

## EXPOSÉ

Titel der Dissertation

**„Verpflichtende Gleichstellungsmaßnahmen für Unternehmen am Beispiel verpflichtender Frauenquoten für Führungs- und Aufsichtspositionen.“**

Verfasser Mag. Karim Mousa  
angestrebter akademischer Grad Doktor der Rechtswissenschaften (Dr. iur.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 783 101  
Dissertationsgebiet lt. Studienblatt: Rechtswissenschaften  
Betreuerinnen: ao. Univ.- Prof<sup>in</sup>, Dr<sup>in</sup>, Elisabeth Holzleithner,  
ao. Univ.- Prof<sup>in</sup>, Dr<sup>in</sup>, Elisabeth Borth-Böhler

Die Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben ist erklärtes Ziel der österreichischen Bundesregierung und der Europäischen Union. Von der Verwirklichung dieses politischen Zieles ist man sowohl in Österreich als auch auf europäischer Ebene weit entfernt. Die unterschiedliche Entlohnung von Frauen und Männern ist in Österreich seit jeher ein trauriges Faktum. Auch die tatsächliche Mitgestaltung, oder besser Mitbestimmung, von Frauen in der Wirtschaft, lässt nicht auf eine gleichberechtigte Stellung von Frauen und Männern schließen. Laut einer Untersuchung der Arbeiterkammer im Jahr 2012 sind lediglich 5,1% der Geschäftsführungspositionen (Vorstand und Geschäftsführung in GmbHs) in den Top 200 Unternehmen des Landes weiblich<sup>1</sup>. Ähnlich ist auch die Situation unter den Aufsichtsräten: im Schnitt ist nur jeder zehnte Aufsichtsrat eine Aufsichtsrätin (11,2%)<sup>2</sup>. Auch auf EU-Ebene sehen diese Verhältnisse nicht anders aus „10% der Vorstands-/Aufsichtsratsmitglieder und lediglich 3% der Vorstands-/Aufsichtsratsvorsitzenden der größten börsennotierten Unternehmen der Europäischen Union [sind] Frauen“. <sup>3</sup>

In Spitzenpositionen der Wirtschaft vorzudringen wird Frauen besonders schwer gemacht, oft stoßen sie hierbei an die berüchtigte „gläserne Decke“. Fleiß, Engagement und Qualifikation reichen für Frauen meistens nicht aus, um im Erwerbsleben aufzusteigen. Dies, obwohl der unternehmerische Nutzen von mehr Frauen in Führungsposition längst Gegenstand vielfacher Studien und Analysen war und ist.<sup>4</sup> Eine von der Unternehmensberatungsagentur McKinsey durchgeführte Studie zeigt die wirtschaftliche Überlegenheit von Unternehmen, die vermehrt auf Frauen in ihren Spitzenpositionen setzen.<sup>5</sup> Und eine Studie der Europäischen Kommission zeigt, dass „Diversity“-Programme in Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Motivation der jeweiligen Angestellten haben und zudem das Image der Marke verbessern.<sup>6</sup> Vermehrt liegen ökonomische und betriebswirtschaftliche Utilitäts- und weniger Gerechtigkeitsüberlegungen Gleichstellungsbestrebungen zugrunde. Politische Entscheidungsträger/innen erkennen immer häufiger, dass ohne Gleichstellung

---

<sup>1</sup> AK Wien: Frauen.Management.Report.2012, S. 13

<sup>2</sup> AK Wien: Frauen.Management.Report.2012, S. 14

<sup>3</sup> Europäische Parlament, Bericht über Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen, 2011

<sup>4</sup> zB: McKinsey: Women Matter, Swedish Ministry of Integration and Gender Equality: Gender equality, economic growth and employment, Finnish Business and Policy Forum EVA: Female Leadership and Firm Profitability

<sup>5</sup> McKinsey, Women Matter 2007, S. 14

<sup>6</sup> Europäische Kommission, The costs and benefits of diversity S. 3

„nachhaltiges Wachstum, Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit [...] undenkbar“<sup>7</sup> sind. Diese marktwirtschaftlichen Überlegungen eröffnen schlussendlich Spielräume, um Gleichstellung zu verwirklichen.

Die einleitend genannten Zahlen sind ein Beleg für die patriarchalen Strukturen in unserer Gesellschaft und können nicht mit zu wenig „gebildeten“ Frauen erklärt werden. In Österreich besuchten seit den 1970er Jahren Frauen annähernd im gleichen Ausmaß wie Männer höhere Bildungseinrichtungen. So hatten im Jahr 1971 5% aller Frauen einen höheren Schulabschluss und gar nur 1% einen Studienabschluss. Die Quoten der Männer lagen in diesem Zeitraum bei etwa 7% bzw. 4%. Selbst dieser Unterschied im Ausbildungsniveau verschwand bis zum Jahr 2006 beinahe gänzlich. Seither besitzen in Österreich sowohl 14% aller Frauen und Männer einen höheren Schulabschluss und 9% aller Frauen bzw. 11% aller Männer einen Universitäts- oder vergleichbaren Abschluss.<sup>8</sup>

Um verpflichtende Quotenregelungssysteme zu vermeiden, greifen viele Staaten, wie auch Österreich, auf indirekte Regelungen zurück. Der in Österreich geltende §243b Abs2 UGB verpflichtet an der Börse agierende Unternehmen, in ihrem jährlich zu erstellenden Corporate Governance Bericht ua. anzugeben, „welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§80 AktG) der Gesellschaft gesetzt wurden“. Durch die Verwendung des Wortes „welche“ wird vom Gesetzgeber ein Regelungsauftrag erteilt. Es soll im CG-Bericht nicht festgehalten werden, ob überhaupt Maßnahmen gesetzt, sondern vielmehr darüber berichtet werden, welche getroffen wurden. Der Wortlaut des Gesetzes „delegiert somit die konkrete Regelungsaufgabe hin zur Gesellschaft“<sup>9</sup>. Viele Unternehmen begnügen sich, diesbezüglich im CG-Bericht lediglich festzuhalten, dass keinerlei Maßnahmen getroffen wurden.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern in diesem Bereich kann nur unter dem Einsatz von staatlichen Lenkungsmaßnahmen geschehen. Auf Freiwilligkeit der Unternehmen bzw. ihrer Eigentümer/innen (welche zumeist Männer sind) zu setzen wird an den bestehenden Verhältnissen nichts ändern. Eine Überzeugung, die

---

<sup>7</sup> Europäische Kommission, Gleichstellung von Frauen und Männern — 2010

<sup>8</sup> BMFMöD, Frauen und Männer in Österreich S. 12

<sup>9</sup> Kalss, Aufsichtsrat aktuell 2011 H 1, 5 (6)

mittlerweile auch von konservativen Politikern und Politikerinnen geteilt wird. Die amtierende Vizepräsidentin der Europäischen Kommission und zuständig für die Bereiche Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft, Viviane Reding, setzte noch im März 2011 auf eine „Selbstregulierung“ der Wirtschaft und „eine freiwillige Selbstverpflichtung börsennotierter Unternehmen“<sup>10</sup> Da ein Jahr danach keine signifikante Verbesserung der Situation festzustellen war, formulierte die Vizepräsidentin unmissverständlich: „Ich bin persönlich kein großer Befürworter von Quoten. Aber ich schätze ihre Ergebnisse“<sup>11</sup>. Ihr Ziel, den Anteil an Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten bis 2020 auf 40% zu erhöhen, will Vizepräsidentin Reding mittlerweile notfalls auch mit verpflichtenden Quoten umsetzen.

Quoten für Frauen in Aufsichtsratspositionen gibt es schon, Norwegen hatte solche als erstes Land bereits im Jahr 2004 eingeführt. Das Gesetz Ot.prp. nr. 97 (2002-2003)<sup>12</sup> bestimmt, dass ab 2004 in staatlich kontrollierten Unternehmen und ab 2006 in börsennotierten Aktiengesellschaften, im Aufsichtsrat, je nach dessen Größe, eine Geschlechterquote von 33% bis 66% einzuhalten ist. Diesem Vorbild folgend haben auch andere Länder wie Frankreich oder Spanien, entsprechende gesetzliche Regelungen erlassen. Aufgrund der Novellierung des Art. L225-17 des französischen Code de Commerce am 27.1.2011, muss bei einer an der Börse notierten AG oder KG ab dem 1.1.2017 „der Anteil der Mitglieder jeden Geschlechts mindestens 40% im Verwaltungsrat und Aufsichtsrat (...)“<sup>13</sup> betragen. In Spanien wurde am 22.7.2007 der Constitutional Act 3/2007 „for effective equality between women and men“ verabschiedet. Ein Gleichbehandlungsgesetz, das bei Kapitalgesellschaften mit 250 Angestellten, eine Frauenquote von 40% bis 60%<sup>14</sup> bestimmt, die bis 2015 umzusetzen ist.

Verpflichtende Quoten für Frauen in Führungs- und Aufsichtsgremien sind wichtige Maßnahmen, um an den tatsächlichen Verhältnissen etwas zu ändern. Gesetze können nicht die faktische Gleichstellung zwischen den Geschlechtern herbeiführen. Allerdings haben sie „bewusstseinsbildende Kraft“ und auf längere Sicht können „erhebliche

---

<sup>10</sup> Pressemitteilung Vizepräsidentin Reding vom 01.03.2011

<sup>11</sup> Pressemitteilung Vizepräsidentin Reding vom 05.03.2012

<sup>12</sup> [http://www.norwegen.or.at/ARKIV/Gesellschaft-und-Politik/Gleichstellung/FordermaBnahmen\\_fur\\_Frauen\\_in\\_Fuhrungspositionen/](http://www.norwegen.or.at/ARKIV/Gesellschaft-und-Politik/Gleichstellung/FordermaBnahmen_fur_Frauen_in_Fuhrungspositionen/)

<sup>13</sup> Francois-Poncet/Deilmann/Otte, NZG 2011, 450

<sup>14</sup> Article 78 additional provision one *Constitutional Act 3/2007*

Veränderungen im Rechtsbewusstsein der Bevölkerung“<sup>15</sup> bewirkt werden. Zudem können sie dazu beitragen, bestehende „gläserne Decken“ zu durchbrechen und die Einziehung neuer zu verhindern. Sind Frauen aufgrund von Quoten in Leitungsfunktionen einmal die Regel, so wird es vollkommen natürlich erscheinen, was heute so unvorstellbar scheint, nämlich dass Frauen, die rund 51% der Bevölkerung verkörpern, auch 51% der Führungsfunktionen bekleiden. Quoten einzuführen, ist letztendlich Ausdruck des politischen Willens Frauen zu stärken und ungerechtfertigte Barrieren abzubauen.

---

<sup>15</sup> Bastagen, Frauenförderungsmaßnahmen in der Privatwirtschaft, 1997

## ***Fragestellungen:***

Die geplante Arbeit soll sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen von Frauenförderung allgemein und mit der Einführung verpflichtender Frauenquoten in Führungs- und Aufsichtsratspositionen im Speziellen befassen. Neben dem gesellschaftlichen Sinn von Quotenregelungen in diesem Bereich, wird insbesondere der angebliche betriebswirtschaftliche Faktor von Frauen in Spitzenpositionen beleuchtet. Ebenso wird der Frage nachgegangen, ob es eine juristische Verpflichtung des Staates gibt, für faktische Gleichstellung unter den Geschlechtern zu sorgen.

Verschiedene Quotenmodelle sollen kurz dargestellt und einer juristischen, genauer gesagt einer gleichbehandlungsrechtlichen Analyse unterzogen werden. Die Quotenregelungen anderer Länder sollen kurz dargestellt und miteinander verglichen werden.

Bewusst will sich diese Arbeit nicht ausschließlich mit der Zulässigkeit von Quoten für Aufsichtsratspositionen in Aktiengesellschaften auseinandersetzen. Die Einführung von Quoten für die operative Ebene in Unternehmen (Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen), soll ebenso Bestandteil dieser Dissertation sein. Diese Positionen sind nicht nur die wirklich wichtigen, weil bestimmenden, in einem Unternehmen, sie sind auch diejenigen, die für Frauen besonders schwer zu erreichen sind.

Die überwiegende Mehrheit der österreichischen Unternehmen ist gesellschaftsrechtlich als Gesellschaft mit beschränkter Haftung organisiert. Eine Untersuchung, ob und unter welchen Voraussetzungen auch bei GmbHs Frauenquoten im Bereich der Geschäftsführung eingeführt werden können, ist daher von besonderer Bedeutung. Vor allem der Aspekt der Selbst- bzw. der Fremddorganschaft wird hierbei im Mittelpunkt stehen.

Zudem wird die Umsetzbarkeit von entsprechenden Quotenregelungen auch in anderen Gesellschaftsformen diskutiert, die nicht personalistisch ausgestaltet sind. Hierbei insbesondere die für das Bankwesen weiteren relevanten Unternehmensformen gem §5 Abs1 Z1 BWG, wie Sparkassen und Genossenschaften aber auch die Privatstiftungen.

Teilt man die betriebswirtschaftliche Überzeugung, Frauen tragen zu besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen bei, so ist eine Auseinandersetzung mit Quoten für Frauen abseits der gesellschaftsrechtlichen Organe unumgänglich. Die Einführung von Quoten in unterschiedlichen Managementebenen scheint in weiterer Folge der nächste logische Schritt zu sein. Wie eine solche Quote realisiert werden könnte, wird Teil dieser Arbeit sein.

Mögliche Sanktionen bei Nichtbeachtung von Quotenregelungen sollen ausgearbeitet werden, genau so wie notwendige, auch juristische, Maßnahmen, die solche Quotenregelungen entsprechend begleiten müssen.

## **Geplante Gliederung:**

- 1. Einleitung**
- 2. Frauen in Führungs- und Aufsichtspositionen - eine Bestandsaufnahme**
  - 2.1. Geschäftsführende Positionen in männlicher Hand**
  - 2.2. Unternehmerische Aufsichtsorgane männlich geprägt**
  - 2.3. Exkurs: USA**
  - 2.4. Frauen in nicht gesellschaftsrechtlich normierten Managementpositionen**
  - 2.5. Die Rolle der Frau im Erwerbsleben (sonstige Berufe)**
  - 2.6. Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse von Frauen und Männern**
  - 2.7. Schlussfolgerungen**
- 3. Rechtfertigung positiver Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern**
  - 3.1. Gründe für niedrigen Frauenanteil**

Segregation am Arbeitsmarkt  
Rollenbilder und Denkmuster  
Phänomen der gläsernen Decke
  - 3.2. Quoten: Sinn und Nutzen von Quoten allgemein**
  - 3.3. Betrachtung von moralischen Aspekten von Quoten**
  - 3.4. Humanressource Frau: Wie Frauen zunehmend als wirtschaftlicher Faktor eine Rolle spielen und warum Unternehmen nicht mehr auf Frauen in Spitzenfunktionen verzichten können**
- 4. Grundrecht auf Gleichstellung? – Besteht eine grundrechtliche Verpflichtung des Staates zur (faktischen) Gleichstellung von Frauen und Männern?**
  - 4.1. Europarechtlich und verfassungsrechtlich gewährte Rechte zugunsten der Unternehmen**

Niederlassungs-, Kapitalverkehrsfreiheit, Diskriminierungsverbot  
Grundrecht auf Privateigentum, Vereinigungsfreiheit



**4.2. Europarechtlich und verfassungsrechtlich gewährte Rechte zugunsten des Individuums**

**4.3. Arten von Quotenregelungen und deren Zulässigkeit - Gleichbehandlungsrechtliche Fragen von Quotenregelungen**

## **5. Frauenförderungsmaßnahmen auf Europäischer Ebene und in Österreich**

### **5.1 Politischer Ebene**

Entwicklungen und Maßnahmen auf EU-Ebene  
Überblick über die wesentlichsten nationalen Reformen  
CG-Kodex

### **5.2. Initiativen der Kammern und Verbände**

### **5.3. Privatautonome Maßnahmen insbesondere Programme von Unternehmen**

### **5.4. Initiativen der Kammern und Verbände**

### **5.5. Schlussfolgerungen**

## **6. Quotenregelungen für Führungs- und Aufsichtspositionen**

**6.1. Darstellung entsprechender nationalstaatlicher Regelungen im europäischen Ausland**

**6.2. Umsetzung von Quotenregelungen in von staatlicher Hand kontrollierten Unternehmen (Österreich)**

## **7. Quotenregelungen für Aktiengesellschaften**

### **7.1. Corporate Governance Regelungen**

### **7.2. Quotenregelungen für Vorstände**

### **7.3. Quotenregelungen für Aufsichtsräte**

### **7.4. Ausschüsse**

**7.5. Verpflichtende Regelungen für Vertreter/innen von Arbeitnehmer/innen in AR (insbesondere grundrechtliche Fragen)**

## **8. Quotenregelungen für Gesellschaften mit beschränkter Haftung**

**8.1. Quotenregelungen in der Geschäftsführung - Abgrenzung Fremdorganschaft/Selbstorganschaft**

**8.2. Exkurs Bestellung eines Notgeschäftsführer**

**8.3. Geschäftsführung in der GmbH & Co KG**

**8.4. Quoten im fakultativen/obligatorischen Aufsichtsrat**

## **9. Quotenregelung Europäische Aktiengesellschaft**

**9.1. Unterscheidung monistisches System/dualistisches System**

**9.2. Europarechtliche Aspekte der SE  
(Niederlassungs-, Kapitalverkehrsfreiheit, Diskriminierungsverbot)**

## **10. Quotenregelungen in Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften**

**10.1. Vorstand als Geschäftsführungsorgan**

**10.2. Aufsichtsrat**

## **11. Quotenregelungen in Privatstiftungen**

**11.1. Stiftungsvorstand**

**11.2. Aufsichtsrat**

**11.3. Quotenregelungen bei fakultativen Organen**

**11.4. Exkurs: gerichtliche Bestellung von Stiftungsorganen**

## **12. Quotenregelungen in Sparkassen**

**12.1. Vorstand**

**12.2. Sparkassenrat**

### **13. Quotenregelungen für nicht gesellschaftsrechtlich normierte Managementpositionen**

**13.1. Bestimmung der relevanten Hierarchieebene**

**13.2. Abgrenzung des Begriffes „leitender Angestellter“**

### **14. Effektives Quotenmodell und mögliche Sanktionen de lege ferenda**

**14.1. Einschleifregelungen**

**14.2. Gesellschaftsrechtliche Folgen bei Missachtung von Quoten**

Nichtigkeit von Beschlüssen,  
Auflösung der Gesellschaft

**14.3. Börsenrechtliche Folgen**

**14.4. Vergaberechtliche Folgen**

Zulässigkeit von Vergabefremder Kriterien

**14.5. Sonstige öffentlichrechtliche Folgen**

**14.6. Individualrechtliche Ansprüche**

### **15. Flankierende Maßnahmen**

**15.1. Einführung verpflichtender Maßnahmen/ Programme zur Frauenförderung**

**15.2. Ausbau von Betreuungseinrichtungen – Anspruch auf Kinderbetreuung**

**15.3. rechtliche Rahmenbedingungen für „Führen in Teilzeit“**  
arbeitsrechtliche/sozialrechtliche Aspekte

**15.4. Sinn und Zweck einer Datenbank für potentielle Aufsichtsrätinnen**

### **16. Zusammenfassung**

## **Zeitplan**

### **Wintersemester 2009/10:**

**Absolvierung der verpflichtenden Lehrveranstaltungen**

VO Rechtswissenschaftliche Methodenlehre

KU zur Judikatur- oder Textanalyse

### **Wintersemester 2010/11:**

**Absolvierung eines Dissertantenseminars**

### **Sommersemester 2011:**

**Absolvierung von Lehrveranstaltungen**

### **Wintersemester 2011/12:**

**Erstellung des Exposés**

### **Sommersemester 2012:**

**Präsentation des Dissertationsvorhabens**

**Abschluss der Dissertationsvereinbarung**

**Schreiben der Dissertation**

### **Wintersemester 2012/13:**

**Absolvierung eines Dissertantenseminars**

**Schreiben der Dissertation**

### **Sommersemester 2013:**

**Fertigstellung der schriftlichen Arbeit**

### **Wintersemester 2013/14**

**Absolvierung der Defensio**

## **Literatur (bislang):**

- Accenture*, Untapped Potential: Stretching Toward the Future, International Women's Day 2009 Global Research Results
- Achatz*, Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen, in Wilz (Hrsg.) Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen - Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008,
- AK-Wien*, *Frauen.Management.Report.2012*, 2012, Studie der Studie der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, erstellt von *Ahmad/Hudelist /Wieser*
- AK-Wien*, Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat 2011; Studie der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, erstellt von *Naderer/Sauer/Wieser*
- Arioli*, Frauenförderung durch Quoten, 1997, Verlag Helbing & Lichtenhahn,
- Arioli*, Frauenförderungsmassnahmen im Erwerbsleben, 1992, Schulthess Polygraph. Verlag
- Arioli*, Quoten und Gleichstellung von Frau und Mann, 1996, Verlag Helbing & Lichtenhahn
- Bastagen*, Frauenförderungsmaßnahmen in der Privatwirtschaft, 1997 (Dissertation)
- Biffl*, Mehr Jobs und bessere Einkommenschancen für Frauen - Eine gesellschaftspolitische Herausforderung für Österreich, WISO Jg. 29, Heft 2, (89-108),
- Berger*, Die Gleichheit von Frau und Mann in Österreich, EuGRZ 1983, 618
- Brenner-Heinacher*, Frauen in deutschen Aufsichtsräten – ein Blick aus der Unternehmenspraxis, DB 2010 Heft 23 Standpunkte 47, DB0352089;
- BMFG [Hrsg]*, Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung, 2006, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen, in Kooperation mit Frau in der Wirtschaft Österreich, erstellt von *Fuchshuber*
- BMFMöD [Hrsg]*, Frauen in Führungspositionen - Daten, Fakten, Modelle, 2011, Bericht im Auftrag der Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich, erstellt von *König*
- Brown/Brown/Anastasopoulos*, Women on Boards: Not Just the Right Thing - But the "Bright" Thing, 2002, Bericht der The Conference Board of Canada,
- Dauner-Lieb*, Harte oder wieche Quote? – Wege zum Ziel , DB Heft 23 Standpunkte 45, DB0352088
- Europäische Kommission*, Gleichstellung von Frauen und Männern — 2010  
Bericht der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen
- Europäische Kommission*, Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015, 2010, Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen
- Europäische Kommission*, Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007 - Situations- und Trendanalyse
- Europäische Kommission*, Mehr Frauen in Führungspositionen - Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum, 2010
- Europäische Kommission*, Grünbuch: Europäischer Corporate Governance-Rahmen, 2011
- Europäische Kommission*, The costs and benefits of diversity - A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, (Executive Summary), 2003
- Europäische Parlament*, Bericht über Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen

(2010/2115(INI)), 2011, Ausschuss für die Rechte der Frau und die Gleichstellung der Geschlechter des Europäischen Parlaments, *Kratsa-Tsagaropoulou* (Berichterstatteerin)

*EVA: Female Leadership and Firm Profitability*, 2007, Analyse des Finnish Business and Policy Forum EVA, erstellt von *Kotiranta/Kovalinen/Rouvinen*,

*Francois-Poncet/Deilmann/Otte*, Frauenquote in französischen Aufsichts- und Verwaltungsräten – ist eine Quote auch in Deutschland zulässig?, NZG 2011, 450;

*Gutknecht*, Frauenförderung und Gleichheitsgrundsatz, ZAS 1993, 122

*Heid*, Vergabefremde Kriterien im Bundesvergabegesetz, wbl 1998, 194

*Henssler*, Mitbestimmung in Europa - Gestaltungsmöglichkeiten, Reformbedarf und neue Herausforderungen, GesRZ 2011, (6-15), 2011

*Henze/Rosch* Diversity – Praktische Umsetzung der Vorgaben des DCGK für die Besetzung von Aufsichtsräten, Vorständen und Führungsfunktionen, ArbRAktuell 2010, 573

*Holzleithner*, Recht Macht Geschlecht, 2002, WUV- Verlag,

*Kalss*, Frauen im Aufsichtsrat - mehr als nur ein Schlagwort, Aufsichtsrat aktuell; 2011 H 1, 5

*Kokott*, Zur Gleichstellung von Mann und Frau – Deutsches Verfassungsrecht und europäisches Gemeinschaftsrecht, NJW 1995, 1049

*Kucsko-Stadlmayer*, Rechtliche Aspekte der Frauenförderung, JRP 1997, 35

*Kucsko-Stadlmayer*, Europarechtliche Rahmenbedingungen der Frauenförderung, RZ 1999, 106

*Langenbucher*, Gender Diversity – eine internationale Herausforderung, DB Heft 23 Standpunkte 43, DB0352090

*Löfström*, Gender equality, economic growth and employment, 2009, Studie im Auftrag des Swedish Ministry of Integration and Gender Equality

*Krell*, Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in *Krell/Ortlieb/Sieben* (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 6. Auflage, Wiesbaden, 2011

*Mayrhofer [Hrsg.]*, Macht? Erfolg? reich? glücklich? - Einflussfaktoren auf Karrieren, 2005, Linde Verlag *OBERRAUTER/WIESER*: Kodex 2010: Corporate Governance und Frauenförderung am Prüfstand, Aufsichtsrat aktuell 2011 H 4, 11

*McKinsey [Hrsg.]*, Women Matter 2007 - Gender diversity, a corporate performance driver, Studie der Unternehmensberatungsagentur McKinsey (ausgearbeitet von *Desvaux/ Devillard-Hoellinger/ Baumgarten*)

*McKinsey [Hrsg.]*, Women Matter 2 - Femal leadership a competitive edge for the future!, 2008, Studie der Unternehmensberatungsagentur McKinsey (ausgearbeitet von *Desvaux/ Devillard / Sancier-Sultan*)

*McKinsey [Hrsg.]*, Women Matter 3 - Woman leaders, a competitiv edge in and after the crisis!, 2009, Studie der Unternehmensberatungsagentur McKinsey (ausgearbeitet von *Desvaux/ Devillard*)

*McKinsey [Hrsg.]*, Women Matter 2010 - Woman at the top of corporation – Make it happen!, 2010, Studie der Unternehmensberatungsagentur McKinsey (ausgearbeitet von *Desvaux/ Devillard / Sancier-Sultan*)

[o.Verf] Bundes-Gleichbehandlungsgesetz richtlinienwidrig, JBl 2001, 445

[o.Verf] Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Unternehmensorganen, DB 2010, Heft 50/51, S 2786-2788

*Pfarr*, Die Frauenquote, NZA 1995, 809

*Pfarr*, Quoten sind nicht alles, aber ohne Quoten ist nichts, in Arioli (Hrsg.) Quoten und Gleichstellung von Frau und Mann - Helbing & Lichtenhahn Verlag AG, Basel, 1996

*Pfarr/Fuchsloch*, Verfassungsrechtliche Beurteilung von Frauenquoten, NJW 1988, 2201

*Philipp*, Frauenquote für Führungspositionen in der Wirtschaft, EuZW 2011, 612

*Tomic*, Gender Mainstreaming in der Europäischen Union - Wirtschaftlicher Mehrwert oder soziale Gerechtigkeit?, 2011, VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

*Trattner*, Der leitende Angestellte im Arbeitsrecht - Unterschiedliche Definitionen in verschiedenen Gesetzen, ASoK 2004, 155

*Pirstner*, Schwedische Vorschriften zur Frauenförderung - Vorrang von Frauen mit geringerer Qualifikation gemeinschaftsrechtskonform?, RdA 2000, 549;

*Raasch*, Erhöhung der Frauenrepräsentanz in Aufsichtsräten: Norwegen - ein Modell?, ZfRV 2009/31

*Sachs*, Gleichberechtigung und Frauenquoten, NJW 1989, 553,

*Spindler/Brandt*, Verfassungsrechtliche Zulässigkeit einer Gleichstellungsquote im Aufsichtsrat der börsennotierten AG, NZG 2011, 401

*Sporrer*, Glosse zu EuGH 17. 10. 1995, C-450/93 (Vorabentscheidung), RdA 1996, 79

*Statistik Austria [Hrsg.]*, Frauen und Männer in Österreich - Statistische Analysen zu geschlechtsspezifischen Unterschieden 2007, im Auftrag des Bundeskanzleramts - Bundesministerin für Frauen, Medien und Öffentlichen Dienst erstellt

*Sturm*, Positive Diskriminierungen in der Arbeitswelt, RdA 2003, 481;

*Thomasberger*, Neues Gleichbehandlungsgesetz, RdA 2004, 285

*Weber-Rey*, Gesetzliche Frauenquote?, ZRP 2011, 127

*Weber-Rey*, Professionalisierung des Aufsichtsrats, Diversität und Frauen, DB Heft 23, Standpunkte 41, DB0352064

*Weber-Rey/Handt*, Vielfalt/Diversity im Kodex - Selbstverpflichtung, Bemühungspflicht und Transparenz, NZG 2011, 1

*WEF*: The Global Gender Gap Report, 2011, Studie im Auftrag des World Economic Forum, erstellt von *Hausmann/Tyson/Zahidi*

*Wieland*, Ist eine Quotenregelung zur Erhöhung des Anteils der Frauen in Aufsichtsräten mit dem Grundgesetz und Europarecht vereinbar?, NJW 2010, 2408

*Wippermann*, Frauen in Führungspositionen - Barrieren und Brücken, 2010, Studie der Sinus Sociovision GmbH im Auftrag des deutschen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

## Pressemitteilungen

Pressemitteilung Vizepräsidentin Viviane Reding vom 01.03.2011:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/124&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=de>

Pressemitteilung Vizepräsidentin Viviane Reding vom 05.03.2012

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/213&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>