

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 59, 05.2020

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

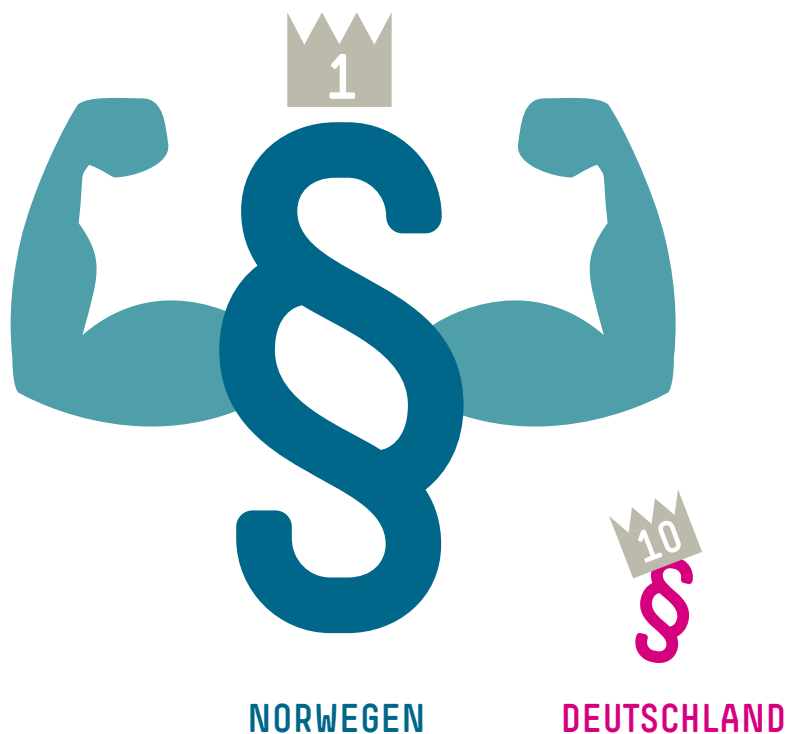
AMBITION ODER SYMBOLPOLITIK?

Europäische Geschlechterquoten für Führungspositionen im Vergleich

Anna-Lena Karl, Sebastian Schwidder, Jörg Weingarten, Marion Weckes

AUF EINEN BLICK

Die Verabschiedung des Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ließ die Befürworter einer Geschlechterquote aufjubeln. Endlich bewegte sich etwas. Doch jetzt mehren sich die Stimmen, dass die gesetzlichen Vorgaben nicht ausreichen. Erste Studien zeigen, dass das Gesetz wirkt. Die vom Gesetz erfassten Unternehmen haben alle die notwendige Mindestanzahl beider Geschlechter im Aufsichtsrat. Darauf kommt es an. Aber unbeantwortet ist derzeit die Frage, ob es ein ambitioniertes Gesetz war. Ist damit wirklich ein genügend großer Schritt getan mehr Gleichstellung in die Führungsetagen der deutschen Wirtschaft zu erreichen? Welche Ambitionsgrad weisen die Gesetze anderer europäischer Länder auf? Diese Analyse und Bewertung gesetzlicher Regelungen für Vorstände und Aufsichtsräte in Europa zeigt, Deutschland hat eine Geschlechterquote verabschiedet, die eher einer Symbolpolitik als wirklichen Veränderungswillen im Vergleich zu anderen Ländern dokumentiert.



INHALT

1	Einleitung	- 3		
2	Datengrundlage	- 3		
3	Methodisches Vorgehen	- 3		
3.1	Vertiefende Bewertung	- 4		
3.2	Kategorie Quotengebundene Unternehmen	- 4		
3.3	Kategorie Quotengebundene Gremien	- 5		
3.4	Kategorie Quotenhöhe	- 6		
3.5	Kategorie Sanktionen	- 6		
3.6	Kategorie Einführungsdatum	- 6		
3.7	Kategorie Übergangsfrist	- 7		
3.8	Verfügbarkeit der Daten	- 7		
3.9	Vergleichbarkeit der Daten	- 7		
4	Ergebnisse	- 7		
4.1	Einordnung der einzelnen Länder	- 9		
4.2	Anregungen zur Erhöhung der Qualitätsstandards nationaler Geschlechterquoten	- 10		
5	Fazit	- 11		
	Literatur	- 12		

AUTORINNEN UND AUTOREN

Anna-Lena Karl

PCG – Project Consult GmbH

Sebastian Schwidder

PCG – Project Consult GmbH

Dr. Jörg Weingarten

PCG – Project Consult GmbH

Marion Weckes

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung

1 EINLEITUNG

Die deutsch-schwedische Allbright-Stiftung¹ fordert in ihrem Bericht im September 2019 (S. 4) von der Politik, dass sie konsequenter die Weichen stellen soll. War das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) nicht konsequent? Die Evaluation zu dem Gesetz zeigt: Es wirkt. Darauf kommt es zunächst an. Aber: Ist es auch ein ambitioniertes Gesetz, insbesondere wenn vergleichend die Gesetzgebung in anderen europäischen Ländern betrachtet wird?

Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung hat mit der Project Consult GmbH (PCG) eine vergleichende Analyse zu Regelungen von Geschlechterquoten für Vorstände und Aufsichtsräte im internationalen Vergleich erstellt.² Durch die Konzeption einer Bewertungsmatrix wurden die verschiedenen Regelungen gesetzlicher Quotenvorgaben verglichen. Die Ergebnisse wurden in ein Ranking überführt. Die wissenschaftliche Relevanz dieses Rankings besteht darin, neben den unterschiedlichen Merkmalen von nationalen Geschlechterquoten die Ambition einzelner nationaler Quotenregelungen zu bestimmen und die Vergleichbarkeit der gesetzlichen Geschlechterquoten für Vorstände und/oder Aufsichtsräte herzustellen. Parallel wird hiermit den politischen Akteuren aufgezeigt, wie veränderte Merkmale der jeweiligen Quotenregelung ländervergleichend zu bewerten sind.

Vorrangiges Ziel ist es, darzulegen, wie „mutig“ der deutsche Gesetzgeber im Vergleich zu anderen Ländern war und wie groß der Geltungsbereich des Gesetzes ist. Die Erörterung von Merkmalen gesetzlicher Regelungen ist höchst aktuell, insbesondere vor dem Hintergrund des im Herbst 2019 diskutierten Vorschlags aus dem Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Einführung einer Geschlechterquote in Vorständen deutscher Unternehmen (vgl. Redaktionsnetzwerk Deutschland 2019). Auch die Arbeiterkammer Wien schlussfolgert ein Jahr nach der Einführung der Geschlechterquote für die Aufsichtsräte in österreichischen Unternehmen als nächsten logischen Schritt die Quote für Geschäftsführungen (vgl. Fischeneder/Wieser 2019).

Wo aber steht nun Deutschland im europäischen Vergleich?

2 DATENGRUNDLAGE

Zentral für diese Auswertung ist die Existenz einer gesetzlich verbindlichen Quote für die Führungsgremien von Unternehmen. Darüber wird geregelt, dass beide Geschlechter mindestens in einem vorgegebenen Verhältnis in Vorstand, Aufsichtsratsgremien bzw. Boards vertreten sein müssen.

Die Informationen für den Ländervergleich basieren auf einer Auswertung unterschiedlicher Quellen. Die vier relevantesten Quellen sind der „Frauen. Management. Report. 2019.“ im Auftrag der Arbeiterkammer Wien (vgl. Fischeneder/Wieser 2019), der Bericht „Women in the boardroom“ des Deloitte Global Center for Corporate Governance (2017), das Fact Sheet „Gender Balance on Corporate Boards“ von Věra Jourová (2016), ehemalige EU-Kommissarin für Justiz, Verbraucherschutz und Gleichstellung, sowie der Bericht zu den „Geschlechterquoten im europäischen Vergleich“ im Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (vgl. Arndt/Wrohlich 2019).

3 METHODISCHES VORGEHEN

Die Grundlage des vorliegenden Bewertungsrasters stellt zunächst ein dreistufiges Ampelsystem dar, das eine erste Kategorisierung der betrachteten Länder ermöglicht (vgl. **Abbildung 2**).³ Diese Kategorisierung erfolgt unabhängig vom inhaltlichen Regelungsstatbestand.

Rot = Staaten, die keinerlei politische oder gesetzliche Einflussnahme auf Geschlechterquoten in Vorständen oder Aufsichtsräten ausüben

Gelb = Staaten, die zwar keine verbindlichen Regelungen, aber appellative bzw. empfehlende Anregungen für Geschlechterquoten in Vorständen oder Aufsichtsräten geben

Grün = Staaten, die eine gesetzliche Geschlechterquotenregelung für Vorstände und/oder Aufsichtsräte aufweisen

Die zweite, vertiefende Bewertung, mündet in einem Ranking. Sie erfolgt ausschließlich für die zuletzt erwähnten Staaten, die gesetzlichen Regelungsbedarf erkannt und umgesetzt haben.

¹ Vgl. <https://www.allbright-stiftung.de> [11.3.2020]

² Für die Analyse ist zu beachten, dass sich Governance-Strukturen von Unternehmen im internationalen Vergleich unterscheiden. Für die Datenauswertung wird das im monistischen System gängige Board (dt. Verwaltungsrat) mit dem dualistischen System gleichgesetzt. Vgl. auch ausführlich in Kapitel 3.3.

³ Auftraggeber und Autoren gehen davon aus, dass freiwillige Vereinbarungen oder freie Konzern- bzw. Unternehmensentscheidungen nicht alleinig dazu geeignet sind, das statistisch belegbare Repräsentationsdefizit von Frauen in Führungspositionen zu verringern. Auf dieser Grundannahme fußt das gesamte Ranking.

3.1 Vertiefende Bewertung

Zur vertiefenden Bewertung der gesetzlichen Regelungen wurden länderspezifisch folgende Quotenmerkmale herangezogen: Reichweite, Wirkung, Nichteinhaltung und Zeitschiene (vgl. **Tabelle 1**). Diese tragen nach Einschätzung der Autoren effektiv dazu bei, die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu fördern. Für die Bewertung einer aus geschlechtergerechter Perspektive guten Quotenregelung wird den Merkmalen Reichweite, Wirkung, und Nichteinhaltung eine höhere Bedeutung zugeschrieben als der Zeitschiene.

Die beiden Merkmale Reichweite und Zeitschiene der Quote wurden noch einmal unterteilt: in quotengebundene Unternehmen und quotengebundene Gremien einerseits und Einführungsdatum und Übergangsfrist andererseits. Die Wirkung der Quote wird durch die Quotenhöhe abgebildet, die Nichteinhaltung durch Sanktionen in den jeweiligen Gesetzen. In der Summe werden damit 6 Einzelkategorien bewertet:

- Quotengebundene Unternehmen
- Quotengebundene Gremien
- Quotenhöhe
- Sanktionen
- Einführungsdatum
- Übergangsfrist

Die beiden Kategorien Quotenhöhe und Sanktionen werden jeweils mit 30% gewichtet. Dem Geltungsbereich des Gesetzes wird mit 35% eine höhere Gewichtung beigemessen. Er setzt sich zusammen aus den vom Gesetz erfassten Unternehmen und Gremien. Innerhalb des gesetzlichen Geltungsbereichs erfolgt eine Gewichtung der quotengebundenen Unternehmen mit 25% bzw. der quotengebundenen Gremien mit 10%. Diese Ge-

wichtung basiert auf der Annahme: Je mehr Unternehmen von einem Gesetz erfasst werden, desto größer ist die Strahlkraft in die Unternehmenslandschaft – größer, als wenn nur wenige Gremien mit einer geschlechtergleichen Besetzung gesetzlich erreicht würden. Die zeitliche Dimension (Zeitschiene) wird insgesamt mit 5% bewertet. Davon entfallen je 2,5% auf den Zeitpunkt des Inkrafttretens einerseits und die Übergangsfrist andererseits.

Die Bewertungsmatrix basiert innerhalb der genannten 6 Kategorien auf einem transparenten Punktesystem. Dies erlaubt einen Ländervergleich innerhalb der einzelnen Merkmale der jeweiligen Geschlechterquotenregelung. In jeder der 6 Kategorien können für Art und Umfang der Umsetzung Punkte erreicht werden, wobei 0 jeweils die kleinste und 5 die höchste zu vergebende Punktzahl ist. Der Höchstwert von 5 Punkten spiegelt aus Sicht der Autoren die anzustrebende Ausprägung eines Merkmals bei Quotenregelungen wider.

Die einzelnen Punkte werden basierend auf der nachfolgend erläuterten Operationalisierung (vgl. Kapitel 3.2 bis 3.7) berechnet. Die berechneten Punktzahlen werden anschließend entsprechend gewichtet. Diese beiden Vorgänge bilden das umfassende Bewertungsschema für den Vergleich europäischer Quotenregelungen im Rahmen dieser Analyse.

Die gewichtete Summe der einzelnen Kategorien gibt zusammenfassend den Grad der Ambition der jeweiligen nationalen Quotenregelung an. Die gewichtete Summe liegt ebenfalls zwischen 0 und 5 Gesamtpunkten.

Die recherchierten qualitativen und quantitativen Daten bezüglich der Vorgaben der Geschlechterregelungen wurden in dieses Bewertungsschema überführt. Insgesamt haben 10 europäische Länder eine gesetzlich verbindliche nationale Geschlechterquote für Vorstände und/oder Aufsichtsräte verabschiedet (Stand Dezember 2019).

Tabelle 1

Gewichtung einzelner Merkmale für eine effektive Förderung der Repräsentanz von Geschlechterquoten

Merkmal	Gesamtgewichtung	Kategorie
Reichweite der Quote	35 %	davon 25 % quotengebundene Unternehmen
		davon 10 % quotengebundene Gremien
Wirkung der Quote	30 %	Quotenhöhe
Nichteinhaltung der Quote	30 %	Sanktion
Zeitschiene der Quote	5 %	davon 2,5 % Einführungsdatum
		davon 2,5 % Übergangsfrist
Summe	100 %	

Quelle: eigene Darstellung



3.2 Kategorie Quotengebundene Unternehmen

Mit der Kategorie Quotengebundene Unternehmen werden jene Unternehmenstypen erhoben, die von der jeweiligen nationalen Quotenregelung erfasst werden. Dem Ranking liegt dabei die Unterteilung in Regelungen für private⁴, börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen zugrunde (vgl. **Abbildung 1**).

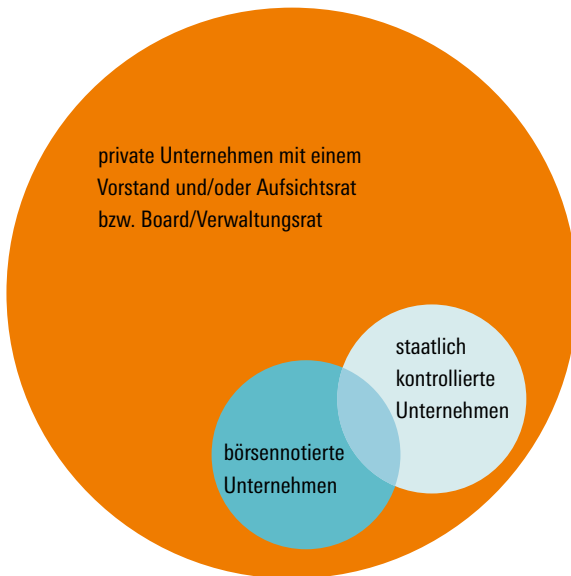
⁴ Berücksichtigt wurden in dieser Auswertung Quotenregelungen, die mindestens auch für private Rechtsformen gelten. Es ist darüber hinaus denkbar, dass die Regelungen auch für öffentlich-rechtliche Unternehmen gelten. Vgl. Kapitel 4.1/Island.

Punktvergabe:

Die Höchstpunktzahl 5 wird erreicht, wenn alle privatwirtschaftlichen Unternehmen, die gesetzlich dazu verpflichtet sind, einen Verwaltungsrat/Board bzw. Aufsichtsrat und Vorstand zu bilden, eine Geschlechterquote ohne Einschränkungen anwenden müssen.

Abbildung 1

Quotengebundene Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung



Erstreckt sich der Geltungsbereich des Gesetzes nur auf die börsennotierten Unternehmen, so werden nur 2 Punkte vergeben. Sind nur die staatlich kontrollierten Unternehmen einbezogen, wird nur 1 Punkt vergeben. Diese reduzierte Punktzahl basiert auf dem Verständnis, dass der Gesetzgeber sich in diesem Fall nur selbst reguliert und dies als weniger ambitioniert angesehen wird als eine gesetzliche Regelung, die andere Eigentümerstrukturen verpflichtet.

Sollten Unternehmenstypen darüber hinaus mit Einschränkungen erfasst sein, so dass die Regelung nicht für alle Unternehmen dieser Art (privat, börsennotiert, staatlich kontrolliert) gilt (z. B. durch Einschränkung bei Beschäftigtenzahl⁵ oder Jahresumsatz), wird jeweils 1 Punkt abgezogen. Sind

⁵ Deutschland engt den Geltungsbereich der Unternehmen dadurch ein, dass nur jene börsennotierten Unternehmen vom Gesetz erfasst werden, die zugleich einen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat haben. Da die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat ab 2000 Beschäftigten gilt, wurde die Anzahl der Beschäftigten analog bei der Punktevergabe berücksichtigt. Vgl. ausführlich zur Anwendung der Quote auch Weckes (2015).

staatliche Unternehmen erst ab einer bestimmten Größe oder Beschäftigtenzahl zur Quote verpflichtet, wird folglich kein Punkt an sie vergeben. Denn die eingeschränkte Anwendung bei staatlich kontrollierten Unternehmen zeugt seitens des Gesetzgebers nicht vom ernsthaften Willen zur Veränderung.

3.3 Kategorie Quotengebundene Gremien

Die Kategorie Quotengebundene Gremien beschreibt die von der gesetzlichen Quotenregelung betroffenen Governance-Strukturen in Unternehmen. Die Kategorie ermöglicht Aussagen dazu, ob und wie die Quotenregelung Anwendung in Führungs-, Steuerungs- und Kontrollgremien findet.

Dabei ist zu beachten, dass sich Governance-Strukturen von Unternehmen im internationalen Vergleich unterscheiden: In einer monistischen Unternehmensführung besteht die Führungsebene aus einem Board (dt. Verwaltungsrat). Dabei ist in diesem Gremium die Geschäftsleitung nicht institutionell vom Kontrollgremium getrennt. Diese beiden Funktionen werden vielmehr von ein und demselben Organ wahrgenommen. Innerhalb des Organs gibt es jedoch die Non-Executive-Boardmitglieder, die eine Kontrollfunktion ausüben, während die Geschäftsleitung durch Executive-Boardmitglieder übernommen wird.

Beim dualistischen System der Unternehmensführung sind Geschäftsleitung und Kontrollgremium institutionell strikt getrennt, in Vorstand und Aufsichtsrat.

Punktvergabe:

Für die Vergabe von Punkten wurde der Verwaltungsrat (monistisches Board) sowie das Non-Executive und Executive Board bei der Bewertung mit dem Aufsichtsrat und dem Vorstand gleichgesetzt. Für den umfassenden Geltungsbereich werden 5 Punkte vergeben. Für den Geltungsbereich nur eines Gremiums werden 2,5 Punkte vergeben. Die detaillierte Verteilung der Punkte kann **Tabelle 2** entnommen werden.

Tabelle 2

Punktvergabe in der Kategorie Quotengebundene Gremien

Board (Verwaltungsrat)	Board Executive	Board Non-Executive	Vorstand	Aufsichtsrat	Punkte
x	x	x	x	x	5
oder	x	oder	x		2,5
		x		x	2,5

Quelle: eigene Darstellung



3.4 Kategorie Quotenhöhe

Die Kategorie Quotenhöhe umfasst numerisch das gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterverhältnis in den vom jeweiligen Gesetz erfassten Gremien. Die Quotenhöhe ist aussagekräftig für die Bemessung der Ambition einer Quotenregelung, da sie die Zielsetzung und das Verständnis eines Landes für eine verpflichtende Repräsentanz von beiden Geschlechtern in Führungspositionen aufzeigt.

Punktvergabe:

Für die Berechnung der Punktzahl wird die Quotenhöhe mit 0,1 multipliziert. Für nationale Regelungen mit einer Staffelung dient die jeweils höchste Quotenregelung als Grundlage für die Punktvergabe. Um eine gleichgewichtete Verteilung der Geschlechter in Gremien abzubilden, wird eine Geschlechterquote von 50 % als Optimum mit 5 Punkten angesehen (vgl. **Tabelle 3**).⁶

Tabelle 3

Punktvergabe in der Kategorie Quotenhöhe

50 %	5 Punkte
40 %	4 Punkte
33 %	3,3 Punkte
30 %	3 Punkte
20 %	2 Punkte
10 %	1 Punkt
0 %	0 Punkte

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

3.5 Kategorie Sanktionen

Die Kategorie Sanktionen umfasst die gesetzlich vorgeschriebenen Konsequenzen bei Nichtbeachtung der Quotenregelung. Sanktionen sind für die Bemessung des Qualitätsstandards der Regelung relevant, da so die konsequente Anwendung der nationalen Regelung und die Schwere der Folgen einer Nichteinhaltung gewertet werden können.

Punktvergabe:

Für die Vergabe von Punkten ist ausschlaggebend, wie stark ein Unternehmen durch die Sanktionen in seiner Arbeitsfähigkeit eingeschränkt wird. Dabei werden die Unternehmensauflösung, der Entzug der Börsenzulassung und die Nichtigkeit von Beschlüssen als so einschneidend verstanden, dass alle drei Sanktionen mit der höchsten Punktzahl bedacht werden, weil der Unternehmensfortbe-

stand dadurch gegebenenfalls gefährdet ist. Finanzielle Strafen können zwar auch erheblich ausfallen und steigen üblicherweise mit der Wirtschaftskraft des Unternehmens an, sind aber nicht existenzgefährdend. Die Nichtbesetzung von Aufsichtsratsposten (sogenannter „leerer Stuhl“) kann Machtverschiebungen provozieren, die durchaus Beschlussfassungen beeinflussen können und fließt daher mit einem Punkt in die Bewertung ein. Für Sanktionen, die das Unternehmen nicht einschränken, werden 0,5 Punkte vergeben. Darunter fallen Sanktionen wie ein vorläufiges Mandat oder Sanktionen, die allein ein Individuum treffen, wie das Ausbleiben von Sitzungsgeldern. Sieht ein Nationalstaat keine Sanktionen für die Einhaltung der Quotenregelung vor, werden 0 Punkte vergeben. Eine detaillierte Verteilung der Punkte kann **Tabelle 4** entnommen werden.

Tabelle 4

Punktvergabe in der Kategorie Sanktionen

Unternehmensauflösung, Börsenzulassung entzogen, Nichtigkeit der Beschlüsse	5 Punkte
finanzielle Strafen für das Unternehmen	2,5 Punkte
leerer Stuhl	1 Punkt
einschränkend (Symbolcharakter)	0,5 Punkte
keine Sanktionen	0 Punkte

Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

3.6 Kategorie Einführungsdatum

Die Kategorie Einführungsdatum beschreibt das Jahr, in dem eine verbindliche Quotenregelung verabschiedet wurde. Darüber kann abgebildet werden, ob und wie frühzeitig sich ein Land mit Fragen der verbindlichen Geschlechtergerechtigkeit in unternehmerischen Führungsgremien befasst hat. Die Frage des Einführungsdatums indiziert demnach gesellschaftlichen Fortschritt im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung.

Punktvergabe:

Um die Einführungsdaten der gesetzlichen Regelungen auf einer Skala mit bis zu 5 Punkten verorten zu können (vgl. **Tabelle 5**), wurden 3-Jahres-Zeiträume beginnend mit dem Jahr 2003⁷ gebildet.

⁶ Es wird von einer gesellschaftlichen Binarität der Geschlechterverteilung (50 % Frauen, 50 % Männer) in den jeweiligen Staaten ausgegangen.

⁷ Im Jahr 2003 hat Norwegen als erstes Land die gesetzliche Geschlechterquote für den Verwaltungsrat eingeführt.

Tabelle 5

Punktvergabe in der Kategorie Einführungsdatum

2003–2005	5 Punkte
2006–2008	4 Punkte
2009–2011	3 Punkte
2012–2014	2 Punkte
2015–2017	1 Punkt
ab 2018	0 Punkte

Quelle: eigene Darstellung

**3.7 Kategorie Übergangsfrist**

Die Kategorie Übergangsfrist umfasst die Zeitperiode zwischen der gesetzlichen Einführung und dem Geltungszeitpunkt einer Quotenregelung. Die Übergangsfrist ist für den Qualitätsstandard einer Quotenregelung relevant, da sie die Ernsthaftigkeit bzw. den Ambitionsgrad für die zügige Umsetzung abbildet.

Punktvergabe:

Um die vorliegenden Übergangsfristen einer Skala mit 5 Punkten zuordnen zu können (vgl. **Tabelle 6**), wird die Differenz zwischen dem Jahr der Einführung und der vorgeschriebenen Umsetzung berechnet. Für nationale Regelungen mit einer Staffelung dient die jeweils weitestgehende Übergangsfrist als Grundlage für die Punktvergabe. Die Umsetzung außerhalb der ersten Legislaturperiode eines Gremiums (d. h. länger als 5 Jahre) wird jedoch als nicht ambitioniert gewertet und somit mit 0 Punkten versehen.

Tabelle 6

Punktvergabe in der Kategorie Übergangsfrist

1 Jahr	5 Punkte
2 Jahre	4 Punkte
3 Jahre	3 Punkte
4 Jahre	2 Punkte
5 Jahre	1 Punkt
> 5 Jahre	0 Punkte

Quelle: eigene Darstellung

**3.8 Verfügbarkeit der Daten**

Die Profilbeschreibung nationaler Quotenregelungen ist aufgrund von bisweilen schwierigen Datenzugängen und unterschiedlichen Amtssprachen ein aufwändiger Vorgang. Die unterschiedliche Qualität und Dichte der Informationen zu einzelnen Untersuchungsmerkmalen führt dazu, dass die Defini-

tion der Höchstpunktzahl für einige Kategorien einem Kompromiss folgt. Dies zeigt sich an folgendem Beispiel: Die Ideallösung für die Darstellung der Kategorie Quotengebundene Unternehmen (vgl. Kapitel 3.2) bildet im optimalen Fall eine Aussage über alle im Land vorhandenen und von einer Quotenregelung faktisch betroffenen Unternehmen. Mithilfe dieser Daten ließe sich dann aufzeigen, wie groß der Anteil der betroffenen Unternehmen tatsächlich ist. Damit würde die Reichweite der gesetzlichen Quote ausgedrückt und international besser vergleichbar. Solche Zahlen sind jedoch nicht durchgängig verfügbar. Aus diesem Grund erfolgte ein Vergleich über die vom Gesetz erfassten Unternehmenstypen. Eine weitere Herausforderung lag in der Notwendigkeit, die qualitativen Daten der Kategorie Sanktionen (vgl. Kapitel 3.5) quantitativ darzustellen und zu bewerten. Die gesetzlichen Quotenregelungen zeigen mögliche Sanktionen auf, die im Falle eines Verstoßes einzelfallabhängig ausgelegt werden können. Dabei richtet sich die Schärfe der Sanktion in einigen Ländern nach dem Grad des Verstoßes und der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens. Im Fall einer (möglicherweise geringen) finanziellen Strafe ist es möglich, dass die Nichtbesetzung eines Postens gravierender für die Arbeitsfähigkeit eines Unternehmens ausfällt als Strafzahlungen. Eine empirische Bewertung zur tatsächlichen Anwendung länderspezifischer Sanktionen war im Rahmen dieses Rankings tiefergehend nicht möglich.

3.9 Vergleichbarkeit der Daten

Neben der Verfügbarkeit der Daten stellt ihre Vergleichbarkeit eine Herausforderung dar. Für das Ranking liegen sowohl quantitative als auch qualitative Daten unterschiedlicher Skalierungen vor. Durch die Operationalisierung anhand von Kategorien wurde eine übergreifend ordinale Datengrundlage geschaffen, die eine Vergleichbarkeit sowohl innerhalb der Kategorien als auch zwischen den Kategorien ermöglicht. Eine Einschränkung der Vergleichbarkeit bleibt dennoch bestehen, da unterschiedliche Abstände von Punkten zwischen den Kategorien sowie innerhalb der Kategorie Sanktionen (vgl. Kapitel 3.5) nicht aufgehoben werden konnten. Die methodischen Begrenzungen fanden bei der Interpretation der Ergebnisse Beachtung.

4 ERGEBNISSE

Auf Grundlage der erhobenen Daten und des methodischen Settings wurde eine internationale Analyse und Bewertung nationaler Geschlechterquotenregelungen für Führungspositionen durchgeführt. Das Analyse- und Bewertungsschema wur-

de transparent aufgebaut und erläutert, so dass vergleichende Bewertungen auch in den folgenden Jahren durchgeführt werden können.

Europa ist dreigeteilt

In zehn Ländern gibt es weder eine gesetzliche Regelung zur Einhaltung einer Geschlechterquote in Führungsgremien von Unternehmen noch eine Empfehlung beispielsweise in nationalen Kodizes (Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Malta, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Zypern).

In elf Ländern existieren immerhin Empfehlungen in Corporate Governance Kodizes, die jedoch alleamt nur einen appellativen, empfehlenden Charakter haben und Abweichungen erlauben (Dänemark, Finnland, Griechenland, Großbritannien, Irland, Luxemburg, Polen, Rumänien, Schweden, Slowenien, Türkei).

In zehn Ländern gibt es gesetzliche Quoten, die teils sehr unterschiedlich ausgestaltet sind (Belgien, Deutschland, Frankreich, Island, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Spanien).

Gesetzliche Regelungen sind unterschiedlich ambitioniert

Wie ehrgeizig die nationalen gesetzlichen Regelungen sind, zeigt folgender Vergleich. Dabei ist eine große Spannweite zwischen den einzelnen Ländern vorhanden. Norwegen führt das Ranking an, Deutschland bildet das Schlusslicht. Die detaillierten Ergebnisse des Rankings der Länder mit gesetzlichen Quoten können **Tabelle 7** entnommen werden und sind in **Abbildung 2** in grün abgebildet.

Die Werte der Tabelle 7 wurden anhand unterschiedlicher Grünschattierungen kartografisch dar-

Ambitionsgrad gesetzlicher Quotenregelungen für Leitungsgremien in europäischen Ländern

Rang	Land	Punkte
1	Norwegen	4,1
2	Italien	3,775
3	Portugal	3,09
4	Spanien	3,05
5	Belgien	2,865
6	Frankreich	2,575
7	Island	2,35
8	Österreich	2,1
9	Niederlande	2,075
10	Deutschland	1,85

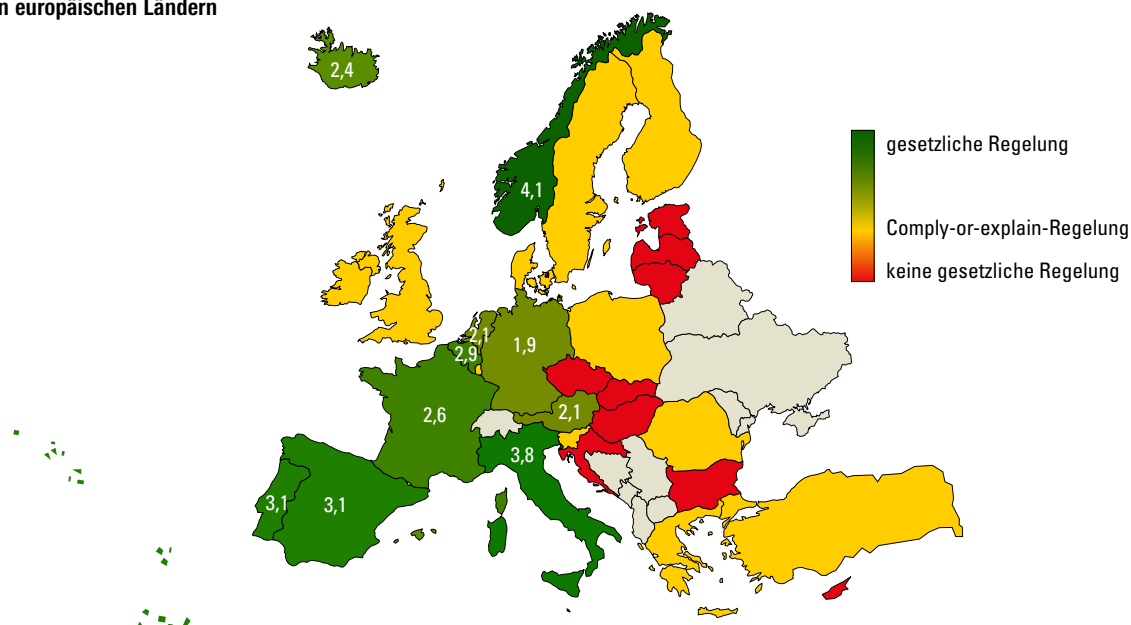
Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

gestellt (vgl. **Abbildung 2**). Die Länder werden ergänzt um Länder mit Empfehlungen (gelb) und ohne gesetzliche Regelung/Empfehlung (rot). Die nachfolgende Abbildung visualisiert die (erheblichen) nationalen Unterschiede. Ein Drittel der betrachteten Länder (hinsichtlich ihrer Gesamtfläche ein eher kleines Gebiet) hat keine gesetzliche Regelung. Zwei Drittel verfügen über empfehlende oder gesetzliche Regelungen. Doch erst die unterschiedliche Grünschattierung der Länder mit einer gesetzlichen Geschlechterquote offenbart, wie wirkmächtig tatsächlich die nationalen Regelungen sind. So ist eindeutig, dass Norwegen und Italien (mit Abstand) die ehrgeizigsten Ziele im Gesetz verankert

Abbildung 2

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



Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

haben. Österreich, die Niederlande und insbesondere Deutschland haben dagegen eine sehr geringe Ambition, insbesondere bei der Betrachtung der vom Gesetz erfassten Unternehmen. Die Einordnung der einzelnen Länder mit ihren jeweiligen nationalen Ausgestaltungen erfolgt in Kapitel 4.1.

4.1 Einordnung der einzelnen Länder

Norwegen

Die norwegische Quotenregelung zeigt im internationalen Vergleich die größten Ambitionen (4,1 von 5 Punkten). Es war weltweit das erste Land, das 2003 eine Quote einführte. Das Gesetz, das die Repräsentanz beider Geschlechter in Höhe von 40% vorschreibt, gilt für den Verwaltungsrat sowohl in allen börsennotierten Unternehmen als auch in Unternehmen im Staatsbesitz. Die Sanktionen, die bis zur Auflösung des Unternehmens gehen können, sind dabei besonders scharf.

Italien

Die italienische Quotenregelung erfüllt im vorliegenden Vergleich den zweithöchsten Qualitätsstandard (3,78 von 5 Punkten). Italien hat 2011 eine verbindliche Quote von 30% für das Board eingeführt und dabei Sanktionen von finanziellen Strafen bis zur Auflösung des Aufsichtsrates festgesetzt. Die Sanktionen der norwegischen und italienischen Regelungen zählen europaweit zu den strengsten Sanktionen. Die Quote betrifft börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen.⁸

Portugal

Die portugiesische Quotenregelung erfüllt im internationalen Vergleich den dritthöchsten Qualitätsstandard einer gesetzlichen Geschlechterquote für Aufsichtsräte und Vorstände (3,09 von 5 Punkten). Portugal hat 2017 eine verbindliche Quote von 33% für das Board eingeführt und als Sanktionen Bußgelder festgesetzt. Die Quote betrifft börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen.

Spanien

Spanien belegt Platz 4 im Ranking (3,05 von 5 Punkten). Hier wurde zwar bereits 2007 eine verbindliche Quote von 40% für das Board eingeführt, jedoch wurden dabei keine Sanktionen festgesetzt. Die Quote betrifft private und börsennotierte Unternehmen.

Belgien

Belgien belegt Platz 5 im internationalen Vergleich (2,87 von 5 Punkten). 2011 wurde eine verbindliche Quote von 33% für das Board eingeführt. Dabei wurden Sanktionen festgesetzt wie das Ausbleiben von Sitzungsgeldern für alle Mitglieder des Boards und die Nichtbesetzung von Aufsichtsratsposten. Die Quote betrifft kleine und mittlere Betriebe sowie börsennotierte und staatlich kontrollierte Unternehmen.

Frankreich

Frankreich belegt im Ranking Platz 6 (2,6 von 5 Punkten). 2011 wurde eine verbindliche Quote für den Aufsichtsrat bzw. das Non-Executive Board eingeführt und bis heute auf 40% ausgeweitet. Dabei wurden Sanktionen wie das Ausbleiben von Sitzungsgeldern und die Nichtbesetzung von Aufsichtsratsposten festgesetzt. Die Quote betrifft börsennotierte Unternehmen und private Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz.

Island

Island belegt Platz 7 im internationalen Vergleich von Qualitätsstandards der gesetzlichen Geschlechterquoten für Aufsichtsräte und Vorstände (2,35 von 5 Punkten). Island führte 2010 eine verbindliche Quote von 40% für das Board ein und setzte dabei keine Sanktionen fest. Die Quote betrifft staatlich kontrollierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Kapitalgesellschaften und private Kapitalgesellschaften mit jeweils mehr als 50 Beschäftigten.

Österreich

Österreich belegt Platz 8 im internationalen Vergleich von Qualitätsstandards der gesetzlichen Geschlechterquoten für Aufsichtsräte und Vorstände (2,1 von 5 Punkten). Österreich hat 2017 eine verbindliche Quote von 30% für den Aufsichtsrat verabschiedet und dabei die Nichtbesetzung von Aufsichtsratsposten als Sanktion festgesetzt. Die Quote betrifft private Unternehmen mit dauerhaft mehr als 1.000 Beschäftigten und börsennotierte Unternehmen. Die Quote betrifft alle börsennotierten Unternehmen ungeachtet ihrer Größe. Es gelten jedoch bestimmte Voraussetzungen für die Arbeitnehmer- und Kapitalvertretungen.

Niederlande

Die Niederlande belegen Platz 9 im internationalen Vergleich (2,075 von 5 Punkten). Eine gesetzliche Quote von 20% für das Board wurde 2011 beschlossen, dabei wurden keine Sanktionen festgesetzt. Die Quote lief 2016 durch einen gesetzlichen Automatismus aus und wurde 2017 mit einer Umsetzungsfrist von 30% bis 2020 verlängert. Die Quote betrifft Aktiengesellschaften und private Unternehmen, die mindestens zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: Gesamtwert des Unternehmensvermögens >17,5 Millionen Euro; Nettoumsatz >35

⁸ Im Dezember 2019 war der Presse zu entnehmen, dass die italienische Regierung plant, die im Jahr 2022 auslaufende Quotierung gesetzlich zu verlängern. Der prozentuale Anteil der Quote soll dabei von 30% auf 40% angehoben werden. Vgl. <https://www.pressreader.com/austria/der-standard/20191218/281831465628155> [27.2.2020].

Millionen Euro; durchschnittliche jährliche Mitarbeiterzahl > 250.⁹

Deutschland

Die deutsche Quotenregelung erfüllt in der vorliegenden Vergleichsanalyse den geringsten Qualitätsstandard einer gesetzlichen Geschlechterquote (1,85 von 5 Punkten). Deutschland hat 2015 eine verbindliche Quote von 30% für Aufsichtsräte von mitbestimmungspflichtigen Unternehmen eingeführt und dabei die Nichtbesetzung von Aufsichtsratsposten als Sanktion festgesetzt. Die Quote betrifft börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen.

4.2 Anregungen zur Erhöhung der Qualitätsstandards nationaler Geschlechterquoten

Im Folgenden werden Maßnahmen aufgezeigt, mit denen eine geschlechtergerechtere Besetzung von Frauen in Führungspositionen erreicht werden kann. Am Beispiel der Kategorien Quotengebundene Unternehmen (vgl. Kapitel 3.2), Quotengebundene Gremien (vgl. Kapitel 3.3) und Sanktionen (vgl. Kapitel 3.5) werden Verbesserungspotenziale sowie deren Einfluss auf die Punktzahl und das Ranking aufgeführt.

Die vielfältigsten Veränderungsmöglichkeiten für eine Qualitätssteigerung bietet die Ausweitung des Geltungsbereichs für Unternehmen: Für die Ausweitung auf alle privaten Unternehmen können bis zu 5 Punkte erreicht werden. Durch die Gewichtung von 25% hat die maximale Ausweitung des Geltungsbereichs einen Einfluss auf die Gesamtpunktzahl von bis zu 1,25 Punkten. Werden die börsennotierten Unternehmen erfasst (2 Punkte), beeinflusst dies das Ranking bis zu 0,5 Punkten. Die Verpflichtung der staatlich kontrollierten Unternehmen (1 Punkt) trägt mit 0,25 Punkten zu einem besseren Ranking bei.

Werden die Unternehmenstypen durch eine Einschränkung (z. B. durch Beschäftigten- oder Umsatzzahlen) nicht alle gesetzlich verpflichtet, erfolgt ein Punktabzug. Dies wirkt sich auf die Gesamtpunktzahl mit bis zu minus 0,75 Punkten aus.

Die deutsche Regelung zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Führungsgremien würde sich durch eine Verpflichtung (ohne Einschränkung) aller börsennotierten Unternehmen um 0,25 Punkte verbessern – und sogar um weitere 0,25 Punkte, wenn auch die staatlich kontrollierten Unternehmen einbezogen würden. Dies würde ein um 3 Plätze verbessertes Ranking bedeuten. Eine Erweiterung auf alle private Unternehmen ginge mit einer Verbesserung um 2 Punkte einher – das entspräche einem um 4 Plätze besseren Ranking.

Eine deutliche Steigerung ist durch die Ausweitung des Geltungsbereichs auf alle Gremien innerhalb der Unternehmen erreichbar. Wird etwa der Geltungsbereich der Quote vom Aufsichtsrat auch auf den Vorstand bzw. vom Non-Executive Board auch auf das Executive Board ausgeweitet, kommt es durch die Gewichtung mit 10% zur Steigerung der Gesamtpunktzahl um 0,25 Punkte.

Die Analyse zeigt: Insgesamt 7 von 10 Ländern weiten die gesetzlichen Quotenregelungen auch auf den Vorstand bzw. das Executive Board aus (Belgien, Italien, Niederlande, Island, Portugal, Spanien, Norwegen). Bis auf die Niederlande und Island liegen alle Länder mit einem solch erweiterten Regelungsbestand auf den ersten 5 Plätzen des Rankings.

Die deutsche Quotenregelung würde sich durch eine Erweiterung des Geltungsbereichs auf die Vorstandsebene um 0,25 Punkte verbessern und damit im vorliegenden Ranking um 2 Plätze höher liegen.

Je ambitionierter ein Gesetz ist, desto schärfere Sanktionen müssen eingebaut werden, um die Wirkung des Gesetzes zu erreichen. Das zeigt das Beispiel Spanien. Spanien verpflichtet zwar alle privaten Unternehmen, aber durch die fehlenden Sanktionen liegt der tatsächliche Anteil von Frauen in Führungspositionen weit unterhalb der gesetzlichen Quote. Eine Verschärfung der Sanktionen (vgl. **Tabelle 4**) – angefangen mit der häufigsten Sanktion, dem leeren Stuhl (1 Punkt), über finanzielle Strafen (2,5 Punkte) bis zur Nichtigkeit von Beschlüssen (5 Punkte) – bewirkt durch die Gewichtung mit 30% eine Steigerung der Gesamtpunktzahl um 0,3 Punkte bzw. 0,75 oder 1,5 Punkte.

Der deutsche Gesetzgeber sollte bei einer Erweiterung des Geltungsbereichs auf die Vorstandsebene und auch bei der Verpflichtung einer größeren Anzahl von Unternehmen (bisher um die 105) die Sanktionen zumindest auf finanzielle Strafen verschärfen. Damit würde der Rankingwert um 0,45 Punkte steigen und Deutschland im vorliegenden Ranking um 2 Plätze höher liegen.

⁹ Im Dezember 2019 verkündete die niederländische Ministerin, Ingrid van Engelshoven: Im Jahr 2021 solle ein Gesetz in Kraft treten, das jene börsennotierte Unternehmen sanktioniert, die nicht 30 % der Führungspositionen mit Frauen besetzen. Bisher waren keine Sanktionen vorgesehen und die vorgeschriebene Quote wurde nicht erreicht (Aufsichtsrat: 18 % Frauen, Vorstand: 12 % Frauen). Vgl. https://www.wz.de/politik/ausland/niederlande-fuehren-verbindliche-frauenquote-ein_aid-47617481 [27.2.2020].

5 FAZIT

Der Vergleich zeigt: Es gibt keine – auch nur annähernd – homogene (Mindest-)Regelung in Europa dafür, wie vermehrt Frauen in Führungspositionen berücksichtigt werden sollen. Während 21 europäische Länder über keine gesetzlichen Regelungen verfügen, haben zumindest elf von ihnen eine Empfehlung in nationalen Kodizes, die jedoch zumeist nicht für alle, sondern nur für ausgewählte (meist börsennotierte) Unternehmen gilt. Das zeigt: Es müsste seitens der Europäischen Kommission zumindest für die EU-Mitgliedstaaten eine europäische Richtlinie für eine Mindestquote erarbeitet werden. Die derzeit amtierende EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen kündigte bei ihrem Amtsantritt 2019 an, dass es unter ihrer Präsidentschaft einen neuen Anlauf für eine europäische Regelung geben soll. Bereits im Jahr 2012 gab es einen Richtlinienvorschlag zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren bzw. Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften (vgl. Europäische Kommission 2012). Die Beratungen hierzu wurden jedoch in den letzten Jahren nicht abgeschlossen. Für das laufende Jahr wird allerdings mit einer neuen Gleichstellungsstrategie für die kommenden Jahre seitens der Europäischen Kommission gerechnet, die hoffentlich dieses Thema erneut auf die Agenda ruft.

Für Deutschland ist zu testieren, dass es dringend einer Ausweitung der quotengebundenen Unternehmen bedarf. So zeigt sich im europäischen Vergleich, dass die hiesigen Regelungen sehr eng gefasst sind (nur börsennotierte Unternehmen ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl). Kein anderes Land mit einer Geschlechterquote erfasst so wenig Unternehmenstypen. Das gilt ebenso für die erfassten Gremien innerhalb der Unternehmen. Deutschland ist eines von drei Ländern, das nur die Aufsichtsratssitze quotiert. Alle übrigen sieben Länder, die eine gesetzliche Quote praktizieren, verpflichten beide Führungsgremien (Aufsichtsrat und Vorstand). Hinsichtlich der Sanktionen ist eine Verschärfung möglich. Die Ergebnisse anderer eigener Studien zeigen jedoch, dass der leere Stuhl als Sanktion für den eng gefassten Geltungsbereich ausreichend ist, da die gesetzliche Quote von beiden Geschlechtern erfüllt ist (vgl. Weckes 2019). In der Analyse sticht jedoch heraus: Deutschland verwendet als einziges Land ein Merkmal zur Bestimmung des Geltungsbereiches des Gesetzes, das voraussetzt, dass man sich mit den deutschen Mitbestimmungsgesetzen¹⁰ auskennt. Kein anderes Land hat eine derartige Barriere zur Bestimmung der Unternehmen verwendet, die die

gesetzliche Quote zu erfüllen haben. Zur besseren Verständlichkeit sollte hier statt dem Merkmal Paritätisch mitbestimmter Aufsichtsrat die dafür notwendige Beschäftigtenanzahl (2.000) verwendet werden.

Bei heutigem Stand gilt:

Würde der deutsche Gesetzgeber die Geschlechterquote

- uneingeschränkt auf alle börsennotierten (2 Punkte) und staatlich kontrollierten Unternehmen (1 Punkt) ausweiten,
- den Vorstand einbeziehen (2,5 Punkte) und
- als Sanktionen finanzielle Strafen verabschieden (2,5 Punkte),

hätte Deutschland nach der Gewichtung einen um 1,2 Punkte verbesserten Wert und würde damit gemeinsam mit Spanien den 4. Platz im Ranking belegen.

¹⁰ Hier insbesondere das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG), vgl. <https://www.boeckler.de/5543.htm> [27.2.2020].

- Allbright Stiftung (Hg.) (2019):** Entwicklungsland – Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. Allbright Bericht September 2019. Download unter <https://www.allbright-stiftung.de/allbright-berichte> [5.3.2020].
- Arndt, P./Wrohlich, K. (2019):** Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. In: DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.): Wochenbericht Nr. 38/2019. S. 691–698. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.678524.de/19-38.pdf [5.3.2020].
- Deloitte Global Center for Corporate Governance (2017):** Women in the boardroom. A global perspective. 5th edition. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-e1-women-in-the-boardroom-a-global-perspective-fifth-edition.pdf> [5.3.2020].
- DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2016):** Managerinnen-Barometer 2016. DIW Wochenbericht Nr. 2/2016. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524057.de/16-2.pdf [5.3.2020].
- Europäische Kommission (2012):** Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. COM(2012) 614 final. <https://commons.wikimannia.org/images/COM-2012-0614-FIN-de-TXT.pdf> [5.3.2020].
- Fischeneder, A./Wieser, C. (2019):** Frauen. Management. Report. 2019. Aufsichtsratsquote – das Jahr danach. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hg.). https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/wirtschaft/betriebswirtschaft/AK_Frauen.Management.Report.2020.pdf [6.3.2020] (die relevanten Passagen aus dem Report 2019 sind im neuen Report 2020 der Arbeiterkammer Wien enthalten).
- Jourová, V. (2016):** Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. Fact sheet July 2016. European Commissioner for Justice, Consumers and Gender Equality. European Commission. https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=46280&usg=AOvVaw3vS5Ma4NE4q43gpoR3zaLP [6.3.2020].
- Redaktionsnetzwerk Deutschland (2019):** SPD-Ministerinnen wollen Frauenquote für Vorstände. Redaktionsnetzwerk Deutschland Online, 25.11.2019. <https://www.rnd.de/politik/spd-ministerinnen-wollen-frauenquote-fur-vorstande-O7UCQIU6X72T2VT47VKG-5OFEN4.html> [5.3.2020].
- Roßmann, R. (2019):** Union lehnt Frauenquote in Vorständen ab. Süddeutsche Zeitung Online, 25.11.2019. <https://www.sueddeutsche.de/politik/joachim-pfeiffer-frauenquote-vors-taende-unternehmen-union-giffey-lambrecht-1.4697699> [5.3.2020].
- von Bullion, C. (2015):** Etliche Unternehmen planen die Frauenquote mit „Zielgröße Null“. Süddeutsche Zeitung Online, 21.12.2015. <https://www.sueddeutsche.de/karriere/neues-gesetz-gilt-ab-2016-etliche-unternehmen-planen-die-frauenquote-mit-zielgroesse-null-1.2792290> [5.3.2020].
- Weckes, M. (2015):** 30% Quote im Aufsichtsrat: Eine Eröffnungsbilanz ... unterteilt nach Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern. Mitbestimmungsreport Nr. 12., überarbeitete Auflage. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_12_1.pdf [5.3.2020].
- Weckes, M. (2019):** Strahlungsarmes „Quötchen“. Die Geschlechterverteilung in Aufsichtsrat und Vorstand. Mitbestimmungsreport Nr. 48. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Download unter <https://www.boeckler.de/51937.htm?produkt=HBS-007123&chunk=1&jahr=#> [5.3.2020].

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten, Betriebs und Personalräte sowie Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: digiteam, Düsseldorf

Redaktion

Marion Weckes
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-166
marion-weckes@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 59, 05.2020

ISSN 2364-0413



„Ambition oder Symbolpolitik“ von
Anna-Lena Karl, Sebastian Schwidder, Jörg Weingarten,
Marion Weckes ist unter der Creative Commons Lizenz Namens-
nennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung
des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung
des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwe-
cke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur
für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus
anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B.
von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert
ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen
Rechteinhaber.