüPoG II und die damit verbundene Ausweitung der rechtlichen Vorgaben zur Förderung der Chancengerechtigkeit von Frauen in Aufsicht und Führung erfordert den Willen der Unternehmen, sich auf neue, ambitioniertere Gleichstellungsziele einzulassen. Dass es dringend notwendig ist, scheint unbestritten. Denn wie es in der deutschen Privatwirtschaft um die Gleichstellung der Geschlechter bestellt ist, zeigen Studien, wie der Women-on-Board-Index 185 von FidAR, der den aktuellen Stand der Gleichstellung in den Unternehmen offenlegt. Auch 2023, d.h. zwei Jahre nach Inkrafttreten des jüngsten Gesetzes, sind Frauen in den Führungspositionen der Unternehmen nach wie vor unterrepräsentiert. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der untersuchten Unternehmen beträgt bundesweit nur 36,5 Prozent<sup>1</sup> und zeigt auch, dass sich das Wachstum der Frauenanteile derzeit eher verlangsamt, als beschleunigt.

Doch der Anteil von Frauen in Führungspositionen lässt sich nicht durch gesetzliche Vorgaben allein erhöhen. Vielmehr sind die Unternehmen und deren Führungskräfte nicht nur gefragt, die Umsetzung der Führungspositionen-Gesetze anzugehen. Um wirklich gelebte Chancengerechtigkeit in ihren Unternehmen zu realisieren, müssen sie auch begleitende Maßnahmen ergreifen und bestehende Hemmnisse für Frauen auf dem Weg in die Führungsgremien abbauen.

Paritätische Aufsichts- und Leitungsgremien bieten für alle Unternehmen die Chance, durch geeignete Maßnahmen nicht nur die Teilhabe an Führungspositionen, sondern auch die Motivation<sup>1</sup> aller Beschäftigten zu steigern. Doch die Gleichstellung der Geschlechter ist ein langwieriger Prozess, auf den sich die Unternehmen einlassen sollten und angesichts des drohenden Arbeitskräftemangels und für mehr Innovationsfähigkeit auch müssen. Um die Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen, wurde dieser Praxisleitfaden, gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), von Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) entwickelt. Unterstützung dafür kam von den Expertinnen und Expertinnen aus den Unternehmen, die sich für Interviews und Roundtables die Zeit genommen haben. Ihnen möchten wir hiermit danken. Ein besonderer Dank geht an Mazars, das auf Wirtschaftsprüfung, Steuern und Beratung spezialisierte internationale Unternehmen, das diese Studie pro bono begleitet hat.

---

1 Siehe Glossar zu extrinsischer und intrinsischer Motivation.

Im Leitfaden werden die Führungspositionen-Gesetze (FüPoG und FüPoG II) samt ihren dazugehörigen gesetzlichen Regelungen für die Privatwirtschaft praxisnah erläutert und wertvolle Empfehlungen für Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gegeben. Richtig angewandt führt die Umsetzung dieser Maßnahmen nicht nur zu mehr Chancengerechtigkeit für Frauen im Unternehmen, sondern auch zu einem besseren Umgang mit dem Fachkräftemangel, zu einer menschenfreundlicheren Unternehmenskultur und zu mehr Innovationsfähigkeit.

Die aufgeführten Maßnahmen und Instrumente basieren auf Erkenntnissen aus den Unternehmen, auf Interviews mit Führungskräften und Befragungen von Mitarbeitenden. Damit werden die Erfahrungen aus der Praxis für andere Unternehmen nutzbar gemacht. Als handliches Nachschlagewerk kann das Glossar am Ende des Leitfadens dienen, dass die wichtigsten Begriffe rund um die Umsetzung des FüPoG II erläutert und zum Verständnis der zentralen gesetzlichen Vorgaben beiträgt.

Nutzen Sie den Praxisleitfaden für mehr Chancengerechtigkeit in Ihrem Unternehmen!



Prof. Dr. Anja Seng  
Präsidentin  
FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.



Monika Schulz-Strelow  
Projektleitung Studien  
Gründungspräsidentin FidAR e. V.

# 1

## Einleitung: Ziele, Zielgruppe und Aufbau des Praxisleitfadens

Seite 6

Dieser Leitfaden nimmt die Gesetze für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen als Ausgangspunkt und verdeutlicht deren aktuelle Anwendung und Auslegung. Er richtet sich an alle diejenigen, für die die Gesetze gelten und auch an alle Unternehmen, die sich daran freiwillig orientieren wollen, um die Chancengerechtigkeit in ihrem Unternehmen zu erhöhen. Es werden einerseits die Führungspositionengesetze dargestellt, ergänzt um Praxistipps. Andererseits werden der Status quo zu bestehenden Instrumenten und Maßnahmen zur Erhöhung der gleichberechtigten Teilhabe in den Unternehmen und die wesentlichen Hemmnisse aufgezeigt sowie daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ein Glossar zu wesentlichen Begriffen sowie ein Überblick über die relevanten Gesetze ergänzen den Leitfaden.

# 2

## FüPoG und FüPoG II: Gesetzliche Regelungen für die Privatwirtschaft

Seite 8

Grundlage des vorliegenden Leitfadens sind die „Gesetze für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ in den beiden Versionen (FüPoG und FüPoG II). Deren wesentlichen Inhalte und ihre Auswirkungen auf die gleichberechtigte Teilhabe in Unternehmen werden praxisorientiert dargestellt und ergänzt um Praxistipps, die die Implementierung von Maßnahmen zum Erreichen der Chancengerechtigkeit für Unternehmen anwendungsorientiert erleichtern.

# 3

## Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

Seite 22

Als wichtigste Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit in Unternehmen wurden folgende identifiziert:

- Gleichstellungskultur befördern,
- Rekrutierung und Beförderung transparent gestalten,
- Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben (besser) ermöglichen,
- Frauen empowern,
- bestehende Hemmnisse abbauen,
- verbindliche Strategien formulieren und umsetzen.

Diese Maßnahmen helfen, um Chancengleichheit in Führung und Aufsicht zu erreichen und sollten von jedem Unternehmen spezifisch kombiniert eingesetzt werden können.

## 4

### Fazit und Ausblick: Wo wollen wir hin?

Seite 40

**D**er vorliegende Praxisleitfaden stellt gesetzliche Regelungen, Anwendungsbereiche und Maßnahmen für Chancengerechtigkeit in Aufsicht und Führung von Unternehmen dar. Dabei wird deutlich, wie wichtig das Thema für deren Zukunftsfähigkeit ist. Nur wenn das volle Potential aller Geschlechter genutzt und entwickelt wird, kann ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein. Damit kann dann der hier präsentierte rechtliche Rahmen, der durch die Führungspositionengesetze vorgegeben wird, zu einer Chance für Unternehmen werden. Denn werden deren weibliche Potentiale gezielt entwickelt, profitieren Unternehmen nicht nur von einem größeren Pool an qualifizierten Fachkräften, sondern haben auch einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt und erzielen bessere Werte in der nicht-finanziellen (Nachhaltigkeits-) Berichterstattung, die immer wichtiger – nicht nur für börsennotierte – Unternehmen wird.

## 5

### Glossar

Seite 42

**N**icht alle, die diesen Praxisleitfaden in den Händen halten, werden mit allen spezifischen rechtlichen und teils komplizierten Begriffen der Chancengleichheit komplett vertraut sein. Daher ergänzt ein ausführliches Glossar, in dem all diese Begriffe ausführlich erläutert sind, den Praxisleitfaden.

## 6

### Gesetzliche Grundlagen

Seite 46

**H**auptziel des vorliegenden Praxisleitfadens ist es, die zugrundeliegenden gesetzlichen Regelungen in ihrem Inhalt und ihrer Zielsetzung ausführlich aufzuzeigen. Die entsprechenden, gesetzlichen Grundlagen und wesentlichen Gesetze werden gegliedert nach Themenbereichen in diesem Teil aufgeführt.

# Einleitung: Ziele, Zielgruppe und Aufbau des Praxisleitfadens

## Hintergrund

Frauen sind nach wie vor in den Führungspositionen der Privatwirtschaft deutlich unterrepräsentiert. Dies belegen die regelmäßig erscheinenden Women-on-Board Indizes<sup>2</sup> und die aktuellen Zahlen und Daten, die durch das Bundesfamilienministerium auf [www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen.de](http://www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen.de) veröffentlicht werden.

Da die Wirtschaft die gleichberechtigte Teilhabe bisher nicht ausreichend in ihrer Unternehmensentwicklung berücksichtigt hat und die freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft aus dem Jahr 2001 wenig Wirkung zeigte, hat der Gesetzgeber insbesondere durch die Einführung des sog. Führungspositionengesetzes<sup>3</sup> (im Folgenden: FÜPoG) im Jahr 2015 die Förderung der gleichberechtigten Teilhabe rechtlich sichergestellt. Im Verlaufe der Umsetzung des Gesetzes wurde jedoch deutlich, dass die bestehenden Regelungen insbesondere hinsichtlich der Vorgaben für die Vorstands- bzw. Geschäftsleitungspositionen<sup>4</sup> ergänzt werden mussten. Folglich trat im April 2021 das sog. FÜPoG II<sup>5</sup> in Kraft.

## Ziel des Leitfadens

Mit dem vorliegenden Leitfaden werden die Regelungen der Führungspositionengesetze dargestellt und detailliert erläutert sowie praktische Anwendungsmöglichkeiten für einzelne und strukturelle Maßnahmen zur Schaffung der gleichberechtigten Teilhabe in Aufsichts- und Führungspositionen der Privatwirtschaft aufgezeigt.

## Zielgruppe

Der Leitfaden richtet sich an alle, die für die Umsetzung der Chancengerechtigkeit in deutschen Unternehmen verantwortlich sind oder sich grundsätzlich damit befassen oder auch informieren wollen. In der Regel hat diese Personengruppe bereits erste oder vertiefte Berührungspunkte mit den Gesetzen gehabt. Umsetzungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen sowie weiterführende Hinweise zu juristischen Aspekten können jedoch hilfreich sein. Darüber hinaus richtet sich der Leitfaden auch an jene, die sich für praktische Anwendungen der Führungspositionengesetze in der Privatwirtschaft und vertiefte Hintergrundinformationen interessieren.

2 FidAR veröffentlicht mit dem Women-on-Board-Index und dem Public Women-on-Board-Index jährlich Zahlen, Daten und Fakten zur Chancengerechtigkeit in Führungspositionen und Aufsichtsräten sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Sektor.

3 Der vollständige Name des Gesetzes lautet „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“.

4 Zur besseren Lesbarkeit des Leitfadens umfasst die Bezeichnung „Geschäftsleitung“ den Vorstand der Aktiengesellschaft bzw. der dualistischen Societas Europaea – Europäische Gesellschaft (im Folgenden SE), die Geschäftsführung der GmbH sowie den Verwaltungsrat mit geschäftsführenden Direktoren der monistischen SE, siehe dazu auch Glossar. Wenn wir explizit auf die jeweilige Gesellschaftsform eingehen, nennen wir, dort wo der Zusammenhang damit klarer wird, aber den explizit zugeordneten Begriff: „Geschäftsführung“ für die GmbH, „Vorstand“ für die AG bzw. dualistische SE und „Verwaltungsrat“ für die monistische SE.

5 Dieses Gesetz lautet „Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“.



## Aufbau des Leitfadens

Nach diesem einleitenden Teil I werden die wesentlichen Inhalte der Führungspositionengesetze FÜPoG und FÜPoG II dargestellt (Teil II), dabei werden die verschiedenen Aspekte der Gesetze und ihre Auswirkungen auf die gleichberechtigte Teilhabe in Unternehmen beleuchtet. In Teil III werden die verschiedenen Anwendungsbereiche, die Auswirkungen auf die gleichberechtigte Teilhabe haben, aufgeführt, ergänzt um Praxistipps, die die Verantwortlichen nutzen können, um die Implementierung von Maßnahmen zum Erreichen der Ziele zu erleichtern oder deren Wirkung zu verbessern. Es soll allen Interessierten und Verantwortlichen die Möglichkeit gegeben werden, die für ihr Unternehmen passenden Maßnahmen zu identifizieren, um sie dann umzusetzen.

Die Handlungsempfehlungen basieren auf einer Onlinebefragung, die diesem Leitfaden vorangestellt wurde.<sup>6</sup> Ziel der Befragung aller Geschlechter in Führungspositionen und Aufsichtsräten des privaten Sektors war es zu erfahren, welche der möglichen Maßnahmen in den eigenen Unternehmen bereits umgesetzt wurden und inwiefern die rechtlichen Regelungen im Detail bekannt sind. Ergänzt wurde die Erhebung um Hintergrundgespräche mit Betroffenen und Verantwortlichen in deutschen Unternehmen sowie um zwei Dialogrunden mit Expert\*innen und Frauen und Männern, die entweder Führungs- oder Aufsichtsratspositionen innehaben.

Der Leitfaden versteht sich als Hilfestellung „für die Praxis aus der Praxis“. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf börsennotierten Unternehmen sowie auf dem Mittelstand.

---

<sup>6</sup> Siehe hierzu und im Folgenden die Ausführungen im Teil „Methodik“.

# FüPoG und FüPoG II: Gesetzliche Regelungen für die Privatwirtschaft

Das erste Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen und im öffentlichen Dienst trat in Deutschland 2015 als FüPoG in Kraft. Es ist ein wichtiger Meilenstein für mehr Gleichberechtigung in Aufsicht und Führung von deutschen Unternehmen. Während sich die darin festgelegte Geschlechterquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen der Privatwirtschaft bewährt hat, haben sich die Erwartungen, die Frauenanteile in den weiteren Führungsetagen der verpflichteten Unternehmen durch die Vorgaben zur Festlegung von individuellen Zielgrößen deutlich zu erhöhen, nicht erfüllt. Viele der betroffenen Unternehmen setzten sich keine Ziele oder wählten Null als Zielgröße<sup>7</sup>. Es entstand weiterer Handlungsbedarf besonders für die Vorstandsebene. Verschiedene Erhebungen<sup>8</sup> haben gezeigt, dass Frauen in Vorständen weiterhin stark unterrepräsentiert sind. Zudem blieben die erhofften positiven Auswirkungen des Gesetzes über die direkten Zielgruppen hinaus aus<sup>9</sup>. Als Reaktion darauf erweiterte der Gesetzgeber die Regelungen und Sanktionen mit dem FüPoG II, das am 12.08.2021 in Kraft trat<sup>10</sup>.

Die Gesetze FüPoG und FüPoG II gelten neben den börsennotierten auch für alle Unternehmen, die einfach oder paritätisch mitbestimmt sind und ermöglichen so eine Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat ebenso wie die institutionelle Teilhabe von Arbeitnehmer\*innen bspw. hinsichtlich der Beratung und Kontrolle des Vorstandes. Je nachdem, ob der Anteil der Arbeitnehmendenvertreter im Aufsichtsrat ein Drittel oder die Hälfte beträgt, unterscheidet man zwischen einfacher und paritätischer Mitbestimmung (siehe Abb. 1).

Einfache Mitbestimmung	Paritätische Mitbestimmung
Einfach mitbestimmt sind nach dem Drittelbeteiligungsgesetz Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit und Genossenschaften mit regelmäßig mehr als 500 Arbeitnehmenden. Hier werden die Aufsichtsgremien zu einem Drittel mit gewählten Vertretern von Arbeitnehmenden besetzt und zu zwei Drittel mit anteilseignenden Personen.	Die paritätische Mitbestimmung greift nach dem Mitbestimmungsgesetz regelmäßig ab einer Mitarbeiterzahl von mehr als 2.000 Arbeitnehmenden. Hier werden die Aufsichtsgremien mit der gleichen Anzahl von Arbeitnehmenden und anteilseignenden Personen besetzt. Sonderregelungen gelten für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz und Mitbestimmungsergänzungsgesetz (hier Grenze 1.000 Arbeitnehmende).

Abbildung 1: Einfache versus paritätische Mitbestimmung

7 Vergleich der Entwicklungen seit 2015 in Jährlicher Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauenanteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes des Bundes sowie der Unternehmen mit unmittelbarer Mehrheitsbeteiligung des Bundes.

8 U. a. Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauenanteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes des Bundes sowie der Unternehmen mit unmittelbarer Mehrheitsbeteiligung des Bundes sowie die FidAR - WoB-Indizes (siehe Fußnote 1).

9 Bspw. hinsichtlich der Erhöhung des Frauenanteils auf den Ebenen unterhalb der Geschäftsleitung.

10 Mehr zur Historie der Gesetze unter [www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen](http://www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen)

FüPoG und FüPoG II regeln als sog. „Mantelgesetze“<sup>11</sup> zahlreiche Änderungen der einschlägigen Spezialgesetze (z.B. Handelsgesetzbuch, Aktiengesetz, GmbH-Gesetz sowie SE-Ausführungsgesetz). Dabei war es dem Gesetzgeber wichtig, die folgenden Instrumente, die der im Grundgesetz verankerten Gleichberechtigung dienen, umzusetzen:

- » Geschlechterquote (Abschnitt 1);
- » Zielgrößen (Abschnitt 2);
- » Mindestbeteiligungsgebot (Abschnitt 3);
- » Berichtspflichten und Begründungserfordernis bei der Festlegung der Zielgröße Null (Abschnitt 4);
- » Verschärfung der Sanktionen (Abschnitt 5);
- » Gesetzliche Regelungen zu „Stay on Board“ (Abschnitt 6);
- » Einbeziehung von Corporate Governance, ESG und CSRD (Abschnitt 7).

Diese werden in der Grafik in Abb. 2 dargestellt und im Folgenden erläutert.

<b>FüPoG und FüPoG II: Wesentliche aktuelle gesetzliche Regelungen</b>			
<b>Betroffene Unternehmen</b>	<b>Börsennotierung</b>	<b>Börsennotiert</b> <b>UND</b>	<b>Börsennotiert</b> <b>ODER</b>
	<b>Mitbestimmung</b>	<b>Paritätisch mitbestimmt</b> (>2.000 AN)	<b>Mitbestimmt</b> (>500 AN)
<b>Quoten und Zielgrößen</b>	<b>Aufsichtsrat</b>	<b>Geschlechterquote mind. 30 %</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgröße</b>
	<b>Geschäftsleitung</b> (insbes. Vorstand/Geschäftsführung)	<b>Mindestbeteiligungsgebot</b> (> 3 Personen)	<b>Selbstbestimmte Zielgröße</b>
	<b>Erste beiden Führungsebenen</b> (unterhalb der Geschäftsleitung)	<b>Selbstbestimmte Zielgröße</b>	
<b>Pflicht zur Berichterstattung</b>	<b>Jährliche Angabe</b> in der Erklärung zur Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der Geschlechterquote</li> <li>• Einhaltung der Mindestbeteiligung</li> <li>• Erläuterung zur Zielgröße</li> <li>• Erläuterung zur Zielgröße = 0</li> <li>• Verschlechterungsverbot bei Zielgröße &lt; 30 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung zur Zielgröße</li> <li>• Erläuterung zur Zielgröße = 0</li> <li>• Verschlechterungsverbot bei Zielgröße &lt; 30 %</li> </ul>

Abbildung 2: Wesentliche Regelungen von FüPoG und FüPoG II

<sup>11</sup> Ein Mantelgesetz - auch Artikelgesetz genannt - ist ein Gesetz, durch das gleichzeitig mehrere Gesetze erlassen oder geändert werden, manchmal auch auf unterschiedlichen Rechtsgebieten.

## 1. Geschlechterquote

### Überblick über die wesentlichen Regelungen der Geschlechterquote:

**Zielgruppe:** ca. 100 börsennotierte UND paritätisch mitbestimmte Unternehmen (regelmäßig mehr als 2.000 Arbeitnehmende)<sup>12</sup>

**Betroffene Gesellschaftsformen:** AG, Kommanditgesellschaft auf Aktien (im folgenden KGaA), Societas Europaea (SE)<sup>13</sup>

**Betroffene Führungsebene:** Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat<sup>14</sup>

**Regelungsinhalt:** feste Quote<sup>15</sup> von 30 Prozent bei Neubesetzungen

**Relevante Fristen:** keine neue Umsetzungsfrist; Wahlzeitpunkt der Aufsichtsorgane

**Sanktion:** „Leerer Stuhl“

Die **Geschlechterquote**<sup>16</sup> gilt für Aufsichtsorgane börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen in Höhe von **30 Prozent** des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts. Erfasst sind Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien oder SE mit Sitz im Inland. Das bedeutet, dass in einem Aufsichtsrat, der mehrheitlich aus Männern besteht, Frauen zu mindestens 30 Prozent repräsentiert sein müssen. Umgekehrt bedeutet dies auch, dass in einem von Frauen dominierten Aufsichtsrat mindestens 30 Prozent Männer vertreten sein müssen. Das Gesetz geht von Gesamterfüllung der 30 Prozent von Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite zusammen aus, bietet aber auch die Getrennterfüllung der 30 Prozent der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite, deren Ergebnis wegen möglicher Abrundung der Zahlen unter den geforderten 30 Prozent liegen können. Dabei ist in allen Fällen auf volle Personenzahlen auf- bzw. abzurunden<sup>17</sup>. In einem aus 16 Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrat bedeutet dies bei der Getrennterfüllung, dass sowohl für die Anteilseignerbank als auch für die Arbeitnehmerbank die rechnerischen Mindestanteile von 2,4<sup>18</sup> auf zwei Personen abzurunden sind.

Verstoßen Unternehmen gegen diese Regelung, greift die **Sanktion des leeren Stuhls**. Das bedeutet, dass Wahlen von Aufsichtsratsmitgliedern und ihre Entsendung ins Gremium ungültig sind, der Stuhl des Aufsichtsratsmitglieds bleibt im wahrsten Sinne des Wortes leer. Ein leerer Stuhl hat in der Praxis zur Folge, dass in einem paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat das ausgeglichene Verhältnis zwischen den Banken (Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter) nicht mehr gewährleistet ist. So ist davon auszugehen, dass vakante Positionen ggf. gesetzeskonform nachbesetzt werden. Diese Sanktion hat sich als wirksam gezeigt. Bislang ist diese Sanktion einmalig vorgekommen – bei der Aufsichtsratswahl bei Villeroy & Boch im Jahr 2017 wurde eine weitere, zweite Frau, die zur Erfüllung

<sup>12</sup> Ausgenommen sind sog. Tendenzbetriebe siehe § 118 BetrVG B (vgl. dazu Glossar).

<sup>13</sup> Bei dualistischen SE bzgl. Aufsichtsorgan gem. § 17 Abs. 2 SEAG, bei monistischen SE bzgl. Verwaltungsrat gem. § 24 Abs. 3 SEAG, siehe dazu auch Glossar.

<sup>14</sup> Der Begriff „Verwaltungsrat“ wird im Folgenden nur bezogen auf das Führungsorgan einer monistischen SE verwandt, siehe dazu auch Glossar.

<sup>15</sup> Siehe Glossar.

<sup>16</sup> Siehe Glossar.

<sup>17</sup> Nach der für die Privatwirtschaft geltenden Regelung des § 96 Absatz 2 Satz 4 AktG.

<sup>18</sup>  $16 \text{ Mitglieder} \cdot 30 \% = 4,8 \text{ Mitglieder} / 2 (\text{Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter}) = 2,4 \text{ Mitglieder} \sim 2 \text{ Mitglieder pro Vertreterseite}$ .

des Mindestquote von 30 Prozent auf der Arbeitnehmerseite erforderlich war, nicht gewählt. In der Folge wurde der Stuhl zunächst nicht besetzt<sup>19</sup>.

## Praxistipp



**Sowohl bei Gesamt- als auch bei Getrennterfüllung muss der Aufsichtsrat zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und Männern bestehen. Für die Geschlechterzuordnung ist die personenstandsrechtliche Einordnung zum Zeitpunkt der Wahl maßgebend.**

## 2. Zielgrößen

### Überblick über die wesentlichen Regelungen der Zielgrößen:

**Zielgruppe:** ca. 2.000 börsennotierte ODER einfach ODER paritätisch mitbestimmte Unternehmen<sup>20</sup>

**Betroffene Gesellschaftsformen:** AG, KGaA, GmbH, eG, Societas Cooperativa Europaea – Europäische Genossenschaft (im Folgenden SCE), Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (im Folgenden VVaG) und SE

**Betroffene Führungsebenen:** Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung<sup>21</sup> und die darunterliegenden zwei Führungsebenen

**Regelungsinhalt:** individuelle Zielgrößenfestlegung (Grenze: Verschlechterungsverbot<sup>22</sup>), Prozentangaben müssen vollen Personenanzahlen entsprechen

**Relevante Fristen:** Zielgrößenfestlegung mindestens alle fünf Jahre - Denn: Neben Zielgrößen sind Fristen für Erreichung festzulegen, die nicht länger als fünf Jahre sein dürfen (§ 74 Abs. 4 Satz 7 AktG)

**Sanktion:** Bußgeld bei Verletzung der Berichts- und Begründungspflichten

Unternehmen, die börsennotiert sind oder mindestens der einfachen Mitbestimmung unterliegen, haben eine Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen für die folgenden Führungsebenen (s. Abb. 3)<sup>23</sup>:

- » im Aufsichtsrat<sup>24</sup> (wenn nicht schon die Geschlechterquote gilt),
- » in den Organen der Geschäftsleitung<sup>25</sup> (wenn nicht Mindestbeteiligungsgebot gilt),
- » in den beiden darunterliegenden Führungsebenen.

19 Rund drei Monate später erfolgte dann die Besetzung des leeren Stuhls durch eine gerichtliche Entscheidung.

20 Ausgenommen sind sog. Tendenzbetriebe siehe § 118 BetrVG B (vgl. dazu Glossar).

21 Im Sinne der Definition von Geschäftsleitung im Rahmen dieses Leitfadens, siehe Fußnote 3.

22 Siehe Glossar.

23 Gemäß §§ 76 Abs. 4, 111 Abs. 5 S. 1 AktG, §§ 36, 52 Abs. 2 GmbHG, § 24 Abs. 3 S. 5 SEAG, § 9 Abs. 3 GenG, §§ 188 Abs. 1, 189 Abs. 3 VAG.

24 Der Begriff Aufsichtsrat umfasst im Folgenden auch den Fall des Verwaltungsrats einer monistischen SE.

25 Im Sinne der Definition von Geschäftsleitung im Rahmen dieses Leitfadens, siehe Fußnote 3.

## 2

### FüPoG und FüPoG II: Gesetzliche Regelungen für die Privat- wirtschaft

Danach ergibt sich je nach Zielgruppe das folgende Bild im Hinblick auf die Vorgaben und zuständigen Gesellschaftsorgane für Geschlechterquote, Mindestbeteiligung bzw. Zielgrößen:

Betroffene Zielgruppe	Börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen	Börsennotierte Unternehmen	paritätisch mitbestimmte Unternehmen nach Mitbestimmungsgesetz mit mehr als 2.000 MA	einfach mitbestimmte Unternehmen nach Drittelbeteiligungsgesetz mit mehr als 500 MA
<b>Betroffene Führungsebene</b>				
<b>Aufsichtsrat</b>	<b>Geschlechterquote</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>
vorgegeben bzw. festgelegt durch	<b>Gesetz</b>	<b>Aufsichtsrat</b>	<b>Aufsichtsrat</b>	durch Gesellschaftsversammlung, es sei denn ausdrücklich auf Aufsichtsrat übertragen
<b>Geschäftsleitung (GL)</b>	<b>Mindestbeteiligung</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>
vorgegeben bzw. festgelegt durch	<b>Gesetz</b>	<b>Aufsichtsrat</b>	<b>Aufsichtsrat</b>	durch Gesellschaftsversammlung, es sei denn ausdrücklich auf Aufsichtsrat übertragen
<b>1. und 2. Führungsebene unterhalb GL</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>	<b>Selbstbestimmte Zielgrößen</b>
vorgegeben bzw. festgelegt durch	<b>Vorstand</b>	<b>Vorstand</b>	<b>Vorstand bzw. Geschäftsführung je nach Gesellschaftsform</b>	<b>Vorstand bzw. Geschäftsführung je nach Gesellschaftsform</b>

Abbildung 3: Überblick zu den wesentlichen Regelungen für Geschlechterquoten und Zielgrößen<sup>26</sup>

Börsennotierte Unternehmen, sowie Unternehmen, die nicht an der Börse gehandelt werden, aber entweder einfach oder paritätisch mitbestimmt werden, müssen Zielgrößen für den **Aufsichtsrat** festlegen<sup>26</sup>. Dabei bestimmt in der Regel<sup>27</sup> der Aufsichtsrat „für sich selbst“, welcher Frauenanteil in seinem Kontrollgremium bestehen soll. Die selbst zu bestimmende Zielgröße erfolgt als Prozentangabe, muss aber einer vollen Personenzahl entsprechen.

<sup>26</sup> Für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen gilt nicht die (selbstbestimmte) Zielgröße, sondern die Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat.

<sup>27</sup> Eine Ausnahme bildet ein einfach mitbestimmtes Unternehmen in Form einer GmbH (> 500 Mitarbeitende, 1/3 Arbeitnehmeranteil im Aufsichtsrat). Hier wird die Zielgröße durch die Gesellschafterversammlung festgelegt, es sei denn, diese Zielgrößenbestimmung wurde auf den Aufsichtsrat übertragen.

### » Beispiel für eine Zielgröße im Aufsichtsrat

Ein Aufsichtsrat besteht aus drei Mitgliedern. Der Aufsichtsrat legt „für „sich selbst“ einen Frauenanteil und damit eine Zielgröße von 25 Prozent fest. Rechnerisch müssten 0,75 Frauen im Aufsichtsrat vertreten sein. Da das Gesetz vorgibt, dass die Prozentzahl einer vollen Personenzahl entsprechen muss, ist folgerichtig der Prozentsatz auf 33 Prozent anzugeben (1 Frau von 3 Mitgliedern).

## Praxistipp



**Die Festlegung von Zielgrößen für den Aufsichtsrat erübrigt sich, wenn das Unternehmen bereits der gesetzlichen Geschlechterquote unterliegt. Gleiches gilt für den Vorstand dieser Gesellschaften, für den das Mindestbeteiligungsgebot gilt.**

Für die **Geschäftsleitung** der oben genannten Unternehmen<sup>28</sup> bestimmt regelmäßig ebenfalls der Aufsichtsrat<sup>29</sup> die Zielgröße für den Frauenanteil der jeweiligen Geschäftsleitungsorgane. Auch hier ist der Aufsichtsrat frei, die Höhe des Anteils festzulegen. Er ist lediglich an die Maßgabe gebunden, dass die Prozentangabe einer vollen Personenzahl entsprechen muss.<sup>30</sup>

Für börsennotierte UND paritätisch mitbestimmte Unternehmen gilt hinsichtlich der Zielgrößenbestimmung für den Vorstand immer dann eine Spezialregelung, wenn mehr als drei Mitglieder in der Geschäftsleitung vertreten sind. Da gilt das sog. Mindestbeteiligungsgebot, das in Abschnitt 3 ausführlich erläutert wird. Die Geschäftsleitung von den in Abbildung 3 dargestellten Unternehmen ist auch verpflichtet, Zielgrößen für den Frauenanteil in den **beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung** festzulegen.

### » Beispiel für Zielgrößen 1. und 2. Führungsebene unter der Geschäftsleitung

Bei der Mercedes-Benz Group AG setzt sich die 1. Führungsebene unter dem Vorstand beispielsweise aus den Leitungen der Bereiche „Finanzen & Controlling“, „Design“, „Customer Assistance“, „IT“, „Strategie“, „Integrity, Gov & Sustainability“, „Marketing & Sales“ sowie „Entwicklung & Einkauf“, „HR“ und weiteren zusammen. Auf der 2. Führungsebene unter dem Vorstand sind dann die Positionen der darunterliegenden Leitungen zusammengefasst. Das sind z.B. unter „Marketing & Sales“ die Leitungen der Regionen „Frankreich“, „Europa“ und „USA“, aber auch die Leitungspositionen der Funktionsbereiche „Strategic Alignment“, „Communications & Marketing“. Als Zielgröße für die erste Ebene bestimmte der Vorstand mindestens 20 Prozent bei momentan vorherrschenden 11,8 Prozent (zwei Frauen von insgesamt 17 Führungskräften), als Zielgröße für die 2. Ebene 25 Prozent bei momentan vorherrschenden 22,5 Prozent (16 Frauen von insgesamt 71 Führungskräften). Beide Zielgrößen sollen bis zum 31. Dezember 2025 erreicht werden.

28 Börsennotiert oder mitbestimmt (einfach oder paritätisch).

29 Auch hier gilt wieder die Ausnahmeregelung für einfach mitbestimmte GmbHs, vgl. Fußnote 28, also ggf. die Gesellschafterversammlung.

30 Zur Zielgröße Null – siehe Abschnitt 4.

Diese Vorgabe soll die Anzahl qualifizierter Frauen in Führungspositionen erhöhen, um intern mittelfristig mehr Frauen für Spitzenpositionen aufzubauen. Diese Regelung dient dazu, eine Änderung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen zu erreichen. Die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung müssen basierend auf den tatsächlich im jeweiligen Unternehmen existierenden Hierarchieebenen identifiziert werden.<sup>31</sup> Die Zielgrößen für die einzelnen Führungsebenen müssen nicht identisch sein, sondern können differieren.

Grundsätzlich gilt für alle Zielgrößen des Aufsichtsrates, der Geschäftsleitung und der beiden darunterliegenden Führungsebenen, dass die selbstbestimmte Zielgröße keinen Mindestprozentsatz<sup>32</sup> verlangt. Damit ist die Zielgröße Null keineswegs per se pflichtwidrig. Allerdings wird dann eine klare und verständliche Begründung erforderlich. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen<sup>33</sup>. Außerdem wird mit der Zielgröße Null vom Unternehmen nach innen und außen kommuniziert, dass die Verantwortlichen des Unternehmens kein Interesse an einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen im jeweiligen Gremium haben.

### Praxistipp



**Nach Maßgabe des ursprünglichen FüPoG konnten die Zielgrößen jeweils in Prozent angegeben werden. Im FüPoG II ist vorgegeben, dass die Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Es sind konkret Vorgaben bezogen auf den Frauenanteil geregelt, nicht geschlechtsneutral (d.h., dass nicht beide Geschlechter zu gleichen Anteilen zu berücksichtigen sind) – wie bei der Geschlechterquote für den Aufsichtsrat.**

Eine Einschränkung der freien Wahl der Zielgröße gibt es für den Aufsichtsrat und die Geschäftsleitung, denn das sog. **Verschlechterungsverbot** ist bei der Zielgrößenfestlegung auf allen vier Ebenen<sup>34</sup> zu beachten. Das Verschlechterungsverbot besagt im Wesentlichen, dass, wenn die Zielgröße unter 30 Prozent liegt, die jeweils festzusetzenden Zielgrößen nicht hinter dem Status quo zurückbleiben dürfen. Falls das Unternehmen bereits angemessene Frauenbeteiligung von über 30 Prozent auf allen oder einigen Ebenen erreicht hat, kann es auf weitere Erhöhungen verzichten.

Es ist gesetzlich nicht gefordert, dass Zielgrößen zum Abschluss eines jeden Geschäftsjahres festgelegt werden. Eine langfristige Planung zur Erhöhung des Frauenanteils durch die Festlegung einer Zielgröße über drei, vier oder fünf Jahre ist ebenfalls möglich. Die Frist kann auf das Ende des Kalender- bzw. des Geschäftsjahres oder auf ein davon unabhängiges Datum gelegt werden.

<sup>31</sup> Unter einer Hierarchieebene sind organisatorische Einheiten zu verstehen, welche zueinander gleich berechtigt, aber einer gemeinsamen Führung untergeordnet sind.

<sup>32</sup> Eine Ausnahme bildet das Verschlechterungsverbot (siehe unten).

<sup>33</sup> Siehe weitere Ausführungen unter 4. Berichts- und Begründungspflichten.

<sup>34</sup> D.h. Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung.



### 3. Mindestbeteiligungsgebot<sup>35</sup>

#### Überblick über die wesentlichen Regelungen zum Mindestbeteiligungsgebot:

**Zielgruppe:** ca. 100 börsennotierte UND paritätisch mitbestimmte Unternehmen, die der 30-Prozent-Quote für den Aufsichtsrat unterliegen und von denen aktuell 60 Unternehmen mehr als drei Vorstände haben

**Betroffene Gesellschaftsformen:** AG und SE

**Betroffene Führungsebenen:** Vorstand bzw. Leitungsorgan<sup>36</sup> von mehr als drei Mitgliedern

**Regelungsinhalt:** Mindestbesetzung mit einer Frau und einem Mann bei mehr als drei Mitglieder in der Geschäftsleitung<sup>37</sup>

**Relevante Fristen:** Geltung seit 01.08.2022; bestehende Mandate bleiben bis zur regulären Beendigung unberührt

**Sanktion:** „Leerer Stuhl“

Das FöPoG II erweitert die beiden Bausteine **Geschlechterquote** und **Zielgrößen** um ein drittes Instrument zur Erhöhung gleichberechtigter Teilhabe in Führungspositionen: Besteht in börsennotierten UND paritätisch mitbestimmten Unternehmen der Vorstand aus mehr als drei Mitgliedern<sup>38</sup>, gilt zusätzlich ein **Mindestbeteiligungsgebot** zugunsten von Männern und Frauen. Ein vierköpfiger Vorstand muss also mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt werden.

Wird die Vorgabe des Mindestbeteiligungsgebotes nicht beachtet, ist die Bestellung des Vorstandmitgliedes nichtig. Auch hier greift also – wie bei der Missachtung der Geschlechterquote des Aufsichtsrates – die sog. „**Sanktion des leeren Stuhls**“ (siehe dazu Abschnitt 1). Bestehende Mandate können aber über den Geltungszeitpunkt des **01.08.2022** hinaus bis zu dem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden.

<sup>35</sup> Gilt nach der Übergangsregelung seit dem 01.08.2022, vgl. § 26I Abs. 1 EGAktG § 16 Abs. 2 S. 3 SEAG. Siehe auch Glossar.

<sup>36</sup> Wegen der zwingenden Voraussetzung einer Börsennotierung sind von dem Mindestbeteiligungsgebot nur die Leitungsorgane der folgenden „börsentauglichen“ Gesellschaftsformen betroffen: Vorstand einer AG oder einer dualistischen SE bzw. Verwaltungsrat (dort die geschäftsführenden Direktoren) bei einer monistischen SE

<sup>37</sup> Geschäftsleitung umfasst im vorliegenden Text den Vorstand von AG und SE sowie die Geschäftsführung einer GmbH.

<sup>38</sup> Für monistische SE mit Verwaltungsrat vgl. § 40 Abs. 1a SEAG im Hinblick auf „geschäftsführende Direktoren“.

## 4. Berichts- und Begründungspflichten über die Einhaltung der Geschlechterquote und die Festlegung der Zielgrößen

### Überblick über die wesentlichen Regelungen zur Berichtspflicht<sup>39</sup>:

**Zielgruppe:** ca. 2.000 börsennotierte ODER einfach ODER paritätisch mitbestimmte Unternehmen

**Betroffene Gesellschaftsformen:** AG, KGaA, GmbH, eG, SCE, VVaG und SE

**Betroffene Führungsebenen:** Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und die darunterliegenden zwei Führungsebenen

**Regelungsinhalt:** Erklärung zur Einhaltung von Geschlechterquote, Zielgrößen und/oder Mindestbeteiligungsgebot im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung<sup>40</sup>

**Relevante Fristen:** innerhalb der ersten drei Monate des Geschäftsjahres seit Inkrafttreten am 12.08.2021 bzgl. Bericht für das nach dem 31.12.2020 beginnende Geschäftsjahr 2021

**Sanktion:** Bußgeld bei Nichtbeachtung

Berichte über die Einhaltung der Geschlechterquote und die Festlegung der Zielgrößen waren schon Bestandteil des FüPoG. Das FüPoG II hat diese Informationspflicht der Unternehmen noch um Angaben zu den Fristen und zur Einhaltung des neuen **Mindestbeteiligungsgebots** im Vorstand erweitert. Berichtet wird im Rahmen einer **Erklärung zur Unternehmensführung**, die in den Lagebericht aufzunehmen ist.

Folgende **Frist** ist zu beachten: Für lageberichtspflichtige Gesellschaften legt das HGB die Aufstellung in den ersten **drei Monaten** des neuen Geschäftsjahres fest.<sup>41</sup>

### Praxistipp



Für kleine Kapitalgesellschaften, die ihre Erklärung nur online veröffentlichen und keinen Lagebericht erstellen müssen, gibt es keine konkreten zeitlichen Vorgaben. Dennoch wird aus praktischen Gründen und zur Sicherheit empfohlen, die Erklärung innerhalb der ersten drei Monate des neuen Geschäftsjahres zu erstellen. Eine spätere Erstellung ist nur zulässig, wenn sie dem normalen Geschäftsverlauf entspricht und spätestens innerhalb der ersten sechs Monate des neuen Geschäftsjahres erfolgt.

<sup>39</sup> Siehe Glossar.

<sup>40</sup> Siehe Glossar.

<sup>41</sup> Gemäß § 264 Abs. 1 Satz 3 HGB.

## Überblick über die wesentlichen Regelungen zur Begründungspflicht bei Zielgröße von Null:

**Zielgruppe:** ca. 2.000 börsennotierte ODER einfach ODER paritätisch mitbestimmte Unternehmen

**Betroffene Gesellschaftsformen:** AG, KGaA, GmbH, eG, SCE, VVaG und SE

**Betroffene Führungsebenen:** Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und die darunterliegenden zwei obersten Führungsebenen

**Regelungsinhalt:** Null-Zielgröße verlangt klare und verständliche Begründung mit ausführlicher Darlegung der Erwägungen im Rahmen der „Erklärung zur Unternehmensführung“

**Relevante Fristen:** seit Inkrafttreten am 12.08.2021 Begründungspflicht, Bericht für das nach dem 31.12.2020 beginnende Geschäftsjahr 2021

**Sanktion:** Bußgeld bei Nichtbeachtung

Durch das FöPoG II neu hinzugekommen ist die Verpflichtung, eine klare und verständliche Begründung abzugeben, wenn eine Zielgröße von Null festgelegt wird. Dabei sind die der Entscheidung zugrundeliegenden Erwägungen ausführlich darzulegen. Das betrifft die Festlegung des Aufsichtsrats für sich selbst oder der Geschäftsleitung solcher Unternehmen, die nicht schon die Geschlechterquote bzw. die Mindestbeteiligung einzuhalten haben, sowie die Beschlüsse der Geschäftsleitung bezüglich der Besetzung der ersten und zweiten Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung. Die Begründung selbst muss im selben Berichtsteil wie die Festlegung der Zielgröße erfolgen und soll in der Regel 100 -150 Wörter betragen.

So wird zwar ausdrücklich die Null-Zielgröße als zulässig akzeptiert, allerdings muss eine ausreichende Begründung erfolgen. Dadurch soll zusammen mit der Veröffentlichung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung der (öffentliche) Druck erhöht werden, die Null-Zielgröße künftig nur noch als Ausnahme zu akzeptieren. Die Gesetzesbegründung betont, dass die Begründung dem **Ausnahmecharakter** gerecht werden muss und umfassende, sorgfältige Überlegungen vorangehen sollten. Ausnahmen sind möglich, wenn das Gremium bereits vollständig besetzt ist und keine Vertragsbeendigungen oder Wechsel anstehen, da bestehende Mandate weitergeführt werden können. Zur Orientierung: Nach dem gesetzlichen Leitbild gelten für Aufsichtsrats- oder Vorstandspositionen (rund) fünf Jahre als jeweilige Amtszeit.

### Hinweis zu relevanten Fristen:

Die neuen Regelungen für Geschlechterquote und Zielgrößen, einschließlich der Begründung für Null-Zielgrößen und der Vorgabe, dass Prozentangaben ganzen Personenzahlen entsprechen müssen, gelten seit dem 12.08.2021. Falls zuvor eine Quote mit einer Erreichungsfrist über diesen Stichtag hinaus festgelegt wurde, ist vor Ablauf der Frist (maximal fünf Jahre) keine erneute Festlegung erforderlich. Zwischenberichte sind nicht notwendig, jedoch müssen die selbst gesetzten Festlegungen für jedes abgelaufene Geschäftsjahr erneut angegeben werden.

Die Pflicht zur Begründung fußt also weiterhin auf der Prämisse, dass die gleichberechtigte Teilhabe bzw. eine signifikante Steigerung des Frauenanteils die Bereitschaft voraussetzen, gerade auch die operativen Leitungsorgane mit Frauen zu besetzen. Daher soll der Entscheidung für die Ziel-

größe Null eine „*gewissenhafte Auseinandersetzung*“ vorausgehen. Unternehmen sollen ernsthafte Überlegungen anstellen, die die interessierte Öffentlichkeit flankiert von den mit der Begründungspflicht einhergehenden Berichtspflichten auch prüfen und beurteilen kann. Der öffentliche Druck soll die Bereitschaft zum Handeln erhöhen.

## 5. Verschärfung der Sanktionen

Das FüPoG II verschärft die Sanktionen. **Die Bußgeldbewehrung<sup>42</sup>** bei Missachtung von Pflichten wurde erweitert und gilt nun z.B. auch für Unternehmen, die keinen Lagebericht erstellen müssen, sondern lediglich die entsprechende Erklärung auf ihrer Internetseite veröffentlichen müssen. Zudem kann eine Zuwiderhandlung gegen die Erklärungspflicht nicht dadurch ausgeschlossen werden, dass die entsprechenden Festlegungen von Zielgrößen oder Erklärungen zur Erreichung auch der Geschlechterquote einfach ganz oder teilweise unterbleiben.

### Hinweise zu relevanten Fristen:

Die Änderungen im HGB gelten erst für die **nach dem 31.12.2020 beginnenden** Geschäftsjahre. Das betrifft sowohl die Berichtspflichten als auch die Erweiterung der Sanktionen auf die neuen Berichtspflichten.

Zu beachten ist, dass das Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand aber erst ab dem 01.08.2022 gilt. Daher kann eine Berichts- und Begründungspflicht dazu frühestens in der Erklärung für das Geschäftsjahr nach diesem Stichtag realisiert werden. Entspricht das Geschäftsjahr dem Kalenderjahr, wäre frühestens in den ersten Monaten des Jahres 2023 eine Erklärung abzugeben. Hinzu kommt, dass bestehende Mandate zu Ende geführt werden können.

Die Höhe eines Bußgeldes richtet sich nach der Unternehmensgröße und dem Adressaten. Grundsätzlich beträgt die Geldbuße bis zu 50.000 Euro, für kapitalmarktorientierte Unternehmen – je nachdem welcher Betrag höher ist – entweder maximal zwei Millionen Euro oder das Zweifache des aus der Ordnungswidrigkeit gezogenen wirtschaftlichen Vorteils.

Damit einher geht die Offenlegungspflicht. Sie ist innerhalb eines Jahres bzw. in den ersten vier Monaten bei kapitalmarktorientierten Unternehmen nach Geschäftsjahresschluss zu erfüllen.

### » Beispiel für die Offenlegungspflicht:

Geschäftsjahr: 01.01.2023-31.12.2023

Bericht bis zum 31.03.2024

Offenlegung frühestens zum 30.04.2024

<sup>42</sup> Bußgeldbewehrung bedeutet, dass gegen eine Rechtsvorschrift verstoßen wird und dieser Verstoß mit einer Geldstrafe belegt oder bewehrt (von „als Waffe“ eingesetzt) wird.

## 6. Gesetzliche Regelungen zu „Stay on Board“

### Überblick über die wesentlichen Regelungen zu „Stay on Board“<sup>43</sup>:

**Zielgruppe und betroffene Führungsebene:** Geschäftsführende Organe der AG, SE oder GmbH, die aus mehreren Personen bestehen, unabhängig von Börsennotierung oder Mitbestimmung

**Betroffene Gesellschaftsformen:** AG, SE, GmbH

**Betroffene Führungsebenen:** Geschäftsleitung, wenn mehrköpfig

**Regelungsinhalt:** Anspruch auf den Widerruf der Bestellung bei Mutterschutz, Elternzeit, Pflegezeit oder Krankheit verbunden mit dem Anspruch auf Wiederbestellung

**Relevante Fristen:** Maximal 12 Monate

**Sanktion:** keine klassischen Sanktionen; bei Verletzung ggf. Schadensersatzpflicht gegenüber Betroffenen

Seit 2021<sup>44</sup> gilt in Deutschland die sog. „Stay on Board“-Regelung. Sie regelt eine vorübergehende **Auszeit für Mutterschutz, Eltern- oder Pflegezeit und den Anspruch auf Neubestellung** in Geschäftsleitungspositionen in AGs, SEs oder GmbHs. Sie ermöglicht es Mitgliedern der Geschäftsleitung, wenn sie wegen der Geburt eines Kindes, längerer Krankheit oder eines Pflegefalls in der Familie vorübergehend ihr Amt nicht wahrnehmen können, nicht wie bisher ihr Amt niederlegen zu müssen, sondern „an Bord“ zu bleiben. In der Vergangenheit hatten Geschäftsleitungsmitglieder aus Haftungsgründen in den oben beschriebenen Situationen regelmäßig ihr Mandat zurückgegeben.

Nunmehr kann ein Mitglied der Geschäftsleitung eines Unternehmens auf Antrag den Aufsichtsrat<sup>45</sup> um Widerruf der Bestellung ersuchen. Der Widerruf kann höchstens zwölf Monate dauern. Nach Ablauf des gesetzlichen Schutzes wie bspw. Mutterschutz wird die Person der Geschäftsleitung dann wiederbestellt<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> § 84 Abs. 3 AktG; § 38 Abs. 3 GmbHG; § 40 Abs. 6 SEAG.

<sup>44</sup> Mit Einführung des FÜPoG II.

<sup>45</sup> Zuständig ist das für die Berufung zuständige Gesellschaftsorgan: bei einer monistischen SE ggf. Verwaltungsrat, bei GmbHs ggf. auch die Gesellschafterversammlung, je nach satzungsrechtlicher Ausgestaltung.

<sup>46</sup> Die Wiederbestellung ist gesetzlich garantiert.

## 7. Einbeziehung von Corporate Governance/ ESG<sup>47</sup>/ CSRD<sup>48</sup>

Die Regelungen der Führungspositionengesetze stehen im Einklang mit aktuellen internationalen Corporate Governance Standards. Auch vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen sich intensiv mit den Zielen und Vorgaben der Führungspositionengesetze befassen. Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen<sup>49</sup> beinhalten unter anderem auch das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit<sup>50</sup>.

Bereits seit 2010 enthält der **Deutsche Corporate Governance Kodex** (DCGK)<sup>51</sup>, der regelmäßig überarbeitet wird, die Empfehlung, Führungsfunktionen vielfältig zu besetzen (Diversity) und hierbei vor allem Frauen zu berücksichtigen.<sup>52</sup> Auch der DCGK 2022 betont die Bedeutung von Diversität bei der Besetzung von Führungsfunktionen und integriert Nachhaltigkeitsaspekte in die Aufgaben von Aufsichtsrat und Vorstand.

Die erweiterten Berichtspflichten knüpfen direkt an die Vorgaben hinsichtlich der **ESG** (Environmental, Social, Governance)-Berichterstattung an, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Vor allem im Bereich G (Governance), aber auch im Bereich S (Social) sind dann unter anderem Frauen in Führungs- und Aufsichtspositionen zu thematisieren. Gleiches gilt für die im Januar 2023 in Kraft getretene EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung (**Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD**). Auch im Rahmen der Umsetzung dieser Richtlinie in deutsche Gesetze ist eine Ausweitung der Berichtspflichten zu erwarten und entsprechend müssen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung dann verstärkt die Diversitätsstrategien ihrer Unternehmen darlegen. Die neuen Vorschriften müssen 18 Monate später von den EU-Mitgliedstaaten umgesetzt werden. Die Berichtspflichten zum Thema Nachhaltigkeit werden damit erheblich ausgeweitet und führen gezwungenermaßen zu einer stärkeren inhaltlichen Befassung und folglich Umsetzung von mehr gleichberechtigter Teilhabe.

<sup>47</sup> ESG = Environmental, Social and Governance, siehe dazu auch Glossar.

<sup>48</sup> Corporate Sustainability Reporting Directive, siehe dazu auch Glossar.

<sup>49</sup> Die sog. Sustainable Development Goals – siehe dazu auch Glossar.

<sup>50</sup> Das Ziel Nr. 5 – auch kurz SDG 5 – beinhaltet die Geschlechtergerechtigkeit. Siehe auch Glossar.

<sup>51</sup> Siehe Glossar.

<sup>52</sup> Ziff. 4.1.5 S. 1 aF und Ziff. 5.1.2 Abs. 1 S. 2 DCGK aF.



# 3

Maßnahmen und  
Praxistipps zur  
Erhöhung des  
Frauenanteils  
in Führungs-  
positionen

## Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

**„Es geht um die Zukunftsfähigkeit der deutschen Unternehmen.“**  
Dr. Christoph Regierer,  
Managing Partner Mazars GmbH & CoKG

Chancengerechtigkeit in Aufsicht und Führung kann nicht alleine durch gesetzliche Regelungen durchgesetzt werden, es muss vielmehr in den Unternehmen gelebt werden. Wie dieses im Rahmen der gesetzlichen Regelungen und darüber hinaus gelingen kann, wird in diesem Teil aufgezeigt. Es werden Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichts- und Führungspositionen vorgestellt. Diese können die Unternehmen nutzen, um nicht nur die Chancengerechtigkeit, sondern auch ihre Diversität hinsichtlich Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels zu erhöhen. Der Fokus liegt dabei auf börsennotierten und/oder mitbestimmten Unternehmen, für die die Führungspositionengesetze explizit gelten. Die Maßnahmen helfen gleichzeitig ebenso kleineren und nicht börsennotierten Unternehmen, in ihren Organisationen eine gleichberechtigte Aufsicht und Führung zu etablieren und so das weibliche Potential ihrer Beschäftigten (noch) besser zu nutzen. Die Projektergebnisse zeigen, dass dazu folgende Maßnahmen zielführend sein können:

1. Gleichstellungskultur befördern
2. Rekrutierung und Beförderung transparent gestalten
3. Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben (besser) ermöglichen
4. Frauen empowern
5. Bestehende Hemmnisse abbauen
6. Verbindliche Strategien formulieren und umsetzen

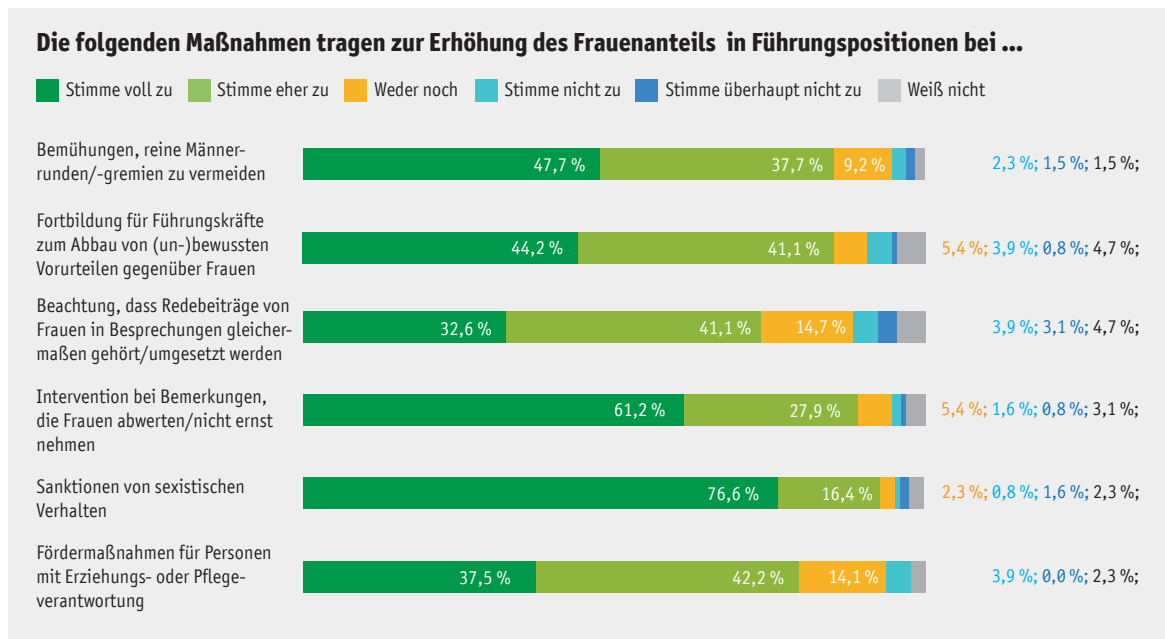
### 1. Gleichstellungskultur befördern

**„Es geht vor allem auch um Solidarität.“**  
Prof. Manuela Rousseau,  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf AG

Grundlegende Voraussetzung, damit alle folgenden Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit erfolgreich wirksam werden können, ist eine Unternehmenskultur, die auf Gleichstellung ausgerichtet ist und die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung aller Mitarbeitenden beinhaltet. In einer Gleichstellungskultur werden Werte gelebt, die den Fokus auf Wertschätzung, solidarischen Umgang miteinander und auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden legen. Eine solche Unternehmenskultur kommt nicht nur Frauen, sondern allen Geschlechtern zugute. Sie entspricht den Grundlagen einer sog. menschenzentrierten Kultur. Wird diese im Unternehmen gelebt, erhöht sich die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, d.h. sie werden kooperationsbereiter und solidarischer; sie engagieren sich auch ohne zusätzliche Anreize für ihre Arbeit und das Unternehmen.



Die im Rahmen der diesem Leitfaden zugrundeliegenden Online-Befragung befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass Aktivitäten zur Etablierung einer Gleichstellungskultur zielführend sind (siehe Abb. 4). Besonders die Sanktionierung von sexistischem Verhalten und die Interventionen bei Bemerkungen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen, erhalten eine Zustimmung von 94 bzw. 89 Prozent („stimme voll zu“ und „stimme eher zu“).



**Abbildung 4: Wirksamkeit von Maßnahmen zur Gleichstellungskultur**

Allerdings erfolgt die Umsetzung der Gleichstellungskultur in den Unternehmen nicht in gleichem Maße wie die oben aufgeführten Einschätzungen vermuten lassen und wie die Erwartung an die Wirkung der vom Gesetzgeber verabschiedeten Führungspositionengesetze auszugehen war. Zwar geben fast 68 Prozent der befragten Frauen an, dass es Maßnahmen zur Sanktionierung von sexistischem Verhalten gibt (siehe Abb. 5), aber alle anderen Instrumente werden zum Teil in deutlich weniger als der Hälfte der beteiligten Unternehmen angewendet. Hier besteht also Handlungspotential.

### 3

#### Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

##### In meinem Unternehmen bestehen folgende Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ...

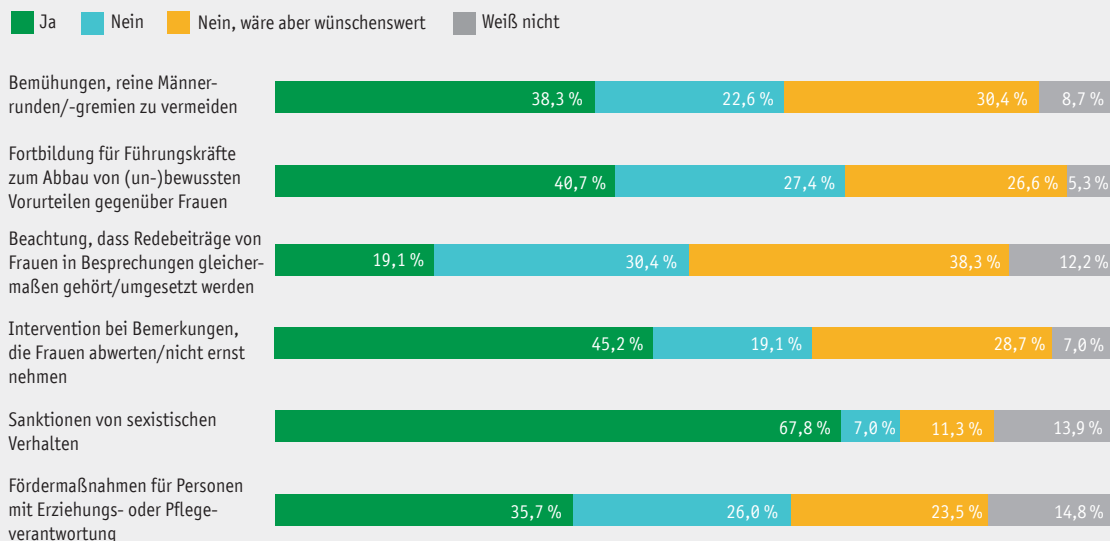


Abbildung 5: Bestehende Maßnahmen zur Gleichstellungskultur (Frauen)

Die geringste Zustimmung erhält die Maßnahme, dass Redebeiträge von Frauen in Besprechungen gleichermaßen ernst genommen und umgesetzt werden: Deren Wirksamkeit als auch deren Umsetzung wird eher skeptisch oder sehr zurückhaltend gesehen. Angesichts von immer noch häufig zu beobachtenden Phänomenen wie „Hepeating“<sup>53</sup>, d.h. Aussagen von Frauen werden ignoriert und erst wahrgenommen, wenn sie von Männern wiederholt werden, oder „Mensplaining“<sup>54</sup>, d.h. ungebetenes Besserwissen von Männern einem weiblichen Publikum gegenüber, ist diese Aussage der Befragten ein bemerkenswertes Ergebnis. Möglicherweise wird diese Maßnahme auch als zu nebensächlich oder bevormundend eingeordnet und deshalb als weniger relevant angesehen.

Besonders wichtig ist, dass Frauen nicht (bewusst oder unbewusst) herabgewürdigt und/oder ausgeschlossen werden. Hiermit gilt es reflektiert um- und dagegen bewusst vorzugehen. Unterstützend wirkt, reine Männerrunden oder -gremien zu vermeiden. Denn es hat sich gezeigt, dass eine geschlechtergemischte Zusammensetzung einer homogenen Männlichkeitskultur entgegenwirkt – sofern reflektiert und gleichstellungsorientiert miteinander umgegangen wird. Um den oben genannten Phänomenen (Hepeating oder Mensplaining) gegenzusteuern, können entsprechende Fortbildungen für Führungskräfte hilfreich sein, insbesondere dann, wenn derartige Herabwürdigungen von Frauen unbeabsichtigt erfolgen. Eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur fördert nicht nur das gegenseitige Verständnis, sondern führt auch zu innovativeren und effizienteren Unternehmensergebnissen.

<sup>53</sup> Siehe Glossar.

<sup>54</sup> Siehe Glossar.



### Handlungsempfehlungen für die Praxis zur Gleichstellungskultur

- Intervenieren Sie, wenn Kollegen\*innen Bemerkungen machen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen – und vermeiden Sie natürlich auch selbst solche Bemerkungen!
- Wenden Sie konsequent Sanktionen bei sexistischem, frauenfeindlichem oder sexuell belästigendem Verhalten an!
- Bemühen Sie sich, reine Männerrunden oder -gremien zu vermeiden!
- Achten Sie darauf, dass Redebeiträge von Frauen in Besprechungen gleichermaßen ernst genommen und eingebunden werden!
- Fördern Sie aktiv die Teilnahme Ihrer Mitarbeitenden an Fortbildungen zum Abbau von bewussten und unbewussten Vorurteilen (z.B. Unconscious Biases) – und gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie sie selbst absolvieren! Monitoren Sie, wer an den Fortbildungen teilnimmt!
- Thematisieren Sie Erreichtes und offene Herausforderungen, die noch anzugehen sind!

## 2. Rekrutierung und Beförderung transparent gestalten

Maßnahmen zur Rekrutierung und Beförderung von Frauen in Führungspositionen sind und bleiben Kernpunkte zur Erreichung von Chancengerechtigkeit. Entsprechende erfolgreiche, gleichstellungsorientierte Instrumente werden immer noch zu selten angewendet – besonders im Topmanagement<sup>55</sup>. Mögliche Maßnahmen sind z.B. die Entwicklung eines Talentpools (siehe Punkt a), objektive Kriterien für die Besetzung von Führungspositionen (siehe Punkt b) und bei Bedarf die Beauftragung externer Personalberatungen (siehe Punkt c):

(a) Zunächst einmal tragen die **Entwicklung und kontinuierliche Pflege eines Talentpools für Führungspositionen** dazu bei, Talente intern (weiter) zu entwickeln und diese bei Bedarf zeitnah einsetzen zu können. Idealerweise sind solche Pools paritätisch oder zumindest zu einem relevanten Anteil mit Frauen zusammengesetzt. Auch bei Tochterunternehmen mit eigenem Aufsichtsrat sollte darauf geachtet werden, dass ein „Aufsichtsratspool“ mit einer ausreichenden Anzahl von Frauen existiert, um bei Nachbesetzungen intern entsprechende Frauen vorschlagen zu können.

(b) Damit der Talentpool auch tatsächlich zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen beiträgt, bedarf es vor allem eines nachvollziehbaren Prozesses und **objektiver Kriterien für die Besetzung**. Der Prozess und die Kriterien sollten gut strukturiert und transparent sein. Dazu gehören gendersensible Stellenausschreibungen, geschlechterparitätisch besetzte Auswahlgremien und standardisierte Verfahren. Auf den Vorschlagslisten – und hier vor allem auf der Shortlist – sollten Frauen zu mindestens zwischen 30 bis 50 Prozent berücksichtigt werden. Durch diese Maßnahmen werden subjektive „Bauchgefühle“ (und unbewusste Vorurteile) reduziert und durch objektivierte Verfahren ersetzt.

<sup>55</sup> Unter dem Begriff „Topmanagement“ wird die Geschäftsleitung sowie die darunterliegende 1. und 2. Managementebene verstanden.

### 3

#### Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- positionen

Sind die Frauen dann in der neuen Funktion auf der Führungsebene, tragen – ebenfalls strukturierte – Onboarding-Programme dazu bei, dass sie schneller mit der neuen Umgebung vertraut werden und auch im Unternehmen verbleiben. Denn allzu oft geschieht es, dass Frauen für Führungspositionen (zuweilen auch mühsam und zeitaufwändig) gefunden werden, sie aber das Unternehmen schnell wieder verlassen, weil sie zu wenig Unterstützung und Integration im neuen Betätigungsfeld erfahren.

(c) Zielführend kann ergänzend – besonders für Positionen im Aufsichtsrat und Topmanagement – die Beauftragung externer **Personalberatungen sein**, um gezielt Frauen intern und extern zu finden. Bei der Auswahl von Agenturen kann es hilfreich sein, auf eine nachgewiesene Expertise bei der Rekrutierung von Frauen zu achten, um Suchergebnisse zu optimieren.

Auch die transparente Gestaltung von Rekrutierung und Beförderung erachten die befragten Führungskräfte mit über 90 Prozent (voll oder eher) Zustimmung als wirksam zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (siehe Abb. 6). Eine Ausnahme bildet lediglich der Einsatz externer Personalberatungen, um gezielt Frauen für Positionen in Aufsichtsrat und Topmanagement zu rekrutieren: Hier stimmen „lediglich“ 68 Prozent (voll und eher) zu, während ein Fünftel an der Wirksamkeit dieser Maßnahme zweifelt.

#### Die folgenden Maßnahmen tragen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bei ...

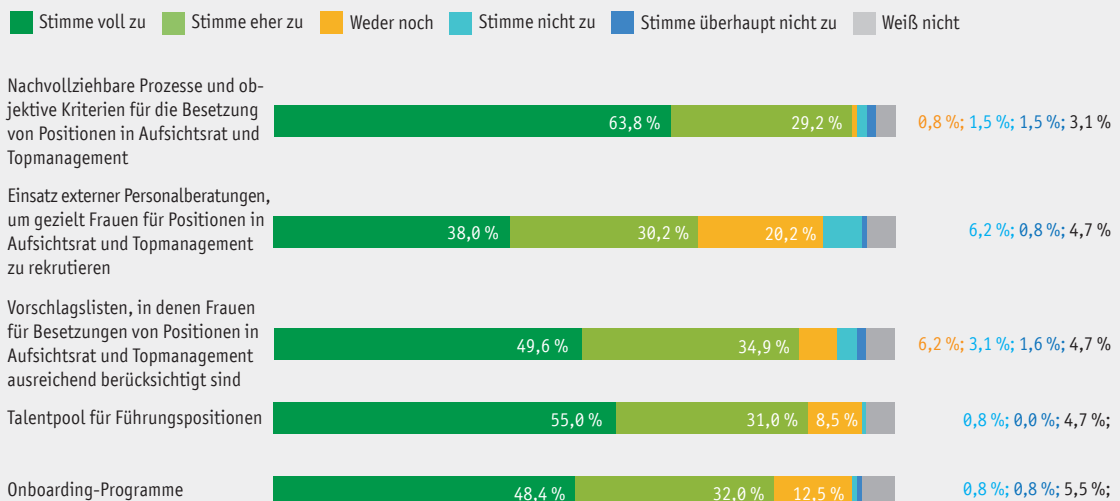


Abbildung 6: Wirksamkeit von Rekrutierung und Förderung

Anders als bei den vorherigen zwei Abschnitten („Eine verbindliche Strategie formulieren und umsetzen“ und „Gleichstellungskultur befördern“) werden die Maßnahmen zur Rekrutierung deutlich häufiger in den Unternehmen angewendet (siehe Abb. 7): Dies betrifft vor allem den Talentpool für Führungskräfte und Onboarding-Programme, die in mehr als der Hälfte der Unternehmen existieren. Die anderen Aktivitäten finden jedoch in zum Teil deutlich weniger als der Hälfte der Unternehmen statt. In diesen wünschen sich 24 Prozent der Befragten nachvollziehbare Prozesse und objektive Kriterien für die Besetzung von Positionen in Führungsebenen – 16 Prozent allerdings nicht. 18 Prozent wünschen sich Vorschlagslisten, in denen Frauen für Besetzungen von Führungspositionen ausreichend berücksichtigt sind – aber auch hier 20 Prozent nicht.

### In meinem Unternehmen bestehen folgende Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ...

■ Ja ■ Nein ■ Nein, wäre aber wünschenswert ■ Weiß nicht

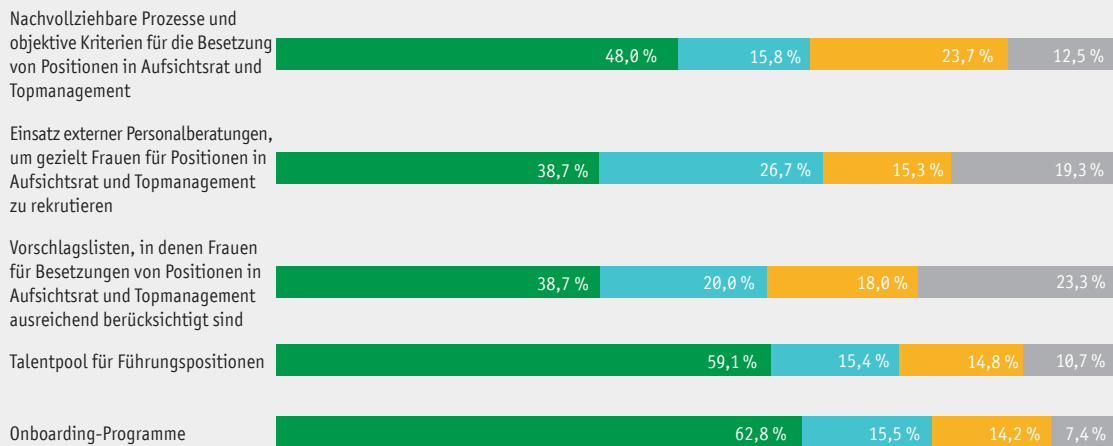


Abbildung 7: Maßnahmen zur Rekrutierung und Beförderung von Frauen

Beachtenswert ist der vergleichsweise hohe Anteil der Befragten, die die genannten Maßnahmen nicht kennen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Befragten weniger in Recruiting- und Beförderungsprozesse involviert sind oder in den Unternehmen die Prozesse nicht klar und transparent kommuniziert werden.



#### Handlungsempfehlungen für die Praxis zur Rekrutierung

- ➔ Gestalten Sie nachvollziehbare Prozesse und objektive Kriterien für die Besetzung von Positionen in Aufsicht und Führung!
- ➔ Entwickeln Sie Ihren internen Talentpool für Führungspositionen (weiter) – und erhöhen Sie bereits dort den Anteil von Frauen!
- ➔ Beauftragen Sie externe Personalberatungen mit besonderer Expertise, um gezielt Frauen für Positionen im Topmanagement zu rekrutieren!
- ➔ Vereinbaren Sie, auf den Vorschlagslisten für die Besetzung von Führungspositionen Frauen zwischen dreißig und fünfzig Prozent zu berücksichtigen!
- ➔ Etablieren Sie Onboarding-Programme für Führungspositionen – auch bei unternehmens-internen Besetzungen!

### 3. Angebote für Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben verbessern

„Viele Frauen sind nach dem ersten Kind verloren.“  
Thomas Schmidt,  
ehemaliger CEO Franz Haniel & Cie. GmbH

Eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gilt als eine der wirksamen Stellschrauben für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Denn nach wie vor übernehmen überwiegend Frauen zusätzlich zur Erwerbstätigkeit die so genannte Care-Arbeit<sup>56</sup>, also die Familien- und Sorgearbeit. Unterstützung, um beiden Lebensbereichen gerecht werden zu können, bieten geeignete Maßnahmen und Angebote in den Unternehmen, wie mobiles Arbeiten und Home Office (siehe Punkt a), flexible Arbeitszeiten (siehe Punkt b), Kinderbetreuung (siehe Punkt c), aber auch die Elternzeit für nicht-weibliche Erziehungsberechtigte (siehe Punkt d):

(a) **Mobiles Arbeiten und Home Office** bieten für Frauen (und Männer) eine gute Möglichkeit, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. Mit der Corona-Pandemie ist das Arbeiten im Home Office zur Normalität geworden, hat aber teilweise gerade für Frauen zu einer noch höheren Belastung geführt. Inzwischen schränken manche Unternehmen die variablen Arbeitsmöglichkeiten wieder ein, um die Präsenz im Büro und direkte Kommunikation zu erhöhen. Dies kann wiederum eine noch höhere Doppelbelastung insbesondere für Frauen bedeuten, da sie an ihren Bürotagen beispielsweise aufgrund von Fahrzeiten eine längere Kinderbetreuung organisieren müssen. Ideal wäre es, wenn insgesamt möglichst gut auf die Bedürfnisse der jeweiligen Beschäftigten und im Speziellen auch auf die der Frauen mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen eingegangen wird.

(b) Genauso wie mobiles Arbeiten und Home Office sind mittlerweile **flexible Arbeitszeiten** in den meisten Unternehmen Standard. Dies gilt für Tätigkeiten in Voll- und Teilzeit. Dagegen gibt es noch immer zu wenig Führungspositionen, die auch in Teilzeit angeboten und besetzt werden. Noch seltener werden Führungspositionen im Jobsharing<sup>57</sup> als eine besondere Form der Teilzeitarbeit ermöglicht, indem sich zwei Personen eine Stelle teilen. Es hat sich gezeigt, dass von einem Jobsharing in Führungspositionen nicht nur Frauen, sondern auch Männer profitieren können. Denn neben der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben bieten Teilzeit und Jobsharing auch Raum für Weiterbildungen, ehrenamtliches Engagement etc.

„Eine eigene KiTa plus Kooperationen mit externen Services für familienfreundliche Angebote sind entscheidend dafür, Frauen wieder zurück in den Beruf zu holen.“  
Christina Sontheim-Leven,  
Vorständin Personal CEWE

(c) Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten Unterstützungsangebote bei der **Kinderbetreuung** und der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger (z.B. durch Familienservicedienstleister) an. Diese Angebote entlasten u.a. in Ausnahme- und/oder Notfällen (z.B. auch gezielt bei der Hausaufgabenbetreuung oder in den Ferienzeiten). Doch gibt es auch Maßnahmen, die einfacher umzusetzen wären, aber bisher wenig genutzt werden, wie z.B., dass die Zeiten für (wiederkehrende) Besprechungen noch zu wenig während der Öffnungszeiten von Kitas, Schulen und Tagesbetreuungen gelegt werden.

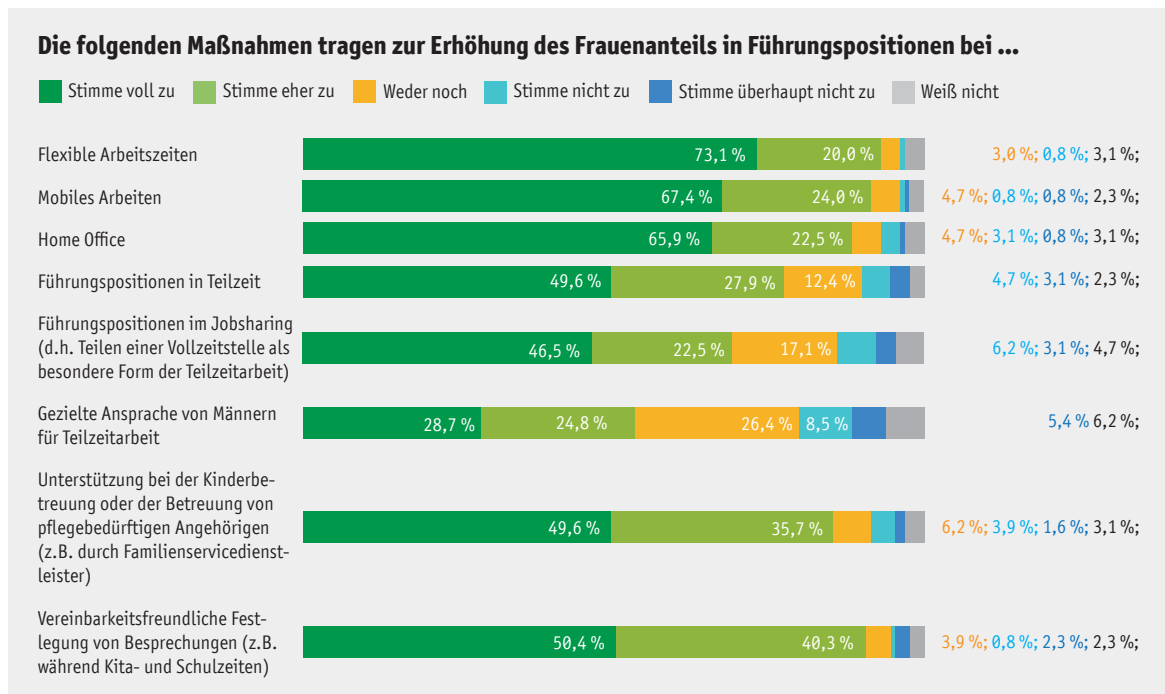
(d) Ein weitgehend zu wenig beachteter, aber wichtiger Aspekt ist die Frage der Vereinbarkeit von Va-

<sup>56</sup> Siehe Glossar.

<sup>57</sup> Siehe Glossar.

terschaft und Berufsleben. Obwohl der Anteil **nicht-weiblicher Erziehungsberechtigter** in **Elternzeit** mit den Elterngeld-Regelungen gestiegen ist, gibt es für Männer kaum Angebote und Ermutigungen in Unternehmen, ihre Vaterrolle oder Pflegeaufgaben verstärkt wahrzunehmen. – schon gar nicht in Führungspositionen. Nur wenn Männer in (annähernd) gleichem Maße Angebote der Vereinbarkeit für sich einfordern und annehmen, verlagert sich das „Frauenproblem“ Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin zu einer gemeinsamen, gesamtgesellschaftlichen Aufgabe von Frauen und Männern.

Bei der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in Abbildung 8 zeigt sich, dass ebenfalls die meisten dieser Maßnahmen von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als hilfreich eingeschätzt werden. Allerdings sind sich 12 Prozent bzw. 17 Prozent nicht so sicher („weder noch“) bei Führungspositionen in Teilzeit bzw. im Jobsharing. Die geringste Zustimmung erhält mit 54 Prozent („stimme voll zu“ und „stimme eher zu“) Zustimmung die gezielte Ansprache von Männern zur Teilzeitarbeit.



**Abbildung 8: Wirksamkeit der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**

Vergleichbar der Einschätzung der Wirksamkeit ist die Umsetzung der Maßnahmen (siehe Abb. 9): Die weit verbreiteten Instrumente wie flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und Home Office sind überwiegend etabliert, aber Führungspositionen in Teilzeit, die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder der Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen sowie die vereinbarkeitsfreundliche Festlegung von Besprechungen werden lediglich in knapp der Hälfte der Unternehmen eingesetzt. Hier wünschen sich 16 Prozent, 18 Prozent bzw. 27 Prozent die Umsetzung dieser Maßnahmen.

### 3

#### Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

##### In meinem Unternehmen bestehen folgende Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ...

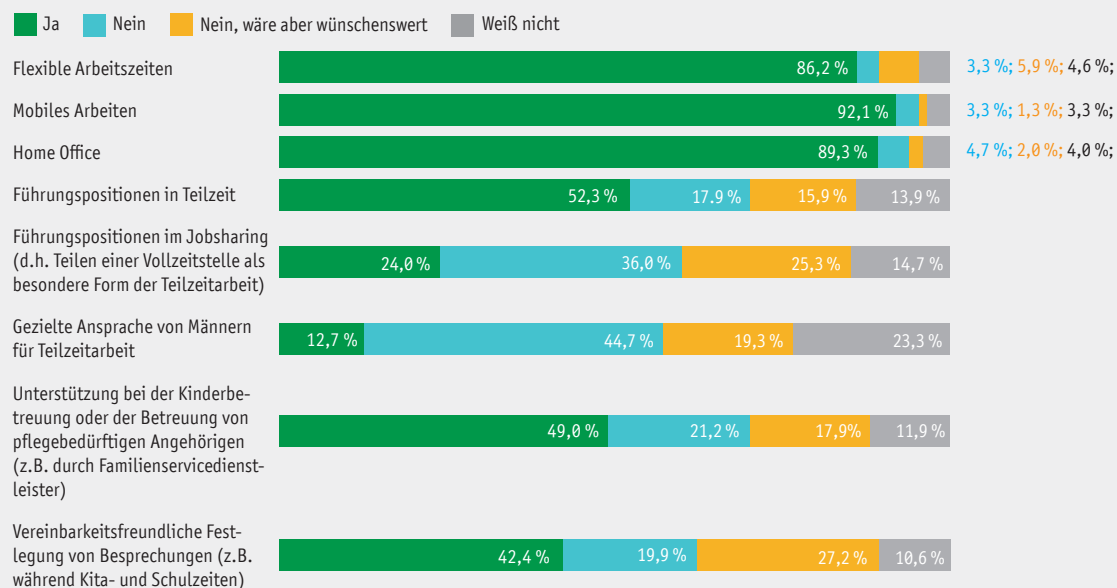


Abbildung 9: Umsetzung der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Hingegen geben nur 24 Prozent der Befragten an, dass Jobsharing in Führungspositionen in ihren Unternehmen angeboten wird. 61 Prozent der Befragten antworten, dass es dies in ihren Unternehmen nicht gibt. 36 Prozent lehnen diese Option ab, doch weitere 25 Prozent wünschen die Maßnahme. 15 Prozent wissen nicht, ob es dieses Angebot im Unternehmen gibt.

Die gezielte Ansprache von Männern auf Teilzeitmodelle geben hingegen nur 13 Prozent der Befragten an – im Vergleich zu 64 Prozent, in deren Unternehmen dies nicht stattfindet. Davon halten knapp 20 Prozent die Maßnahme für wünschenswert, aber 45 Prozent konstatieren lediglich dessen Nichtvorhandensein. Auch hier weiß ein relevanter Anteil (23 Prozent) der Befragten nicht, ob es in ihrem Unternehmen diese Maßnahme gibt. Das heißt, die Wirksamkeit dieser Maßnahme wird mit über 50 Prozent positiv gesehen (siehe Abb. 8), in der Umsetzung sind es allerdings nur 13 Prozent. Hier stellt sich die Frage, ob die Befragten möglicherweise davon ausgehen, dass eine Ansprache von Männern nicht reicht, um sie tatsächlich zu Teilzeitarbeit zu ermutigen – und es folglich weitreichendere Aktivitäten braucht. Oder aber, ob die Befragten Teilzeitarbeit von Männern als wenig bedeutsam für die Förderung von Frauen in Führungspositionen erachten – und damit das Potential vernachlässigen, Teilzeitarbeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Aufgabe gleichermaßen für Frauen und Männer zu verstehen. Männer stärker in den Fokus zu nehmen und explizit Angebote zur Vereinbarkeit zu machen, ist unerlässlich, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht weiterhin als „Frauenproblem“ verstanden wird.





## Handlungsempfehlungen für die Praxis für Vereinbarkeit

- Finden Sie beim mobilen Arbeiten und Home Office einen guten Ausgleich zwischen dem unternehmensspezifischen Wunsch nach vermehrter Präsenz und den Bedürfnissen der Beschäftigten!
- Weiten Sie Angebote des flexiblen Arbeitens auch auf Führungspositionen aus, so dass diese vermehrt auch in Teilzeit möglich sind!
- Ermöglichen Sie Führungspositionen im Jobsharing auszuführen (d.h. Teilen einer Vollzeitstelle als besondere Form der Teilzeitarbeit)!
- Installieren Sie Unterstützungsmaßnahmen zugunsten von Personen mit Erziehungs- oder Pflegeverantwortung!
- Achten Sie darauf, dass (wiederkehrende) Besprechungen zu vereinbarkeitsfreundlichen Zeiten stattfinden!
- Ermutigen Sie gezielt Männer, in Teilzeit zu arbeiten!

## 4. Frauen empowern

Frauen sind heute grundsätzlich ebenso gut für Führungspositionen ausgebildet und qualifiziert wie Männer, dennoch können sie ihre Fähigkeiten nicht immer in gleichem Maße für eine Karriereentwicklung einsetzen. Deshalb bedarf es nach wie vor des Empowerments<sup>58</sup> von Frauen, d.h. Unterstützung dabei, dass sie eigene Strategien und Maßnahmen unter Berücksichtigung ihrer Gestaltungsspielräume und Ressourcen für die Karriereplanung und -umsetzung nutzen. Als besonders erfolgreich haben sich dabei die folgenden fünf Maßnahmen erwiesen:

- (a) Aufbau- und die Weiterentwicklung von Frauennetzwerken,
- (b) Klassische Mentoringprogramme,
- (c) Coachings für Frauen,
- (d) Role Models,
- (e) Male Allies.

(a) Der **Aufbau und die Weiterentwicklung von Frauennetzwerken** ermöglicht neben der Vernetzung mit Kolleginnen auch die inhaltliche und persönliche Weiterentwicklung sowie den Austausch und den Umgang mit wahrgenommenen Karrierehindernissen. Auch tragen Frauennetzwerke zur Stärkung der Sichtbarkeit im Unternehmen bei und verdeutlichen, dass Frauen, die sich zusammenschließen, auch mehr Verantwortung füreinander übernehmen.

„Wichtiger als jede Frauenförderung sind Mentoringprogramme, in denen Männer die tragende Rolle der Mentoren spielen und ihre weiblichen Mentees fördern.“  
Multi-Aufsichtsrätin

(b) Im Rahmen **klassischer Mentoringprogramme** erhalten weibliche Mentees<sup>59</sup> Einblicke in die Arbeit und das Handeln von Männern oder Frauen in Führungspositionen. Die Mentoren bzw. Mentorinnen<sup>60</sup> ermutigen die Mentees dazu, selbst eine Führungsposition anzustreben. Beim Cross-Mentoring erhalten (männliche) Führungskräfte zudem Einblick in die Arbeitswelt der Mentees,

<sup>58</sup> Siehe Glossar.

<sup>59</sup> Siehe Glossar.

<sup>60</sup> Siehe Glossar.

wodurch diese sich beispielsweise besser in Frauenbelange der Vereinbarkeit oder auch dem Erleben von Abwertungen hineinversetzen können – was wiederum zur Förderung einer Gleichstellungskultur beiträgt.

(c) Für eine vertiefende Form des Empowerments bieten sich **Coachings für Frauen** in oder für Aufsichts- und Führungspositionen an. Hier können die Frauen individuelle Unterstützung für sämtliche Aspekte der Karriereentwicklung erhalten.

{ „Wir müssen positive Rollenbilder verankern.“ }  
Vorständin einer mittelständischen AG

(d) Und viertens ist es besonders für junge Frauen ermutigend, wenn sie im Unternehmen Frauen in Führungspositionen erleben, an denen sie sich orientieren können. Solche „**Role Models**“ gilt es im Unternehmen explizit sichtbar zu machen.

(e) Vergleichsweise neu beim Empowerment von Frauen bringen sich immer mehr Männer bzw. männliche Führungskräfte als Förderer ein und thematisieren diese Notwendigkeit. Da sie selbst (meist) nicht von Geschlechterungerechtigkeit betroffen sind, können sie als **Botschafter oder Unterstützer im Sinne von (Male) Allyship**<sup>61</sup> wirksam werden. D.h. sie setzen sich aktiv für die Förderung von Frauen ein. Wenn diese engagierten Männer im Unternehmen sichtbar und bekannt werden, können sie als Vorbilder für andere Männer dienen. Um dies zu nutzen und auszubauen, sollten vermehrt Gleichstellungsaktivitäten auch an Männer adressiert und diese mit einbezogen werden.

Maßnahmen zum Empowerment von Frauen werden mehrheitlich von den Befragten als wirksam eingeschätzt. Allerdings besteht bei den Aktivitäten, die für mehr Sichtbarkeit von engagierten Männern als Role-Models sorgen, mehr Zurückhaltung in der Annahme, dass diese zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen beitragen.

Betrachtet man die Umsetzung dieser als wirksam beschriebenen Maßnahmen (siehe Abb. 10), gibt knapp die Hälfte der Befragten an, dass in ihren Unternehmen Coaching für Frauen in oder zur Vorbereitung auf Führungspositionen angeboten werden sowie Aktivitäten für mehr Sichtbarkeit von Frauen in Führungspositionen als Rollenmodelle stattfinden.

<sup>61</sup> Siehe auch Glossar.

### In meinem Unternehmen bestehen folgende Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ...

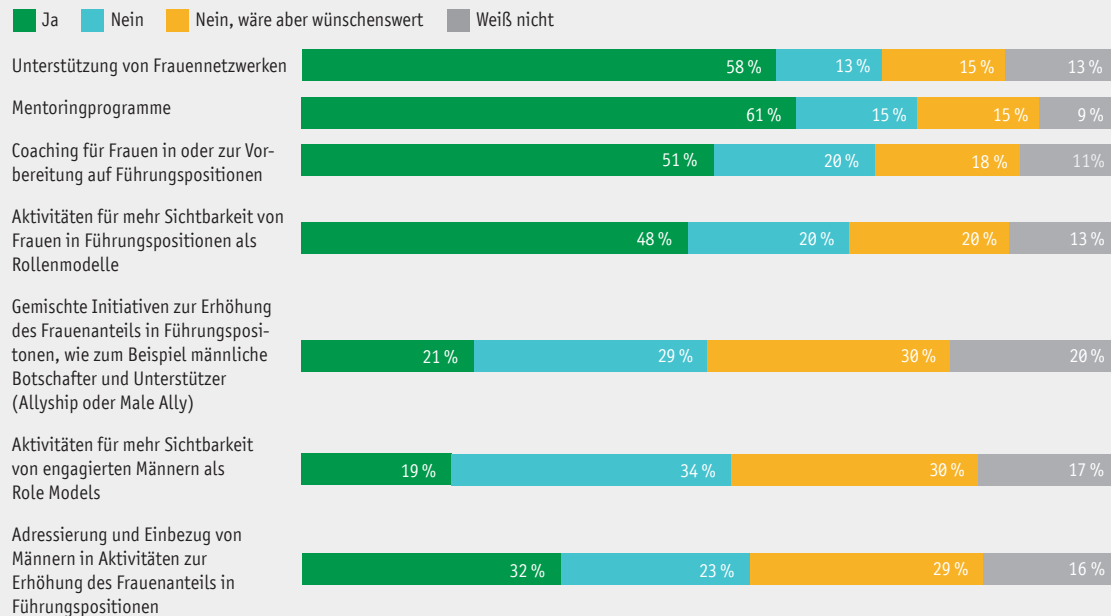


Abbildung 10: Maßnahmen zum Empowerment von Frauen

Die Adressierung und Einbindung von Männern in Aktivitäten zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (32 Prozent), gemischte Initiativen wie männliche Botschafter und Male Allyship (21 Prozent) und Aktivitäten zur Sichtbarkeit von engagierten Männern als Role Models (19 Prozent) werden hingegen deutlich weniger genannt. (Knapp) ein Drittel der Befragten wünschen sich jedoch diese Maßnahmen. Aber eine vergleichbar große Anzahl positioniert sich nicht zu den Punkten „weiß nicht“. Möglicherweise zeigt sich hier, dass die Rolle von Männern und männlichen Führungskräften noch zu wenig gesehen und berücksichtigt wird: Wenn die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als Organisationsentwicklungsprozess (im Sinne eines „Fix the system“<sup>62</sup>) verstanden wird, kommt es – wie bei allen Change-Prozessen – vor allem auf die Führungskräfte an - und die sind mehrheitlich immer noch Männer. Deshalb gilt es, diese als Akteure und Gestalter zu benennen und einzubeziehen.



### Handlungsempfehlungen für die Praxis zum Empowerment

- ➔ Initiiieren und unterstützen Sie den Aufbau und die Weiterentwicklung von unternehmensinternen und -übergreifenden Frauennetzwerken!
- ➔ Etablieren Sie klassische Angebote wie Cross-Mentoringprogramme!
- ➔ Bieten Sie Coachings für Frauen in oder für Führungspositionen an!
- ➔ Erweitern Sie Aktivitäten für mehr Sichtbarkeit von Frauen in Führungspositionen als Role Models!
- ➔ Initiiieren Sie gemischte Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (i.S. männliche Botschafter und Unterstützer wie Allyship oder Male Ally<sup>63</sup>)!
- ➔ Sorgen Sie für mehr Sichtbarkeit von engagierten Männern als Role Models!
- ➔ Adressieren und beziehen Sie Männer in Aktivitäten zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein!

62 Gemäß Laura Bates: „Fix the system, not the women!“.

63 Siehe Glossar.

## 5. Abbau bestehender Hemmnisse

All die vorher genannten Maßnahmen befördern die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Gleichmaßen tragen sie zum Abbau von bestehenden Hemmnissen bei, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen maßgeblich behindern. Zu den wesentlichen Hemmnissen gehören männerdominierte Führungsstrukturen sowie autoritäre und hierarchische Führungskulturen (siehe Abb. 11, in der die Einschätzungen von Frauen und Männern getrennt dargestellt werden). 48 Prozent der befragten Frauen sehen diese als Hemmnis für ihren Aufstieg.

### In meinem Unternehmen existieren folgende Hemmnisse, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen ...

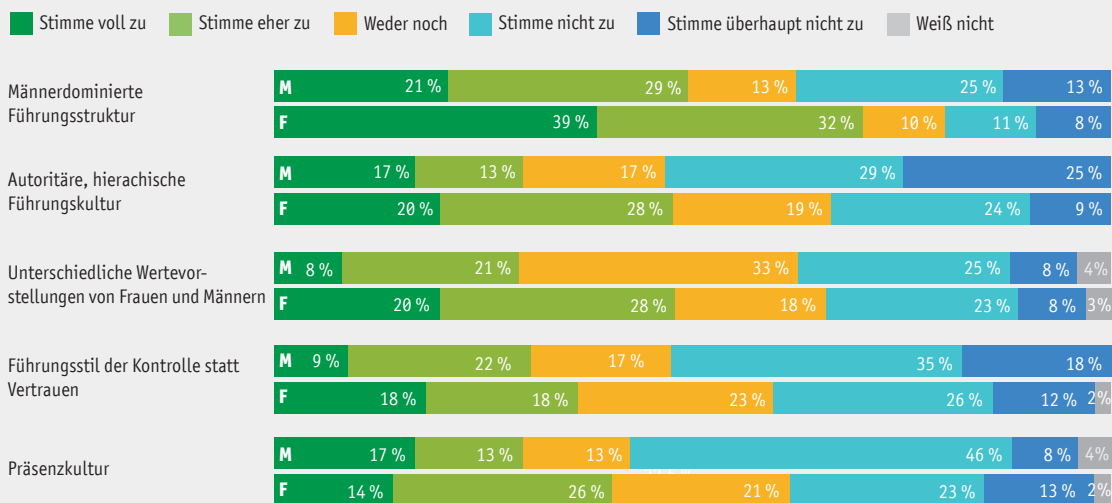


Abbildung 11: Grundsätzliche Hemmnisse, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen

Dies liegt daran, dass es Frauen vielfach schwerer fällt, sich in bestehenden Machtstrukturen zu behaupten oder sie haben weniger Interesse daran, sich dem auszusetzen. Stattdessen bevorzugen sie (und auch häufig jüngere Männer) andere Führungswerte, die beispielsweise vermehrt auf Vertrauen in die Mitarbeitenden statt deren Kontrolle setzen. Diese „anderen“ Führungswerte erhöhen die intrinsische Motivation und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden und erleichtern entsprechend Teamarbeit, die auf Eigenverantwortlichkeit und stabilen gemeinsamen Werten, wie fairem Umgang miteinander, basiert. Damit verbunden ist häufig auch eine Unternehmenskultur, die weniger auf Präsenz setzt – denn eine Präsenzkultur ist auch ein Relikt der männerdominierten hierarchisch geprägten Führungskultur.

Um von den hier aufgezeigten klassischen, teils hemmenden Strukturen wegzukommen, muss sich ein neues Verständnis von Führungswerten etablieren. Es gilt, eine Führungskultur zu gestalten, in der Frauen die gleichen Chancen wie Männer bei ihrer Karriereentwicklung haben. Voraussetzung dafür sind Führungskräfte, die diese Werte vorleben und z.B. unfaires Verhalten von Mitarbeitenden entsprechend sanktionieren. Eine besondere Rolle spielt dabei die Auswahl von Führungskräften, die emotionale und soziale Kompetenzen mitbringen müssen. Werden diese Kriterien bewusst angewandt, kommen auch Führungspersonen mit Eigenschaften, die eher Frauen zugeschrieben werden, in die engere Auswahl, woraus sich wiederum neue Chancen für Frauen ergeben (können). Daher empfiehlt sich, diese Eigenschaften in die Auswahlkriterien für Führungskräfte mit einzubeziehen. Der damit verbundene Perspektivwechsel trägt in der Regel zu einer innovativeren und besseren Unternehmenskultur bei, die wiederum die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erhöht.



### Handlungs- empfehlungen für die Praxis zum Abbau von Hemmnissen

- Etablieren Sie einen Führungsstil des Vertrauens statt der Kontrolle!
- Akzeptieren und nutzen Sie die unterschiedlichen Führungswerte von Frauen und Männern!
- Nutzen Sie neue Werte und den Perspektivwechsel für die Entwicklung einer neuen, innovationsfreundlicheren Unternehmenskultur!
- Wählen Sie Führungskräfte aus, die emotionale und soziale Kompetenzen mitbringen!

## 6. Eine verbindliche Strategie formulieren und umsetzen

Die Erkenntnis aus den vorhergehenden Fragestellungen macht deutlich, dass ohne das Commitment des Managements, den Anteil von Frauen in Führungspositionen systematisch zu erhöhen, Veränderungen nicht gelingen werden. Es bedarf vielmehr eines verbindlichen Rahmens und einer entsprechenden Verbindlichkeit, aufgrund derer Maßnahmen umgesetzt werden. Dieses Commitment lässt sich in drei grundlegende Handlungsfelder unterteilen: „**Zielgrößen und Commitment**“ (siehe Punkt a), „**Notwendige finanzielle und personelle Ressourcen, Kommunikation und Erfassung der erreichten Ziele**“ (siehe Punkt b) sowie „**Konsequenzen: Variable Vergütung und Sanktionen**“ (siehe Punkt c).

{ „**Wir brauchen Quoten.**“  
Thomas Schmidt,  
ehemaliger CEO Franz Haniel & Cie. GmbH }

(a) **Zielgrößen und Commitment** bilden die Grundlage für eine verbindliche Strategie zugunsten von Chancengerechtigkeit in Aufsicht und Führung. Vor allem die Festlegung von unternehmensindividuellen Zielgrößen für den Frauenanteil stellt ein zentrales Instrument der Führungspositionengesetze zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichts- und Führungspositionen dar. Demnach sind Unternehmen, die entweder börsennotiert und/oder mitbestimmt sind, gesetzlich verpflichtet, Zielgrößen<sup>64</sup> für den Frauenanteil im Aufsichtsrat sowie in der Geschäftsleitung festzulegen. Dies gilt auch in den beiden darunterliegenden Führungsebenen, um so eine „Pipeline“ für ausreichende Auswahlmöglichkeiten zur Besetzung der obersten Ebenen mit Frauen zu schaffen. Grundsätzlich können und sollten sich alle Unternehmen hierfür Zielgrößen setzen, um durch eine fakten- und datenbasierte Personalplanung ihre Zukunftsfähigkeit zu erhöhen.

Die Ergebnisse der zugrundeliegenden Umfrage zeigen deutlich, dass die Befragten mehrheitlich die Festsetzung von Zielgrößen als ein wirksames Instrument einschätzen (siehe Abb. 12). So erachten mehr als 80 Prozent der Befragten grundsätzlich Zielgrößen für den Aufsichtsrat und die Geschäftsleitung (d.h. Vorstand/Geschäftsführung) als sinnvoll („stimme voll zu“ und „stimme eher zu“).

64 Detaillierte Informationen dazu, welche Unternehmen Zielgrößen festlegen und für welche Quoten im Aufsichtsrat gelten, sind Teil II zu entnehmen. Die Führungspositionen Gesetze im Wortlaut und nähere Informationen auch unter [www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen.de](http://www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen.de).

### 3

#### Maßnahmen und Praxistipps zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

##### Die folgenden Maßnahmen tragen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bei ...

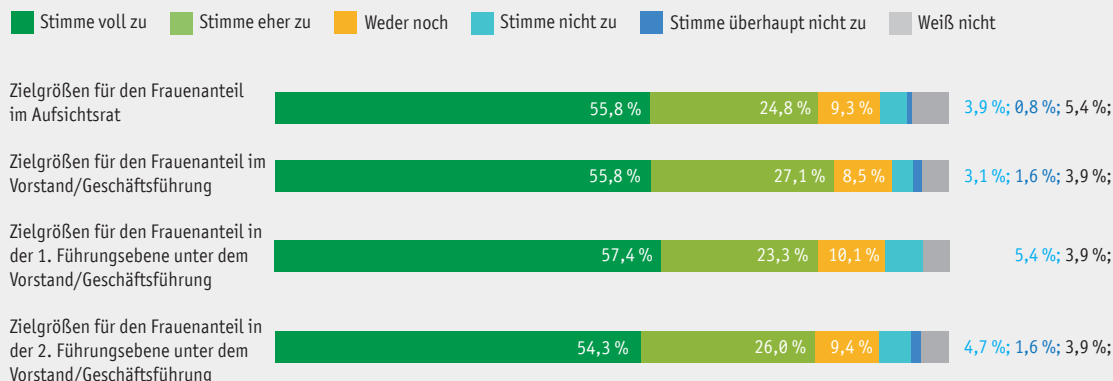


Abbildung 12: Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils als wichtige unternehmensinterne Maßnahme

Obwohl die Wirksamkeit von Zielgrößen so hoch eingeschätzt wird, werden sie nicht in gleichem Maße in den Unternehmen eingesetzt (siehe Abb. 13): Lediglich in knapp der Hälfte der beteiligten Unternehmen sind Zielgrößen festgelegt, während ca. 40 Prozent diese (bisher) nicht festgelegt haben. 16 Prozent der Befragten wünschen sich Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat in ihren Unternehmen – aber ein knappes Viertel äußert diesen Wunsch nicht explizit. Hier offenbart sich – wie im Folgenden auch – eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Wirksamkeit der Maßnahme und der tatsächlichen Umsetzung.

##### In meinem Unternehmen bestehen folgende Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

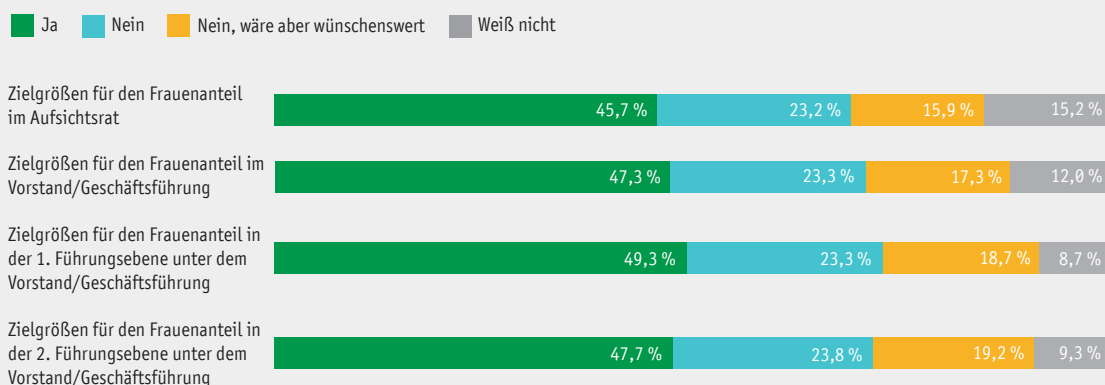


Abbildung 13: Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils als vorhandene unternehmensinterne Maßnahmen

**„Ehrgeizige Zielgrößen funktionieren nur mit einem ehrgeizigen Maßnahmenplan.“**

Christina Sontheim-Leven,  
Vorständin Personal CEWE Stiftung & Co. KGaA

Das Bestreben, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, kann nur gelingen, wenn entsprechende Vorgaben in die Unternehmensstrategie aufgenommen und als Bestandteil des Unternehmensleitbildes und/oder Code of Conduct festgeschrieben werden. Um die formulierten Ziele sowie die entsprechenden Maßnahmen zu monitoren und zu evaluieren, bietet es sich an, diese regelmäßig bei Sitzungen des Aufsichtsrates oder der Geschäftsleitung sowie des Betriebsrates explizit auf die Agenda zu setzen.

Damit sich durch die Zielgrößen tatsächlich etwas verändert, sollten diese für alle vier betroffenen Ebenen im Unternehmen (Aufsichtsrat, Geschäftsleitung sowie 1. und 2. Managementebene darunter) unbedingt größer als Null bzw. des momentanen Frauenanteils sein, denn sonst wäre das lediglich eine Verfestigung oder Untermauerung des Status Quo. Stattdessen sollten die Ziele sowohl ambitioniert als auch machbar sein, damit die folgenden Maßnahmen darauf einzahlen können.

Viele der positiven Entwicklungen in den letzten Jahren hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen in Aufsicht und Führung von Unternehmen sind auf die gesetzlichen Regelungen wie Quote und eingeschränkt auf Zielgrößen zurückzuführen. Aber auch die Erkenntnis in den Unternehmen hat deutlich zugenommen, dass gleichberechtigte Teilhabe gewinnbringend für Unternehmen ist. Damit das Engagement der Unternehmen unternehmensintern wie -extern auch bekannt wird, ist es zielführend, dass die Geschäftsleitung dies transparent und offen kommuniziert. Als Medium dazu bietet sich unter anderem die Berichterstattung im Rahmen der ESG (Environmental, Social & Governance)-Kriterien an. Auch Investor\*innen legen einen immer größeren Wert auf Aspekte der Diversität bei Aufsicht und Führung von Unternehmen, in die sie investieren, ebenso Kundinnen und Kunden sowie andere Stakeholder\*innen.



#### Handlungsempfehlungen für die Praxis zu Zielgrößen und Commitment

- ➔ Definieren Sie Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und für die Geschäftsleitung sowie auf der 1. und 2. Führungsebene darunter, die größer als Null bzw. als der derzeitige Status quo sind – auch wenn Sie nicht gesetzlich dazu verpflichtet sind!
- ➔ Schreiben Sie die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als Bestandteil Ihres Unternehmensleitbildes und/oder Code of Conduct fest!
- ➔ Sorgen Sie dafür, dass die Chancengerechtigkeit von Frauen in Führungspositionen regelmäßig Thema im Aufsichtsrat, in der Geschäftsleitung und im Betriebsrat ist!
- ➔ Committen Sie sich als Geschäftsleitung zur Chancengerechtigkeit und kommunizieren Sie Ihr Engagement als Geschäftsleitung transparent und offen nach innen und außen!
- ➔ Nehmen Sie die Ergebnisse und Planung der Personalentwicklung in die Berichtspflicht zu ESG (Environmental, Social & Governance)-Kriterien mit auf!
- ➔ Beziehen Sie Überlegungen zu Ihrer vorhandenen Personal- und Diversitätsstrategie auch in Hinblick auf Ihre Investor\*innen und andere Stakeholder\*innen mit ein, die zunehmend Wert auf Chancengerechtigkeit in Aufsichts- und Führungspositionen legen!

### 3

Maßnahmen und  
Praxistipps zur  
Erhöhung des  
Frauenanteils  
in Führungs-  
positionen

„Es ist kein Sprint; es ist ein Marathon.“  
Prof. Manuela Rousseau,  
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf AG

(b) Für die Umsetzung der gesetzlichen Regelungen, die Erreichung der Zielgrößen und die Implementierung der unternehmensinternen Maßnahmen bedarf es **finanzieller**, aber vor allem auch **personeller Ressourcen**. So sollten Zuständigkeiten im Unternehmen für die Umsetzung der gleichberechtigten Teilhabe festgelegt werden, die Ergebnisse regelmäßig gemonitort und ggf. erfolgsabhängig vergütet werden. Eine personelle und finanzielle Aufstockung in Unternehmen geschieht leider noch zu selten, obwohl dies für die Umsetzung entsprechender Prozesse erforderlich ist. Die Folge sind dann stockende Umsetzungsprozesse und die Nicht-Erreichung der gesteckten Ziele.

Ein grundlegender Einsatz dieser Ressourcen liegt in der Erfassung der Anteile von Frauen und Männern in den verschiedenen Hierarchiestufen sowie Unternehmensbereichen bzw. -abteilungen und ihrer adäquaten **Kommunikation**. Denn nur wenn diese Daten bekannt sind, können auf dieser Basis Zielgrößen formuliert werden, die realistischerweise differenziert ausfallen können. Bereiche mit hohem Frauenanteil (z.B. der Personalbereich) benötigen andere Ziele als Bereiche mit hohem Männeranteil (z.B. in der IT oder in technisch-gewerblichen Bereichen). Das regelmäßige Reporting der Entwicklungen, wodurch sowohl Fortschritte als auch Stagnation oder Rückgang erkennbar werden, gilt es unternehmensintern zu kommunizieren, um Beschäftigte wie Führungskräfte über den Prozess zu informieren sowie ggf. für ergänzende Maßnahmen zu gewinnen und einzubinden.

Externe Unternehmensrankings unterstützen dabei, sichtbar zu machen, wo das eigene Unternehmen im Vergleich zu anderen steht. Diese Positionierung ist dann entweder eine vorzeigbare Bestätigung der umgesetzten Maßnahmen oder es erfordert eine Überprüfung der Wirksamkeit der bisherigen Maßnahmen und Festlegung weiterer Aktivitäten.



#### Handlungs- empfehlungen für die Praxis für aus- reichende Ressourcen

- ➔ Siedeln Sie die Aufgabe in der Geschäftsleitung an und machen dies auch öffentlich!
- ➔ Planen Sie frühzeitig und ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen ein!
- ➔ Erfassen Sie Personaldaten von Frauen und Männern in den verschiedenen Hierarchiestufen sowie Unternehmensbereichen bzw. -abteilungen – und stellen Sie diese nachvollziehbar (z.B. in einem Ampelsystem oder digitalem Dashboard<sup>65</sup>) Ihren Führungskräften intern zur Verfügung!
- ➔ Installieren Sie ein regelmäßiges Reporting über die Entwicklung der Zielerreichung, um bei unerwünschten Veränderungen mit Maßnahmen gegensteuern zu können und berichten Sie diese an die Geschäftsleitung!
- ➔ Berichten Sie darüber hinaus regelmäßig unternehmensintern über die Entwicklungen, um Transparenz und Akzeptanz gegenüber allen Mitarbeitenden zu schaffen!
- ➔ Schaffen Sie Motivation und Ansporn durch die Aufführung Ihres Unternehmens in externen Unternehmensrankings!
- ➔ Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, dass Ihre Unternehmensdaten zur Beteiligung von Frauen an Führungspositionen aufgrund des Monitorings zum FüPoG zunehmende auch für die Öffentlichkeit und potentielle zukünftige Mitarbeitende zugänglich sind.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Siehe Glossar.

<sup>66</sup> [www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/frauen-in-fuehrungspositionen/privatwirtschaft.de](http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/frauen-in-fuehrungspositionen/privatwirtschaft.de), Datengrundlage Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauenanteils in Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes des Bundes sowie der Unternehmen mit unmittelbarer Mehrheitsbeteiligung des Bundes.



(c) Die Festlegung von Zielen, die transparente Kommunikation, deren Erreichung und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen sowie die Steigerung des internen wie externen Wettbewerbs können zur Motivation und zum Handeln der beteiligten Akteur\*innen beitragen. Um die Konsequenzen für den Erfolg oder Misserfolg der Verantwortlichen spürbar zu machen, bietet es sich an, die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als Bestandteil der **variablen Vergütung** in der Geschäftsleitung sowie der darunterliegenden 1. und 2. Führungsebene festzulegen. Vor dem Hintergrund der Regelungen zur Ausrichtung der Vorstandsvergütung nach ESG (Environmental, Social & Governance) ist es bei börsennotierten Unternehmen ohnehin zur Pflicht geworden, ESG-Kriterien aufzunehmen. Hier empfiehlt es sich, unter S (Social) oder besser noch unter G (Governance) gleichberechtigte Teilhabe und Entwicklung von Frauen in Aufsicht und Führung einzugliedern, um den Grad der Chancengerechtigkeit aufzuzeigen.



### Handlungs- empfehlungen für die Praxis für mögliche Konsequenzen

- ➔ Legen Sie die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichts- und Führungspositionen als Bestandteil der ESG-Kriterien Social und/oder Governance fest!
- ➔ Verknüpfen Sie die variable Vergütung der Geschäftsleitung sowie der darunterliegenden 1. Führungsebene an die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen!

## 4

Fazit und Ausblick:  
Wo wollen wir hin?

# Fazit und Ausblick

Durch das zweite Führungspositionen-Gesetz hat der Gesetzgeber die rechtlichen Vorgaben ausgeweitet, um die gleichberechtigte Teilhabe umfassender zu fördern. Der neue rechtliche Rahmen und die formulierten Sanktionen bei einer Nichtbeachtung haben bei einigen Unternehmen Unsicherheit hervorgerufen. Deshalb hat dieser Leitfaden „von der Praxis für die Praxis“ die Regelungen, Anwendungsbereiche und Maßnahmen des FÜPoG und FÜPoG II für Unternehmen dargestellt. Anhand von Umfragen und Interviews mit Führungskräften börsennotierter und mittelständischer Unternehmen werden sechs Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit in Aufsichts- und Führungspositionen aufgezeigt, die als besonders wirksam eingeschätzt werden:

So kann es für Unternehmen hilfreich sein, eine **verbindliche Strategie zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen** durch einen Code of Conduct zu formulieren oder diese Strategie im Unternehmensleitbild festzuschreiben. Damit wird das Commitment des Unternehmens sichtbar. Um bei der Umsetzung das gesamte Unternehmen einzubinden, sollten die Zielsetzungen auch alle Leitungsebenen, d.h. Aufsichtsrat sowie Geschäftsleitung bis hin zur zweiten Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung, und besonders den Betriebsrat einschließen.

Außerdem können die Unternehmen ihre **Gleichstellungskultur befördern**, indem sie eine menschenzentrierte Unternehmenskultur etablieren und im Unternehmen Chancengerechtigkeit leben. Eine Nulltoleranz für Sexismus sollte dabei selbstverständlich sein.

Talentpools, Personalberatungen und das Definieren objektiver Kriterien bei der Besetzung einer Stelle sind mögliche Instrumente, um **Rekrutierungen und Beförderungen transparent zu gestalten**. Mehr geeignete Bewerberinnen können auch dann gefunden werden, wenn die **Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben** (besser) ermöglicht wird. Mobiles Arbeiten, Home Office, Kinderbetreuung und Familienservicedienstleister sind nur einige Maßnahmen, die es Frauen und Männern erleichtern, die Care-Arbeit mit ihrem Beruf zu verbinden.

Gezieltes **Empowerment von Frauen** kann ebenfalls dazu beitragen, mehr Frauen in die Führungspositionen zu bringen. Dafür sind Netzwerke, Mentoringprogramme und Coachings wichtige Werkzeuge. Ebenso unverzichtbar sind Role Models und Male Allies. Männern kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Wenn sie engagiert Frauen fördern, hat das nachhaltige Effekte auf die Geschlechtergerechtigkeit der Unternehmen. Neue Führungswerte und das Ende von männerdominierten Führungsstruktur unterstützen zudem, wie alle vorgestellten Maßnahmen, den **Abbau bestehender Hemmnisse**.

Die Führungspositionen-Gesetze sehen auch das regelmäßige Monitoring in allen Regelungs Bereichen vor. Die so geschaffene Transparenz setzt weitere Impulse für die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Für den Bereich der Privatwirtschaft können sich die Unternehmen selbst, aber auch Beschäftigte und die Öffentlichkeit über die Fortschritte in den Women-on-Board-Indizes von FidAR und den jährlichen Informationen der Bundesregierung u.a. auf der Webseite des Bundesfamilienministeriums ([www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen](http://www.bmfsfj.de/frauen-in-fuehrungspositionen)) zum Gesetz informieren. Denn immer deutlicher nimmt die Öffentlichkeit wahr, ob und wie sich Unternehmen anstrengen, eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in den verschiedenen Führungsebenen zu erreichen.

Die im Rahmen dieses Leitfadens genannten Maßnahmen sind keinesfalls als abschließende Liste zu begreifen. Denn die Verantwortlichen wissen für ihre Unternehmen und ihre Belegschaft am besten, welche Maßnahmen sinnvoll und passend sind. Eines ist aber essentiell: Die Maßnahmen zur Umsetzung von FÜPoG und FÜPoG II dürfen nicht nur auf dem Papier stehen; sie müssen gelebt werden,

damit sich in den Unternehmen nachhaltig etwas ändert. Entscheidend für die Geschlechtergerechtigkeit sind hierbei nicht die Einzelmaßnahmen, sondern ihre jeweilige Kombination und Intensität.

Der rechtliche Rahmen kann dann zu einer Chance für die Unternehmen werden, die weiblichen Potentiale gleichermaßen einzusetzen und zu entwickeln. Gemischte Teams fördern nachweislich die Kreativität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und der Fachkräftemangel erfordert die Nutzung der Potentiale aller Geschlechter, so dass chancengerechte und diverse Unternehmen schlussendlich besser performen.

Derart chancengerecht gut aufgestellt haben Unternehmen nicht nur einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt und bessere Werte im Nachhaltigkeitsbericht, sondern profitieren auch von einem größeren Pool an qualifizierten Fachkräften, die den Fachkräftemangel abfedern. Gelebte Geschlechtergerechtigkeit fungiert damit auch als Werbung für Unternehmen auf dem Markt für Bewerber\*innen. Transparenz – im Unternehmen und nach außen – wird somit zu einem weiteren Schlüssel bei der Umsetzung des FüPoG II und trägt zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei.

Dazu wollen wir mit diesem Praxisleitfaden „**aus der Praxis für die Praxis**“ auch einen Beitrag leisten.

## GLOSSAR

- » **Allyship:** Der Begriff „Ally“ kommt ursprünglich aus der Militärsprache und bedeutet direkt übersetzt „Verbündete\*r“. Gemeint sind in diesem Zusammenhang Personen, die ihre vorteilhafte Position – bspw. ihren Einfluss oder ihre Netzwerke– nutzen, um Frauen zu unterstützen. Diese Verbündeten haben nicht dieselben Diskriminierungserfahrungen wie Frauen gemacht, gleichwohl nehmen sie die Erfahrungen der Frauen ernst und unterstützen das Streben nach mehr Gerechtigkeit (siehe auch Male Ally).
- » **Begründungserfordernis:** Sofern ein verpflichtetes Unternehmen eine Zielgröße von Null für eine Führungsebene festsetzt, muss es diese Entscheidung klar und verständlich begründen und die diesbezüglichen Erwägungen ausführlich darlegen.
- » **Berichtspflicht:** Die Berichtspflicht verpflichtet Unternehmen zur Berichtserstattung über deren Maßnahmen und Aktivitäten in den vorgeschriebenen Bereichen (zu Geschlechterquote, Zielgrößen und/oder Mindestbeteiligungsgebot). Die Berichte müssen öffentlich gemacht werden.
- » **Care-Arbeit:** „Care“ beschreibt die Tätigkeiten des Sorgens und Sich-Kümmerns. Darunter fällt Kinderbetreuung oder Altenpflege, aber auch andere familiäre Unterstützung, häusliche Pflege oder Hilfe unter Freund\*innen. Diese Aufgaben sind in der Regel unbezahlt.
- » **Corporate Governance:** Corporate Governance wird im Deutschen übersetzt mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung und bezeichnet alle Regeln, Verfahren oder Gesetze, nach denen ein Unternehmen geführt wird. Dabei spielen sowohl interne Faktoren, wie bspw. Mitarbeitende, als auch externe Faktoren, wie Investor\*innen und Kund\*innen, eine wichtige Rolle.
- » **Dashboard:** Ein Dashboard ist eine Übersicht wichtiger Kennzahlen, die sich untereinander sinnvoll ergänzen. Es wird üblicherweise im Controlling angewandt.
- » **Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK):** Der DCGK ist ein Regelwerk, das Empfehlungen und Anregungen für börsennotierte Unternehmen zur guten Unternehmensführung enthält. Er macht die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung sowohl für nationale als auch für internationale Investor\*innen verständlich und transparent. Damit soll das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften und so in den deutschen Kapitalmarkt gestärkt werden. Siehe auch: <https://www.dcgk.de/de/>.
- » **Dualistische Societas Europaea – SE:** Die dualistische SE („two tier system“) hat eine Organisationsstruktur, bei der in der Gesellschaft zwischen zwei eigenständigen Gremien unterschieden wird: dem Aufsichtsrat, der die Überwachungsfunktionen ausführt, und dem Vorstand, der die operative Geschäftsleitung übernimmt. Sie entspricht der in einer deutschen Aktiengesellschaft üblichen Struktur.
- » **(Female) Empowerment:** Empowerment wörtlich übersetzt bedeutet „(Selbst-) Ermächtigung oder auch Selbstkompetenz“. Empowerment umfasst Strategien und Maßnahmen, die Frauen dabei helfen, ihre Interessen zu vertreten, ihre Karrierewege selbst zu gestalten und Benachteiligungen abzubauen.
- » **Erklärung zur Unternehmensführung:** In der „Erklärung zur Unternehmensführung“, die Bestandteil des handelsrechtlichen Lageberichtes ist, erklären Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien börsennotierter Gesellschaften jährlich, dass die Unternehmensführung dem **Deutschen Corporate Governance Kodex** entspricht (sog. Entsprechenserklärung).

» **ESG:** ESG steht für Environmental (Umwelt), Sozial (Sozial) und Governance (Unternehmensführung) und gewinnt im Rahmen der EU-Verordnungen zur ESG-Berichterstattung zunehmend an Bedeutung. Bei börsennotierten Unternehmen in Deutschland sind die Vorstandsgehälter an ESG-Kriterien zu knüpfen. Diese sind im Idealfall in Rahmenbedingungen und Kriterien der Unternehmensstrategie eingebettet und berücksichtigen die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Wertschöpfung aller Stakeholder\*innen wie Mitarbeitende, Kund\*innen, Lieferant\*innen, Investor\*innen. ESG-Faktoren beeinflussen finanzielle Risiken und Chancen von Unternehmen und damit Geschäftsergebnisse, Wettbewerbsfähigkeit, Bindung von Mitarbeitenden und Kund\*innen.

» **Extrinsische Motivation:** Extrinsische Motivation bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen äußerer Gründe, bspw. wegen der Konsequenzen der Handlungsergebnisse (z.B. positive Personalbeurteilung, Gehaltssteigerung), gehandelt wird.

» **(Feste) Quote:** Eine feste Quote bedeutet, dass ein bestimmter Anteil gesetzlich festgeschrieben wird. So bestimmen die Führungspositionengesetze, dass in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen ein fester Anteil (auch als Quote bezeichnet) von mindestens 30 Prozent an Frauen im Aufsichtsrat vertreten sein muss.

» **(Flexible) Quote:** Eine flexible Quote (auch als Zielgröße bezeichnet) meint, dass kein bestimmter Anteil verbindlich einzuhalten ist, sondern unternehmensindividuell festgelegt werden kann. Je nach Unternehmensform werden Zielgrößen für Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und die darunterliegende 1. und 2. Führungsebene festgelegt.

» **Hepeating:** Hepeating besteht aus den zwei englischen Wörtern „he repeats“ – er wiederholt. Es bezeichnet das Phänomen, bei dem ein Mann das Gleiche wiederholt, was eine Frau vorher bereits gesagt hat. Während das Gesagte der Frau jedoch kein Gehör findet, wird die wiederholte Meinung des Mannes für wichtig erachtet.

» **Intrinsische Motivation:** Intrinsische Motivation bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen eines inneren Anreizes, der in der Tätigkeit selbst liegt, z.B. im Empfinden sinnvoller Arbeit, gehandelt wird. Eine hohe intrinsische Motivation wird oft als Voraussetzung für kreative Leistung angesehen.

» **Jobsharing:** Jobsharing bezeichnet eine Form der Teilzeitarbeit. Hierbei wird eine Stelle von zwei Personen geteilt. Jobsharing lässt sich auch auf Führungspositionen anwenden.

» **Male Ally:** Male Ally meint „männlicher Verbündeter“ und steht für Männer, die sich aktiv für Frauenförderung einsetzen (siehe auch **Allyship**).

» **Mensplaining:** Mensplaining ist ein zusammengesetztes Wort aus „men explain“, d.h. Männer erklären. Mensplaining bzw. Herrklärung bezeichnet Erklärungen eines Mannes, der davon ausgeht, er wüsste mehr über den Gesprächsgegenstand als die – meist weibliche – Person, mit der er spricht. Mensplaining benennt der Geschlechterforschung zufolge die Machtasymmetrien in der Kommunikation zwischen Männern und Frauen.

» **Mindestbeteiligungsgebot:** Das Mindestbeteiligungsgebot wurde im FöPoG II verankert. Es gilt für Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Hier muss mindestens eine Frau bzw. mindestens ein Mann in den Vorstand berufen, d.h. beteiligt werden.

» **Monistische Societas Europaea – SE:** Die monistische SE („one tier system“) verfügt nur über ein Gremium, den Verwaltungsrat, der zwei Funktionen in einem Gesellschaftsorgan vereint und zwischen zwei Mitgliedern differenziert: Die geschäftsführenden Direktoren („C-Level“) nehmen die Geschäftsleitung wahr, die weiteren Mitglieder des Gremiums („Non-Executives“) sind für die Überwachung des Unternehmens zuständig. Diese Struktur entspricht dem insbesondere im angelsächsischen Raum verbreiteten „Board“.

» **Quote:** siehe unter feste Quote und flexible Quote

» **SDG 5:** Das SDG5 bezeichnet das Fünfte der 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen, die 2015 verabschiedet wurden. Es zielt auf die Gleichberechtigung der Geschlechter ab. Diese soll sich auch in den Unternehmen durch Diversität, Arbeitnehmerfreundlichkeit, Flexibilität und gleichstellungspolitische Ziele widerspiegeln (siehe auch <https://sdgs.un.org/goals>).

» **Tendenzbetriebe:** Unternehmen und Betriebe, die entweder unmittelbar und überwiegend politischen, koalitionspolitischen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bestimmungen dienen oder Zwecken der Berichterstattung oder Meinungsäußerung (§ 118 Betriebsverfassungsgesetz).

» **Verschlechterungsverbot:** Erreichte Frauenanteile in den für FüPoG und FüPoG II relevanten Führungsebenen müssen gehalten, d.h. dürfen nicht unterschritten werden. Selbst gesetzte Zielgrößen dürfen das erreichte Niveau grundsätzlich nicht unterschreiten, solange sie die 30 Prozent Frauenanteil nicht erreicht haben.

» **Zielgröße Null:** Zielgröße Null liegt vor, wenn Unternehmen nicht gezielt planen, in einem bestimmten Zeitraum Frauen in die obersten Führungspositionen zu bringen. Dann entspricht der gewünschte Frauenanteil Null. Die Zielgröße Null ist begründungspflichtig. Ein Missachten der Berichts- und/oder Begründungspflicht kann mit einem Bußgeld belegt werden.

# METHODIK

Grundlage der Praxis-Empfehlungen in diesem Leitfaden ist erstens ein quantitativer Ansatz, in Form einer Online-Befragung (a) und zweitens ein qualitativer basierend auf Hintergrundgesprächen (b) sowie Dialogrunden mit Expert\*innen und Betroffenen (c):

(a) Mittels einer **Online-Befragung** wurden 33 männliche und 135 weibliche Aufsichtsrät\*innen, Betriebsrät\*innen sowie Manager\*innen aus dem Topmanagement befragt. Die Befragung wurde mit einer Gruppe von Expert\*innen entwickelt und basiert zudem auf vorhergehenden Befragungen zum Thema geschlechtergerechter Teilhabe im deutschsprachigen Raum. Die Konzeption und Erstellung des Fragebogens fand zwischen Dezember 2022 und Februar 2023 statt. Die Online-Befragung begann am 15.02.2023 und endete am 06.04.2023. Es wurden Unternehmen angeschrieben, die bereits aus den Studien zum Women-on-Board-Index von FidAR bekannt waren. Die Unternehmen wurden schriftlich gebeten, den Fragebogen an Personen, die eine Führungs- (bis zur 2. Ebene unterhalb der Geschäftsleitung) und/oder eine Aufsichtsratsposition in dem jeweiligen Unternehmen innehaben, weiterzuleiten. Die statistische Auswertung der Daten sowie die Erstellung von Diagrammen und Tabellen zur Beschreibung und Darstellung der Ergebnisse erfolgten im Juni/Juli 2023. Die Befragung fand anonym statt, und es lassen sich weder auf die befragten Personen noch auf das jeweilige Unternehmen, in der die Befragten eine Führungsposition innehaben, Rückschlüsse ziehen. Die Erkenntnisse aus der Befragung bilden die Grundlage für die vertiefende Bearbeitung des Themas in den Dialogrunden. Da nur wenige Antworten von männlichen Befragten vorliegen und diese damit nicht statistisch signifikante Aussagen zulassen, wurden für diese Studie vornehmlich die Aussagen von weiblichen und männlichen Befragten zusammen oder lediglich die von weiblichen Befragten genommen.

(b) Ein wesentlicher Bestandteil des Projektes waren zwei virtuelle **Dialogrunden** mit Unternehmensvertreter\*innen von der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrats, Geschäftsleitungen sowie Vertreter\*innen der Ebenen darunter und HR-Verantwortliche. Die zwei Dialogrunden dauerten jeweils 120 Minuten mit fünf bzw. sechs Teilnehmenden aus Unternehmen. Sie boten einen Rahmen, bisherige praktische Erfahrungen und Anforderungen für eine optimale Umsetzung des Gesetzes in der Privatwirtschaft auszutauschen. Dabei wurden schwerpunktmäßig die Zielgrößenbestimmung, die bisher fehlenden Sanktionen und praktische Handlungsfelder zur Überwindung der Hindernisse bei der Förderung von gleichberechtigter Führung in den privatwirtschaftlichen Unternehmen adressiert.

(c) Es wurden **Hintergrundgespräche** mit Entscheidungsträgern aus Vorständen, Aufsichtsräten von der Arbeitnehmer- und der Anteilseignerseite sowie aus der Wirtschaftsprüfung geführt. Die Gespräche dauerten 20 bis 60 Minuten. Inhalt der Hintergrundgespräche waren basierend auf den Fragebogenergebnissen der Online-Befragung insbesondere die Frage nach Hemmnissen und Maßnahmen für gleichberechtigte Führung im Sinne der FüPoG und FüPoG II in Unternehmen. Außerdem wurde nach Gründen gefragt, warum die Inhalte des FüPoG II bisher so wenig bekannt sind und was für ein mögliches FüPoG III beachtet werden sollte.

# 6

## Gesetzliche Grundlagen

# GESETZLICHE GRUNDLAGEN

## Gleichberechtigte Teilhabe als Verfassungsvorgabe

Grundgesetz (GG)

Art. 3 Abs. 2 GG

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

## Hinweis zu Gesetzestexten von FÜPoG und FÜPoG II

Durch FÜPoG und FÜPoG II sind seit 2015 zahlreiche insbesondere gesellschaftsrechtliche Rechtsgrundlagen modifiziert worden (u.a. AktG, GmbHG, SEAG, HGB, Mitbestimmungsgesetz, Drittelmitbestimmungsgesetz). Als sogenannte Mantelgesetze<sup>67</sup>, durch die gleichzeitig mehrere Gesetze erlassen bzw. geändert werden, sind die beiden Gesetze aber aus sich heraus nicht leicht verständlich, da der jeweilige Kontext fehlt, in die die gesetzlichen Neuregelungen eingebettet sind. Vor diesem Hintergrund erschien es im Rahmen dieses Praxisleitfadens entbehrlich, den gesamten Gesetzestext abzdrukken. Nachstehend finden sich aber die relevanten Gesetze, auf die das FÜPoG und FÜPoG II weitreichende Auswirkungen hatten, in ihren jeweils aktuellen Fassungen mit den Verweisen zu den Artikeln des FÜPoG und FÜPoG II. Für Interessierte sind zudem nachstehend Links zu den jeweils verabschiedeten Gesetzestexten von FÜPoG und FÜPoG II aufgeführt:

### FÜPoG:

[https://www.bgb1.de/xaver/bgb1/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGB1&jumpTo=bgb115s0642.pdf#\\_\\_bgb1\\_\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgb115s0642.pdf%27%5D\\_\\_1709288416138](https://www.bgb1.de/xaver/bgb1/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGB1&jumpTo=bgb115s0642.pdf#__bgb1__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgb115s0642.pdf%27%5D__1709288416138)

### FÜPoG II:

[https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetzgebung/BGB1/Bgbl\\_FuePog.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetzgebung/BGB1/Bgbl_FuePog.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Ein kurzes Erklärvideo zum FÜPoG II des BMFSFJ erläutert die wesentlichen Bestandteile des Gesetzes und ist zu finden unter:

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/frauen-in-fuehrungspositionen>



<sup>67</sup> Mantelgesetze werden auch Artikelgesetze genannt.



## **Es folgen die relevanten Gesetze, auf die das FöPoG und FöPoG II weitreichende Auswirkungen haben, in ihren aktuellen Fassungen, mit den Verweisen zu den Artikeln des FöPoG und FöPoG II**

### **Geschlechterquote von 30%**

#### **Aktiengesetz (AktG)**

§ 96 Abs. 2, 3 AktG (Artikel 3 FöPoG)

„(2) Bei börsennotierten Gesellschaften, für die das Mitbestimmungsgesetz, das Montan-Mitbestimmungsgesetz oder das Mitbestimmungsergänzungsgesetz gilt, setzt sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammen. Der Mindestanteil ist vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen. Widerspricht die Seite der Anteilseigner- oder Arbeitnehmervertreter auf Grund eines mit Mehrheit gefassten Beschlusses vor der Wahl der Gesamterfüllung gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden, so ist der Mindestanteil für diese Wahl von der Seite der Anteilseigner und der Seite der Arbeitnehmer getrennt zu erfüllen. Es ist in allen Fällen auf volle Personenzahlen mathematisch auf- beziehungsweise abzurunden. Verringert sich bei Gesamterfüllung der höhere Frauenanteil einer Seite nachträglich und widerspricht sie nun der Gesamterfüllung, so wird dadurch die Besetzung auf der anderen Seite nicht unwirksam. Eine Wahl der Mitglieder des Aufsichtsrats durch die Hauptversammlung und eine Entsendung in den Aufsichtsrat unter Verstoß gegen das Mindestanteilsgebot ist nichtig. Ist eine Wahl aus anderen Gründen für nichtig erklärt, so verstoßen zwischenzeitlich erfolgte Wahlen insoweit nicht gegen das Mindestanteilsgebot. Auf die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer sind die in Satz 1 genannten Gesetze zur Mitbestimmung anzuwenden.“

(3) Bei börsennotierten Gesellschaften, die aus einer grenzüberschreitenden Verschmelzung, einem grenzüberschreitenden Formwechsel oder einer grenzüberschreitenden Spaltung hervorgegangen sind und bei denen nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung oder nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei grenzüberschreitendem Formwechsel und grenzüberschreitender Spaltung das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besteht, müssen in dem Aufsichts- oder Verwaltungsorgan Frauen und Männer jeweils mit einem Anteil von mindestens 30 Prozent vertreten sein. Absatz 2 Satz 2, 4, 6 und 7 gilt entsprechend.“

#### **Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) (SE-Ausführungsgesetz - SEAG)**

§ 17 Abs. 2 SEAG (bei dualistischem System: Leitungs- und Aufsichtsorgan) (Artikel 14 FöPoG)

„Besteht bei einer börsennotierten SE das Aufsichtsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern, müssen in dem Aufsichtsorgan Frauen und Männer jeweils mit einem Anteil von mindestens 30 Prozent vertreten sein. Der Mindestanteil von jeweils 30 Prozent an Frauen und Männern im Aufsichtsorgan ist bei erforderlich werdenden Neubesetzungen einzelner oder mehrerer Sitze im Aufsichtsorgan zu beachten. Reicht die Zahl der neu zu besetzenden Sitze nicht aus, um den Mindestanteil zu erreichen, sind die Sitze mit Personen des unterrepräsentierten Geschlechts zu besetzen, um dessen Anteil sukzessive zu steigern. Bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden.“

§ 24 Abs. 3 (bei monistischem System: Verwaltungsrat) (Artikel 14 FöPoG)

„Besteht bei einer börsennotierten SE der Verwaltungsrat aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern, müssen in dem Verwaltungsrat Frauen und Männer jeweils mit einem Anteil von mindestens 30 Prozent vertreten sein. Der Mindestanteil von jeweils 30 Prozent an Frauen und Männern im Verwaltungsrat ist bei erforderlich werdenden Neubesetzungen einzelner oder mehrerer Sitze im Verwaltungsrat zu beachten. Reicht die Zahl der neu zu besetzenden Sitze nicht aus, um den Mindestanteil zu erreichen, sind die Sitze mit Personen des unterrepräsentierten Geschlechts zu besetzen, um dessen Anteil sukzessive zu steigern. Bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden. § 76 Absatz 4 und § 111 Absatz 5 des Aktiengesetzes gelten entsprechend.“

### **Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montanmitbestimmungsgesetz - MontanMitbestG)**

§ 5a Satz 1 MontanMitbestG (Artikel 5 FöPoG)

„Unter den in § 4 Absatz 1 Buchstabe b bezeichneten Mitgliedern des Aufsichtsrates eines in § 1 genannten, börsennotierten Unternehmens müssen im Fall des § 96 Absatz 2 Satz 3 des Aktiengesetzes Frauen und Männer jeweils mit einem Anteil von mindestens 30 Prozent vertreten sein.“

### **Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz - MitbestG)**

§ 7 Abs. 3 Satz 1 MitbestG (Artikel 7 FöPoG)

„Unter den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer eines in § 1 Absatz 1 genannten, börsennotierten Unternehmens müssen im Fall des § 96 Absatz 2 Satz 3 des Aktiengesetzes Frauen und Männer jeweils mit einem Anteil von mindestens 30 Prozent vertreten sein.“

## **Zielgrößen nebst Fristen**

### **Aktiengesetz (AktG)**

§ 76 Abs. 4 AktG (bzgl. den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands) (Artikel 3 FöPoG)

„Der Vorstand von Gesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, legt für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen fest. Die Zielgrößen müssen den angestrebten Frauenanteil an der jeweiligen Führungsebene beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Legt der Vorstand für den Frauenanteil auf einer der Führungsebenen die Zielgröße Null fest, so hat er diesen Beschluss klar und verständlich zu begründen. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.“

§ 111 Abs. 5 AktG (bzgl. Aufsichtsrat und Vorstand) (Artikel 3 FöPoG)

„Der Aufsichtsrat von Gesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen, legt für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand Zielgrößen fest. Die Zielgrößen müssen den angestrebten Frauenanteil am jeweiligen Gesamtgremium beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Legt der Aufsichtsrat für den Aufsichtsrat oder den Vorstand die Zielgröße Null fest, so hat er diesen Beschluss klar und verständlich zu begründen. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils

erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein. Wenn für den Aufsichtsrat bereits das Mindestanteilsgebot nach § 96 Absatz 2 oder 3 gilt, sind die Festlegungen nur für den Vorstand vorzunehmen. Gilt für den Vorstand das Beteiligungsgebot nach § 76 Absatz 3a, entfällt auch die Pflicht zur Zielgrößensetzung für den Vorstand.“

### **Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) (SE-Ausführungsgesetz - SEAG)**

§ 24 Abs. 3 Satz 5 SEAG (monistisches System: Verwaltungsrat) (Artikel 8 - Gesetz zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie und zur Änderung weiterer Gesetze (UmwRLUG)

„§ 76 Absatz 4 und § 111 Absatz 5 des Aktiengesetzes gelten entsprechend.“

### **Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)**

§ 36 GmbHG (bzgl. den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands) (Artikel 15 FöPoG)

„Die Geschäftsführer einer Gesellschaft, die der Mitbestimmung unterliegt, legen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführer Zielgrößen fest. Die Zielgrößen müssen den angestrebten Frauenanteil an der jeweiligen Führungsebene beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Legen die Geschäftsführer für den Frauenanteil auf einer der Führungsebenen die Zielgröße Null fest, so haben sie diesen Beschluss klar und verständlich zu begründen. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.“

§ 52 Abs. 2 GmbHG (bei Aufsichtsratsbestellung bzgl. Aufsichtsrat und Geschäftsleitung) (Artikel 15 FöPoG)

„Ist nach dem Drittelbeteiligungsgesetz ein Aufsichtsrat zu bestellen, so legt die Gesellschafterversammlung für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und unter den Geschäftsführern Zielgrößen fest, es sei denn, sie hat dem Aufsichtsrat diese Aufgabe übertragen. Ist nach dem Mitbestimmungsgesetz, dem Montan-Mitbestimmungsgesetz oder dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz ein Aufsichtsrat zu bestellen, so legt der Aufsichtsrat für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und unter den Geschäftsführern Zielgrößen fest. Die Zielgrößen müssen den angestrebten Frauenanteil am jeweiligen Gesamtgremium beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Wird für den Aufsichtsrat oder unter den Geschäftsführern die Zielgröße Null festgelegt, so ist dieser Beschluss klar und verständlich zu begründen. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.“

### **Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG)**

§ 9 Abs. 3, 4 GenG (Artikel 17 FöPoG)

„(3) Der Vorstand einer Genossenschaft, die der Mitbestimmung unterliegt, legt für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen fest. Die Zielgrößen müssen den angestrebten Frauenanteil an der jeweiligen Führungsebene beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Legt der Vorstand für eine der Führungsebenen die Zielgröße Null fest, so hat er dies klar und verständlich zu begründen. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung

der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.

(4) Ist bei einer Genossenschaft, die der Mitbestimmung unterliegt, ein Aufsichtsrat bestellt, legt dieser für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand Zielgrößen fest. Die Zielgrößen müssen den angestrebten Frauenanteil am jeweiligen Gesamtgremium beschreiben und bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen. Legt der Aufsichtsrat für den Aufsichtsrat oder den Vorstand die Zielgröße Null fest, so hat er dies klar und verständlich zu begründen. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten. Gleichzeitig sind Fristen zur Erreichung der Zielgrößen festzulegen. Die Fristen dürfen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.“

### **Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz - VAG)**

§ 188 Abs. 1 Satz 2 VAG (bzgl. den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands) (Artikel 19 FöPoG - später weitere Änderung der §§)

„Für den Vorstand gelten § 76 Absatz 1, 3 und 4, die §§ 77 bis 87, 88 bis 91 und 93 Absatz 1, 2 und 4 bis 6 sowie § 94 des Aktiengesetzes entsprechend mit der Maßgabe, dass an die Stelle der Beschlüsse der Hauptversammlung die Beschlüsse der obersten Vertretung treten.“

§ 189 Abs. 3 VAG (bzgl. Aufsichtsrat und Vorstand) (Artikel 19 FöPoG - später weitere Änderung der §§)

„Für den Aufsichtsrat gelten § 30 Absatz 2 und 3 Satz 1 und 2 erster Halbsatz, § 96 Absatz 4, die §§ 97 bis 100, 101 Absatz 1 und 3, die §§ 102 und 103 Absatz 1 und 3 bis 5 sowie die §§ 104 bis 111, 112 bis 116 des Aktiengesetzes entsprechend.“

## **Mindestbeteiligungsgebot**

### **Aktiengesetz (AktG)**

§ 76 Abs. 3a AktG (Artikel 7 FöPoG II)

„Besteht der Vorstand bei börsennotierten Gesellschaften, für die das Mitbestimmungsgesetz, das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 801-2, veröffentlichten bereinigten Fassung – Montan-Mitbestimmungsgesetz – oder das Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 801-3, veröffentlichten bereinigten Fassung – Mitbestimmungsergänzungsgesetz – gilt, aus mehr als drei Personen, so muss mindestens eine Frau und mindestens ein Mann Mitglied des Vorstands sein. Eine Bestellung eines Vorstandsmitglieds unter Verstoß gegen dieses Beteiligungsgebot ist nichtig.“

### **Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) (SE-Ausführungsgesetz - SEAG)**

§ 16 Abs. 2 Satz SEAG (bei dualistischem System: Leitungs- und Aufsichtsorgan) (Artikel 9 FöPoG II)

„Besteht das Leitungsorgan einer börsennotierten Gesellschaft, deren Aufsichtsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besteht, aus mehr als drei Personen, so muss mindestens eine Frau und mindestens ein Mann Mitglied des Leitungsorgans sein. Eine Bestellung

eines Mitglieds unter Verstoß gegen dieses Beteiligungsgebot ist nichtig. Die Sätze 1 und 2 sind bei der Bestellung einzelner oder mehrerer Mitglieder ab dem 1. August 2022 zu beachten. Bestehende Mandate können bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden. Die Sätze 1 und 2 sowie § 52a Absatz 2 Nummer 1 finden auf Bestellungen während des Zeitraums nach § 84 Absatz 3 Satz 2 oder 3 des Aktiengesetzes keine Anwendung, wenn das Beteiligungsgebot ohne den Widerruf eingehalten wäre.“

§ 40 Abs. 1a (bei monistischem System: Verwaltungsrat) (Artikel 9 FöPoG II)

„Sind in einer börsennotierten Gesellschaft, deren Verwaltungsrat aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besteht, mehr als drei geschäftsführende Direktoren bestellt, so muss mindestens eine Frau und mindestens ein Mann geschäftsführender Direktor sein. Eine Bestellung eines geschäftsführenden Direktors unter Verstoß gegen dieses Beteiligungsgebot ist nichtig. Die Sätze 1 und 2 sind bei der Bestellung einzelner oder mehrerer geschäftsführender Direktoren ab dem 1. August 2022 zu beachten. Bestehende Mandate können bis zu ihrem vorgesehenen Ende wahrgenommen werden.“

## Berichts- und Begründungspflicht

### Handelsgesetzbuch (HGB)

§ 289f Abs. 2 Nr. 4- 5a HGB (Erklärung zur Unternehmensführung innerhalb des Lageberichts) (Artikel 10 FöPoG - aber dort noch § 289a; Artikel 5 FöPoG II)

„In die Erklärung zur Unternehmensführung sind aufzunehmen  
(...)

4.

bei Aktiengesellschaften im Sinne des Absatzes 1, die nach § 76 Absatz 4 und § 111 Absatz 5 des Aktiengesetzes verpflichtet sind, Zielgrößen für den Frauenanteil und Fristen für deren Erreichung festzulegen und die Festlegung der Zielgröße Null zu begründen, die vorgeschriebenen Festlegungen und Begründungen und die Angabe, ob die festgelegten Zielgrößen während des Bezugszeitraums erreicht worden sind, und, wenn nicht, Angaben zu den Gründen;

5.

bei börsennotierten Aktiengesellschaften, die nach § 96 Absatz 2 und 3 des Aktiengesetzes bei der Besetzung des Aufsichtsrats jeweils einen Mindestanteil an Frauen und Männern einzuhalten haben, die Angabe, ob die Gesellschaft im Bezugszeitraum den Mindestanteil eingehalten hat, und, wenn nicht, Angaben zu den Gründen; bei börsennotierten Europäischen Gesellschaften (SE) tritt an die Stelle des § 96 Absatz 2 und 3 des Aktiengesetzes § 17 Absatz 2 oder § 24 Absatz 3 des SE-Ausführungsgesetzes;

5a.

bei börsennotierten Aktiengesellschaften, die nach § 76 Absatz 3a des Aktiengesetzes mindestens eine Frau und mindestens einen Mann als Vorstandsmitglied bestellen müssen, die Angabe, ob die Gesellschaft im Bezugszeitraum diese Vorgabe eingehalten hat, und, wenn nicht, Angaben zu den Gründen; bei börsennotierten Europäischen Gesellschaften (SE) tritt an die Stelle des § 76 Absatz 3a des Aktiengesetzes § 16 Absatz 2 oder § 40 Absatz 1a des SE-Ausführungsgesetzes; (...).“

§ 289f Abs. 3, 4 HGB (Artikel 10 FöPoG - aber dort noch § 289a)

„(3) Auf börsennotierte Kommanditgesellschaften auf Aktien sind die Absätze 1 und 2 entsprechend anzuwenden.

(4) (Artikel 5 FöPoG II) Andere Kapitalgesellschaften haben in ihren Lagebericht als gesonderten Abschnitt eine Erklärung zur Unternehmensführung mit den Festlegungen, Begründungen und Angaben nach Absatz 2 Nummer 4 aufzunehmen, wenn sie nach § 76 Absatz 4 oder § 111 Absatz 5 des Aktiengesetzes oder nach § 36 oder § 52 Absatz 2 des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung verpflichtet sind, Zielgrößen für den Frauenanteil und Fristen für deren Erreichung festzulegen und die Festlegung der Zielgröße Null zu begründen. Absatz 1 Satz 2 und 3 gilt entsprechend. Kapitalgesellschaften, die nicht zur Aufstellung eines Lageberichts verpflichtet sind, haben eine Erklärung mit den Festlegungen, Begründungen und Angaben des Satzes 1 zu erstellen und auf der Internetseite der Gesellschaft zu veröffentlichen. Sie können diese Pflicht auch durch Offenlegung eines unter Berücksichtigung von Satz 1 aufgestellten Lageberichts erfüllen.“

## Bußgeld

### Handelsgesetzbuch (HGB)

§ 334 Abs. 1 Nr. 3a HGB (Artikel 5 FöPoG II)

„Ordnungswidrig handelt, wer als Mitglied des vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft  
(...)

bei der Erstellung einer Erklärung zur Unternehmensführung einer Vorschrift des § 289f Absatz 4 Satz 3 in Verbindung mit Satz 1 und Absatz 2 Nummer 4 über den Inhalt, (...) zuwiderhandelt.“

§ 340n Abs. 1 Nr. 3 (bzgl. Kreditinstituten, Finanzdienstleistungsinstituten, Wertpapierinstituten, Zahlungsinstituten und E-Geld-Instituten) (Artikel 5 FöPoG II)

„Ordnungswidrig handelt, wer als Geschäftsleiter im Sinne des § 1 Absatz 2 oder des § 53 Absatz 2 Nummer 1 des Kreditwesengesetzes eines Kreditinstituts oder Finanzdienstleistungsinstituts im Sinne des § 340 Absatz 4 Satz 1 oder als Geschäftsleiter im Sinne des § 2 Absatz 36 des Wertpapierinstitutsgesetzes eines Wertpapierinstituts im Sinne des § 340 Absatz 4a Satz 1 oder als Geschäftsleiter im Sinne des § 1 Absatz 8 Satz 1 und 2 des Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetzes eines Instituts im Sinne des § 1 Absatz 3 des Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetzes oder als Inhaber eines in der Rechtsform des Einzelkaufmanns betriebenen Finanzdienstleistungsinstituts im Sinne des § 340 Absatz 4 Satz 1 oder Wertpapierinstituts im Sinne des § 340 Absatz 4a Satz 1 oder als Mitglied des Aufsichtsrats eines der vorgenannten Unternehmen  
(...)

bei der Aufstellung des Lageberichts oder der Erstellung eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts einer Vorschrift des § 289 oder des § 289a, des § 289f, auch in Verbindung mit § 340a Absatz 1b, oder des § 340a Absatz 1a, auch in Verbindung mit § 289b Absatz 2 oder 3 oder mit den §§ 289c, 289d oder § 289e Absatz 2, über den Inhalt des Lageberichts oder des gesonderten nichtfinanziellen Berichts, (...) zuwiderhandelt.“

§ 341n Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 HGB (bzgl. Versicherungsunternehmen und Pensionsfonds) (Artikel 5 FöPoG II)

„Ordnungswidrig handelt, wer als Mitglied des vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats eines Versicherungsunternehmens oder eines Pensionsfonds oder als Hauptbevollmächtigter (§ 68 Absatz 2 des Versicherungsaufsichtsgesetzes) (...) bei der Aufstellung des Lageberichts oder der Erstellung eines gesonderten nichtfinanziellen Berichts einer Vorschrift des § 289 oder des § 289a, des § 289f, auch in Verbindung mit § 341a Absatz 1b, oder des § 341a Absatz 1a, auch in Verbindung mit § 289b Absatz 2 oder 3 oder mit den §§ 289c, 289d oder § 289e Absatz 2, über den Inhalt des Lageberichts oder des gesonderten nichtfinanziellen Berichts, (...) zuwiderhandelt.“



## Stay On Board

### Aktiengesetz (AktG)

§ 84 Abs. 3 AktG (Artikel 7 FöPoG II)

„Ein Mitglied eines Vorstands, der aus mehreren Personen besteht, hat das Recht, den Aufsichtsrat um den Widerruf seiner Bestellung zu ersuchen, wenn es wegen Mutterschutz, Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder Krankheit seinen mit der Bestellung verbundenen Pflichten vorübergehend nicht nachkommen kann. Macht ein Vorstandsmitglied von diesem Recht Gebrauch, muss der Aufsichtsrat die Bestellung dieses Vorstandsmitglieds

1.

im Fall des Mutterschutzes widerrufen und dabei die Wiederbestellung nach Ablauf des Zeitraums der in § 3 Absatz 1 und 2 des Mutterschutzgesetzes genannten Schutzfristen zusichern,

2.

in den Fällen der Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder der Krankheit widerrufen und dabei die Wiederbestellung nach einem Zeitraum von bis zu drei Monaten entsprechend dem Verlangen des Vorstandsmitglieds zusichern; der Aufsichtsrat kann von dem Widerruf der Bestellung absehen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

In den in Satz 2 Nummer 2 genannten Fällen kann der Aufsichtsrat die Bestellung des Vorstandsmitglieds auf dessen Verlangen mit Zusicherung der Wiederbestellung nach einem Zeitraum von bis zu zwölf Monaten widerrufen. Das vorgesehene Ende der vorherigen Amtszeit bleibt auch als Ende der Amtszeit nach der Wiederbestellung bestehen. Im Übrigen bleiben die Regelungen des Absatzes 1 unberührt. Die Vorgabe des § 76 Absatz 2 Satz 2, dass der Vorstand aus mindestens zwei Personen zu bestehen hat, gilt während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 auch dann als erfüllt, wenn diese Vorgabe ohne den Widerruf eingehalten wäre. Ein Unterschreiten der in der Satzung festgelegten Mindestzahl an Vorstandsmitgliedern ist während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 unbeachtlich. § 76 Absatz 3a und § 393a Absatz 2 Nummer 1 finden auf Bestellungen während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 keine Anwendung, wenn das Beteiligungsgebot ohne den Widerruf eingehalten wäre. § 88 ist während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 entsprechend anzuwenden.“

### Gesetz zur Ausführung der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) (SE-Ausführungsgesetz - SEAG)

§ 40 Abs. 6 SEAG (Artikel 9 FöPoG II)

„Ein geschäftsführender Direktor hat das Recht, den Verwaltungsrat um seine Abberufung zu ersuchen, wenn er wegen Mutterschutz, Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder Krankheit seinen mit der Bestellung verbundenen Pflichten vorübergehend nicht nachkommen kann und neben ihm mindestens ein weiterer geschäftsführender Direktor bestellt ist. Macht ein geschäftsführender Direktor von diesem Recht Gebrauch, muss der Verwaltungsrat diesen geschäftsführenden Direktor

1.

im Fall des Mutterschutzes abberufen und dabei die Wiederbestellung nach Ablauf des Zeitraums der in § 3 Absatz 1 und 2 des Mutterschutzgesetzes genannten Schutzfristen zusichern,

2.

in den Fällen der Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder der Krankheit abberufen und dabei die Wiederbestellung nach einem Zeitraum von bis zu drei Monaten entsprechend dem Verlangen des geschäftsführenden Direktors zusichern; der Verwaltungsrat kann von der Abberufung absehen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

In den in Satz 2 Nummer 2 genannten Fällen kann der Verwaltungsrat den geschäftsführenden Direktor auf dessen Verlangen für einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten abberufen. Das vorgesehene Ende der vorherigen Amtszeit bleibt auch als Ende der Amtszeit nach der Wiederbestellung bestehen. Im Übrigen bleiben die Regelungen des Absatzes 1 unberührt. Ein Unterschreiten der in der Satzung festgelegten Mindestzahl an geschäftsführenden Direktoren ist während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 unbeachtlich. Absatz 1a und § 52a Absatz 2 Nummer 4 finden auf Bestellungen während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 keine Anwendung, wenn das Beteiligungsgebot ohne die Abberufung eingehalten wäre. Von den Bestimmungen dieses Absatzes kann nicht gemäß Absatz 5 Satz 1 abgewichen werden. Absatz 8 in Verbindung mit § 88 des Aktiengesetzes ist während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 entsprechend anzuwenden.“

### **Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)**

§ 38 Abs. 3 GmbHG (Artikel 10 FöPoG II)

„Der Geschäftsführer hat das Recht, um den Widerruf seiner Bestellung zu ersuchen, wenn er wegen Mutterschutz, Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder Krankheit seinen mit der Bestellung verbundenen Pflichten vorübergehend nicht nachkommen kann und mindestens ein weiterer Geschäftsführer bestellt ist. Macht ein Geschäftsführer von diesem Recht Gebrauch, muss die Bestellung dieses Geschäftsführers

1.

widerrufen und dabei die Wiederbestellung nach Ablauf des Zeitraums der in § 3 Absatz 1 und 2 des Mutterschutzgesetzes genannten Schutzfristen zugesichert werden,

2.

in den Fällen der Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder der Krankheit widerrufen und dabei die Wiederbestellung nach einem Zeitraum von bis zu drei Monaten entsprechend dem Verlangen des Geschäftsführers zugesichert werden; von dem Widerruf der Bestellung kann abgesehen werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

In den in Satz 2 Nummer 2 genannten Fällen kann die Bestellung des Geschäftsführers auf dessen Verlangen für einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten widerrufen werden. § 77a Absatz 2 findet auf Bestellungen während des Zeitraums nach den Sätzen 2 oder 3 keine Anwendung, wenn das Beteiligungsgebot ohne den Widerruf eingehalten wäre.“





# AUTORINNEN

## **Prof. Dr. Anja Seng, FidAR-Präsidentin**

Prof. Dr. Anja Seng ist seit 2002 an der FOM-Hochschule tätig, seit 2007 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement. Seit 2018 forscht sie als Direktorin des Instituts für Public Management (ifpm) zu Führungs- und Digitalisierungsthemen in der öffentlichen Verwaltung; von 2012 bis 2022 war sie als Rektoratsbeauftragte für Diversity Management tätig. 2022 bis 2024 war sie Gesamtstudienleiterin des Digitalen Live Studiums an der FOM Hochschule. Als Professorin und Beraterin verbindet sie Praxisnähe und Wissenschaft. Sie verfügt über mehr als 25 Jahren Berufserfahrung an der Hochschule in Lehre, Forschung und Hochschulmanagement, die durch Consulting in Personalmanagement, Employer Branding und Diversity Management optimal ergänzt werden. Dabei ist sie sowohl in KMU als auch in Konzernen unterschiedlicher Branchen und öffentlichen Verwaltungen tätig. Seit 2020 auditiert sie Organisationen in Essen im Namen des Essener Bündnisses für Familien. Sie engagiert sich für umfassend für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen insb. in Führung, z.B. als Gründungsmitglied und Mentorin in der Initiative Women into Leadership IWIL und als Mitglied bei ZONTA International im Zonta Club Essen. Nach langjähriger Mitgliedschaft bei FidAR e.V. und Engagement als Regionalvorstand West ist sie seit 2022 Präsidentin von FidAR.

## **Monika Schulz-Strelow, Projektleitung und FidAR-Gründungspräsidentin**

Monika Schulz-Strelow hat das Studium der Politischen Wissenschaften und Sprachen an den Universitäten in Bonn und Berlin absolviert. Als langjährige Geschäftsführerin der BAO BERLIN – International GmbH hat sie erfolgreich die Interessen der Berliner Wirtschaft weltweit vertreten. Seit 16 Jahren betreut sie mit ihren Netzwerkpartnern Investor\*innen aus dem In- und Ausland und berät internationale Wirtschaftsförderungsgesellschaften. European Public Affairs und –Funding, sowie politisches Lobbying ergänzen das Leistungsspektrum. Ehrenamtlich engagiert sich Frau Schulz-Strelow u. a. seit 2005 in der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte und ist Gründungsmitglied und Präsidentin des 2006 gegründeten Vereins FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. 2021 hat sie das Amt der Präsidentin abgegeben. Mit FidAR setzte sie sich für die nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in deutschen Aufsichtsräten und Führungsgremien ein. Sie hat die WoB-Studien konzipiert und über die Jahre weiterentwickelt, sowie das Format des FidAR-Forums seit 2009 zu einer anerkannten zentralen Diskussionsplattform für das Thema Frauen in Führung etabliert. Mit vielen Vorträgen, Beiträgen und Artikeln hat sie zu mehr Öffentlichkeit für das Thema Frauen in Führung beigetragen. Außerdem hat sie Berliner Erklärung 2011, ein überfraktionelles Bündnis von Bundestagsabgeordneten aller im Parlament vertretenen Parteien und den sechs Frauenverbänden mitgegründet. Mit der Berliner Erklärung und FidAR hat Frau Schulz-Strelow maßgeblich die Führungspositionengesetze mit ermöglicht. 2017 hat sie die Berliner Erklärung mit 17 Frauenverbänden weitergeführt und ist seit 2021 die Sprecherin der Berliner Erklärung, derzeit bestehend aus 21 Initiatorinnen und 28 verbündeten Verbänden. Das Ziel der Berliner Erklärung ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in all ihrer Vielfalt.

## **Prof. Dr. Michèle Morner, Wissenschaftliche Leitung**

Prof. Dr. Michèle Morner leitet das Wissenschaftliche Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance [wifucg] und hat den Lehrstuhl für Führung, Personal und Entscheidung im öffentlichen Sektor an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer inne. Sie promovierte und habilitierte zu Themen der Organisation und Steuerung von Konzernen und gründete 2010 an der Universität Witten/Herdecke - gefördert von der Bertelsmann Stiftung - das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance. Daraus entwickelte sie das unabhängige Wissenschaftliche Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance [wifucg]. Darüber hinaus ist sie in verschiedenen Bei- und Aufsichtsräten (z.B. bis 2018 KUKA AG und aktuell Aufsichtsratsvorsitzende der VISCOM AG) sowie im Vorstand der vom Bund geförderten Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Verwaltung (AWV) aktiv. Seit 2018 hat sie die wissenschaftliche Begleitung des Public

WoB-Indexes von FidAR (Frauen in die Aufsichtsräte e.V.) und seit 2021 des Public WoB-Indexes für Niedersachsens übernommen. Im Jahr 2021 hat sie gemeinsam mit FidAR auch eine Studie zur Bedarfsermittlung von Instrumenten zur Förderung gleichberechtigter Führung in öffentlichen Unternehmen für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt. Darüber hinaus hat sie an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften seit 2013 eine erfolgreiche Tagungsreihe zu Public Corporate Governance und Beteiligungsmanagement öffentlicher Unternehmen aufgebaut.

### **Dr. Gabriele Schambach, Wissenschaftliche Expertin**

Dr. Gabriele Schambach ist Co-Leiterin des Projektes „Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen“ am Lehrstuhl für Organisationspsychologie an der Universität St. Gallen, Schweiz ([www.leaders4equality.ch](http://www.leaders4equality.ch)). Zudem ist sie seit 2006 Inhaberin von Genderworks ([www.genderworks.de](http://www.genderworks.de)). Sie begleitet und unterstützt Unternehmen und Organisationen als Organisationsentwicklerin und Führungskräftetrainerin bei der Einführung und Umsetzung von Gleichstellungs- und Diversityanliegen. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin hat sie in Projekten an der Evangelischen Hochschule Berlin, der Technischen Hochschule Berlin sowie in der Geschäftsstelle für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung gearbeitet. Sie hat an der Freien Universität Berlin in Politikwissenschaftlerin promoviert und Qualifikationen in Transaktionsanalyse und Systemischer Organisationsberatung. Sie ist ausgebildete Bridgehouse Certificated Training Practitioner sowie gelernte Industriekauffrau.

### **Christin Drüke, Betriebswirtschaftliche Expertin**

Christin Drüke ist Partnerin bei Mazars, einem führenden internationalen Unternehmen, das auf Wirtschaftsprüfung, Steuern und Beratung spezialisiert ist. Als Steuerberaterin war sie mehr als 20 Jahre im Public and Social Sektor für die Beratung öffentlicher Einrichtungen und Non-Profit Unternehmen tätig. Seit 2021 ist sie ausschließlich für die strategische nationale Umsetzung von „Diversity & Inclusion“ bei Mazars zuständig. Zu ihren Aufgaben gehört die strukturelle Umsetzung der gelebten Vielfalt im Unternehmen. Darüber hinaus ist sie die Vertrauensperson in der Whistleblower Meldestelle, Coachin, Trainerin für Diversity-Themen und Mitbegründerin verschiedener Netzwerke (Let's talk, Ladies, Family Care und dem Migrationsprojekt „Hilfe für Helfende“).

### **Corina Gräßer LL.M., Rechtliche Expertin**

Corina Gräßer, LL.M. ist als Rechtsanwältin und Mediatorin im Bereich Rechtsberatung tätig. Frau Gräßer absolvierte ihre Ausbildung zur Volljuristin in Saarbrücken und Dresden, die Zusatzqualifikation eines Master of Laws (LL.M.) im Unternehmens- und Steuerrecht erwarb sie nebst einem Fachanwaltslehrgang im Steuerrecht an der Universität Potsdam und einen Fachanwaltskurs im Arbeitsrecht schloss sie erfolgreich in Berlin ab. Zudem bildete sie sich in Berlin zur Mediatorin weiter. Frau Gräßer ist in der Gestaltungs-, Struktur- und Abwehrberatung im Bereich Arbeitsrecht und angrenzenden Rechtsgebieten für nationale und internationale Unternehmen tätig. Rechtsanwältin Gräßer verfügt durch ihre Ausbildungs- und Weiterbildungsstationen sowie durch die bisherige praktische Tätigkeit über fundierte Kenntnisse im Arbeits-, Steuer-, Sozialversicherungs-, Handels- und Gesellschaftsrecht. Weiterhin beschäftigt sie sich mit den Themen der gleichberechtigten Teilhabe, Mediation und Kommunikation, um diesbezügliche Qualifikationen gewinnbringend in die beratende Tätigkeit einbringen zu können. Dieses Portfolio befähigt Frau Gräßer, auch bei Fragen der Umsetzung von Diversity-Strategien und Einhaltung von Mindestbesetzungsquoten zu unterstützen.

### **RA Pamela Stenzel, Rechtliche Expertin**

Als Rechtsanwältin, Board Advisor und interkulturelle Trainerin begleitet Pamela Stenzel internationale Unternehmen und Organisationen in Europa und Afrika in Fragen der Strategie, Governance und Diversity. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Beratung international besetzter Aufsichtsgremien, der Schulung ihrer Mitglieder sowie der operativen Gestaltung und Umsetzung von Compliance-Themen in Organisationen. In diesem Zusammenhang entwickelt sie auch Workshopformate (ein-

schließlich online) zu Themen wie Diversity, Governance und Leadership und moderiert und führt Workshops in Unternehmen und Universitäten durch (u.a. HU und HWR Berlin sowie HEC, Paris). Zu ihrem Selbstverständnis gehört schließlich ehrenamtliches Engagement. So engagiert sie sich insbesondere international in verschiedenen zivilgesellschaftlichen Initiativen, u.a. Frauen in die Aufsichtsräte - FidAR e.V. (Beauftragte für die MENA-Region) und Verband deutscher Unternehmerinnen – VDU e. V. (Co-Vorsitzende der internationalen Kommission).

# FidAR im Profil

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. ist eine überparteiliche, unabhängige, gemeinnützige und überregionale Initiative, die 2006 von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ins Leben gerufen wurde. FidAR strebt eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen und die Verbesserung der Unternehmenskontrolle an. Ziel der Initiative ist die paritätische Besetzung aller Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. FidAR verfolgt diese Ziele im engen Austausch mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und in Kooperation mit den relevanten Wirtschafts- und Frauenverbänden. FidAR ist ein Netzwerk für Frauen und Männer und hat über 1.450 Mitglieder, die wichtige Positionen in Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichem Leben einnehmen.

Weiterführende Informationen zu FidAR unter [www.fidar.de](http://www.fidar.de).

## Kontakt

Prof. Dr. Anja Seng  
Präsidentin FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.  
Tel.: +49 (30) 887 14 47 16  
E-Mail: [anja.seng@fidar.de](mailto:anja.seng@fidar.de)

Monika Schulz-Strelow  
Projektleitung Studien, Gründungspräsidentin FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.  
Tel.: +49 (30) 887 14 47 13  
E-Mail: [monika.schulz-strelow@fidar.de](mailto:monika.schulz-strelow@fidar.de)

Prof. Dr. Michèle Morner  
Wissenschaftliches Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance [wifucg]  
Tel.: +49 (62 32) 6 54-276  
E-Mail: [morner@wifucg.de](mailto:morner@wifucg.de)

Elisabeth Kern  
Geschäftsführerin FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.  
Tel.: +49 (30) 887 14 47 16  
E-Mail: [elisabeth.kern@fidar.de](mailto:elisabeth.kern@fidar.de)

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V., Berlin  
Office K 61  
Kurfürstendamm 61  
10707 Berlin  
Tel.: +49 (30) 887 14 47 0  
E-Mail: [geschaeftsstelle@fidar.de](mailto:geschaeftsstelle@fidar.de)





Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend