

# FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2021

## EINE GESCHLECHTERQUOTE FÜR DEN VORSTAND



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

**Frauen.Management.Report.2021**

Eine Geschlechterquote für den Vorstand

**Autorinnen:**

Theresa Haager  
Christina Wieser

**Mitarbeit:**

Sylvia Steinbach

**Kontakt:**

Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien  
+43 1 501 65 12650

**Impressum:**

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:  
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien  
Abteilung Betriebswirtschaft  
Prinz-Eugen-Straße 20–22  
1040 Wien

**Februar 2021**

ISBN 978-3-7063-0859-5

## Zusammenfassung

Seit 1. Jänner 2018 reiht sich Österreich in die Riege jener Länder Europas<sup>1</sup> ein, die eine verbindliche Quote<sup>2</sup> von mindestens 30 % Frauen<sup>3</sup> für ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsratsgremien großer und börsennotierter Unternehmen<sup>4</sup> vorsehen. Drei Jahre später zeigt sich, dass die Geschlechterquote wirkt: Dank der gesetzlichen Verpflichtung hat sich die Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten erhöht, während die Unternehmensführung (Geschäftsführung, Vorstand) ein weiteres Mal „reine Männersache“ bleibt. Dabei hat sich in der Corona-Pandemie gezeigt, dass Frauen bei der Krisenbewältigung in der ersten Reihe stehen, sei es im Gesundheitswesen oder als Reinigungskräfte, sei es als Pädagoginnen oder als Handelsangestellte<sup>5</sup>, doch an der Unternehmensspitze sind Frauen nach wie vor systematisch unterrepräsentiert.

- In den an der Wiener Börse notierten Unternehmen sind im Jänner 2021 lediglich 17 von 225 Vorstandspositionen (7,6 %) mit Frauen besetzt. Eine ähnliche Unterrepräsentanz zeigt sich in den 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes, dort liegt der Geschäftsführerinnenanteil bei niedrigen 9,0 %. In den 20 Unternehmen des ATX (Austrian Traded Index) sind es Anfang Jänner 2021 überhaupt nur 6,8 % Frauen in den Vorständen: Damit bildet Österreich im europäischen Vergleich gemeinsam mit Luxemburg (4,2 %) das Schlusslicht und rangiert deutlich unter dem EU-Schnitt (19,3 %) sowie hinter Ländern wie Deutschland (13,5 %) oder Italien (13,1 %). Sämtliche – an der Wiener Börse notierenden – Gesellschaften werden immer noch zu 92,4 % von Männern geführt, in den 200 umsatzstärksten Unternehmen sind nach wie vor 80,3 % der insgesamt 2.364 Spitzenpositionen (Geschäftsführungen, Aufsichtsrat) mit Männern besetzt.
- Dass Österreich im Hinblick auf die Gleichberechtigung von Frauen in der Wirtschaft Aufholbedarf hat, macht der internationale Vergleich deutlich: Im Global Gender Gap Report 2020 des Weltwirtschaftsforums (WEF) erreicht Österreich in der Frage der wirtschaftlichen Partizipation von Frauen unter 157 Ländern lediglich den 86. Rang.<sup>6</sup> Zurückzuführen ist die asymmetrische Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf das altbekannte Phänomen der Genderstereotypisierung sowie die Ausrichtung von Karriereplänen auf traditionelle Geschlechterrollen.<sup>7</sup> Eine weitere Hürde für Frauenkarrieren sind die – mit steigender Hierarchiehöhe – wegfallenden objektivierenden Auswahlmethoden bei Rekrutierungsprozessen.<sup>8</sup> Als entscheidendes Selektionskriterium für die obersten Führungsebenen zeichnet sich primär das sogenannte „Ähnlichkeitsprinzip“ ab: Ähnlichkeit macht attraktiv und gibt Sicherheit, was zur Folge hat, dass Männer immer wieder Männer rekrutieren.<sup>9</sup> Diese historisch bedingten Verhaltensmuster führen zu einer Reproduktion der herrschenden patriarchalischen Strukturen im Management, die sich durch sämtliche Unternehmensgruppen ziehen:

	Top 200 Unternehmen	Börsennotierte Unternehmen	Quotenpflichtige Börsenunternehmen	ATX-20- Unternehmen	Staatsnahe Unternehmen <sup>10</sup>
<b>Aufsichtsrat</b>	23,5 %	26,4 %	32,3 %	31,5 %	39,2 %
<b>Geschäftsführung<sup>11</sup></b>	9,0 %	7,6 %	7,2 %	6,8 %	17,1 %

Frauenanteil nach Vergleichsgruppen, Aufsichtsrat und Geschäftsführung, Jänner 2021

- Traditionell sind Frauen in Aufsichtsratspositionen stärker als im Management vertreten, die Geschlechterquote für den Aufsichtsrat hat diesen Trend weiter verstärkt: Der Frauenanteil in den quotengebundenen, börsennotierten Unternehmen hat sich seit Einführung der Quote signifikant von 22,4 % (Jänner 2018) auf 32,3 % (Jänner 2021) gesteigert (+ 9,9 Prozentpunkte). Fast zwei Drittel (63,0 %) der quotenpflichtigen Unternehmen erfüllen bereits den Mindestanteil von 30 % Frauen im Aufsichtsrat, 29,6 % davon erreichen sogar einen Anteil von 40 % und mehr. Der Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder in den nicht-quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen liegt im Jänner 2021 hingegen bei vergleichsweise niedrigen 18,3 %: Damit setzt sich die Gruppe der quotenerfassten Gesellschaften mit knapp einem Drittel Frauen im Aufsichtsrat vom restlichen Feld deutlich um 14,0 Prozentpunkte ab.

<sup>1</sup> Norwegen, Spanien, Island, Italien, Frankreich, Belgien, Niederlande, Deutschland, Portugal, Österreich.

<sup>2</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2017.

<sup>3</sup> Die Regelung gilt umgekehrt auch dann, wenn Männer die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in der Belegschaft darstellen.

<sup>4</sup> Für Börsenunternehmen und Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten; Bedingungen für beide Unternehmensgruppen: Gremiengröße (mind. sechs KapitalvertreterInnen) und mind. 20 % der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe in der Belegschaft.

<sup>5</sup> Arbeit&Wirtschaft Blog 2020.

<sup>6</sup> Weltwirtschaftsforum 2020.

<sup>7</sup> Edding und Erfurt Sandhu 2019.

<sup>8</sup> Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

<sup>9</sup> Allbright Stiftung 2020.

<sup>10</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2020.

<sup>11</sup> Der Begriff „Geschäftsführung“ wird hier vereinfachend sowohl für die Leitung einer AG (Vorstand) als auch für die Leitung einer GmbH (Geschäftsführung) verwendet.

- Drei Jahre nach Etablierung der Quote in Österreich ist festzuhalten, dass die verpflichteten Unternehmen bei Neubestellungen durchwegs das Mindestanteilsgebot von 30 % Frauen berücksichtigen und bislang „kein Stuhl“ im Aufsichtsrat leer geblieben ist, d.h. es war keine Sanktionierung wegen Nichteinhaltung notwendig. Einer AK-Erhebung zufolge sind weibliche Aufsichtsratsmitglieder in Österreich vergleichsweise jünger und formal besser qualifiziert (gemessen am Akademisierungsgrad) als männliche Aufsichtsratsmitglieder.<sup>12</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen über weibliche Board-Mitglieder kommen auch empirische Studien aus Norwegen.<sup>13</sup> Zudem zeigt eine deutsche Erhebung vom Jänner 2021, dass Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat dazu beiträgt, Vorstände besser und effektiver zu kontrollieren.<sup>14</sup>
- Um die Strahlkraft der Quote zu erhöhen, ist es entscheidend, dass Aufsichtsrätinnen auch in jene relevanten Positionen gelangen, die es ermöglichen, Veränderungsprozesse voranzutreiben.<sup>15</sup> Wie die vorliegende Erhebung zeigt, ist der Frauenanteil in wichtigen Ausschüssen des Aufsichtsrats – z.B. dem Nominierungsausschuss, der sich mit der Nachfolgeplanung für Vorstand und Aufsichtsrat befasst – (noch) gering. Während in den Ausschüssen der Prime Market-Unternehmen durchschnittlich 23,2 % Frauen vertreten sind, sind es unter den Vorsitzenden nur mehr 16,3 %. Ähnliches gilt für die mächtige Position des Aufsichtsratsvorsitzes: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen sind lediglich 14,0 % der Positionen mit Frauen besetzt. Empirische Studien belegen diese Zahlen: Neubestellte Frauen in Leitungs- oder Kontrollorganen gelangen weit weniger oft in Schlüsselpositionen als ihre männlichen Pendanten.<sup>16</sup>
- Während der Frauenanteil in den Aufsichtsräten europaweit – dank Quotenregelungen in zehn Ländern – sukzessive steigt, bleibt der Unterrepräsentanz von Frauen in den Geschäftsleitungen einzementiert. Deutschland hat aus dem Scheitern des „Prinzips Freiwilligkeit“ bzw. der Selbstverpflichtung der Unternehmen bereits Konsequenzen gezogen und das Erfolgsmodell Geschlechterquote auf den Vorstand übertragen. Um den herrschenden, männerdominierten Strukturen entgegenzuwirken, wurde Anfang Jänner 2021 ein sogenanntes Mindestbeteiligungsgebot für den Vorstand in börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen beschlossen: Ab vier Personen muss mindestens eine Frau im Vorstand vertreten sein. Wird bei Bestellung eines neuen Vorstandsmitglieds gegen diese Mindestbeteiligung verstoßen, gilt die Bestellung als nichtig.<sup>17</sup>

Jetzt ist der Gestaltungswille der Politik gefragt, um die notwendigen Schritte für die Gleichstellung der Geschlechter an der Spitze der Wirtschaft auch in Österreich zu setzen:

- Um das „Patriarchat“ im Vorstand aufzubrechen, sollte der Gesetzgeber für börsennotierte Unternehmen eine Mindestbeteiligung von Frauen vorsehen: Im Schnitt besteht dort ein Unternehmensvorstand aus drei Personen, künftig sollte wenigstens eine dieser Positionen mit einer Frau besetzt sein. Von einer derartigen Regelung wären derzeit 44 Unternehmen umfasst, von denen gegenwärtig nur ein Viertel, also elf Unternehmen, zumindest eine Frau im Vorstand aufweisen. Damit würde der Frauenanteil nach jetzigem Stand auf immerhin 22,2 % und damit das Dreifache des aktuellen Niveaus (7,6 %) angehoben werden und es würden mindestens 33 Spitzenpositionen für Frauen entstehen. Bei einer Anwendung dieser Vorstandsquote auf die umsatzstärksten 200 Unternehmen des Landes, sind es 76 Positionen für Frauen und eine Steigerung des Frauenanteils von 9,0 % auf 21,3 %.
- Die öffentliche Hand sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen: Die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsratsgremien staatsnaher Unternehmen auf 40 %, die 2020 beschlossen wurde, ist eine wichtige Maßnahme, der eine rasche Zielvorgabe für die geschlechtergerechte Besetzung von Geschäftsführungen folgen muss. In den staatsnahen Unternehmen sollte in mehrköpfigen Geschäftsführungen d.h. ab zwei Personen mindestens eine Frau vertreten sein. Derzeit liegt der Frauenanteil in den Geschäftsführungen bei 17,1 %, unter Anwendung einer Quote wäre dies ein deutlicher Anstieg auf mehr als ein Drittel (35,4 %) und damit ein starker Impuls für mehr Gleichstellung an der Führungsspitze.
- Außerdem muss die wirkungsvolle Aufsichtsratsquote – nach Vorbild der öffentlichen Hand und anderer europäischer Länder (wie Frankreich oder Italien) – auf 40 %<sup>18</sup> angehoben werden. Bislang profitiert nur ein Bruchteil (geschätzt 70 bis 80 Unternehmen) der insgesamt rund 100.000 österreichischen Kapitalgesellschaften von der gesetzlichen Regelung, daher muss der Geltungsbereich auf alle großen und börsennotierten Unternehmen ausgeweitet werden.

<sup>12</sup> Wieser und Fischeneder 2019.

<sup>13</sup> Ahern und Dittmar 2012.

<sup>14</sup> Kirsch und Wrohlich 2021a.

<sup>15</sup> Maida und Weber 2018.

<sup>16</sup> Rebérioux und Roudaut 2016.

<sup>17</sup> Bundesregierung Deutschland 2021.

<sup>18</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2020.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	5
2	Initiativen der Europäischen Union .....	6
2.1	Gleichstellungsstrategie der EU-Kommission 2020-2025 .....	8
3	Gesetzliche und freiwillige Maßnahmen in Österreich.....	10
3.1	Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G) .....	10
3.2	Börsennotierte Unternehmen .....	13
3.3	Unternehmen im öffentlichen Interesse.....	15
3.4	Kreditinstitute .....	16
3.5	Staatsnahe Unternehmen .....	17
3.6	Universitäten .....	18
4	AK-Erhebung: Frauen in Management und Aufsichtsrat 2021 .....	19
4.1	Top 200 Unternehmen.....	19
4.1.1	Geschäftsführung, Vorstand .....	19
4.1.2	Aufsichtsrat .....	23
4.2	Börsennotierte Unternehmen .....	26
4.2.1	Vorstand.....	26
4.2.2	Aufsichtsrat .....	28
4.2.3	Aufsichtsratsausschüsse.....	31
4.3	Quotenpflichtige Unternehmen an der Börse .....	35
5	Österreich im europäischen Vergleich.....	38
5.1	Frauenanteil in Führungspositionen europäischer Unternehmen .....	38
5.2	Gesetzliche Quotenregelungen in europäischen Ländern .....	41
5.3	Freiwillige Empfehlungen in Europa .....	47
6	Schlussfolgerungen.....	49
7	Literaturverzeichnis .....	51

# 1 Einleitung

*„Once little girls can see it, little girls can be it.“*

Amanda Gorman, US-amerikanische Dichterin<sup>19</sup>

Im Jahr 2020 leben in Österreich mehr Frauen als Männer – 50,8 % der Bevölkerung sind Frauen.<sup>20</sup> Während dieses Verhältnis in der Bevölkerungsstruktur schon seit längerer Zeit besteht, steigt der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen in den letzten 20 Jahren sukzessive an: Waren es im Jahr 1999 unter den 15- bis 64-jährigen noch 59,4 % Frauen, erhöhte sich die Erwerbstätigenquote von Frauen im Jahr 2019 auf 69,2 %.<sup>21</sup> Trotz der zunehmenden Erwerbsquote von Frauen ist deren Teilhabe an relevanten gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen nach wie vor gering. Frauen wurden und werden systematisch aus einflussreichen, prestigeträchtigen sowie gewinnbringenden Gesellschaftsbereichen ausgeschlossen. Der Fokus des vorliegenden Berichts liegt primär auf der Erhebung der Geschlechterverteilung in den Spitzenfunktionen der großen und börsennotierten Unternehmen. Es ist aber nicht nur die Wirtschaft, in der Frauen benachteiligt werden, geschlechterbezogene Ungleichheit zieht sich auch durch andere relevante Gesellschaftsbereiche wie Politik, Wissenschaft, Medien oder Kultur. Zuletzt hat es immerhin am politischen Parkett einige positive Signale für mehr Frauen an der Spitze gegeben: So wurde im Jänner 2021 mit Kamala Harris zum ersten Mal in der Geschichte der USA eine Frau zur Vizepräsidentin gewählt und seit Dezember 2019 steht mit Ursula von der Leyen erstmals eine Frau an der Spitze der EU-Kommission.

„Frauen gehören überall dort hin, wo Entscheidungen getroffen werden“<sup>22</sup> – so hat es die legendäre US-Richterin am Supreme Court, Ruth Bader Ginsburg, formuliert. Role Models, weibliche Vorbilder, sind dabei von enormer Bedeutung, um junge Frauen zu begeistern. Mit Frauen wie Harris oder von der Leyen sind erste Schritte gemacht, doch von Geschlechterparität ist man in Politik wie in Wirtschaft oder der Wissenschaft auch im Jahr 2021 weit entfernt. Gründe für die nach wie vor asymmetrische Repräsentation von Frauen in leitenden Positionen sind struktureller Natur. Genderstereotype und Karrierepfade, die auf klassische Geschlechterrollen ausgerichtet sind, führen dazu, dass die wichtigen Positionen in der Wirtschaft (Geschäftsführung, Aufsichtsrat) immer noch überwiegend von Männern besetzt werden. Zudem erschweren die gängigen Prozesse bei der Rekrutierung Frauen den Weg nach oben: Rekrutiert wird primär nach dem Prinzip der Ähnlichkeit, was bedeutet, dass Führungskräfte nach jüngeren Ausgaben von sich selbst suchen. Ebenso geraten formale Kriterien, wie etwa Qualifikation oder Erfahrung, in den Hintergrund.<sup>23</sup> Vermeintliche Hürden, wie etwa mangelnde Qualifikation (obwohl mehr Frauen als Männer in der EU ein Universitätsstudium abschließen<sup>24</sup>), fehlende Erfahrung oder gar vermeintliche „weibliche“ Eigenschaften, werden oft vorgeschoben.<sup>25</sup>

So nimmt der Frauenanteil mit jeder Hierarchieebene systematisch ab: Diese vertikale Arbeitsmarktsegregation wird als Phänomen der „Gläsernen Decke“<sup>26</sup> bezeichnet, die hochqualifizierte Frauen als unsichtbare Barriere am beruflichen Aufstieg hindert. Gesetzliche Quoten sind ein effektives Mittel, um Geschlechterungleichheit zu beseitigen: Die rechtlich erzwungene Umbesetzung von Aufsichtsräten nach Geschlechterkriterien bringt die traditionelle Ordnung durcheinander und verschiebt etablierte Macht- und Privilegienstrukturen.<sup>27</sup> Im öffentlichen Diskurs wird die Quotenregelung häufig mit einer „Frauenquote“ gleichgesetzt. Im Grunde handelt es sich dabei jedoch um ein Gleichstellungsinstrument, das nicht notwendigerweise auf Frauen anzuwenden ist – vielmehr sehen die entsprechenden Regelungen ein bestimmtes Geschlechterverhältnis in den leitenden Positionen vor, bei dem die unterrepräsentierte Gruppe bei gleicher Qualifikation bevorzugt wird. Die Quote funktioniert dabei wie eine Brille: Erst stört sie, dann verbessert sie den Durchblick.<sup>28</sup> Quotenregelungen gelten als zentrales Instrument, um Rekrutierungsentscheidungen auf Basis von Qualifikation statt Geschlecht zu treffen. Die Erfüllung von Quoten setzt nämlich voraus, dass über den Nominierungsprozess und die Qualifikationsprofile reflektiert wird.<sup>29</sup> Dies erfordert wiederum eine gezielte und strategische Suche nach geeigneten KandidatInnen und forciert so ein formalisiertes Auswahlverfahren für Frauen und Männer.<sup>30</sup> Auf europäischer Ebene sind Quoten mittlerweile die etablierte Maßnahme, um die Ungleichverteilung der Geschlechter in Führungspositionen der Wirtschaft zu reduzieren: In den vergangenen Jahren haben sich zehn europäische Länder für verbindliche Zielvorgaben in Leitungsgremien entschieden, obwohl es gegenwärtig noch keine einheitliche Regelung für EU-Länder gibt.

---

<sup>19</sup> Zeit online 2021.

<sup>20</sup> Statistik Austria 2020a.

<sup>21</sup> Statistik Austria 2020c.

<sup>22</sup> Business Insider 2020.

<sup>23</sup> Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

<sup>24</sup> Europäische Kommission 2017a.

<sup>25</sup> Maaß 2016.

<sup>26</sup> Morrison et al. 1992.

<sup>27</sup> Liswood 2015.

<sup>28</sup> Stern 2020.

<sup>29</sup> Hanappi-Egger 2011.

<sup>30</sup> Mensi-Klarbach 2016.

## 2 Initiativen der Europäischen Union

„The EU has made some improvements in gender equality in recent decades. However, given that the EU is considered a global leader in gender equality, this progress is taking place at a snail's pace. Gender equality is not yet a reality for millions of Europeans.“

European Institute for Gender Equality, Gender Equality Index 2020<sup>31</sup>

Seit den Anfängen der Europäischen Gemeinschaft in den 1950er-Jahren ist Gleichberechtigung ein zentraler Grundsatz der EU-Gesetzgebung. Bereits in den Gründungsverträgen 1957 ist etwa der Grundsatz der gleichen Entlohnung für gleiche Arbeit festgehalten worden<sup>32</sup> und Artikel 23 der Europäischen Grundrechtecharta institutionalisiert die Gleichheit von Frauen und Männern in allen Bereichen.<sup>33</sup> Nach wie vor aber sind Unionsbürgerinnen in vielen Bereichen, etwa den ihnen durchschnittlich zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen, dem Zugang zu Infrastrukturen oder der Zeit für Privatleben, strukturell benachteiligt.<sup>34</sup> Den Erwartungen des European Institute for Gender Equality (EIGE) zufolge würde es bei der derzeitigen Fortschrittsrate der Geschlechtergleichheit in der EU, mit einem Anstieg des Indexwertes um einen Prozentpunkt alle zwei Jahre, noch mehr als 60 Jahre dauern, bis eine Gleichberechtigung von Männern und Frauen erreicht wäre.<sup>35</sup>

Bereits 1984 und 1996 erließ der Europäische Rat Empfehlungen zur „Förderung einer ausgewogenen Mitwirkung von Frauen und Männern am Entscheidungsprozess“, in mehreren Entschlüssen hat auch das Europäische Parlament rechtlich verbindliche Quoten gefordert. Die „Förderung einer ausgewogeneren Teilhabe am Entscheidungsprozess“ war dann auch eines der Ziele der europäischen Frauen-Charta, die Präsident José Manuel Barroso und Vizepräsidentin Viviane Reding im März 2010 auf den Weg gebracht haben. Nachdem sich die Europäische Kommission 2010 verpflichtet hat, Gleichstellung gezielt zu fördern und in allen Politikbereichen mitzudenken, hat die Kommission im November 2012 auf Initiative der damaligen Justizkommissarin Viviane Reding einen Richtlinienentwurf vorgelegt, der den Frauenanteil in den Führungsetagen von Unternehmen anheben sollte.<sup>36</sup> Im Einzelnen sah der Entwurf zur „Richtlinie über Frauen in Aufsichtsräten“ Folgendes vor:

- Bis 2020 sollten mindestens 40 % der nicht geschäftsführenden DirektorInnen und Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter europäischer Unternehmen der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe angehören. Unternehmen in öffentlicher Hand sollten diese Quote bereits im Jahr 2018 erreichen.
- Optional könnten Mitgliedstaaten zudem eine Quote von 33 % wählen, die zusätzlich zu den nicht geschäftsführenden, auch geschäftsführende, Führungspositionen betrifft.
- Kleine und mittlere Unternehmen sowie nicht börsennotierte Unternehmen wären von der Richtlinie ausgenommen.
- Die Entscheidung zur Mandatsvergabe sollte damit auf Basis neutraler, klarer und vorab festgelegter Kriterien erfolgen. Bei gleicher Qualifikation zweier Bewerbenden käme – der Quote entsprechend – die Person zum Zug, die zur unterrepräsentierten Geschlechtergruppe zählt, ausgenommen es überwiegen weitere, die jeweiligen KandidatInnen betreffende, spezifische und objektiv feststellbare Kriterien.
- Die betroffenen Unternehmen müssten nationale Berichte vorlegen und sind bei Nichterfüllung der Quote zu sanktionieren. Außerdem müssten von Unternehmensseite Maßnahmen transparent gemacht werden, wie die Quote zukünftig realisiert werden kann.
- Die Regelung sollte automatisch Ende des Jahres 2028 außer Kraft treten.<sup>37</sup>

In den darauffolgenden Verhandlungen im Europäischen Parlament ist der Entwurf im November 2013 mit deutlicher Mehrheit angenommen worden.<sup>38</sup> Die hier beschlossenen Veränderungen sahen eine Erhöhung der Strafen vor und unterstützten eine Anwendung der Quotenregelung, unabhängig von der Geschlechterzusammensetzung der Beschäftigten. Außerdem wurde angeregt, die Quotenregelung auf die Institutionen der EU anzuwenden. Kleine und mittlere Unternehmen sollten zudem dazu motiviert werden, ebenfalls Gleichstellungsmaßnahmen zu treffen.<sup>39</sup> Als nächste Instanz im Gesetzgebungsprozess ist seitdem der Rat der EU am Zug, bislang jedoch in dieser Frage wenig erfolgreich: Bereits 2014 bemühte sich die italienische Ratspräsidentschaft intensiv aber vergebens um eine Einigung. Auch die darauffolgenden Ratspräsidentschaften führten lediglich zur deutlichen Abschwächung des vorliegenden Entwurfes, nicht aber zu dessen

<sup>31</sup> Barbieri et al. 2020.

<sup>32</sup> Europäische Gemeinschaft 1957.

<sup>33</sup> Europäische Union 2000.

<sup>34</sup> Barbieri et al. 2017.

<sup>35</sup> Barbieri et al. 2020.

<sup>36</sup> Europäisches Parlament 2017.

<sup>37</sup> Europäische Kommission 2012.

<sup>38</sup> Europäisches Parlament 2019.

<sup>39</sup> Europäisches Parlament 2013.

Annahme.<sup>40</sup> Insbesondere Luxemburg (Ratsvorsitz 2. Halbjahr 2015) hat sich in dieser Frage sehr initiativ gezeigt und einen Kompromisstext dazu eingebracht, der eine sogenannte „Flexibilitätsklausel“ beinhaltet: Diese Klausel (Artikel 4b) sieht vor, dass die Mitgliedstaaten die Zielvorgaben der Richtlinie auf ihre eigene Art und Weise verfolgen können und die Verfahrensvorschriften der Richtlinie auszusetzen sind, sofern bereits Maßnahmen mit ähnlicher Wirkung ergriffen oder Fortschritte erzielt wurden, die den festgelegten quantitativen Zielvorgaben nahekommen. Um Flexibilität mit einem Höchstmaß an Rechtssicherheit zu kombinieren, werden in Artikel 4b unterschiedliche Szenarien festgelegt, die rechtlich die „gleiche Wirksamkeit“ bis 31. Dezember 2022 gewährleisten. Allerdings ist auch dieser Kompromiss Ende 2015 im Rat gescheitert, wobei immerhin 15 Delegationen<sup>41</sup> die Richtlinie in ihrer gegenwärtigen Fassung unterstützt haben. Fünf Mitgliedstaaten hielten jedoch zum einen Prüfungsvorbehalte (Tschechische Republik, Deutschland, Spanien, Portugal und Polen) bzw. zum anderen Parlamentsvorbehalte (Dänemark, Tschechische Republik, Frankreich, Polen und Großbritannien) aufrecht. Zudem haben acht Mitgliedstaaten (Dänemark, Estland, Kroatien, Ungarn, Slowakei, Niederlande, Schweden und Großbritannien) weiterhin Vorbehalte zum Kommissionsvorschlag geäußert.

Seitdem, also seit bereits sechs Jahren, ist es zu keiner Behandlung der Richtlinie mehr im Rat gekommen, auch nicht im Rahmen der österreichischen Ratspräsidentschaft (2. Halbjahr 2018)<sup>42</sup>: Die Behandlung der entsprechenden Richtlinie war nicht als solches im offiziellen Programm zu finden, wenigstens widmete sich ein Arbeitsschwerpunkt der „*Förderung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen und Gender Mainstreaming*“<sup>43</sup>. In diesem Zusammenhang wurde von Seiten der damaligen österreichischen Frauenministerin Juliane Bogner-Strauß im parlamentarischen EU-Unterausschuss<sup>44</sup> im Jänner 2019 hervorgehoben, dass es während der österreichischen Ratspräsidentschaft eine Vielzahl an bilateralen Gesprächen zu dem Thema gegeben hat. Ein Ergebnis der Gespräche: Spanien habe mittlerweile eingelenkt und stehe dem Vorschlag nun positiv gegenüber.<sup>45</sup> Auch in den folgenden Ratspräsidentschaften kam es zu keiner expliziten Behandlung: Weder auf der strategischen Agenda unter der Trio-Ratspräsidentschaft (Rumänien, Finnland und Kroatien) von Jänner 2019 bis Juni 2020<sup>46</sup> noch auf der neusten strategischen Agenda des Rates von Juli 2020 bis Dezember 2021<sup>47</sup> unter dem Vorsitz von Deutschland, Portugal und Slowenien findet sich ein konkreter Hinweis auf die Richtlinie.

Gerade in den vergangenen Jahren wurde aber vermehrt auf Ebene des Parlaments und der Kommission Druck aufgebaut: In einer Anfrage an den Rat im August 2020 forderte das Europäische Parlament erneut dazu auf, die Blockade der Richtlinie aufzuheben, um zur Beseitigung der „gläsernen Decke“ beizutragen. Zuletzt scheint nämlich auch Deutschland seine Meinung geändert zu haben, sodass inzwischen 18 Mitgliedstaaten dem Vorschlag positiv gegenüberstehen. Mit der Unterstützung Deutschlands könnte nun eine qualifizierte Mehrheit im Rat erreicht werden, wie die Vizepräsidentin der Kommission, Věra Jourová, gegenüber dem Europäischen Parlament im Mai 2020 erklärte.<sup>48</sup> Zudem setzt sich das Europäische Parlament ausdrücklich für die Gleichstellung im öffentlichen und privaten Bereich ein<sup>49</sup>, während die Kommission bereits 2017 einen *Aktionsplan (2017–2019) zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles*<sup>50</sup> vorgelegt hat. Eingebettet neben weiteren Maßnahmen galt dabei ein Aktionsschwerpunkt dezidiert dem Durchbrechen der „gläsernen Decke“, um die vertikale Arbeitsmarktsegregation zu bekämpfen. Im März 2020 präsentierte die seit Dezember 2019 tätige neue Europäische Kommission ihre „*Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025*“, deren Ziele auch die Annahme der „*Richtlinie über Frauen in Aufsichtsräten*“ umfassen.<sup>51</sup>

---

<sup>40</sup> Europäisches Parlament 2017.

<sup>41</sup> BE, BG, IE, EL, FR, IT, CY, LV, LT, LU, MT, AT, RO, SI, FI

<sup>42</sup> Trio-Ratspräsidentschaft, bestehend aus Estland (zweites Halbjahr 2017), Bulgarien (erstes Halbjahr 2018) und Österreich (zweites Halbjahr 2018).

<sup>43</sup> Generalsekretariat des Rates der Europäischen Union 2017.

<sup>44</sup> APA-OTS 2019b.

<sup>45</sup> APA-OTS 2019a.

<sup>46</sup> Rat der Europäischen Union 2018.

<sup>47</sup> Rat der Europäischen Union 2020.

<sup>48</sup> Europäisches Parlament 2020a.

<sup>49</sup> Europäisches Parlament 2017.

<sup>50</sup> Europäische Kommission 2017b.

<sup>51</sup> Europäische Kommission 2020b.



## 2.1 Gleichstellungsstrategie der EU-Kommission 2020-2025

*„In der Wirtschaft, in der Politik und in der Gesellschaft als Ganzes können wir unser volles Potenzial nur entfalten, wenn wir unsere Kompetenzen und Vielfalt vollumfänglich zum Einsatz bringen. Nur die Hälfte unserer Bevölkerung, unserer Ideen der unserer Energie einzusetzen, reicht einfach nicht aus.“*

Ursula von der Leyen, Präsidentin der Europäischen Kommission<sup>52</sup>

Frauen waren in den europäischen Institutionen, insbesondere im Exekutivorgan – der EU-Kommission – seit der Gründung der EU äußerst schlecht vertreten. Seit 1958 waren von den 183 KommissarInnen jeweils weniger als 20 % weiblich.<sup>53</sup> Dieses Bild hat sich erst kürzlich verändert: Am 1. Dezember 2019 hat die neue EU-Kommission unter Präsidentin Ursula von der Leyen ihr Amt angetreten. Mit von der Leyen steht demnach erstmals in der Geschichte eine Frau an der Spitze der EU-Kommission, deren Frauenanteil bei Amtsantritt mit 44 % (12 Frauen, 15 Männer) so hoch war wie nie zuvor – auch wenn das ursprünglich ausgerufene Ziel einer paritätisch besetzten Kommission am Ende des Benennungsprozesses verfehlt wurde. Durch den Rücktritt Phil Hogans am 26. August 2020 und der darauffolgenden Ernennung von Mairead McGuinness zum neuen Kommissionsmitglied im Oktober 2020 erreichte die EU-Kommission erstmals (annähernde) Geschlechterparität, mit einem Frauenanteil von 48 % (13 Frauen, 14 Männer).

Von der Leyen, die sich bereits als Familien- und Arbeitsministerin in Deutschland für eine Geschlechterquote in den Aufsichtsräten stark gemacht hat, setzte noch vor Abstimmung und Veröffentlichung des Arbeitsprogramms der Kommission, politische Prioritäten im Bereich der Gleichstellung: Verbindliche Maßnahmen für Lohntransparenz sollen geschaffen werden, gegen geschlechtsspezifische Gewalt muss mehr getan werden, und der Kampf gegen Diskriminierung ist fortzusetzen. Ein starkes Signal dafür ist die Benennung einer Kommissarin für Gleichstellung: Als erste Kommissarin mit diesem Aufgabenzuschnitt hat Helena Dalli im Dezember 2019 ihr Amt angetreten. Sowohl in ihrem Heimatland Malta als auch auf europäischer Ebene hat sich Dalli einen Namen als langjährige Verfechterin für inklusive Gleichstellungspolitik gemacht. Bei ihrer Anhörung im Europäischen Parlament hat Dalli u.a. angekündigt, die seit Jahren blockierten Vorhaben der 5. Gleichstellungs-Richtlinie und der „Richtlinie über Frauen in Aufsichtsräten“ vorantreiben zu wollen.<sup>54</sup> Maßnahmen gegen Gewalt an Frauen stehen ebenfalls auf ihrer Agenda. Um diese Maßnahmen und Pläne umzusetzen richtete Dalli eine Task-Force für Gleichheitspolitik ein, die sachbereichsübergreifend intersektionale Gleichstellungsansätze in allen Tätigkeitsfeldern und Initiativen der Europäischen Union verfolgen und auf operativer und technischer Ebene dafür sorgen soll, dass Gleichstellung durchgängig berücksichtigt wird.<sup>55</sup> Die erste Sitzung der Task-Force fand bereits im November 2019 statt, wie Dalli in ihren sozialen Medien mitteilte, Informationen zu Ergebnissen der Sitzung, bzw. darüber, ob es seither zu weiteren Sitzungen kam, wurden jedoch bisher nicht veröffentlicht.<sup>56</sup>

Im März 2020 präsentierte die Europäische Kommission ihre „Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025“, mit dem Ziel „ein Europa der Gleichstellung zu schaffen, in dem geschlechtsspezifische Gewalt, Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und strukturelle Ungleichheit zwischen Frauen und Männern der Vergangenheit angehören“. Um dieses Ziel zu erreichen, sind sowohl gezielte Gleichstellungsmaßnahmen geplant als auch ein stärkerer Fokus auf Gender Mainstreaming durch systematisches Einbeziehen der Geschlechterperspektive in alle Bereiche und Phasen in der EU-Politik. Die Aktionsbereiche der Strategie umfassen die Bekämpfung geschlechtsspezifischer Gewalt und Stereotype, die Förderung einer geschlechtergerechten Wirtschaft sowie gleichberechtigte Führungsverantwortung in der Gesellschaft, durch ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in Politik und Entscheidungspositionen.<sup>57</sup>

Im Zuge des Ziels der gleichberechtigten Führungsverantwortung in der Gesellschaft macht es sich die EU-Kommission auch zur Aufgabe die Annahme des Vorschlags von 2012 für die Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen zu erwirken. Das Europäische Parlament und der Rat werden ersucht, den Vorschlag für die Richtlinie anzunehmen und die Mitgliedstaaten werden angehalten die Richtlinie umzusetzen und anzuwenden. Die Kommission selbst will mit gutem Beispiel vorangehen und bis Ende 2024 auf allen Führungsebenen Geschlechterparität erreichen. Dazu sollen sowohl „quantitative Ziele“ für die Ernennung von Frauen gesetzt als auch die Entwicklung von Führungskompetenzen durch Programme unterstützt werden.<sup>58</sup>

---

<sup>52</sup> APA 2020b.

<sup>53</sup> Berger und Schrittwieser 2019.

<sup>54</sup> Siehe dazu die Website: <https://www.akeuropa.eu/de/neuer-schwung-fuer-europaeische-gleichstellungspolitik-hearing-mit-der-designierten-kommissarin>

<sup>55</sup> Europäische Kommission 2020b.

<sup>56</sup> Europäisches Parlament 2020b.

<sup>57</sup> Europäische Kommission 2020b.

<sup>58</sup> Ebd.

Die Maßnahmen der „Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025“ sind durchaus ambitioniert, dennoch sind erfahrungsgemäß zahlreiche Widerstände zu den Themen Gleichstellung und Antidiskriminierung seitens der Mitgliedstaaten zu erwarten, die bislang schwer zu überwinden waren. Kritik an der Gleichstellungsstrategie der EU-Kommission gibt es unter anderem in Bezug auf das Fehlen geplanter Gesetzesvorhaben. Monika Vana, Delegationsleiterin der österreichischen Grünen im EU-Parlament, bezeichnet das Strategiepapier als Enttäuschung, da, abgesehen von einer Richtlinie zur Lohntransparenz, keine neuen Gesetzesvorhaben präsentiert wurden. Vana dazu: „Ich begrüße, dass Kommissionspräsidentin von der Leyen Gleichstellungsfragen zur Cheffinnensache erklärt und innerhalb der ersten 100 Tage eine Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter vorgelegt hat. Jedoch braucht Europa dringend konkrete Maßnahmen, wie Frauenquote für Spitzenpositionen in Wirtschaft, Politik und Forschung“.<sup>59</sup> Zudem fordert Evelyn Regner, Vorsitzende des Ausschusses für Frauenrechte und Gleichstellung des europäischen Parlaments, in Reaktion auf die Vorstellung der Gleichstellungsstrategie verbindliche Gesetzesmaßnahmen und Quotenregelungen: „Die Zeit der Freiwilligkeit ist vorbei“, so Regner<sup>60</sup>, auch in Hinsicht auf die verschärfenden Tendenzen der Corona-Krise in Bezug auf Geschlechterungleichheit.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> APA-OTS 2020a.

<sup>60</sup> APA 2020b.

<sup>61</sup> APA-OTS 2020b.

### 3 Gesetzliche und freiwillige Maßnahmen in Österreich

*„Ich habe in 27 Jahren Politik einfach zur Kenntnis nehmen müssen: Es funktioniert halt nicht ohne Quote. Auch wenn die Quote mir persönlich unsympathisch ist. [...] Ich bin so eine Quotenfrau. [...] Diese Quote hat mich nicht blöder gemacht, hat mich nicht schlechter gemacht, hat mich auch nicht weniger motiviert, in der Politik engagiert zu arbeiten.“*

Maria Fekter, Nationalratsabgeordnete und ehem. Innen- und Finanzministerin, ÖVP<sup>62</sup>

Seit 1. Jänner 2018 gilt in Österreich eine Geschlechterquote von 30 % für die Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen. Dem vorausgegangen war das Scheitern freiwilliger Initiativen und Selbstverpflichtungen der Unternehmen. Nach langen Jahren des zähen Ringens hat sich die damals amtierende SPÖ-ÖVP-Regierung im Juni 2017 auf eine verpflichtende Quotenregelung geeinigt. Im Bericht des Justizausschusses ist dazu folgende Begründung zu lesen: „Der deutsche Gesetzgeber wie nun auch die österreichischen Regierungsparteien sehen in einer gesetzlichen Mindestquote ein Instrument zu einer möglichst gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in entscheidenden Funktionen bedeutender Unternehmen. Dadurch wird auch ein Maßstab für die gesamte Privatwirtschaft gesetzt.“<sup>63</sup> Mit der Verankerung der Quotenregelung hat Österreich an den erfolgreichen Weg der staatsnahen Unternehmen und Universitäten angeknüpft: Dort haben verpflichtende Zielvorgaben bereits zu einer deutlichen Anhebung des Frauenanteils in Führungspositionen geführt. Dies soll jetzt auch in den börsennotierten und großen Kapitalgesellschaften gelingen, die nach wie vor erheblichen Aufholbedarf im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Besetzung der Unternehmensführung und -kontrolle aufweisen, wie der vorliegende Bericht zeigt.

Neben der jüngsten gesetzlichen Maßnahme sind bereits seit längerem freiwillige Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen (ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung) für börsennotierte Unternehmen im Corporate Governance Kodex vorgesehen. Darüber hinaus müssen große Kapitalgesellschaften und Unternehmen von öffentlichem Interesse<sup>64</sup> ab einer bestimmten Beschäftigtenanzahl im Rahmen einer erweiterten Berichtspflicht nichtfinanzielle Informationen<sup>65</sup> offenlegen. Im Rahmen dieser Berichtspflicht sieht das *Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz* (NaDiVeG) für börsennotierte Unternehmen, sofern es sich dabei um große Kapitalgesellschaften handelt, die Erstellung eines Diversitätskonzepts vor. Eine Nichtoffenlegung dieses Konzepts muss begründet werden. Im Folgenden werden die Bestimmungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bzw. zur Steigerung der Diversität in der Komponente „Gender“ für die einzelnen Unternehmensgruppen in Österreich näher erläutert. Der Fokus liegt dabei auf den Eckdaten zum Quotengesetz für den Aufsichtsrat, das im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

#### 3.1 Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)

*„So klar das gesetzgeberische Anliegen ist, so kleinteilig sind die konkreten Voraussetzungen dafür festgelegt und es werden nur wenige Gesellschaften einbezogen.“*

Susanne Kalss, Elisabeth Brameshuber, Georg Durstberger, GesellschaftsrechtsexpertInnen<sup>66</sup>

Das *Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat* (GFMA-G)<sup>67</sup> sieht seit 1. Jänner 2018 eine verpflichtende Geschlechterquote von 30 % für Aufsichtsräte sämtlicher börsennotierter Unternehmen sowie zusätzlich für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten vor. Das Gesetz gilt für Wahlen und Entsendungen in den Aufsichtsrat, die nach dem 31. Dezember 2017 vorgenommen werden. Zum Geltungsbereich des Gesetzes wurden bislang vonseiten des zuständigen Ministeriums keine offiziellen Zahlen publiziert. Anfangs war in Schätzungen von 200 erfassten Unternehmen<sup>68</sup> die Rede, schließlich wurden 100 bis 150<sup>69</sup> betroffene Unternehmen kolportiert und laut jüngeren Berichten rechnen GesellschaftsrechtsexpertInnen nur mehr mit 70 bis 80<sup>70</sup> Unternehmen, die der Quotenerfüllung unterliegen. Obwohl das Gesetz geschlechterneutral formuliert ist, geht es in erster Linie um eine Quote für Frauen<sup>71</sup>, da diese in den obersten Führungsgremien nach wie vor unterrepräsentiert sind. Durch die neue Bestimmung soll eine gleichberechtigte Teilhabe beider Geschlechtergruppen in entscheidenden Funktionen von bedeutenden Unternehmen gesichert und ein Beitrag zu einer größeren Heterogenität bzw. Diversität im Aufsichtsrat sowie gestärkter Governance geleistet werden.<sup>72</sup>

<sup>62</sup> Österreichisches Parlament 2017.

<sup>63</sup> Justizausschuss des Nationalrats 2017.

<sup>64</sup> Bei Unternehmen im öffentlichen Interesse handelt es sich um sogenannte „Public Interest Entities“ (PIEs): Das sind kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Banken und Versicherungen mit mehr als 500 Beschäftigten.

<sup>65</sup> In Bezug auf Umwelt-, Sozial- und ArbeitnehmerInnenbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

<sup>66</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>67</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2017.

<sup>68</sup> APA-OTS 2017.

<sup>69</sup> Mensi-Klarbach 2017.

<sup>70</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>71</sup> Ebd.

<sup>72</sup> Justizausschuss des Nationalrats 2017.

Die neue Quotenregelung gilt seit 2018 für Gesellschaften, die ihren satzungsmäßigen Sitz in Österreich haben und zu folgenden zwei Gruppen von Unternehmen zählen: börsennotierte sowie nicht börsennotierte Gesellschaften, die dauernd mehr als 1.000 MitarbeiterInnen beschäftigten. Grundsätzlich gilt, dass der Mindestanteil von 30 % vom Aufsichtsrat insgesamt – unter Berücksichtigung der ArbeitnehmervertreterInnen – zu erfüllen ist. Das hat zur Folge, dass eine Übererfüllung in der einen Gruppe (z. B. ArbeitnehmerInnenvertretung) mögliche Defizite in der anderen (z. B. Kapitalvertretung) ausgleichen könnte. Aufgrund der unterschiedlichen Zeitpunkte der Aufsichtsrats- und der Betriebsratswahlen kann es dazu kommen, dass eine Kurie untererfüllt und damit die andere zur Übererfüllung gezwungen wird.<sup>73</sup> Um sich ein Bild davon zu machen, wie die Verteilung nach ArbeitnehmerInnen- und Kapitalvertretung aussieht, hier ein paar Zahlen zum Status quo: Am Beginn des Jahres 2021 liegt der Frauenanteil in den Betriebsräten der umsatzstärksten 200 Unternehmen mit knapp 25 % höher als in der Kapitalvertretung mit 23 %. An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich der Anteil der Kapitalvertreterinnen in den letzten Jahren deutlich gesteigert hat, und zwar um 17 Prozentpunkte seit 2010 (6,0 %). In den börsennotierten Gesellschaften liegt der Frauenanteil höher: 25,8 % Frauen in der Kapitalvertretung, die Arbeitnehmervertreterinnen erreichen sogar einen Anteil von 28,0 %.

### Widerspruch gegen die Gesamterfüllung der Quote

Das Gesetz ordnet für das Gremium Aufsichtsrat das Prinzip der „Gesamterfüllung“ an, allerdings kann die Mehrheit der bestellten KapitalvertreterInnen bzw. der entsandten ArbeitnehmervertreterInnen widersprechen. Der Widerspruch ist spätestens sechs Wochen vor einer Wahl oder Entsendung gegenüber der oder dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu erklären. Es ist davon auszugehen, dass nicht jedes einzelne Mitglied eine Erklärung abgeben muss, sondern dass beide Gruppen den Widerspruch jeweils in Form eines Beschlusses (mit einfacher Mehrheit) abhandeln werden. Im Falle des Widerspruchs, der für den jeweils konkret anstehenden Wahl- oder Entsendungsvorgang gilt, muss jede Kurie die Mindestquote einzeln bzw. getrennt erfüllen. Um überraschende Widerspruchserklärungen zu verhindern und damit sowohl der ArbeitnehmerInnen- als auch der Kapitalvertretung Planungssicherheit für die Nachbesetzung zu geben, gibt es die Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum einen Verzicht auf das Widerspruchsrecht zu vereinbaren. Ebenso können jeweils Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung erklären, einen bereits erhobenen Widerspruch aufrechtzuerhalten.<sup>74</sup>

### Anwendungsbereich

#### Börsennotierte Unternehmen sowie Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten

- Der Anwendungsbereich der Quote umfasst – ungeachtet ihrer Größe – sämtliche börsennotierte Unternehmen. Zur Börsennotierung ist festzuhalten, dass nur Unternehmen erfasst sind, deren Aktien an einer geregelten Börse in Österreich, der EU, dem EWR oder einem gleichwertigen anderen Markt in einem Drittland zugelassen sind. An der Wiener Börse waren das bisher der Amtliche Handel und der Geregelte Verkehr, nicht hingegen der Dritte Markt; seit 3. Jänner 2018 gilt das neue Börsegesetz (BörseG 2018), das nur mehr einen geregelten Markt vorsieht. Nicht erfasst sind andere kapitalmarktorientierte Unternehmen, deren Anleihen oder verbriefte Genussrechte an einem geregelten Markt notieren. Die Gesellschaften müssen österreichische AGs sein. Es fallen zudem einige österreichische Gesellschaften, die in Frankfurt, an der SIX Zürich oder in London notieren, in den Anwendungsbereich.<sup>75</sup>
- Zudem gilt das Gesetz für jene Unternehmen, die dauernd mehr als 1.000 ArbeitnehmerInnen beschäftigen, wobei eine konzernmäßige Betrachtung der Beschäftigungszahlen nicht vorgesehen ist. Da also nicht der Konzern, sondern die österreichische Gesellschaft Anknüpfungspunkt ist, sind die in aus- und inländischen Tochtergesellschaften beschäftigten MitarbeiterInnen nicht bei der Berechnung des Schwellenwerts von 1.000 zu berücksichtigen.

### Voraussetzungen für die Kapitalvertretung

#### Aufsichtsrat muss aus mindestens sechs KapitalvertreterInnen bestehen

- Grundsätzlich besteht ein Aufsichtsrat laut § 86 AktG aus mindestens drei bzw. maximal 20 KapitalvertreterInnen. Damit die gesetzliche Geschlechterquote zur Anwendung kommt, bedarf es laut Gesetzgeber einer Mindestgröße von sechs KapitalvertreterInnen.<sup>76</sup> Hier ist anzumerken, dass durch eine Satzungsänderung die Anzahl jederzeit auf drei bis fünf Aufsichtsratsmitglieder festgelegt werden kann, womit die Voraussetzung nicht erfüllt wäre. Außerdem kann durch eine Abberufung bzw. fehlende Neubestellung innerhalb eines zulässigen Rahmens die Anzahl der KapitalvertreterInnen faktisch verringert werden.

<sup>73</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>74</sup> Brix 2017.

<sup>75</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>76</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2017.

### **Belegschaft muss zu mindestens 20 % aus dem Minderheitsgeschlecht bestehen**

- Ein Mindestanteil von 20 % Arbeitnehmerinnen in der Belegschaft ist eine weitere zu erfüllende Bedingung für die Anwendung der gesetzlich festgelegten Quote von 30 % für Frauen im Aufsichtsrat. Das Gesetz legt dabei nicht fest, ob als Bemessungsgrundlage dafür der Konzern oder das Einzelunternehmen heranzuziehen ist. Dies bietet Raum für Interpretationen: Laut Einschätzung von Rupert Brix dürfte die Konzernbetrachtung und damit der Beschäftigtenanteil über alle Konzernunternehmen heranzuziehen sein.<sup>77</sup> Aus Sicht von Kalss, Brameshuber und Durstberger zielt das Gesetz bei der Berechnung des Belegschaftsanteils hingegen auf die „konkrete Gesellschaft“<sup>78</sup> ab: Es wird argumentiert, dass die Regelung zum Beschäftigtenanteil im selben Satz wie die Berechnung der Beschäftigten insgesamt zu finden ist und die Konzernbetrachtung damit nicht greift. Ähnlich argumentieren Christian Thaler und Daniela Laherstorfer, wonach sich die Schwelle auf die ArbeitnehmerInnen in der potenziell quotenpflichtigen Gesellschaft bezieht.<sup>79</sup>

### **Voraussetzungen für die ArbeitnehmerInnenvertretung**

Gemäß dem GFMA-G gilt die Geschlechterquote auch für die ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat. Neben den gesellschaftsrechtlichen Regelungen gilt zudem § 110 Abs 2a ArbVG, der vorsieht, dass unter den in den Aufsichtsrat entsandten ArbeitnehmervertreterInnen jedes der beiden Geschlechter im Ausmaß von mindestens 30 % vertreten sein muss. Dazu halten Susanne Haslinger und René Schindler fest, dass die verbindliche und sanktionierte Anordnung einer Geschlechter-(Frauen-)Quote bei Entsendungen von Aufsichtsratsmitgliedern aus dem Pool der Betriebsratsmitglieder sachlich ebenso notwendig wie auf der Seite der KapitalvertreterInnen war.<sup>80</sup> Diese Verpflichtung gilt unter folgenden Voraussetzungen:

#### **Mindestens drei ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat**

- Die Quote ist demnach nur dann zu erfüllen, wenn mindestens drei ArbeitnehmervertreterInnen in den Aufsichtsrat zu entsenden sind. Drei VertreterInnen auf ArbeitnehmerInnenseite reichen aber nicht aus, um die Quote zu aktivieren – die Regelung greift erst dann, wenn außerdem sechs KapitalvertreterInnen im Aufsichtsrat sitzen. Kalss, Brameshuber und Durstberger merken in diesem Zusammenhang an, dass im Gesetz nicht berücksichtigt wurde, dass „nach dem ArbVG fünf Kapitalvertreter und drei Arbeitnehmervertreter zu bestellen sein können, sodass Abs 2a bis 2d des § 110 ArbVG in diesem Fall nicht zur Anwendung kommen. Das offensichtliche gesetzgeberische Anliegen wurde insofern schlecht umgesetzt“.<sup>81</sup>

### **Belegschaft muss zu mindestens 20 % aus Mitgliedern der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe bestehen**

- Ein Mindestanteil von 20 % Arbeitnehmerinnen<sup>82</sup> in der Belegschaft ist eine weitere zu erfüllende Bedingung für die Anwendung der gesetzlich festgelegten Quote von 30 % Frauen im Aufsichtsrat. Für die Gruppe der ArbeitnehmerInnenvertretung merken Kalss, Brameshuber und Durstberger an: „Während die Arbeitnehmervertreter auf die Belegschaftsangehörigen beschränkt sind, können Kapitalvertreter sogar über den Eigentümerkreis hinaus und über Landesgrenzen hinweg nach geeigneten Frauen suchen.“<sup>83</sup> Ähnlich argumentieren Haslinger und Schindler: „Eine solche Bedingung ist zwar für die Geltung der Quote für ArbeitnehmerInnenvertretung sachlich leicht verständlich: Diese sind einerseits was ihre Rekrutierung betrifft (ausschließlich aus dem Kreis der Betriebsratsmitglieder), andererseits aber auch was ihre Aufgabe betrifft (Wahrung der Belegschaftsinteressen), an die Zusammensetzung der Belegschaft gebunden. Warum gleiches aber für KapitalvertreterInnen gelten soll, bleibt unerfindlich: Die Wahrung der Gesellschaftsinteressen wie auch der öffentlichen und der Aktionärsinteressen ist von der Zusammensetzung der Unternehmensbelegschaft völlig unabhängig und das gilt auch für die Möglichkeit, geeignete KandidatInnen zu finden.“<sup>84</sup>

Für weitere Details zur praktischen Anwendung der Quotenregelung auf den Entsendungsprozess sowie insbesondere der zu beachtenden Schritte bei einer Konzernentsendung sei an dieser Stelle auf den Beitrag von Susanne Haslinger und René Schindler „Quotenpflicht für Aufsichtsräte großer oder börsennotierter Unternehmen“<sup>85</sup> sowie auf „Was die Quotenregelung für die ArbeitnehmerInnenvertretung bedeutet“ von Silvia Hruška-Frank und Hannes Schneller<sup>86</sup> verwiesen.

---

<sup>77</sup> Brix 2017.

<sup>78</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>79</sup> Thaler und Laherstorfer 2017.

<sup>80</sup> Haslinger und Schindler 2018.

<sup>81</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>82</sup> Dies gilt auch umgekehrt: Sollte die Belegschaft überwiegend aus Frauen bestehen, würde der Mindestanteil von 20 % die männliche Geschlechtergruppe betreffen.

<sup>83</sup> Ebd.

<sup>84</sup> Haslinger und Schindler 2018.

<sup>85</sup> Ebd.

<sup>86</sup> Hruška-Frank und Schneller 2017.

### Berechnung der Quote

Das Gesetz sieht für die konkrete Berechnung der 30 %-Quote eine Auf- und Abrundungsregel vor. Es ist auf volle Personenzahlen zu runden; aufzurunden ist, wenn der errechnete Mindestanteil eine Dezimalstelle von zumindest fünf aufweist.

### Sanktionen

Sanktionen bei Nichteinhaltung gelten sowohl für die Kapital- als auch die ArbeitnehmerInnenvertretung: Verstößt die Hauptversammlung bei der Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds gegen das Mindestanteilsgebot, so ist die Wahl nichtig und das Mandat bleibt unbesetzt („leerer Stuhl“). Eine parallele Regelung dazu liegt auch im Arbeitsverfassungsgesetz vor. Wird die Quotenvorgabe bei der Nachbesetzung der Gremien nicht erfüllt, dann bleibt das Aufsichtsratsmandat unbesetzt.

### Kritik

Im gesellschaftsrechtlichen und öffentlichen Diskurs wurde bei der Veröffentlichung des *Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat* kritisiert, dass konkrete Umsetzungsfragen offengeblieben sind und das Gesetz vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten vorsieht, um die Quotenpflicht zu umgehen.<sup>87</sup> Kalss, Brameshuber und Durstberger haben dazu festgehalten: „So klar das gesetzgeberische Anliegen ist, so kleinteilig sind die konkreten Voraussetzungen dafür festgelegt und es werden nur wenige Gesellschaften einbezogen.“<sup>88</sup> In dieselbe Kerbe schlagen Birkner und Leitner mit ihrer Kritik: „Allerdings überrascht es, dass der Gesetzgeber Umgehungen der Frauenquote Tür und Tor öffnet. So gilt die Quote nicht, wenn der Aufsichtsrat auf maximal fünf Kapitalvertreter verkleinert wird oder etwa durch Umgründungen die Arbeitnehmeranzahl pro Unternehmen auf weniger als tausend verringert wird. Will es der Gesetzgeber den Boys-Clubs tatsächlich so einfach machen, bestens geeignete Frauen vom Aufsichtsrat fernzuhalten?“<sup>89</sup> Als eine Regelungslücke im Gesetz ist zudem die Vernachlässigung der Belange von trans- und intersexuellen Menschen auszumachen, da die Problematik der gerechten<sup>90</sup> Verteilung von Führungspositionen offenbar ausschließlich als solche zwischen Frau und Mann definiert wurde. Aus Gründen der Rechtssicherheit bleibt insoweit keine andere Möglichkeit, als die personenstandsrechtliche Zuordnung, wie sie zum Wahlvorgang vorliegt, dem aktuellen Personalausweis oder Reisepass (d. h. dem dort angegebenen Geschlecht) zu entnehmen.<sup>91</sup>

Im Jänner 2020 weist Josef Fritz, Headhunter für AufsichtsrätInnen, in einem Interview auf das „Umgehen von Frauen“ mit kreativen Lösungen hin: „Die wollten bewusst verhindern, dass nur ja keine Frau in ihren Aufsichtsrat hineinkommt und haben damit die Anzahl der Kapitalvertreter, von sechs auf fünf reduziert, weil die Quote erst ab sechs Kapitalvertretern im Aufsichtsrat greift.“<sup>92</sup> Mitte Februar 2020 zieht Gesellschaftsrechtsexpertin Susanne Kalss zwar ein positives Zwischenfazit zur Frauenquote, einige Aspekte seien aber aus ihrer Sicht „verbesserungswürdig“ – so hält es Kalss für „rechtspolitisch nicht sachgerecht“<sup>93</sup>, dass die Regelung erst für Aufsichtsräte mit sechs Kapitalvertretern und einem Frauenanteil von 20 % in der Belegschaft gilt. Als erstes Zwischenresümee ist demnach festzuhalten, dass sich die Kritik primär auf den engen Geltungsbereich des Gesetzes bezieht, der durch „Schlupflöcher“<sup>94</sup> wie Gremiengröße und ArbeitnehmerInnenzahl auf geschätzt 70 bis 80 Unternehmen<sup>95</sup> eingeschränkt wurde.

## 3.2 Börsennotierte Unternehmen

Vor der Einführung der verbindlichen Geschlechterquote war die Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen von börsennotierten Unternehmen bereits in zwei Rechtsquellen (Aktiengesetz sowie Unternehmensgesetzbuch) und darüber hinaus ergänzend im Corporate Governance Kodex mit freiwilligen Empfehlungen geregelt.

### Berücksichtigung der Diversität bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates (§ 87 Abs 2a Aktiengesetz)

Unabhängig von der Geschlechterquote gemäß GFMA-G sieht der Gesetzgeber bereits seit 2012 im Aktiengesetz vor, wie Aufsichtsrat und Hauptversammlung mit der Besetzung frei werdender Aufsichtsratsmandate umzugehen haben und dass dabei unter anderem die Vertretung beider Geschlechtergruppen zu berücksichtigen ist: „Bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern hat die Hauptversammlung auf die fachliche und persönliche Qualifikation der Mitglieder sowie auf eine im Hinblick auf die Struktur und das Geschäftsfeld der Gesellschaft fachlich ausgewogene Zusammensetzung des

---

<sup>87</sup> Thaler und Laherstorfer 2017.

<sup>88</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>89</sup> Birkner und Leitner 2017.

<sup>90</sup> Brix 2017.

<sup>91</sup> Ebd.

<sup>92</sup> ORF 2020.

<sup>93</sup> APA 2020a.

<sup>94</sup> Birkner und Leitner 2017.

<sup>95</sup> Kalss et al. 2017.

Aufsichtsrates zu achten. Weiters sind Aspekte der Diversität des Aufsichtsrates im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur sowie bei börsennotierten Gesellschaften auch im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder angemessen zu berücksichtigen. Es ist auch darauf zu achten, dass niemand zum Aufsichtsratsmitglied gewählt wird, der rechtskräftig wegen einer gerichtlich strafbaren Handlung verurteilt worden ist, die seine berufliche Zuverlässigkeit in Frage stellt.“

#### **Berichterstattung bezüglich Frauenförderung in Führungspositionen (§ 243c Abs 2 Z 2 Unternehmensgesetzbuch)**

Seit dem Jahr 2010 gilt zudem bereits die Vorgabe gem. § 243c Abs 2 Z 2 UGB, dass im Corporate-Governance-Bericht, den börsennotierte Unternehmen aufstellen müssen, verpflichtend offenzulegen ist, „[...] welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) der Gesellschaft gesetzt wurden“.

#### **Freiwillige Mindestangaben zur Berichterstattung (Anhang 2a, Corporate Governance Kodex 2020)<sup>96</sup>**

In der Novelle des Corporate Governance Kodex vom Jänner 2015 wurde darüber hinaus eine EU-Empfehlung umgesetzt, die unter anderem die Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung zum Inhalt hatte. Im Zuge dessen wurde die Berichtspflicht im Anhang 2a des Kodex präzisiert beziehungsweise sind nunmehr folgende freiwillige Mindestangaben vorgesehen: „Hinsichtlich der Förderung von Frauen hat der Corporate-Governance-Bericht gemäß § 243c Abs 2 Z 2 UGB zumindest folgende Angaben zu enthalten:

- Angabe des Frauenanteils im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) im Unternehmen;
- Beschreibung der im Unternehmen bestehenden und im Berichtsjahr getroffenen Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen der Gesellschaft.“

Welche Komponenten die Berichtspflicht zur Frauenförderung enthalten soll, wurde wiederum aus der Stellungnahme des AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) zur Aufstellung und Prüfung des Corporate-Governance-Berichtes übernommen und bleibt gemäß dem „Comply or Explain“-Prinzip rechtlich unverbindlich<sup>97</sup>. Das „Comply or Explain“-Prinzip ist so zu verstehen, dass bei einer Abweichung von einer Empfehlung – wie beispielsweise dem Unterlassen der Mindestangaben zur Frauenförderung – keine Sanktionen zu erwarten sind. Es muss lediglich begründet werden, warum der Empfehlung nicht entsprochen wird. Sanktionen bei Nichteinhaltung gibt es für das Unternehmen nicht. Mit anderen Worten: „Die als Flexibilität bezeichnete Stärke des Kodex erweist sich als Schwäche in Hinblick auf den Grad der Verbindlichkeit. Der Kodex stellt den Grad der Verpflichtung frei. Auch wird kein einheitlicher Verpflichtungsstandard geschaffen, da jedes Unternehmen individuell wählen kann. Der CG-Kodex ist damit insgesamt als unverbindliche Empfehlung für die Unternehmen zu qualifizieren, die auch keine Rechtssicherheit in Hinblick auf die Regeln schafft, die ein Unternehmen einhält.“<sup>98</sup>

#### **Offenlegung eines Diversitätskonzepts (§ 243c Abs 2 Z 3 Unternehmensgesetzbuch)**

Darüber hinaus müssen große Aktiengesellschaften seit dem Geschäftsjahr 2017 im Corporate-Governance-Bericht verpflichtend, „eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, das im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates der Gesellschaft in Bezug auf Aspekte wie Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird, der Ziele dieses Diversitätskonzepts sowie der Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und der Ergebnisse im Berichtszeitraum“ offenlegen. Erfolgt jedoch keine Anwendung eines Diversitätskonzepts, muss das Unternehmen keine Sanktionen erwarten. Im Gesetz wird auf das „Comply or Explain“-Prinzip verwiesen, heißt es doch weiter: „Wird kein derartiges Konzept angewendet, so ist dies zu begründen.“ Bei der Erstellung des Diversitätskonzepts sollten – in Anlehnung an eine Erhebung des Beratungsunternehmens Factor-D in Kooperation mit der Erste Group AG in ATX-Unternehmen aus dem Jahr 2015<sup>99</sup> – bestimmte Prinzipien bzw. Qualitätsstandards beachtet werden, dazu zählen diese vier Kategorien:

- **Strategie, Ziele und Umsetzung:** Das Konzept soll zeigen, wie Diversität im Unternehmen und insbesondere im Management sowie im Überwachungsorgan gefördert wird, welche Ziele gesetzt werden und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden sollen.
- **Mehrdimensionalität:** Das Konzept sollte inklusiv ausgerichtet sein und mindestens drei Diversitätsaspekte, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht und Internationalität, berücksichtigen.

<sup>96</sup> Siehe dazu die Website des Corporate Governance Arbeitskreis: <https://www.corporate-governance.at/>

<sup>97</sup> AFRAC 2014.

<sup>98</sup> Lachmayer 2015.

<sup>99</sup> Factor-D Diversity Consulting GmbH und Erste Group AG 2015.

- **Übersichtlichkeit und Umfang:** Die Informationen über das Diversitätskonzept sollten übersichtlich in einem gesonderten Kapitel gestaltet sein.
- **Ergebnisse und Kennzahlen:** Das Diversitätskonzept sollte Informationen über die Fortschritte bzw. Ergebnisse im Berichtszeitraum beinhalten. Die Kennzahlen (z. B. Angaben gemäß der Global Reporting Initiative nach den Indikatoren G3-LA13 oder G4-LA12) sollten mindestens drei Diversitätsaspekte abdecken.

Empirische Ergebnisse haben im Hinblick auf die Berücksichtigung von Diversität bislang gezeigt, dass vor allem kleinere Unternehmen größere Schwierigkeiten haben, eine höhere Diversität zu erreichen und jüngere und/oder weibliche Aufsichtsratsmitglieder zu gewinnen<sup>100</sup>. Dieser Faktor wird künftig noch stärker eine wesentliche Rolle spielen. Bei anderen Diversitätsfaktoren wie dem Alter, für die es noch keine gesetzlich zwingenden quantitativen Vorgaben gibt, werden keine besonderen Tendenzen ersichtlich. Obwohl das Gesetz explizit einen ausreichend diversen Aufsichtsrat im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur (sowie im Hinblick auf andere Diversitätskriterien) vorschreibt, achten Unternehmen bei der Neubesetzung von Aufsichtsratsposten wenig darauf, auch jüngere Aufsichtsratsmitglieder zu entsenden. Zudem sollte künftig verstärkt darauf geachtet werden, Aufsichtsratsmitglieder im Hinblick auf ihre Expertise in den Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung auszuwählen.<sup>101</sup>

### 3.3 Unternehmen im öffentlichen Interesse

Das jüngste Gesetz im Zusammenhang mit Sozialberichterstattung und der Stärkung der Diversität in Unternehmen ist vom Nationalrat am 15. Dezember 2016 mit dem sogenannten *Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz* (NaDiVeG) beschlossen worden. Es hat zahlreiche Änderungen im Unternehmensgesetzbuch sowie im Aktiengesetz und GmbH-Gesetz nach sich gezogen: Demnach müssen seit dem Jahr 2017 Großunternehmen, Banken und Versicherungen über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen der nichtfinanziellen Erklärung gem. § 243b UGB berichten. Diese Erklärung ist offenzulegen und vom Aufsichtsrat zu prüfen. Im Rahmen dieser Gesetzesänderung wurde zudem festgelegt, dass große Aktiengesellschaften, die an der Börse notieren eine Beschreibung ihrer Diversitätsstrategie abgeben und im Rahmen des Corporate-Governance-Berichtes offenlegen müssen. Mit diesem Gesetz wurde die Richtlinie 2014/95/EU zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen und Erhöhung der Diversität in Österreich umgesetzt. Konkret sind von der Angabe der nichtfinanziellen Erklärung folgende Unternehmen betroffen:

- große Kapitalgesellschaften (im Sinne des § 221 Abs. 3 UGB)<sup>102</sup>,
- die Unternehmen von öffentlichem Interesse (im Sinne des §189a Z1 UGB)<sup>103</sup> sind und
- im Jahresdurchschnitt mehr als 500 ArbeitnehmerInnen beschäftigen.

Erste Schätzungen ergeben, dass in Österreich rund 125 Unternehmen von der Offenlegung nichtfinanzieller Informationen betroffen sind. Die nichtfinanzielle Erklärung hat diejenigen Angaben zu enthalten, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Gesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit erforderlich sind. Das AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) hat eine Stellungnahme herausgegeben, wie die Änderungen des UGB durch das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in der Lageberichterstattung zu berücksichtigen sind.<sup>104</sup> Zu berichten ist über folgende Belange: Umwelt-, Sozial- und ArbeitnehmerInnenbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Dabei können sich Unternehmen flexibel auf nationale, unionsbasierte oder internationale Rahmenwerke stützen, wie etwa ISO 26000, UN Global Compact oder Global Reporting Initiative (GRI)<sup>105</sup>. Weltweit orientiert sich bereits jetzt die Mehrheit der Unternehmen an GRI: Dies ist ein umfassender Berichterstattungsansatz, der unter Einbeziehung von unterschiedlichen Stakeholdern aus Wirtschaft, NGOs, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ähnlichen entwickelt und laufend aktualisiert wird. Im Jänner 2021 fanden die GRI-Standards laut Sustainability Disclosure Database bereits bei 15.398 Organisationen Anwendung.<sup>106</sup> Unter dem Aspekt „Vielfalt und Chancengleichheit“ sehen die GRI unter anderem vor, dass über die Zusammensetzung der Kontrollorgane zu berichten ist. Der GRI-Standard (G4-LA12) will mögliche Benachteiligungen offenlegen, indem – neben anderen Diversitätsindikatoren<sup>107</sup> – das Geschlechterverhältnis sowohl im Management als auch in den Aufsichtsorganen und den

<sup>100</sup> Berger 2017.

<sup>101</sup> Baumüller et al. 2020.

<sup>102</sup> Bilanzsumme an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren über 20 Millionen Euro und/oder Umsatzerlöse über 40 Millionen Euro.

<sup>103</sup> Kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungen.

<sup>104</sup> AFRAC 2017.

<sup>105</sup> GRI – Global Reporting Initiative 2020.

<sup>106</sup> Siehe dazu die Website: <https://database.globalreporting.org/>

<sup>107</sup> Dazu zählen Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und gegebenenfalls andere Diversitätsmerkmale.



einzelnen MitarbeiterInnenkategorien gemessen wird. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte muss nach Position aufgegliedert ausgewiesen werden, zum Beispiel oberes oder mittleres Management.<sup>108</sup> Durch einen Vergleich mit der Gesamtbelegschaft lassen sich mögliche Disparitäten feststellen.<sup>109</sup> Während auf EU-Ebene Quotenregelungen diskutiert werden und bereits zehn Staaten in Europa verbindliche Vorgaben für Frauen im Aufsichtsrat festgelegt haben, bleibt die Anforderung zur Nennung einer Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Aufsichtsrat und Geschäftsführung bei GRI (derzeit noch) ausgeklammert.

### 3.4 Kreditinstitute

Neben Maßnahmen in börsennotierten Unternehmen gibt es seit dem Jahr 2014 auch in österreichischen Kreditinstituten eine Regelung, die für mehr Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand sorgen soll. Dies betrifft den Nominierungsausschuss, der u. a. eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen muss. Erlassen wurde das Gesetz zum Nominierungsausschuss gem. § 29 *Bankwesengesetz* (BWG) im Zuge der Umsetzung des umfassenden Basel-III-Pakets für Banken – bestehend aus einer EU-Richtlinie (Capital Requirements Directive; CRD IV) und einer EU-Verordnung (Capital Requirements Regulation; CRR). Der Fokus auf mehr Diversität in den Leitungs- und Aufsichtsgremien hat laut den Erwägungsgründen der CRD IV seinen Ausgangspunkt in der Beobachtung von „Gruppendenken“ in den Aufsichtsgremien als Ursache für die mangelnde Überwachung von Management-Entscheidungen. Damit sorgt eine EU-Verordnung erstmals dafür, dass österreichische Kreditinstitute – und somit erstmalig auch österreichische Unternehmen – eine konkrete Zielvorgabe für mehr Frauen in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen müssen. Neben dem Nominierungsausschuss gelten für große Banken außerdem die Neuerungen des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes, weil Kreditinstitute zu den Unternehmen des öffentlichen Interesses zählen. Das Prozedere und die Details zum Nominierungsausschuss sind folgende: Im Rahmen des gemäß § 29 BWG für Kreditinstitute<sup>110</sup> vorgesehenen Nominierungsausschusses<sup>111</sup> haben AufsichtsrätInnen neue Aufgaben zu erhalten. Es ist regelmäßig, jedoch zumindest jährlich, eine Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowohl der GeschäftsleiterInnen (Geschäftsführung bzw. Vorstand) als auch der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrates sowie des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit („kollektive Eignung“) durchzuführen und an den Aufsichtsrat zu berichten. Der Nominierungsausschuss soll außerdem bei seinen Vorschlägen für Neubesetzungen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat beziehungsweise an die Hauptversammlung auf die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs Bedacht nehmen. Dabei ist auch eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festzulegen sowie eine Strategie zur Zielerreichung zu entwickeln. Die Zielquote, die Strategie sowie der Umsetzungsfortschritt sind im Rahmen der Offenlegungspflicht des Kreditinstituts zu veröffentlichen (§ 65a BWG<sup>112</sup>).

Wie die Ergebnisse des vorliegenden *Frauen.Management.Reports.2021* für die größten Banken in Österreich zeigen, erzielte die Regelung bereits Wirkung: Mit einem Frauenanteil von durchschnittlich 31,7 % (2020: 24,4 %) im Aufsichtsrat schneiden die großen Banken deutlich besser ab als die übrigen Unternehmen. Auffallend dabei ist, dass von den 73 Frauen im Aufsichtsrat 31 (42,5 %) von der ArbeitnehmerInnenseite delegiert wurden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund beachtlich, dass die ArbeitnehmerInnenvertretung lediglich ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zu besetzen hat. Der Frauenanteil unter den ArbeitnehmervertreterInnen liegt bei 40,3 %. Im Kreditsektor wird es künftig weitere Maßnahmen im Hinblick auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Leitungsorgane und der Beschäftigten geben, sollte der derzeitige Leitlinienentwurf<sup>113</sup> der European Banking Authority (EBA) in der vorliegenden Form final beschlossen werden. Dazu zählen u.a. folgende Maßnahmen: ausgewogene Zusammensetzung des Leitungsorgans nach Geschlecht, Erfüllung von Mindestquoten mithilfe der Arbeitnehmervertreterinnen nicht ausreichend, Implementierung von Maßnahmen für Chancengleichheit in Bezug auf das Geschlecht bei Führungskräften und zur Sicherstellung, dass es keine Diskriminierung anhand von Geschlecht, Rasse, Religion, ethnischer oder sozialer Herkunft, Alter etc. bei Besetzungen gibt sowie die Festlegung von Leitlinien für eine Reintegration nach einer Elternkarenz. Die finalen EBA-Leitlinien werden bis Ende Juni 2021 erwartet.

<sup>108</sup> Zusätzlich misst GRI G4-LA12 die Diversität noch nach Tätigkeit (z. B. Technik, Verwaltung, Produktion).

<sup>109</sup> Durch die Messung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ), wie sie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex vorsieht, kommt es wegen der höheren Teilzeitquote zu einer systematischen Überschätzung der Frauen in Führungspositionen in Relation zur Gesamtbelegschaft.

<sup>110</sup> In Kreditinstituten jedweder Rechtsform, die von erheblicher Bedeutung im Sinne des § 5 Abs. 4 sind, ist vom Aufsichtsrat oder dem sonst nach Gesetz oder Satzung zuständigen Aufsichtsorgan des Kreditinstituts ein Nominierungsausschuss einzurichten.

<sup>111</sup> Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.

<sup>112</sup> Kreditinstitute haben auf ihrer Internet-Seite zu erläutern, auf welche Art und Weise sie die Bestimmungen der §§ 5 Abs. 1 Z 6 bis 9a, 28a Abs. 5 Z 1 bis 5, 29, 39b, 39c, 64 Abs. 1 Z 18 und 19 und der Anlage zu § 39b einhalten.

<sup>113</sup> European Banking Authority 2020.

### 3.5 Staatsnahe Unternehmen

*„Bei staatsnahen Betrieben machen wir das. Aber Quoten sind kein Allheilmittel.“*

Susanne Raab, Bundesministerin Frauen und Integration<sup>114</sup>

Bereits im März 2011 hat sich die Bundesregierung im Ministerrat selbst verpflichtet, eine Quotenregelung zur geschlechtergerechten Besetzung in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen einzuhalten.<sup>115</sup> Durch eine konkrete Zielvorgabe für die 54 staatsnahen Betriebe Österreichs (Stand: 2019)<sup>116</sup> – wie beispielsweise die Straßenbaugesellschaft Asfinag, die Bundestheater Holding, das Bundesrechenzentrum oder die Wiener Zeitung – wurde versucht, den Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder zu erhöhen. Konkret wurde 2011 als Ziel 25 % Frauenanteil im Aufsichtsrat bis Ende 2013 und 35 % bis Ende 2018 vereinbart. Die Quotenfestlegung ist zudem im Public Corporate Governance Kodex niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung. Die Regelung gilt für die Aufsichtsräte jener Unternehmen, an denen der Staat mit mindestens 50 % beteiligt ist. Zehn Jahre später zeigt sich: Die Quote hat sich bewährt. Um diese Vorbildwirkung des Bundes und das Bewusstsein für die Vorteile einer stärkeren Einbindung von Frauen weiterhin zu erhöhen, hat der Ministerrat daher im Juni 2020 beschlossen, den Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 % und darüber auf 40 % zu erhöhen.<sup>117</sup> Damit wurde das Vorhaben aus dem Regierungsprogramm 2020–2024 von ÖVP und den Grünen umgesetzt: „40 % Frauenquote in jedem einzelnen Aufsichtsrat von Unternehmen in öffentlicher Hand (mehr als 50 % Beteiligung): Der Bund geht mit gutem Beispiel für die Privatwirtschaft voran.“<sup>118</sup> Laut Ministerratsvortrag vom 29.05.2020 soll diese quantitative Vorgabe – unter Berücksichtigung von Funktionsperioden und Bestellungszeiträumen – in der bestehenden Legislaturperiode und damit bis 2024 erreicht werden. Diese Maßnahme führt dazu, dass sich zum einen die Zielvorgabe von 35 % auf 40 % erhöht und das Mindestanteilsgebot von 40 % künftig vom Gesamtgremium („Gesamterfüllung“) zu erfüllen ist und – nicht wie bisher – bezogen auf jene Aufsichtsratsmitglieder, die vom Bund entsandt wurden.

Aus dem zuletzt im Mai 2020 veröffentlichten Fortschrittsbericht<sup>119</sup> in Bezug auf die Regelung gehen folgende Ergebnisse hervor: Im Berichtszeitraum (1. Jänner 2019 bis 31. Dezember 2019)<sup>120</sup> war der Bund an 54 Unternehmen mit 50 % und mehr beteiligt – von den insgesamt 372 von allen EigentümerInnen entsendeten Aufsichtsratsmitgliedern waren in diesen Unternehmen 146 Frauen (39,2 %). Der Bund entsandete 284 Aufsichtsratsmitglieder, davon waren 123 Frauen (2018: 126 Frauen): Die Bundesfrauenquote in diesen staatsnahen Unternehmen liegt damit bei 43,3 %, dies ist ein Rückgang im Vergleich zum Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte; 2018 lag der Anteil deutlich höher und zwar bei 46,7 %. Die Mehrheit von 35 Unternehmen, erfüllen bereits bis Ende 2019 die umzusetzende Bundesfrauenquote von 35 % oder liegen sogar darüber (2018: 34 Unternehmen; 2011: 17 Unternehmen). 12 Unternehmen weisen eine Bundesfrauenquote zwischen 25 % und 35 % auf, von denen wiederum acht Unternehmen mit 33 % Frauenanteil der 35 %-Quote schon sehr nahekommen. Sieben der insgesamt 54 Unternehmen erfüllen die Ende 2013 zu erreichende Quote von 25 % noch nicht. Insgesamt wurden in der Berichtsperiode 42 Personen in 22 Unternehmen vom Bund entsandt oder neu aufgestellt, wovon 14 Frauen waren (33,3 %).<sup>121</sup>

In der Geschäftsführung der staatsnahen Unternehmen liegt der Frauenanteil im Jänner 2021 bei 17,1 %<sup>122</sup>. Unter Anwendung des Mindestanteilsgebots – nach Vorbild Deutschlands – von wenigstens einer Frau in einer mehrköpfigen Geschäftsführung (ab zwei Personen) wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung mit einem Frauenanteil von mehr als einem Drittel (35,4 %). Von den 54 Gesellschaften weisen 24 Unternehmen mindestens zwei Personen in der Geschäftsführung auf. Eine davon ist die Österreichische Bundesbahnenholding (ÖBB), die bereits mit gutem Beispiel vorangeht: Hier wurde laut Medienberichten Ende Jänner 2021 im Aufsichtsrat beschlossen, dass künftig bei Neuaufnahmen grundsätzlich – über alle Jobfelder hinweg – eine Frauenquote von bis zu 45 % erfüllt werden muss. Wird die Quote nicht erfüllt, werden Managerboni gekürzt. Bei Nachbesetzungen in Führungsetagen ist ein Frauenanteil von 50 % zu erreichen. Die entsprechenden Beschlüsse für die ÖBB-Tochtergesellschaften sollen laut Unternehmensauskunft in Kürze folgen.<sup>123</sup>

<sup>114</sup> Neue Vorarlberger Tageszeitung 2020.

<sup>115</sup> APA-OTS 2011.

<sup>116</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2020.

<sup>117</sup> Ebd.

<sup>118</sup> Bundesregierung 2020.

<sup>119</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2020.

<sup>120</sup> Der Fortschrittsbericht für das Jahr 2020 ist für April 2021 zu erwarten.

<sup>121</sup> Ebd.

<sup>122</sup> Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung (Stand 25. Jänner 2021) sowie fallweisen Informationen, die dem Internetauftritt der Unternehmen entnommen wurden.

<sup>123</sup> DiePresse.com.

### 3.6 Universitäten

Analog zu den staatsnahen Unternehmen wirkt Frauenförderung mit verbindlichen Zielvorgaben auch an österreichischen Universitäten. Vor allem zwei Instrumente sind dabei hervorzuheben: Zum einen die verpflichtende Frauenquote von mittlerweile 50 % für universitäre Gremien im Universitätsgesetz (UG), zum anderen die Vorgaben für strategische Gleichstellungsziele in den Leistungsvereinbarungen mit den Universitäten. Die Instrumente adressieren z. B. Ausbildungs- und Karrierephasen oder strukturelle Barrieren wie die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Kindern. An fast allen Universitäten gibt es ab dem Doktorat sinkende Frauenanteile im Karriereverlauf, an technischen Universitäten finden sich nach wie vor unterdurchschnittliche Frauenanteile auch bei Studierenden sowie AbsolventInnen. Zielgerichtete Maßnahmen müssen bereits in der Nachwuchsförderung greifen. Daher sind Gleichstellungsstandards auch in die Vergabe von Forschungsförderungen zu integrieren, um Forschungskarrieren von Frauen von Beginn an strukturell zu unterstützen.<sup>124</sup>

Im Jahr 2015 hat das Institut für Höhere Studien (IHS) die Entwicklung vor und nach Einführung der verpflichtenden Frauenquote von damals 40 % im Jahr 2002 analysiert: Durch die Quote hat sich der Frauenanteil in den Professuren (und Äquivalenten) von 11 % im Jahr 2000 auf 22 % im Jahr 2014 verdoppelt.<sup>125</sup> In den letzten Jahren hat die Dynamik etwas nachgelassen: Ende des Jahres 2019 sind es etwas mehr als ein Viertel Frauen (27,0 %). Den höchsten Anteil weist die Akademie der bildenden Künste mit 58,5 % (2018: 59,1 %) aus, den geringsten die Montanuniversität Leoben mit 8,2 % (2018: 7,0 %) Frauen bei Professuren per 31.12.2019. Bei den RektorInnen liegt der Frauenanteil laut Gender Monitoring Statistik Ende 2019 bei 28,6 %, Ende 2018 war es noch ein Drittel (33,3 %), unter den VizerektorInnen ist es mehr als die Hälfte (54,5 %).<sup>126</sup> Die Soziologin Angela Wroblewski kommentiert die Entwicklung so: „Es gibt die Quotenregelung für universitäre Gremien, und damit hat sich ein Schub nach oben ergeben. Es ist aufgrund der Regelung offenbar sehr viel intensiver nach Frauen gesucht worden, als es vorher der Fall war. Vermutlich wäre ohne diese Quotenregelung das nicht in diesem Ausmaß innerhalb dieser kurzen Zeit passiert.“<sup>127</sup>

Mit der vom Nationalrat im Dezember 2014 beschlossenen Änderung des *Universitätsgesetzes* (UG) wurden weitere Schritte zur Verbesserung der rechtlichen Grundlagen zur Gleichstellung gesetzt: In Anlehnung an das *Bundesgleichbehandlungsgesetz* (B-GlBG) wurde die Quote für Frauen in universitären Gremien von 40 % auf 50 % angehoben. Um die faktische Gleichstellung von Frauen und Männern voranzutreiben, werden zusätzlich zur Frauenförderung weitere Instrumente wie z. B. der Gleichstellungsplan vorgesehen. Das Besondere an der Quotenregelung an den Universitäten ist, dass die Einhaltung durch das Gender Monitoring des Wissenschaftsministeriums genau beobachtet wird und es auch Sanktionsmöglichkeiten gibt, erklärt die Soziologin Angela Wroblewski: „Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen kann Einspruch erheben gegen eine Zusammensetzung eines Gremiums, die nicht den Quoten entspricht. Im Konfliktfall kann er sogar eine Neuzusammensetzung verlangen. Allein diese Möglichkeiten erhöhen stark den Grad, in dem sich Universitäten verpflichtet fühlen.“<sup>128</sup> Bei der anstehenden Novellierung des *Universitätsgesetzes* (UG) wird – wie dem im Dezember 2020 vorgelegten Entwurf zu entnehmen ist – die Gleichstellung der Geschlechter und Frauenförderung ausgebaut.<sup>129</sup> Das dritte Geschlecht findet Einzug in das Universitätsgesetz und einige wesentliche Regelungen diesbezüglich werden adaptiert. So soll als ein leitender Grundsatz für die Universitäten nunmehr die „Gleichstellung der Geschlechter“ dienen und bei der Verleihung akademischer Grade wird der geschlechtsspezifische Zusatz („a“, „in“ oder „x“) ermöglicht. Zudem soll der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen mehr Handlungsmöglichkeiten bekommen und die Gleichstellung der Geschlechter ebenso bei Berufungsverfahren berücksichtigt werden.

---

<sup>124</sup> Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2014.

<sup>125</sup> Wroblewski und Buchinger 2014.

<sup>126</sup> Siehe dazu die Website: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx>

<sup>127</sup> ORF.at 2015.

<sup>128</sup> Ebd.

<sup>129</sup> Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2020.

## 4 AK-Erhebung: Frauen in Management und Aufsichtsrat 2021

Seit mehr als zehn Jahren erhebt die AK im Rahmen des Frauen.Management.Reports die Geschlechterverteilung in den Führungspositionen der österreichischen Wirtschaft (Aufsichtsrat, Geschäftsführung bzw. Vorstand). In Anlehnung an Erhebungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) sowie der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) werden dafür zum einen die 200 umsatzstärksten Unternehmen (Abschnitt 4.1) und zum anderen die börsennotierten Unternehmen (Abschnitt 4.2) herangezogen. Mit dem Jahr 2018, in dem die Geschlechterquote von 30 % erstmalig zur Anwendung gekommen ist, wurden die beiden Unternehmensgruppen um den Untersuchungsgegenstand der quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen erweitert (Abschnitt 4.3).

### 4.1 Top 200 Unternehmen

*„Aber eine einzelne Frau in einem Vorstand unter lauter Männern, bringt noch nichts. Die wird als Exot gesehen und im Zweifel von den wichtigsten Entscheidungen ferngehalten. Eine Frau alleine muss schwer kämpfen, die zweite sieht man sofort im Vergleich: Der Exotenstatus ist auch bei zwei Frauen im Vorstand oder in der Geschäftsführung noch nicht automatisch aufgehoben. Erst, wenn es drei Frauen werden, normalisiert sich sehr vieles.“*

Ulrike Wieduwilt, Headhunterin Russell Reynolds<sup>130</sup>

Für die vorliegende Studie zur Repräsentanz von Frauen an der Führungsspitze wurden die umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs<sup>131</sup> untersucht, sofern diese über einen Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat verfügen. Für den Fall, dass das gereichte Unternehmen kein derartiges Gremium installiert hat, wurde stattdessen das nach Umsatz und Beschäftigungszahl größte operative Tochterunternehmen in das Sample aufgenommen. Um neben dem Industrie-, dem Handels- und dem Dienstleistungssektor auch den Finanzsektor abbilden zu können, wurden die 15 größten Banken sowie die 17 größten Versicherungen des Landes berücksichtigt. Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat (Stand 4. Jänner 2021) sowie fallweisen Aktualisierungen, die dem Internetauftritt der Unternehmen entnommen wurden.

Das analysierte Sample für 2021 setzt sich aus 39 Dienstleistungsunternehmen, 32 Unternehmen aus dem Finanzsektor (Banken und Versicherungen), 29 Handelsunternehmen und 100 Unternehmen aus der Industrie zusammen. Geleitet werden die insgesamt 200 Unternehmen von 621 GeschäftsführerInnen, die wiederum von 1.743 AufsichtsrätInnen kontrolliert und beaufsichtigt werden. 80,3 % dieser insgesamt 2.364 Spitzenpositionen sind nach wie vor mit Männern besetzt: Den Unternehmen ist es demnach auch in diesem Jahr nicht gelungen, Führungspositionen geschlechtergerecht zu verteilen. Der Frauenanteil in der Geschäftsführung beträgt gegenwärtig 9,0 %, er ist seit dem Vorjahr um lediglich einen Prozentpunkt angestiegen. In den Aufsichtsgremien stellen Frauen 23,5 % der MandatsträgerInnen (2020: 22,6 %). Von den 200 umsatzstärksten Unternehmen haben nur 41 Unternehmen Frauen sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat vertreten (2020: 35). Im Jänner 2021 weisen 43 von 200 und damit mehr als ein Fünftel der analysierten Unternehmen keine einzige Frau in ihren obersten Führungsgremien (Geschäftsführung und Aufsichtsrat) auf, nur ein Unternehmen weniger als im Vorjahr. In immerhin einem Drittel der Unternehmen (33,0 %) sind mindestens 30,0 % Frauen im Aufsichtsrat vertreten und 14,0 % der Gesellschaften können einen Frauenanteil von mindestens 40 % vorweisen. Demgegenüber stehen allerdings 49 Unternehmen bzw. 24,5 %, in denen keine einzige Aufsichtsrätin vertreten ist.

#### 4.1.1 Geschäftsführung, Vorstand

Auf Ebene des Managements (Geschäftsführung, Vorstand) der 200 untersuchten Unternehmen zeigt sich auch 2021, dass von einer ausgeglichenen Verteilung der Positionen nach Geschlechtern nach wie vor keine Rede sein kann: Von 621 Geschäftsführungspositionen entfallen 565 Funktionen (91,0 %) auf Männer. Frauen haben mit 56 Positionen<sup>132</sup> bzw. einem Anteil von 9,0 % nur etwa jede elfte Geschäftsführungsposition inne. Während Österreich 2018 noch auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie Deutschland lag (8,2 % in Österreich, 9,0 % in Deutschland), setzt sich der Frauenanteil in den deutschen Geschäftsführungen seitdem immer stärker ab und erreicht im Herbst 2020 immerhin 11,5 %.<sup>133</sup> 153 der 200 untersuchten österreichischen Unternehmen weisen keine einzige Geschäftsführerin auf. Demgegenüber stehen lediglich zwei Unternehmen, die ausschließlich von Frauen geführt werden, wobei diese Geschäftsführungen jeweils aus nur einer Person bestehen (Alleingeschäftsführung). Gleich wie im Vorjahr stellen nur zehn Gesellschaften, und damit 5,0 % der untersuchten Unternehmen, eine nach Geschlechtern ausgewogene Geschäftsführung, in der sowohl Frauen als auch Männer jeweils zu 40 % bis 60 % vertreten sind. Auch in Bezug auf die Größe der Geschäftsführung zeigen sich Unterschiede beim Frauenanteil.

<sup>130</sup> Wirtschaftswoche 2020a.

<sup>131</sup> Trend 2020.

<sup>132</sup> Davon hält Bettina Glatz-Kremsner zwei Geschäftsführerinnenpositionen.

<sup>133</sup> Kirsch und Wrohlich 2021b.

Als Referenz: Die durchschnittliche Geschäftsführung hat in den Top 200 Unternehmen 3,1 Mitglieder. Unternehmen mit bis zu zwei GeschäftsführerInnen (85 Unternehmen) haben einen Frauenanteil in der Geschäftsführung von 5,3 %, bei jenen mit drei oder mehr GeschäftsführerInnen (115 Unternehmen) beträgt der Frauenanteil schon 10,2 %. Bei sehr großen Geschäftsführungen mit mindestens fünf Mitglieder (34 Unternehmen) liegt der Anteil an Frauen bei immerhin 11,5 %. Würde man nun eine verpflichtende Quote von zumindest einer Frau in Vorständen ab drei Personen einführen – dies betrifft 115 der 200 umsatzstärksten Unternehmen, von denen nur etwa ein Drittel bereits eine Frau im Vorstand hat – könnte man ausgehend von der momentanen Vorstandszusammensetzung 76 Spitzenpositionen für Frauen dazugewinnen und somit den Frauenanteil in den Vorständen von 9,0 % auf 21,3 % erhöhen. Bei einer Anwendung der Quote auf Vorstände ab 4 Mitgliedern käme der neue Frauenanteil auf 14,7 %.

Die ausbleibende Chancengleichheit an der Führungsspitze kann nicht durch formale Qualifikation erklärt werden: Im Studienjahr 2017/18 waren 53,9 % der StudienabsolventInnen an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen Frauen.<sup>134</sup> In den Wirtschafts- & Sozialwissenschaften beträgt der Frauenanteil bei den Abschlüssen sogar 58,5 %, in den Rechtswissenschaften 55,8 %. Eine Erhebung aus Deutschland zeigt, dass Vorstandsmitglieder immer wieder aus demselben Kreis rekrutiert werden.<sup>135</sup> Es sind insbesondere vier Aspekte, die als größte Schwächen des Selektionsprozesses von Vorstandsmitgliedern ausgemacht werden können: Die Auswahl erfolgt in der Regel unstrukturiert, individuumszentriert, eigenschaftszentriert und ohne Prozessbegleitung. Angesichts der großen Herausforderung wie beispielsweise der digitalen Transformation braucht es Management-Teams mit einer Bandbreite an Kompetenzen (wie z.B. IT-Expertise). Gesucht werden sollte demnach nicht nach Personen mit bestimmten (erfolgsversprechenden) Eigenschaften, sondern nach konkreten Aufgabenfeldern und Handlungskompetenzen. Doch die Praxis zeigt, dass die Auswahl, etwas überspitzt formuliert, oftmals „einer Lotterie“ gleicht.<sup>136</sup>

Neben der verbesserungswürdigen Rekrutierungspraxis dürfte Teilzeitarbeit ein weiteres Karrierehemmnis für Frauen sein. Der Anteil der Teilzeitführungskräfte an allen Führungskräften ist sehr niedrig: Er liegt in Österreich bei weniger als 10 %.<sup>137</sup> Der Großteil der Teilzeitbeschäftigten in Österreich sind Frauen, 2019 machten sie 79,7 % aller Teilzeitarbeitskräfte aus.<sup>138</sup> Dies spiegelt sich auch auf der Führungsebene wider: Der überwiegende Anteil der Führungskräfte in Teilzeit sind Frauen, wobei die Wahrscheinlichkeit für Topsharing, also Führen in Teilzeit, für Frauen mit der Anzahl der Kinder steigt. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass sich die Geschlechter im Hinblick auf den Wunsch nach Arbeitszeitreduktion nur wenig unterscheiden: In Familienkonstellationen gleicht sich der Wunsch insofern an, als sich Mütter vollzeitnahe Arbeitszeiten zwischen 25 und 35 Wochenstunden wünschen, während Väter, die überwiegend vollzeitbeschäftigt sind, ihre Stunden gerne reduzieren würden.<sup>139</sup>

Ein Blick auf die Erhebungen zum Management in den letzten zehn Jahre bestätigt männlich dominierte Strukturen: Von 2011 (4,4 %) bis 2021 (9,0 %) hat sich der Frauenanteil in den Geschäftsführungen nur verdoppelt. Seit 2018 wies der – ohnehin geringe – Frauenanteil sogar vorerst abnehmende Tendenz auf und stieg schließlich im letzten Jahr erstmals wieder an, allerdings um lediglich einen Prozentpunkt: Zu Jahresbeginn 2021 sind 9,0 % der Positionen in sämtlichen Geschäftsführungen der umsatzstärksten 200 Unternehmen mit Frauen besetzt.

### Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen<sup>140</sup>

#### Top 200 Unternehmen, 2011–2021

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Frauen	4,4 %	5,1 %	5,6 %	5,6 %	5,9 %	7,2 %	7,2 %	8,4 %	8,2 %	8,0 %	9,0 %
Männer	95,6 %	94,9 %	94,4 %	94,4 %	94,1 %	92,8 %	92,8 %	91,6 %	91,8 %	92,0 %	91,0 %

Tabelle 1: Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen, 2011–2021, Top 200, eigene Berechnung

Wie viele Frauen in Geschäftsführungen vertreten sind, variiert mit dem Tätigkeitsbereich der Unternehmen: Während der Dienstleistungssektor in den vergangenen Jahren den höchsten Frauenanteil aufwies, fiel dessen Anteil an Geschäftsführerinnen im Vorjahr deutlich und stagniert seitdem bei 12,5 %. Gleichzeitig schloss der Finanzsektor auf und überholte den Dienstleistungssektor mit einem Frauenanteil von 13,7 % in den Geschäftsführungen. Der Industriesektor hält mit 5,2 % Frauen als Geschäftsführerinnen weiterhin den mit Abstand schlechtesten Wert unter den Wirtschaftssektoren, konnte diesen jedoch im letzten Jahr immerhin leicht steigern, nachdem er die vorigen zwei Jahre stagnierte. Eine negative

<sup>134</sup> Statistik Austria 2020d.

<sup>135</sup> Edding und Erfurt Sandhu 2019.

<sup>136</sup> Ebd.

<sup>137</sup> Stuth und Hipp 2017.

<sup>138</sup> Statistik Austria 2020b.

<sup>139</sup> Kolat und Schirmacher 2017.

<sup>140</sup> Der Begriff „Geschäftsführung“ wird hier vereinfachend sowohl für die Leitung einer AG (Vorstand) als auch für die Leitung einer GmbH (Geschäftsführung) verwendet.

Tendenz weist – trotz hoher Frauenbeschäftigung – der Handelssektor auf, dessen Frauenanteil in der Geschäftsführung seit Jänner 2020 leicht auf 10,2 % zurückgegangen ist. Dass die Top 200 Unternehmen bei einem Durchschnittswert von 9,0 % liegen, hat also maßgeblich mit dem niedrigen Frauenanteil in der Industrie zu tun, deren 100 Unternehmen das arithmetische Mittel nach unten drücken. Nur knapp jede zwanzigste Geschäftsführungsposition hat dort eine Frau inne.

### Frauenanteil in der Geschäftsführung nach Sektoren

Top 200 Unternehmen, 2018–2021

	2018	2019	2020	2021
Finanz	9,1 %	9,3 %	12,2 %	13,7 %
Dienstleistung	14,7 %	16,8 %	12,5 %	12,5 %
Handel	12,0 %	9,9 %	10,4 %	10,2 %
Industrie	4,6 %	3,7 %	3,7 %	5,2 %
Top 200 Unternehmen	8,4 %	8,2 %	8,0 %	9,0 %

Tabelle 2: Frauen in Geschäftsführungen nach Sektoren, 2018–2021, Top 200, eigene Berechnung

Nur zwei der umsatzstärksten 200 Unternehmen stehen Frauen als Alleingeschäftsführerinnen vor, diese sind namentlich Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß von der Fronius International GmbH und Birgit Rechberger-Krammer von der Henkel Central Eastern Europe Gesellschaft MBH. Im letzten Jahr zählte zu dieser Liste auch Isabelle Kuster von der McDonald's Franchise GmbH, die jedoch im April 2020 aus dem Vorstand ausgeschieden ist. Mit Elisabeth Stadler (Vienna Insurance Group AG), Sonja Sarközi (Sberbank Europe AG), Stefanie Christina Huber (Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft), Sabine Herlitschka (Infineon Technologies Austria AG), Judit Havasi (DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group), Andrea Stürmer (Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft) und Bettina Glatz-Kremsner (Casinos Austria Aktiengesellschaft) sind sieben weitere Frauen als CEOs beziehungsweise Vorstandsvorsitzende in ihren Unternehmen tätig.

Insgesamt finden sich 56 Frauen im Management (Geschäftsführung, Vorstand)<sup>141</sup>, die nachfolgend aufgelistet werden. Am häufigsten sind die weiblichen Spitzenführungskräfte im Bereich Finanzen tätig. Zudem fallen die Ressorts Recht, Unternehmensentwicklung, HR, Marketing, IT, Einkauf sowie interne und externe Kommunikation, neben unternehmensspezifischen Feldern, in die Funktionsbereiche der Geschäftsführerinnen.

### 56 Frauen in der Geschäftsführung<sup>142</sup>

Top 200 Unternehmen, 2021

Unternehmen	Name
Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft	Stefanie Christina Huber
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Anne Thiel
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Simone Theresia Faath
Bawag P.S.K. Versicherung AG	Roswitha Hönigsperger
Baxter Aktiengesellschaft	Alexandra Hilgers
Borealis AG	Lucrece Foufopoulos-De Ridder
Casinos Austria AG	Bettina Glatz-Kremsner
dm drogerie markt GmbH	Petra Gruber, Petra Mathi-Kogelnik
DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group	Judit Havasi, Edeltraud Fichtenbauer
Erste Group Bank AG	Alexandra Habeler-Drabek
Felbermayr Holding GmbH	Andrea Felbermayr
Frauenthal Holding AG	Erika Hochrieser
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß
Gebauer & Griller Kabelwerke GmbH	Eva Schinking
Heinzel Holding GmbH	Barbara Potisk-Eibensteiner
Henkel Central Eastern Europe Gesellschaft MBH	Birgit Rechberger-Krammer
Hutchison Drei Austria GmbH	Edith Shih, Sabine Hogl
Infineon Technologies Austria AG	Sabine Herlitschka
LINZ AG für Energie, Telekommunikation, Verkehr und Kommunale Dienste	Jutta Rinner
METRO Cash & Carry Österreich GmbH	Elke Berger
MHA Müller HandelsgmbH	Tatjana Lampka
Mondi AG	Gunilla Elisabeth Saltin
Montanwerke Brixlegg AG	Gabriele Punz-Praxmarer

<sup>141</sup> davon hält Bettina Glatz-Kremsner zwei Geschäftsführerinnen-tätigkeiten.

<sup>142</sup> Der Begriff „Geschäftsführung“ wird hier vereinfachend sowohl für die Leitung einer AG (Vorstand) als auch für die Leitung einer GmbH (Geschäftsführung) verwendet.

Unternehmen	Name
ÖBB-Infrastruktur AG	Silvia Angelo
ÖBB-Personenverkehr AG	Michaela Huber
Oberösterreichische Versicherungs AG	Kathrin Kührtreiber-Leitner
OBI Bau- und Heimwerkermärkte Systemzentrale GmbH	Yvonne Christin Bergkessel
OMV AG	Elena Skvortsova
Österreichische Lotterien GmbH	Bettina Glatz-Kremsner
Österreichisches Verkehrsbüro AG	Helga Freund
Pappas Holding GmbH	Catharina Pappas
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Michaela Keplinger-Mitterlehner
Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG	Ariane Pfleger
RHI Magnesita GmbH	Andrea Polzer-Lenius, Eva Ritter
Sberbank Europe AG	Sonja Sarközi
Semperit AG Holding	Gabriele Schallegger
Steiermärkische Bank und Sparkassen Aktiengesellschaft	Walburga Seidl
Takeda Austria GmbH	Ruth Pleisnitzer
T-Mobile Austria GmbH	Maria Zesch, Sabine Bothe
UniCredit Bank Austria AG	Susanne Wendler
VAMED AG	Andrea Raffaseder
Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe	Elisabeth Stadler, Liane Hirner
Wien Holding GmbH	Sigrid Oblak
WIENER LINIEN GmbH	Alexandra Reinagl
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Christine Dornaus, Sonja Steßl, Doris Wendler
Wienerberger AG	Solveig Menard-Galli
Zürich Versicherungs-AG	Andrea Stürmer, Silvia Emrich

Tabelle 3: Geschäftsführerinnen bzw. Vorständinnen, 4. Jänner 2021, Top 200, eigene Recherche

## 4.1.2 Aufsichtsrat

Auf Ebene der Unternehmensaufsicht hat es zwar im Laufe des letzten Jahrzehnts durchaus Fortschritte gegeben, diese finden jedoch sehr langsam statt und auch die Aufsichtsräte sind von einem ausbalancierten Geschlechterverhältnis (zwischen 40 % und 60 %) weit entfernt: Mit Stichtag 4. Jänner 2021 stellen Frauen durchschnittlich 23,5 % der 1.743 MandatarInnen, im Vergleich zum letzten Jahr ist das ein leichtes Plus von 0,9 Prozentpunkten. Anfang des Jahres 2021 würden lediglich 66 der größten österreichischen Unternehmen, also knapp ein Drittel, den Zielwert des Quotengesetzes von 30 % übertreffen. Das ist ein kleiner Zuwachs zu den 29,0 % von 2020 – doch immerhin ein deutlicher Zuwachs gegenüber 2018 (18,5 %). Immerhin 27 der Unternehmen haben ein nach Geschlechtern ausgewogenes Kontrollgremium (40 % bis 60 % Frauen). Ein einziges Unternehmen, die Boehringer Ingelheim RCV GmbH, weist mit 83,3 % Frauen im Aufsichtsrat einen – über die Gender Balance Zone hinaus – weiblich dominierten Aufsichtsrat auf, während umgekehrt 172 der Unternehmen zu mehr als 60 % von Männern dominiert werden. In fast einem Viertel aller untersuchten Unternehmen (49 von 200) ist immer noch keine einzige Aufsichtsrätin im Gremium vertreten.

Ein Blick auf die Erhebungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass sich der Frauenanteil in der Unternehmensaufsicht im Langfristvergleich nur sehr schleppend verbessert hat: Vom niedrigen Ausgangspunkt von 10,3 % im Jahr 2011 konnte die Teilhabe von Frauen im Kontroll- und Steuerungsgremien in den letzten zehn Jahren zwar mehr als verdoppelt werden, dennoch stellen Frauen nicht einmal ein Viertel aller AufsichtsrätInnen. Die Strukturen<sup>143</sup> der Aufsichtsratsbesetzung haben sich in den letzten Jahren nicht maßgeblich verändert, der Auswahlprozess läuft nach wie vor eher informell und unstrukturiert ab.<sup>144</sup> Die Gesetzgebung zur Aufsichtsratsquote dürfte dennoch zu mehr Dynamik bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes geführt haben: der Anstieg von 2018 auf 2019 um fast drei Prozentpunkte war der stärkste seit Beginn der AK-Erhebungen. Verglichen mit Jänner 2019 wuchs der Frauenanteil im Jänner 2020 um 1,2 Prozentpunkte und im Jänner 2021 um weitere 0,9 Prozentpunkte.

### Frauenanteil in den Aufsichtsräten Top 200 Unternehmen, 2011–2021

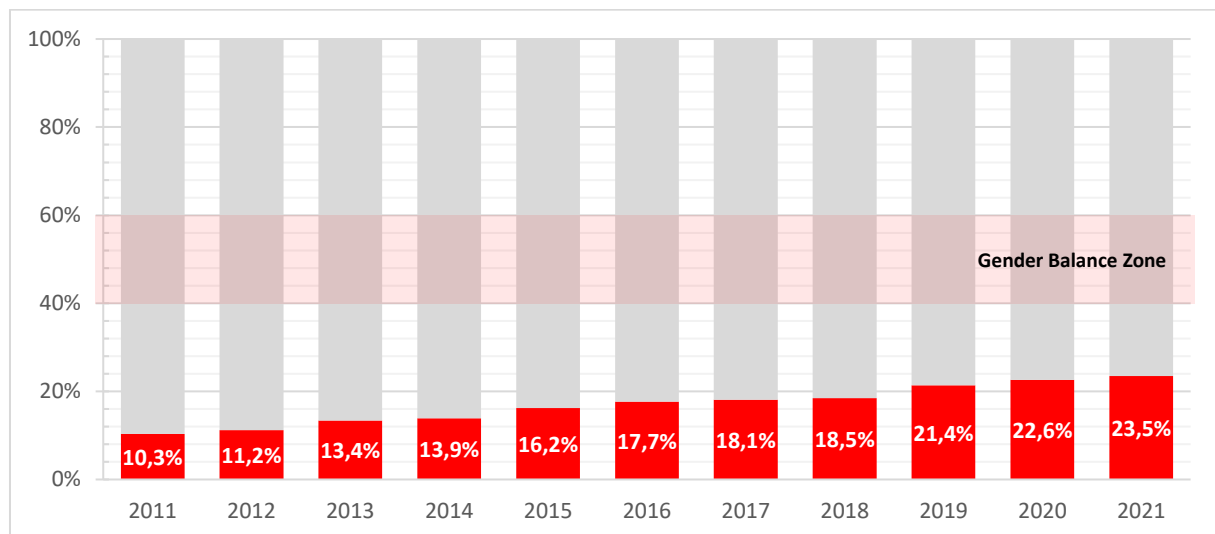


Abbildung 1: Frauenanteil in den Aufsichtsräten, 2011–2021, Top 200, eigene Berechnung

Wie bereits in den Vorjahren zu beobachten war, sind auch Anfang des Jahres 2021 verhältnismäßig mehr Frauen auf ArbeitnehmerInnenseite vertreten. Obwohl KapitalvertreterInnen mit insgesamt 1.241 Personen zahlenmäßig den Großteil der Aufsichtsratsmandate (Frauenanteil: 23,0 %) halten, weisen die 502 Personen der ArbeitnehmerInnenvertretung mit 24,9 % einen höheren durchschnittlichen Frauenanteil auf. Während die KapitalvertreterInnen ihren Frauenanteil gegenüber dem Vorjahr um etwa 1,5 Prozentpunkte erhöhen konnten (2020: 21,5 %), stagniert jener auf ArbeitnehmerInnenseite bei rund 25 % (2020: 25,1 %).

<sup>143</sup> Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

<sup>144</sup> Edding und Erfurt Sandhu 2019.



## Geschlechterverhältnis in Kapital- & ArbeitnehmerInnenvertretung

Top 200 Unternehmen, 2021

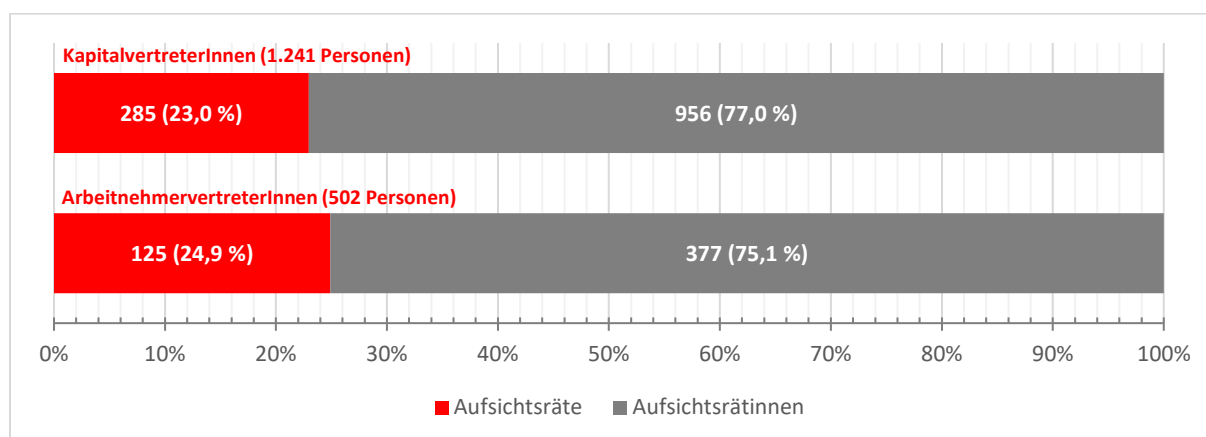


Abbildung 2: Geschlechterverhältnis in Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung, 2021, Top 200, 4. Jänner 2021, eigene Berechnung

Wie schon in den Geschäftsführungen bzw. Vorständen finden sich zudem auf der Ebene des Aufsichtsrats Unterschiede im Hinblick auf die Geschlechterverteilung nach Sektoren: Die meisten Mandatarinnen sind im Jänner 2021 in den Aufsichtsgremien des Finanzsektors zu finden (29,6 %). Der Frauenanteil bei den Banken (31,7 %) liegt dabei etwas höher als jener der Versicherungen (27,2 %). Zurückzuführen dürfte diese positive Entwicklung auf die – seit 2014 geltenden – Empfehlungen für große Kreditinstitute (u.a. Festlegung einer Zielquote für das unterrepräsentierte Geschlecht in Geschäftsführung und Aufsichtsrat) zu sein. Der Finanzsektor weist damit, anders als in den letzten Jahren, einen größeren Frauenanteil als die Unternehmen des Dienstleistungssektors auf. Aber auch der Dienstleistungssektor verzeichnet einen leichten Anstieg des Frauenanteils in den Aufsichtsräten auf 29,3 %. Mit einigem Abstand dahinter liegt der Industriesektor, der mit 20,3 % Frauen in den Aufsichtsgremien aber zumindest einen marginalen Anstieg zum Vorjahr verzeichnet.

Im Gegensatz dazu stagniert der Frauenanteil in den Handelsunternehmen seit Jänner 2020 bei 12,6 %, nachdem er bereits zuvor seit Jänner 2018 langsam aber stetig abgenommen hat. Damit hat der Handel sowohl in den Aufsichtsräten wie auch in den Geschäftsführungen starken Aufholbedarf: Dies ist insofern frappierend, als die Frauenbeschäftigung gerade in diesem Sektor vergleichsweise hoch ausfällt. Insgesamt sind mehr als die Hälfte (57,0 %) der ArbeitnehmerInnen im Handel Frauen, im Einzelhandel beträgt der Frauenanteil sogar 71,6 %.<sup>145</sup> Interessantes Detail: Fast die Hälfte der Aufsichtsrätinnen im Handel (12 von 26 Frauen) sind Arbeitnehmervertreterinnen – ein Viertel der entsandten BetriebsrätInnen sind demnach Frauen, bei der Kapitalvertretung sind es lediglich 8,3 %.

### Teilhabe der Aufsichtsrätinnen

nach Sektoren, 2018–2021

	2018	2019	2020	2021
Finanz	22,4 %	26,2 %	27,9 %	29,6 %
Dienstleistung	23,6 %	28,7 %	28,3 %	29,3 %
Industrie	14,4 %	16,9 %	19,1 %	20,3 %
Handel	14,5 %	13,1 %	12,6 %	12,6 %
Top 200 Unternehmen	18,5 %	21,4 %	22,6 %	23,5 %

Tabelle 4: Teilhabe der Aufsichtsrätinnen nach Sektoren, 2018–2021, Top 200, 4. Jänner 2021, eigene Berechnung

Wenn auch die Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten über dem Niveau der Geschäftsführungsebene liegt, sind die einflussreichen Vorsitzpositionen in den Kontrollgremien ähnlich ungleich verteilt wie die GeschäftsführerInnenpositionen. Der Vorsitz ist insofern von Bedeutung, als dass Aufsichtsratsvorsitzende bei Stimmgleichheit oftmals über ein Dirimierungsrecht verfügen, was bedeutet, dass ihre Stimme bei der Beschlussfassung ausschlaggebend sein kann.

Von den insgesamt 200 Aufsichtsgremien werden nur 28 Aufsichtsräte (14,0 %) von Frauen geleitet (vgl. Tabelle 5). Diese 28 Vorsitzpositionen teilen sich auf 26 Personen auf: Edith Hlawati hat sowohl in den Aufsichtsratsgremien der Österreichischen Post AG als auch der Telekom Austria AG den Vorsitz inne, Susanne Höllinger in der Flughafen Wien AG sowie in der NÖ Landesgesundheitsagentur. Neben den Aufsichtsratsvorsitzen halten Frauen darüber hinaus insgesamt 30 Mal Vorsitzstellvertretungen.

<sup>145</sup> Statistik Austria 2019.

## 28 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende

Top 200 Unternehmen, 2021

Unternehmen	Name
Austrian Airlines AG	Christina Foerster
Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft	Christa Geyer
B&R Industrial Automation GmbH	Jaana Suvanto
Baxter Aktiengesellschaft	Barbara Lenzlinger
Berndorf Aktiengesellschaft	Sonja Zimmermann
Boehringer Ingelheim RCV GmbH	Dana Leskova
DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group	Elisabeth Stadler
EVN AG	Bettina Glatz-Kremsner
Flughafen Wien Aktiengesellschaft	Susanne Höllinger
Kepler Universitätsklinikum GmbH	Christine Haberland
LIEBHERR-WERK NENZING GMBH	Patricia Rűf
LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG	Christine Bernegger
NÖ Landesgesundheitsagentur	Susanne Höllinger
Österreichische Bundesbahnen-Holding Aktiengesellschaft	Andrea Reithmayer
Österreichische Post Aktiengesellschaft	Edith Hlawati
Pappas Holding GmbH	Martina Ganzera-Veraszto
RHI Magnesita GmbH	Simone Oremovic
S&T AG	Claudia Badstöber
Telekom Austria Aktiengesellschaft	Edith Hlawati
Tirol Kliniken GmbH	Simone Wallnöfer
T-Mobile Austria GmbH	Éva Somorjai
Treibacher Industrie AG	Tatjana Gertner-Schaschl
Umdasch Group AG	Hilde Umdasch
Wien Holding GmbH	Karin Rest
WIG Wietersdorfer Holding GmbH	Christina Fromme-Knoch
Wüstenrot Versicherungs-Aktiengesellschaft	Susanne Riess
ZKW Group GmbH	Kathrin Weber
ZUMTOBEL Group AG	Karin Zumtobel-Chammah

Tabelle 5: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, Top 200, 4. Jänner 2021, eigene Recherche

## 4.2 Börsennotierte Unternehmen

Maßnahmen für mehr Diversität in Führungspositionen sind für die börsennotierten Unternehmen Österreichs im Aktiengesetz (AktG), im Unternehmensgesetzbuch (UGB) sowie im Corporate Governance Kodex geregelt. Darüber hinaus sind große börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet, ein Diversitätskonzept offenzulegen, demzufolge bei der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates Aspekte wie Alter oder Geschlecht zu berücksichtigen sind. Trotz freiwilliger Empfehlungen und bestehender Berichtspflichten fällt die Teilhabe von Frauen im Management in den Unternehmen an der Wiener Börse noch geringer aus als bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen: Sind in den Top 200 Unternehmen 9,0 % der Geschäftsführungen mit Frauen besetzt, sind es in den börsennotierten Unternehmen lediglich 7,6 % der Vorstände.

Auf Aufsichtsratsebene hat es innerhalb des letzten Jahres mit einer Steigerung von 24,6 % im Vorjahr auf 26,4 % im Jänner 2021 eine positive Entwicklung bei der Repräsentanz von Frauen gegeben. Sie übertreffen damit auch die 200 umsatzstärksten Unternehmen, die einen Frauenanteil von 23,5 % in den Aufsichtsräten aufweisen. Jedoch haben noch immer lediglich 16 von 70 Unternehmen sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat mindestens eine Position mit einer Frau besetzt. 14 der 70 börsennotierten Gesellschaften können keine einzige Frau in einer Position an der Unternehmensspitze vorweisen. Gerade vor dem Hintergrund, dass börsennotierte Unternehmen hinsichtlich der Zahl ihrer Beschäftigten, ihres Geschäftsvolumens und ihrer Reputation eine wichtige Vorbildwirkung haben, braucht es weitere Initiativen, um für eine geschlechtergerechte Verteilung von Führungspositionen zu sorgen.

Die vorliegende Auswertung umfasst alle an der Wiener Börse notierten Unternehmen des Austrian Traded Index (ATX) mit Sitz in Österreich: Prime Market, Direct Market sowie Direct Market Plus, Global Market, Standard Market Auction sowie Standard Market Continuous.<sup>146</sup> Insgesamt wurden mit Stichtag 4. Jänner 2021 70 Unternehmen untersucht. Analog zu den Berechnungen der Top 200 Unternehmen basieren die Daten auf den im Firmenbuch veröffentlichten Informationen zu Geschäftsführung beziehungsweise Vorstand und Aufsichtsrat. Vor dem Hintergrund, dass börsennotierte Unternehmen zu mehr Transparenz verpflichtet sind, wurden wesentliche Veränderungen nach dem Erhebungsstichtag den jeweiligen Internetauftritten entnommen.

### 4.2.1 Vorstand

Von den 225 Vorstandspositionen in sämtlichen börsennotierten Unternehmen sind nur 17 mit Frauen besetzt (7,6 %). Das ist nur ein kleines Plus von 0,8 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Bei den 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX liegt der Frauenanteil im Vorstand bei lediglich 6,8 %, im gesamten Prime Market liegt der Frauenanteil mit 6,0 % noch niedriger. Die überwiegende Mehrheit von 54 der 70 Gesellschaften weist keine einzige Frau im Vorstand auf.

#### 17 Vorständinnen und ihre Ressortzuständigkeiten

Börsennotierte Unternehmen, 2021

Börsensegment & Unternehmen	Name und Ressortzuständigkeit
<b>ATX</b>	
AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Simone Theresia Faath, CFO
Erste Group Bank AG	Alexandra Habeler-Drabek, CRO
OMV AG	Elena Skvortsova, CCO, Marketing & Trading
Vienna Insurance Group AG	Elisabeth Stadler, CEO
Vienna Insurance Group AG	Liane Hirner, CFO
Wienerberger AG	Solveig Menard-Galli, COO
<b>Prime Market</b>	
Frequentis AG	Sylvia Bardach, Controlling, Finanzen
Marinomed Biotech AG	Eva Prieschl-Grassauer, CSO
Semperit AG Holding	Gabriele Schalleger, CFO
<b>Weitere Börsensegmente</b>	
Biogena Group Invest AG	Julia Ganglbauer, Wissenschaft, Retail, Unternehmenskultur, Unternehmenssprecherin
BKS Bank AG	Herta Stockbauer, CEO

<sup>146</sup> Siehe dazu die Website der Wiener Börse: <https://www.wienerborse.at/handel/marktsegmentierung/>

Börsensegment & Unternehmen	Name und Ressortzuständigkeit
Frauenthal Holding AG	Erika Hochrieser, CFO
Gurktaler AG	Karin Trimmel, CEO
Linz Textil Holding AG	Eveline Jungwirth, CFO
NET New Energy Technologies AG	Yuliya Öztürk, CFO
Ottakringer Getränke AG	Doris Krejcarek, Organisation, Treasury, Rechnungswesen, Konzerncontrolling, Interne Revision, Einkauf, Risikomanagement, Technik
Wolford AG	Silvia Azzali, CCO

Tabelle 6: Vorständinnen und ihre Zuständigkeiten, börsennotierte Unternehmen, 4. Jänner 2021, eigene Recherche

In nur drei börsennotierten Unternehmen ist eine Frau als Vorstandsvorsitzende beziehungsweise Alleinvorständin bestellt, namentlich Karin Trimmel in der Gurktaler AG, Elisabeth Stadler in der Vienna Insurance Group AG und Herta Stockbauer in der BKS Bank AG (vgl. Tabelle 6), hier gab es keine Veränderungen zum Vorjahr. Neubesetzungen von Frauen in Vorstandspositionen hat es in der OMV AG, der Wienerberger AG sowie der Semperit AG gegeben. In der Vienna Insurance Group AG wurde hingegen das paritätische Verhältnis des Vorjahres von drei männlichen und drei weiblichen VorständInnen durch eine neue Zusammensetzung von zwei Frauen und sechs Männern abgelöst.

Das gängige Vorurteil, dass Frauen vorrangig im vermeintlich „weiblichen“ HR-Ressort zu finden sind, spiegelt sich in der vorliegenden Untersuchung nicht wider. Neben den drei bereits genannten in der Vorsitzposition (CEO), finden sich Frauen im Vorstand als CFOs, CROs, CSOs, COOs, CCOs, im Technik- und im Wissenschaftsressort wieder. Eine Erhebung zu den Profilen von DAX-Vorständen in Deutschland aus dem Jahr 2018<sup>147</sup> kommt zu dem Schluss, dass fast 60 % aller Vorstände Wirtschaftswissenschaften studiert haben, Informatik spielt als Studienrichtung keine Rolle. Eine ältere Erhebung der AK-Wien<sup>148</sup> aus dem Jahr 2014 kommt für die Vorstände von Prime Market-Unternehmen zu ähnlichen Ergebnissen: zu 40 % dominieren wirtschaftswissenschaftliche Studienrichtungen. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass sich der Pool an AbsolventInnen der Wirtschaftsuniversität Wien 2020 zu fast gleichen Teilen aus Frauen und Männern zusammensetzt – 49,7 % Frauen bei Erst- sowie Zweitabschlüssen.<sup>149</sup>

### Zusammensetzung der Vorstände nach Personen

#### Börsennotierte Unternehmen, 2021

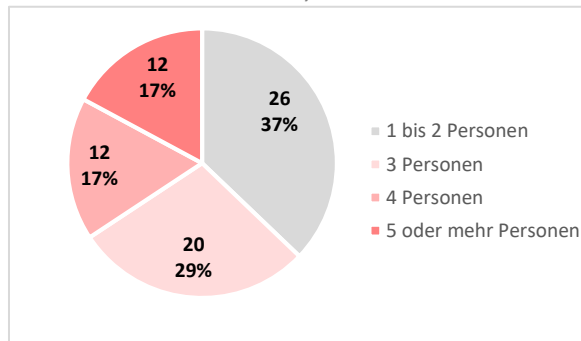


Abbildung 3: Vorstandsgrößen nach Anzahl bzw. Anteil der Unternehmen, börsennotierte Unternehmen, 4. Jänner 2021, eigene Berechnung

Die Vorstandsteams im Sample der börsennotierten Unternehmen sind unterschiedlich groß: 24 und damit nur rund ein Drittel (34,3 %) der börsennotierten Unternehmen haben vier und mehr Personen im Vorstand.<sup>150</sup> Lediglich sechs dieser Gesellschaften haben zumindest eine dieser Positionen mit einer Frau besetzt. Simuliert man die Anwendung der Quote, wie sie derzeit in Deutschland beschlossen wird, wäre – bei gleichbleibender Vorstandszusammensetzung – ein Anstieg von derzeit 7,6 % Frauen in den Vorständen der Unternehmen der Wiener Börse auf mindestens 15,6 % Frauen zu schaffen. Eine Management-Quote, die bereits in einem dreiköpfigen Vorstand mindestens eine Frau vorsieht, würde immerhin auf 44 der Unternehmen (62,9 %) zutreffen, von denen derzeit nur ein Viertel, also elf Unternehmen, zumindest eine Frau im Vorstand aufweisen. Damit würde der Frauenanteil in den Vorständen, bei jetzigem Stand, auf mindestens 22,2 %, also beinahe das Dreifache des aktuellen Wert (7,6 %), angehoben werden und es würden mindestens 33 neue Spitzenpositionen für Frauen geschaffen werden.

<sup>147</sup> Proft 2018.

<sup>148</sup> Ebner und Grüner 2014.

<sup>149</sup> Wirtschaftsuniversität Wien 2020.

<sup>150</sup> Die 12 Unternehmen mit 5 oder mehr Personen im Vorstand setzen sich wie folgt zusammen: 6 Unternehmen mit 5 Personen im Vorstand, 3 Unternehmen mit 6 Personen im Vorstand, jeweils ein Unternehmen mit 7, 8 und 9 Personen im Vorstand.

## 4.2.2 Aufsichtsrat

Auf Aufsichtsratszebene kann ein Anstieg des Frauenanteils über die letzten zwei Jahre festgestellt werden. Von den insgesamt 588 Aufsichtsratsmitgliedern aller börsennotierter Unternehmen sind 155 Positionen weiblich besetzt. Waren es Anfang 2019 noch 22 % Frauen in den Aufsichtsräten und im Jänner 2020 24,6 % Frauen, so liegt der Anteil 2021 bei 26,4 %, es ist also ein Plus von 1,8 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. 14 Unternehmen an der Wiener Börse können einen Frauenanteil von 40 % oder mehr aufweisen und schaffen es damit, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen in ihren Aufsichtsräten herzustellen. 20 %, also ein Fünftel der untersuchten Aufsichtsratsgremien, sind ausschließlich mit Männern besetzt. Die 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX liegen mit 31,5 % Aufsichtsrätinnen deutlich über dem Durchschnitt aller börsennotierten Unternehmen und übertreffen die gesetzliche Geschlechterquote von 30 %. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet dies jedoch einen Rückgang bei weiblich besetzten Aufsichtsratsposten der ATX-Unternehmen um 0,4 Prozentpunkte (von 31,9 %). Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen bei der gesetzlich vorgegebenen Quote einpendelt und nicht weiter ansteigt, wodurch eine neue, gläserne Decke auf dem Level der angesetzten Geschlechterquote entsteht. Um eine solche „informelle“, gläserne Decke zu durchbrechen, wäre eine weitere Anhebung der Geschlechterquote auf 40 %, der nächste Schritt, um die Gremien näher zu Geschlechterparität zu führen.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Anzahl der quotenpflichtigen ATX-Unternehmen seit dem Vorjahr um fünf Gesellschaften zurückgegangen ist, sodass im Jänner 2021 nur noch 12 der 20 Unternehmen der Quotenpflicht für den Aufsichtsrat unterlagen. Mit dem Ausscheiden der FACC AG rutscht ein quotenpflichtiges Unternehmen aus dem ATX, dessen Platz von der nicht-quotenpflichtigen Mayr-Melnhof Karton AG (0,0 % Frauen im Aufsichtsrat) eingenommen wurde. Aufgrund der Verkleinerung des Aufsichtsrats auf weniger als sechs KapitalvertreterInnen unterliegen darüber hinaus die Bawag Group AG, die S Immo AG, die Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG sowie die Immofinanz AG in diesem Jahr, anders als 2020, nicht mehr der Quotenpflicht. Allerdings konnten, bis auf die Immofinanz AG, bisher all diese Unternehmen eine Quote von mindestens 30 % Frauen im Aufsichtsrat halten. Die Immofinanz AG verfügt nach den Austritten von weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern derzeit nur noch über einen Frauenanteil von 20,0 %, plant jedoch laut Unternehmensauskunft die Zahl der KapitalvertreterInnen bei der kommenden Hauptversammlung im Juni 2021 wieder auf mindestens sechs Mitglieder zu erhöhen und damit auch die Quote wieder zu erfüllen. In Relation zur Vergleichsgruppe der im DAX notierten Unternehmen, wo Aufsichtsrätinnen durchschnittlich bereits mehr als ein Drittel (36,5 %) stellen, werden die österreichischen Top-Unternehmen ihrer Vorreiterinnenrolle noch nicht ganz gerecht.<sup>151</sup> Gegenwärtig übertreffen 12 der 20 ATX-Unternehmen die 30 %-Schwelle, sechs davon kommen auf einen Anteil von mindestens 40 % Frauen im Aufsichtsrat. Bezogen auf den gesamten Prime Market, schaffen 17 von 38 Unternehmen einen Frauenanteil von 30 % oder mehr. Drei Gesellschaften (Mayr-Melnhof Karton AG, Rosenbauer International AG und Warimpex Finanz- und Beteiligungs AG) weisen nach wie vor eine 0 %-Quote und damit keine einzige Frau im Aufsichtsrat auf. Insgesamt betrachtet liegen die Prime Market-Unternehmen bei einem Frauenanteil von 27,8 % in den Aufsichtsräten.

### Aufsichtsrätinnen

Prime Market, 2021 (ATX-Unternehmen grau hinterlegt)

Unternehmen	Marktsegment	Mitglieder	Frauen	Frauenanteil
S Immo AG	ATX	4	2	50,0%
VERBUND AG	ATX	15	7	46,7%
Österreichische Post AG	ATX	12	5	41,7%
FACC AG	Prime Market	12	5	41,7%
Semperit AG Holding	Prime Market	12	5	41,7%
OMV AG	ATX	15	6	40,0%
Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG	ATX	5	2	40,0%
VIENNA INSURANCE GROUP Wiener Versicherungs Gruppe AG	ATX	10	4	40,0%
Marinomed Biotech AG	Prime Market	5	2	40,0%
				<b>40%</b>
Erste Group Bank AG	ATX	18	7	38,9%
BAWAG Group AG	ATX	6	2	33,3%
CA Immobilien Anlagen AG	ATX	12	4	33,3%
UNIQA Insurance Group AG	ATX	15	5	33,3%
voestalpine AG	ATX	12	4	33,3%
EVN AG	Prime Market	15	5	33,3%
Kapsch TrafficCom AG	Prime Market	6	2	33,3%

<sup>151</sup> Kirsch und Wrohlich 2021b.

Unternehmen	Marktsegment	Mitglieder	Frauen	Frauenanteil
Wienerberger AG	ATX	10	3	30,0%
				30%
Raiffeisen Bank International AG	ATX	18	5	27,8%
STRABAG SE	Prime Market	11	3	27,3%
Telekom Austria AG	ATX	15	4	26,7%
DO & CO Aktiengesellschaft	ATX	4	1	25,0%
Addiko Bank AG	Prime Market	8	2	25,0%
Frequentis AG	Prime Market	8	2	25,0%
Polytech Holding AG	Prime Market	4	1	25,0%
UBM Development AG	Prime Market	12	3	25,0%
AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	ATX	13	3	23,1%
Andritz AG	ATX	9	2	22,2%
Zumtobel Group AG	Prime Market	9	2	22,2%
Lenzing AG	ATX	14	3	21,4%
Immofinanz AG	ATX	5	1	20,0%
Palfinger AG	Prime Market	10	2	20,0%
Porr AG	Prime Market	12	2	16,7%
Flughafen Wien AG	Prime Market	15	2	13,3%
AGRANA Beteiligungs AG	Prime Market	12	1	8,3%
AMAG Austria Metall AG	Prime Market	12	1	8,3%
				0%
Mayr-Melnhof Karton AG	ATX	10	0	0,0%
Rosenbauer International AG	Prime Market	6	0	0,0%
Warimpex Finanz- und Beteiligungs AG	Prime Market	5	0	0,0%

ATX	222	70	31,50%
ATX Prime Market	396	110	27,80%

Tabelle 7: Aufsichtsrätinnen im Prime Market (n = 38, davon 20 ATX-Unternehmen), 4. Jänner 2021, eigene Berechnung

Ein differenzierter Blick auf die Repräsentanz von Frauen in der Kapital- bzw. ArbeitnehmerInnenvertretung ist im Fall der börsennotierten Unternehmen nur bedingt möglich, da nur etwas mehr als die Hälfte (38 der 70 Unternehmen) einen Betriebsrat installiert hat: 445 KapitalvertreterInnen stehen damit 143 VertreterInnen auf ArbeitnehmerInnenseite gegenüber. Trotzdem zeigt sich – wie schon bei den umsatzstärksten Unternehmen – auch hier der Trend, dass der Frauenanteil auf ArbeitnehmerInnenseite mit 28,0 % über jenem der KapitalvertreterInnen (25,8 %) liegt. Die ArbeitnehmerInnenseite verzeichnet – primär bedingt durch weniger Mandate, aufgrund der Verkleinerung von Aufsichtsräten – einen leichten Rückgang des Frauenanteils (-1,3 Prozentpunkte), die Kapitalseite hingegen einen Anstieg (+2,7 Prozentpunkte).

#### Geschlechterverhältnis in Kapital- & ArbeitnehmerInnenvertretung Börsennotierte Unternehmen, 2021

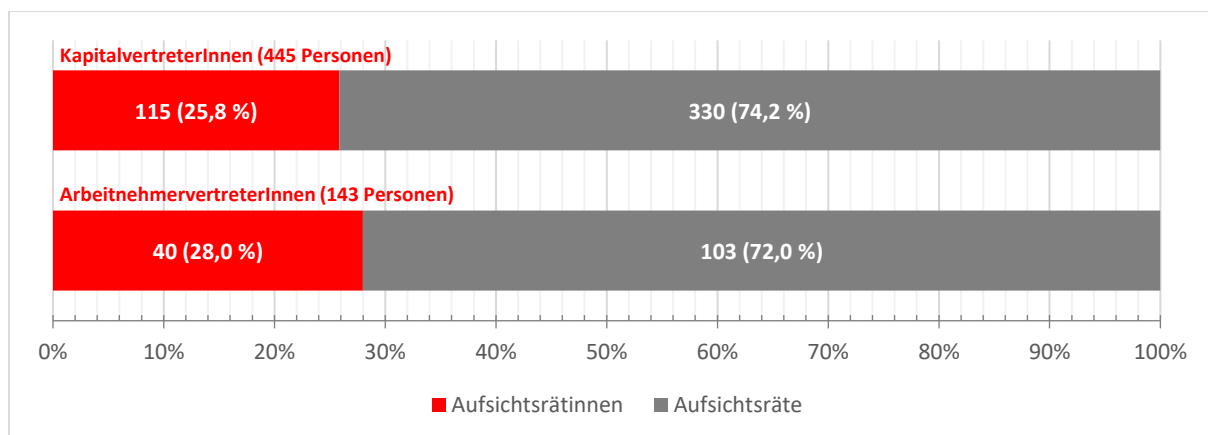


Abbildung 4: Geschlechterverhältnis in Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung, börsennotierte Unternehmen, 4. Jänner 2021, eigene Berechnung

Bezogen auf das Segment Prime Market fällt der Unterschied im Frauenanteil zwischen Kapital- und ArbeitnehmerInnenseite mit einem Plus von 2,0 Prozentpunkten zugunsten der KapitalvertreterInnen aus. Bei den ATX-Unternehmen liegt wiederum der Anteil auf der ArbeitnehmerInnenseite mit 32,8 % 1,8 Prozentpunkte höher als auf der Seite der KapitalvertreterInnen. Im gesamten Prime Market sind mit Jänner 2021 drei Frauen mehr als im Vorjahr als Kapitalvertreterinnen im Aufsichtsrat, hingegen zwei Frauen weniger auf ArbeitnehmerInnenseite.

In den insgesamt 70 untersuchten börsennotierten Unternehmen finden sich nur 15 Aufsichtsratsgremien (21,4 %), denen eine Frau als Vorsitzende vorsteht. Drei Frauen haben dabei in je zwei Unternehmen den Vorsitz inne, namentlich Doris Heinz (Hutter & Schrantz AG, Hutter & Schrantz Stahlbau AG), Edith Hlawati (Österreichische Post AG, Telekom Austria AG) und Brigitta Schwarzer (NET New Energy Technologies AG, Aventa AG). Zudem ist nur zehnmal eine Frau Aufsichtsratsvorsitzenden-Stellvertreterin. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich dieser Kreis um Claudia Badstöber, Bettina Breiteneder, Karin Rest und Karin Zumtobel-Chammah erweitert. Susanne Höllinger ist statt Bettina Glatz-Kremsner nun Aufsichtsratsvorsitzende in der Flughafen Wien AG und Brigitta Schwarzer erhielt ein zusätzliches Vorsitzendenmandat bei der Aventa AG.

### 15 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende

#### Börsennotierte Unternehmen, 2021

Unternehmen	Börsensegment	Name	Anteil Aufsichtsrätinnen
Aventa AG	Direct Market Plus	Brigitta Schwarzer	25,0 %
EVN AG	Prime Market	Bettina Glatz-Kremsner	33,3 %
Flughafen Wien AG	Prime Market	Susanne Höllinger	13,3 %
Gurktaler AG	Standard Market Auction	Hubertine Underberg-Ruder	25,0 %
Hutter & Schrantz AG	Direct Market	Doris Heinz	25,0 %
Hutter & Schrantz Stahlbau AG	Direct Market	Doris Heinz	25,0 %
Immofinanz AG	ATX	Bettina Breiteneder	20,0 %
NET New Energy Technologies AG	Direct Market	Brigitta Schwarzer	66,7 %
Österreichische Post AG	ATX	Edith Hlawati	41,7 %
Ottakringer Getränke AG	Standard Market Auction	Christiane Wenckheim	40,0 %
S Immo AG	ATX	Karin Rest	50,0 %
S&T AG	Global Market	Claudia Badstöber	20,0 %
Telekom Austria AG	ATX	Edith Hlawati	26,7 %
Wolford AG	Standard Market Continuous	Shao Junyang	33,3 %
Zumtobel Group AG	Prime Market	Karin Zumtobel-Chammah	22,2 %

Tabelle 8: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, börsennotierte Unternehmen, 4. Jänner 2021, eigene Recherche

### 4.2.3 Aufsichtsratsausschüsse

Der vorliegenden Erhebung zufolge wurde die gesetzlich vorgegebene Geschlechterquote in den Unternehmen des ATX Anfang 2021 mit einem Frauenanteil von 31,5 % erfüllt. Monika Schulz-Strelow, Präsidentin der deutschen Initiative Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR), warnt jedoch davor es mit diesem Erfolg gut sein zu lassen. Nach wie vor sitzen nämlich in den Aufsichtsratsausschüssen, wo die „wahre Macht“ der Aufsichtsräte liegt, Männer an den Schalthebeln.<sup>152</sup> Denn Aufsichtsräte haben nicht nur die Aufgabe, den Vorstand bzw. die Geschäftsführung zu beraten und zu kontrollieren, sondern treffen darüber hinaus wichtige strategische Entscheidungen und sind dafür verantwortlich, den Vorstand zu bestellen. Weil sich die Komplexität der Aufgaben (wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit) sowie die Anforderungen (wie Fit und Proper) an Aufsichtsratsmitglieder gerade in börsennotierten Unternehmen sowie in Banken und Versicherung stetig erhöhen, können oder müssen per Gesetz gewisse Aufgaben des Gesamtaufwandsrats in Ausschüsse ausgelagert werden, um Effizienz und Effektivität der Aufsichtsratsaktivitäten zu steigern.<sup>153</sup>

„Der Fokus auf die Ausschussmitgliedschaften erlaubt einen tiefen Einblick in die Integration der neuen Aufsichtsrätinnen in die Arbeitsprozesse des Aufsichtsrats. Ähnlich dem Deutschen Bundestag ist ein Aufsichtsrat das Plenum. Die Vorbereitung von Entscheidungen wird durch Fachausschüsse erledigt. Deshalb können wir unter diesem Blickwinkel sehen, in welchen Bereichen das Humankapital, das Frauen mitbringen, als besonders gewinnbringend angesehen wird“, so Christopher Koch, Professor für Corporate Governance und Wirtschaftsprüfung an der Johannes Gutenberg Universität Mainz.<sup>154</sup> „(...) Ausschussarbeit wird folglich immer wichtiger“, erläutert Jella Benner-Heinacher, stellvertretende Hauptgeschäftsführerin der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW). Aus diesem Grunde sei es umso wünschenswerter, dass auch die Ausschüsse die volle Bandbreite der Diversität und auch der Kenntnisse im Aufsichtsrat – nicht nur auf das Geschlecht bezogen – widerspiegeln. „Es sollte auch dort mehr unterschiedliches Know-how vertreten sein anstatt einer weitgehenden Personenidentität in den Ausschüssen“, fordert Benner-Heinacher.<sup>155</sup>

Vor diesem Hintergrund hat die AK nun das zweite Jahr in Folge die Geschlechterverteilung von Mitgliedern und Vorsitzenden der relevantesten Aufsichtsratsausschüsse der ATX und Prime Market-Unternehmen erhoben. Dadurch kann analysiert werden, wie „einflussreiche“ Positionen im Aufsichtsrat nach Geschlechtern verteilt sind. Die Datenerhebung erfolgte auf Basis der zuletzt veröffentlichten Geschäftsberichte, Jahresfinanzberichte und Corporate Governance Berichte 2019 bzw. 2019/20. In den 38 untersuchten ATX- und Prime Market-Unternehmen wurden durchschnittlich 3,6 Ausschüsse eingerichtet. Im Allgemeinen halten sich die untersuchten Unternehmen an die Vorgaben und Empfehlungen zur Einrichtung von Aufsichtsratsausschüssen und verfügen zumindest über einen Prüfungsausschuss, einen Nominierungsausschuss und einen Vergütungsausschuss, bzw. einen gemeinsamen Nominierungs- und Vergütungsausschuss.

Unternehmen, die positiv auffielen, da sie überdurchschnittlichen Wert auf Ausschussarbeit zu legen scheinen, sind die Lenzing AG und die Semperit AG Holding (jeweils sieben Ausschüsse), die Erste Group Bank AG und die Raiffeisen Bank International AG (jeweils sechs Ausschüsse), sowie die Wienerberger AG (Einrichtung eines Nachhaltigkeits- und Innovationsausschusses). Durch ihre geringe Zahl an Ausschüssen hingegen fiel die Marinomed Biotech AG auf, die lediglich den gesetzlich verpflichtenden Prüfungsausschuss eingerichtet hat, sowie die Do & Co Aktiengesellschaft und die Mayr-Melnhof Karton AG, die über einen Prüfungsausschuss und ein Präsidium<sup>156</sup> verfügen. Da sich die Zusammensetzung der Aufsichtsratsausschüsse in den jeweiligen Prime Market-Unternehmen – aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen, Größe oder Branchenzugehörigkeit – unterscheidet, wurden fünf Ausschusskategorien gebildet, die die wichtigsten und am häufigsten vorhandenen Ausschüsse beinhalten.

Die Einteilung in die fünf Kategorien erfolgte sowohl nach Bezeichnung der Ausschüsse in den herangezogenen Berichten als auch sinngemäß anhand deren beschriebenen Funktionen und Aufgaben. Daraus ergab sich eine Stichprobe von insgesamt 98 Aufsichtsratsausschüssen, die sich wie folgt zusammensetzt: Prüfungsausschüsse (38), Nominierungsausschüsse (17), Vergütungsausschüsse (17), gemeinsame Nominierungs- und Vergütungsausschüsse (16) sowie Strategieausschüsse (10). Die Stichprobe umfasst 479 Ausschussmitglieder (genauer 479 besetzte Positionen in den Aufsichtsratsausschüssen der Stichprobe; Mehrfachmandate sind möglich und häufig), davon stammen 281 Mandate aus ATX-Unternehmen. Die gesetzliche Verankerung der Ausschüsse bzw. die entsprechende *Soft Law Bestimmung (C-Regel)* aus dem Österreichischen

<sup>152</sup> Handelsblatt.com 2019.

<sup>153</sup> Kraßnig 2015.

<sup>154</sup> Idw-online 2018.

<sup>155</sup> FOCUS Money 2019.

<sup>156</sup> Definition Präsidium: Als besonderer Ausschuss des Aufsichtsrats kann ein Aufsichtsratspräsidium gebildet werden, das Aufgaben wahrnimmt, die im Allgemeinen in den Aufgabenbereich des Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. der Aufsichtsratsvorsitzenden fallen. Das Präsidium setzt sich aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden und seinen zwei StellvertreterInnen zusammen, berät über Schwerpunktthemen, bereitet Beschlüsse des Aufsichtsrats vor und ist in besonders eilbedürftigen Fällen befugt, Beschlüsse anstelle des Aufsichtsrats zu fassen. Soweit das Präsidium Funktionen des Aufsichtsratsvorsitzenden wahrnimmt, müssen ihm zwingend der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter angehören.



Corporate Governance Kodex (ÖCGK) (die nicht gesetzlich verpflichtend, jedoch eine Empfehlung ist) sowie deren Aufgabenbereiche werden im Folgenden beschrieben:

#### ■ Prüfungsausschuss

Börsennotierte Unternehmen sowie große Gesellschaften (§ 221 UGB)<sup>157</sup> müssen einen Prüfungsausschuss einrichten, der pro Jahr zumindest zwei Sitzungen abhält. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems, der Unabhängigkeit und Tätigkeit des Abschlussprüfers sowie für die Genehmigung von Nicht-Prüfungsleistungen zuständig (L-Regel 40 ÖCGK). Dem Prüfungsausschuss muss eine Finanzexpertin bzw. ein Finanzexperte angehören, die oder der über entsprechende Kenntnisse und praktische Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen sowie in der Berichterstattung verfügt. Dem Prüfungsausschuss darf nicht vorgesessen werden, wenn in den letzten drei Jahren eine Vorstandsposition oder eine Funktion als leitende Angestellte bzw. leitender Angestellter oder AbschlussprüferIn der Gesellschaft ausgeübt wurde. Selbiges gilt für die oder den FinanzexpertIn.

#### ■ Nominierungsausschuss

In Aufsichtsräten mit mehr als sechs Mitgliedern ist ein Nominierungsausschuss einzurichten. Dieser hat die Aufgabe, dem Aufsichtsrat Vorschläge zur Besetzung freier Mandate im Vorstand zu unterbreiten und sich mit der Nachfolgeplanung zu befassen (C-Regel 41 ÖCGK). Außerdem obliegt es dem Nominierungsausschuss, der Hauptversammlung Vorschläge zur Besetzung freier Mandate im Aufsichtsrat zu unterbreiten (C-Regel 42 ÖCGK). In Aufsichtsräten mit maximal sechs Mitgliedern können die Aufgaben des Nominierungsausschusses auch vom gesamten Aufsichtsrat wahrgenommen werden.

Für Kreditinstitute ist gemäß § 29 BWG (Bankwesengesetz)<sup>158</sup> ein Nominierungsausschuss<sup>159</sup> vorgesehen: Dort ist regelmäßig, jedoch zumindest jährlich, eine Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowohl der GeschäftsleiterInnen (Geschäftsführung bzw. Vorstand) als auch der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrates sowie des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit („kollektive Eignung“) durchzuführen und an den Aufsichtsrat zu berichten. Der Nominierungsausschuss soll außerdem bei seinen Vorschlägen für Neubesetzungen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat bzw. an die Hauptversammlung auf die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs Bedacht nehmen. Dabei ist auch eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festzulegen sowie eine Strategie zur Zielerreichung zu entwickeln.

#### ■ Vergütungsausschuss

In Aufsichtsräten mit mehr als sechs Mitgliedern ist ein Vergütungsausschuss einzurichten. Diesem sitzt jene Person vor, die den Vorsitz im Aufsichtsrat hält (C-Regel 43 ÖCGK). Der Vergütungsausschuss befasst sich mit dem Inhalt von Anstellungsverträgen mit Vorstandsmitgliedern, der Auszahlung von Abfindungen, Prämien o.ä. und achtet darauf, dass die Vergütungspolitik der Gesellschaft nicht zu riskanten Geschäften oder Investitionen verleitet.<sup>160</sup> Mindestens ein Mitglied des Vergütungsausschusses muss über Kenntnisse und Erfahrung im Bereich der Vergütungspolitik verfügen. Aufsichtsräte mit weniger als sechs Mitgliedern können diese Aufgaben als Gesamtes wahrnehmen.

#### ■ Gemeinsamer Nominierungs- und Vergütungsausschuss

Der Vergütungsausschuss kann mit dem Nominierungsausschuss ident sein (C-Regel 43 ÖCGK). In diesem Fall werden beide zuvor beschriebenen Aufgabenbereiche von einem Ausschuss wahrgenommen.

#### ■ Strategieausschuss

Die Einrichtung eines Strategieausschusses ist nicht gesetzlich vorgeschrieben, wird aber im Sinne von „Good Corporate Governance“ empfohlen. Dieser befasst sich mit der Vorbereitung grundlegender Unternehmensentscheidungen. Dazu kann dieser auch ExpertInnen oder Mitglieder anderer Ausschüsse heranziehen.<sup>161</sup>

---

<sup>157</sup> Große Kapitalgesellschaften müssen mindestens zwei dieser drei bezeichneten Merkmale überschreiten: 1) 20 Millionen Euro Bilanzsumme; 2) 40 Millionen Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag; 3) im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmer. Ein Unternehmen von öffentlichem Interesse (§ 189a Z 1) gilt stets als große Kapitalgesellschaft.

<sup>158</sup> In Kreditinstituten jedweder Rechtsform, die von erheblicher Bedeutung im Sinne des § 5 Abs. 4 sind, ist vom Aufsichtsrat oder dem sonst nach Gesetz oder Satzung zuständigen Aufsichtsorgan des Kreditinstituts ein Nominierungsausschuss einzurichten.

<sup>159</sup> Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.

<sup>160</sup> Gagawczuk et al. 2019.

<sup>161</sup> Ebd.

In den fünf zentralen Ausschüssen sind Frauen in den Unternehmen des ATX und des Prime Markets folgendermaßen vertreten:

**Frauenanteil nach Aufsichtsratsausschüssen in Prozent**  
**ATX und Prime Market<sup>162</sup>**

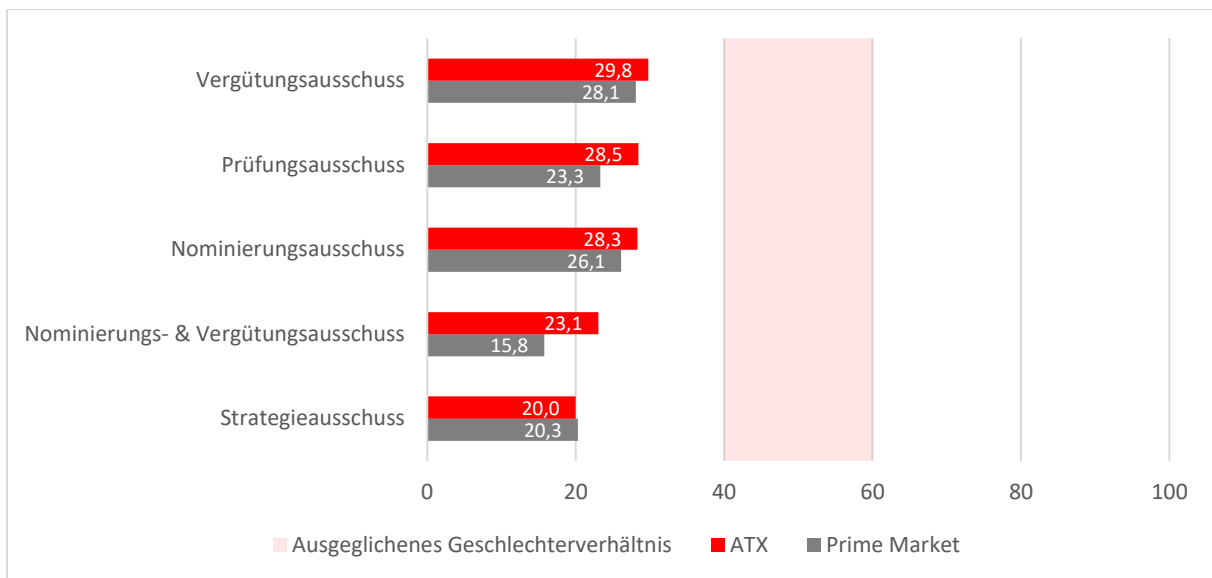


Abbildung 5: Frauenanteil in Aufsichtsratsausschüssen, eigene Berechnung

Abbildung 5 legt offen, dass der Frauenanteil in allen Aufsichtsratsausschüssen deutlich unter einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis zwischen 40 % und 60 % liegt. Zudem wird festgehalten, dass auch die anzustrebende Quote von mindestens 30 % Frauen in keinem der Aufsichtsratsausschüsse erfüllt wird. Im Durchschnitt sind in den Aufsichtsratsausschüssen der Prime Market-Unternehmen 23,2 % Frauen vertreten. Das ist im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg um 2,8 Prozentpunkte. Den höchsten Frauenanteil verzeichnen dabei die Vergütungsausschüsse, mit 28,1 %, das Schlusslicht bilden gemeinsame Nominierungs- & Vergütungsausschüsse mit lediglich 15,8 % Frauen als Mitgliedern. Außerdem wird sichtbar, dass der Frauenanteil in den ATX-Unternehmen jenen des gesamten Prime Market in allen Ausschüssen – mit Ausnahme der Strategieausschüsse – übertrifft.

Dass sich die 20 ATX-Unternehmen diesbezüglich vom restlichen Prime Markt abheben, liegt einerseits daran, dass 12 von ihnen unter die Quotenpflicht fallen und andererseits daran, dass sie verstärkt im öffentlichen Fokus stehen und auch gewisse Vorbildfunktionen im Hinblick auf „good governance“ übernehmen. Die Problematik, dass Frauen nur unzureichend in der Ausschussarbeit des Aufsichtsrats vertreten sind, zieht sich – aller Wahrscheinlichkeit nach – durch die gesamte österreichische Unternehmenslandschaft und dürfte kein Phänomen sein, das sich auf den ATX bzw. den Prime Market beschränkt: Diese Annahme leitet sich daraus ab, dass besonders die Unternehmen des ATX und in weiterer Folge auch die Prime Market-Unternehmen im Durchschnitt höhere Frauenanteile aufweisen als der Rest der Unternehmen. Umso relevanter erscheint damit die Aussage Monika Schulz-Strelows, dass sich auch bei einer Frauenquote von 30 % in den Aufsichtsräten nur wenige Frauen in Positionen befinden, an denen sie Einfluss auf strategische Fragen und die Personalpolitik eines Unternehmens haben.<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Markzusammensetzung bezieht sich auf Oktober 2020

<sup>163</sup> FAZ online 2016.

Besonders deutlich wird dies anhand der Geschlechterverhältnisse bei den Ausschussvorsitzenden:

**Vorsitz in Aufsichtsratsausschüssen nach Geschlecht in Prozent**  
Prime Market-Unternehmen<sup>164</sup>

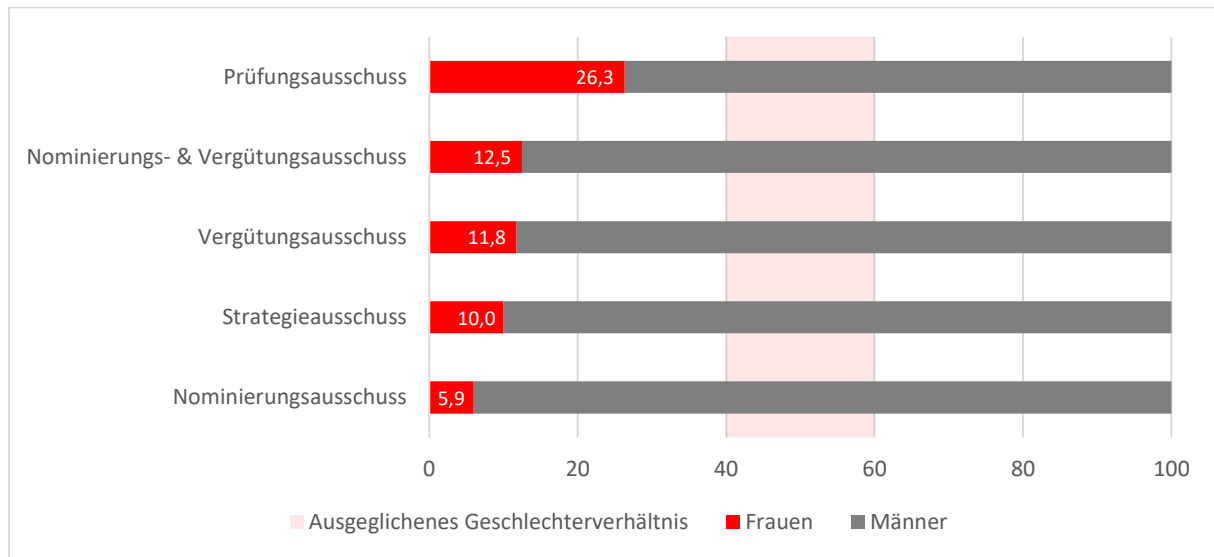


Abbildung 6: Ausschussvorsitzende im Prime Market nach Geschlecht (in Prozent), eigene Berechnung

Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass der Prozentanteil der Frauen bei den wichtigsten Schlüsselpositionen im Aufsichtsrat, nämlich jenen der Ausschussvorsitzenden, noch deutlicher hinter dem angestrebten Mindestanteil von 30 % liegt. Den 38 analysierten Prime Market-Unternehmen sitzen insgesamt 82 Männer und 16 Frauen vor, was einem Frauenanteil von 16,3 % entspricht. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 1,7 Prozentpunkte gesteigert. Der mit Abstand größte Anteil von Frauen als Vorsitzenden ist mit 26,3 % in den Prüfungsausschüssen zu verzeichnen. Dieser prozentuale Anteil im Vorsitz übersteigt sogar den generellen Frauenanteil im Prüfungsausschuss (23,3 %). Nichtsdestotrotz bleibt die Repräsentanz von Frauen als Mitglieder und Vorsitzende auch im Prüfungsausschuss deutlich unter einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis von 40 % bis 60 %. Den geringsten Anteil an weiblichen Vorsitzenden haben die Nominierungsausschüsse, wo lediglich 5,9 % der Vorsitze von Frauen gehalten werden. Diese Zahl ist zusätzlich interessant, da der Frauenanteil der Mitglieder der Nominierungsausschüsse mit 26,1 % der zweithöchste nach dem der Vergütungsausschüsse ist. Gerade eine geschlechtergerechte Besetzung des Vorsitizes im Nominierungsausschuss wäre von erheblicher Bedeutung, da Frauen ihre eigenen Netzwerke besitzen, die in Zukunft bei der Auswahl neuer Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmitglieder eine größere Rolle spielen sollten.

Eine weitere hervorzuhebende Entwicklung bezieht sich auf Mehrfachmandate in den Vorsitzpositionen der Ausschüsse: Von allen 135 Ausschüssen der 38 analysierten ATX- und Prime Market-Unternehmen – also nicht nur jene der fünf gebildeten Ausschusskategorien – haben 81 Ausschüsse einen Vorsitzenden oder eine Vorsitzende, der oder die auch in mindestens einem anderen Aufsichtsratsausschuss im Unternehmen den Vorsitz hält. Nur sieben dieser Ausschüsse mit Multimandatsvorsitzenden haben Frauen als Vorsitzende, 74 haben Männer als Vorsitzende. Die 74 männlichen Multimandatsvorsitze werden von 24 Männern besetzt. Somit werden mehr als die Hälfte aller Aufsichtsratsausschüsse der Prime Market-Unternehmen (54,8 %) von denselben 24 Männern geführt. Die Zahl der weiblichen Mehrfachvorsitzenden in den Aufsichtsratsausschüssen beschränkt sich auf zwei Personen (in drei Unternehmen) – Dr. Edith Hlawati (Österreichische Post AG) und Mag. Bettina Glatz-Kremsner (EVN AG und Flughafen Wien AG).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Frauen in den Aufsichtsräten auch in diesem Jahr unterrepräsentiert sind und dass dieses Verhältnis – je relevanter und mächtiger die Position im Gremium – ungleicher wird, dies gilt insbesondere für die Partizipation von Frauen an der Spitze von Aufsichtsräten und deren Ausschüssen. „Da Studien aus dem In- und Ausland belegen, dass Frauen in Aufsichtsräten nicht schlechter qualifiziert sind als Männer, kann in diesem Zusammenhang durchaus geschlossen werden, dass eine neue gläserne Decke innerhalb der Gremien entsteht“, so Viktor Bozhinov.<sup>165</sup>

<sup>164</sup> Marktzusammensetzung bezieht sich auf Oktober 2020

<sup>165</sup> Idw-online 2018.

### 4.3 Quotenpflichtige Unternehmen an der Börse

Seit vielen Jahren erhebt die AK Wien die quantitativen Geschlechterverhältnisse in den obersten Führungsgremien (Aufsichtsrat, Geschäftsführung) der umsatzstärksten (Abschnitt 4.1) und börsennotierten (Abschnitt 4.2) Unternehmen in Österreich. Vor dem Hintergrund der seit 2018 geltenden Geschlechterquote von 30 % zur ausgewogeneren Besetzung der Aufsichtsräte wäre es darüber hinaus aufschlussreich, in einem weiteren Sample, die schätzungsweise 70 bis 80 Unternehmen<sup>166</sup>, die der Quotenpflicht unterliegen, zu analysieren. Während börsennotierte Gesellschaften namentlich bekannt sind, gibt es keine Möglichkeit eine Vollerhebung großer, nicht börsennotierter Unternehmen, die mehr als 1.000 Beschäftigte aufweisen, durchzuführen.<sup>167</sup> Zudem erschwert die gesetzliche Voraussetzung, dass mindestens 20 % in der Belegschaft dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören müssen, die Festlegung des Geltungsbereichs. Die Grundgesamtheit der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote unterliegen, kann demnach nur der Gesetzgeber selbst erheben, indem ein umfassendes Monitoring dieser Unternehmensgruppe erfolgt.

Daher bezieht sich die vorliegende Erhebung zur Erfüllung des Mindestanteilsgebots von 30 % (gem. § 86 Abs 7 AktG) ausschließlich auf börsennotierte Unternehmen: Von den insgesamt 70 Gesellschaften, die Anfang Jänner 2021 an der Wiener Börse notieren, werden laut AK Erhebung<sup>168</sup> etwas mehr als ein Drittel (38,6 % bzw. 27 Unternehmen) von der gesetzlichen Geschlechterquote erfasst. Wie die nachstehende Grafik zeigt, stagnierte der Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien börsennotierter Unternehmen in den Jahren 2015 bis 2017 bei geringen 16 % bis 17 %, d.h. noch vor fünf Jahren war nicht einmal ein Viertel der Mandate mit Frauen besetzt. Mit Einführung der Quote 2018 hat sich das – nach Geschlechtern ungleich verteilte – Bild geändert, musste doch bei Neuwahlen in den Aufsichtsrat ein Mindestanteil von 30 % Frauen berücksichtigt werden. An dieser Stelle hebt sich die Entwicklung des Frauenanteils in den quotenerfassten Unternehmen von den übrigen Gesellschaften an der Wiener Börse deutlich ab: 2019 erreicht der Frauenanteil jener Unternehmen 27,8 %, während das restliche Feld bei lediglich 13,8 % lag. Im Jänner 2020 geht es für Frauen in den Aufsichtsratsgremien quotenpflichtiger Gesellschaften weiter nach oben: Die 30 %-Marke ist im Schnitt mit einem Frauenanteil von 31,7 % übertroffen, während die nicht-quotenpflichtigen Unternehmen – trotz steigender Tendenz – nicht einmal die Hälfte des Anteils der quotenpflichtigen erreichen können (15,4 %). Anfang des Jahres 2021 zeichnet sich erneut ein Anstieg des Frauenanteils ab, allerdings ein deutlich schwächerer als in den Vorjahren. Mit Jänner 2021 verzeichnen die quotenpflichtigen Unternehmen der Wiener Börse einen Anteil von 32,3 % Frauen, während das restliche Feld bei 18,3 % liegt.

#### Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat

Börsennotierte Unternehmen mit und ohne Quotenregelung, 2015–2021

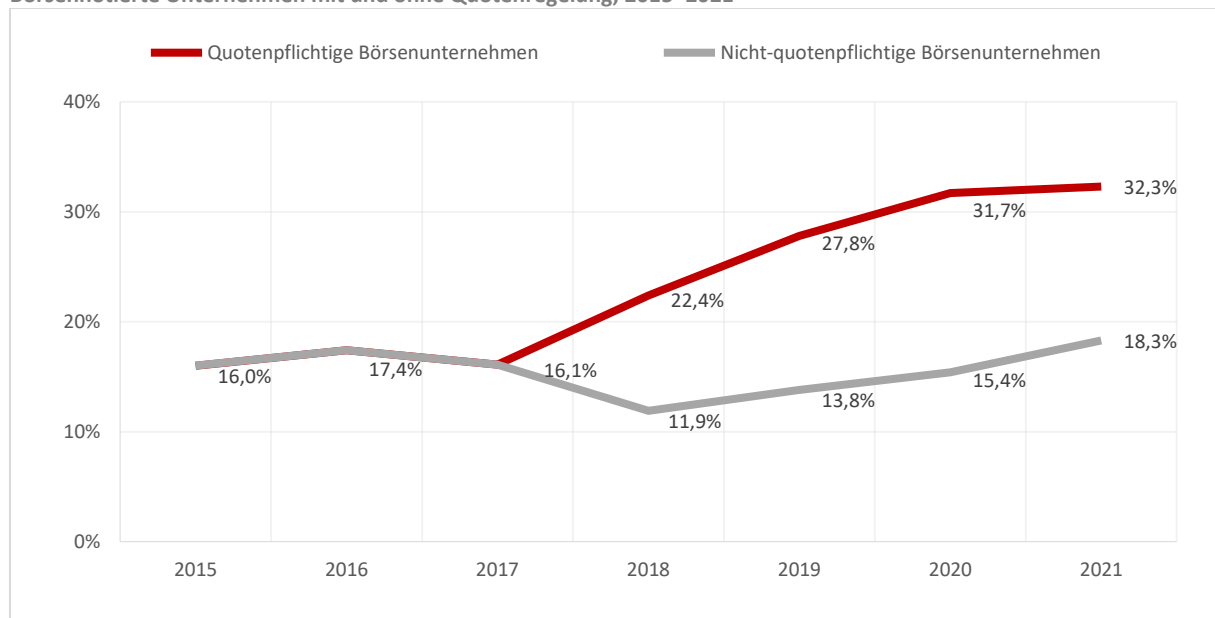


Abbildung 7: Frauenanteile im Aufsichtsrat von börsennotierten Unternehmen bzw. Börsenunternehmen mit und ohne Quotenregelung (Stand: 4. Jänner 2021)

<sup>166</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>167</sup> Es wäre jedenfalls empfehlenswert und ist international auch üblich (z.B. Deutschland) von Seiten des zuständigen Ministeriums die Einhaltungspraxis mit Nennung der Unternehmen jährlich zu veröffentlichen („Monitoringbericht“), um so die laufenden Entwicklungen zu evaluieren und nächste Schritte abzuleiten vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020b.

<sup>168</sup> Die Erhebung des Samples der quotenpflichtigen Unternehmen stammt zum einen aus einer Befragung der AK-Wien vom Jänner 2018 (Angaben laut Eigenauskunft der Unternehmen) und wird für jede neue Untersuchung mittels veröffentlichten Informationen zur Hauptversammlung (Beschlussvorschläge zu Aufsichtsratswahlen) bzw. basierend auf telefonischen Auskünften aktualisiert.

Im Sample der quotenpflichtigen Unternehmen erreichen bzw. übertreffen im Jänner 2021 bereits 63 % (17 Unternehmen) den Frauenanteil von mindestens 30 % im Aufsichtsrat, 29,6 % (8 Unternehmen) liegt über der 40 %-Marke. Im Vergleich mit dem Vorjahr fällt allerdings auf, dass die Steigerung des Frauenanteils in den quotenpflichtigen Unternehmen nicht mehr an die hohe Dynamik, die seit Einführung der Quote verzeichnet wurde, anschließen kann. Der Anteil der Unternehmen mit mindestens 30 % Frauen im Aufsichtsrat ist sogar wieder leicht zurückgegangen (64,3 % im Jänner 2020), die Unternehmen mit einem (nahezu) ausgeglichenen Geschlechterverhältnis steigerten ihren Anteil um 4,6 Prozentpunkte seit dem Vorjahr, was allerdings nur einem Zuwachs um ein Unternehmen entspricht. Im Langfristvergleich setzt sich dennoch der positive Trend fort, der mit Einführung der Quote eingeläutet wurde: Vor sechs Jahren waren in keinem einzigen dieser Unternehmen 40 % Frauen im Aufsichtsrat vertreten, lediglich vier Gesellschaften erreichten 2015 einen Frauenanteil von 30 %.

Innerhalb des vergangenen Jahres stieg der Frauenanteil im Aufsichtsrat in neun der 27 Unternehmen (33,3 %), in 13 Unternehmen gab es keine Veränderung zu 2020, rückläufige Tendenzen sind in fünf Unternehmen festzustellen. Besonders hervorzuheben sind die Verbund AG und die BKS Bank AG, die sich mit einem Frauenanteil von 46,7 % bzw. 46,2 % einer Quote von 50 % und damit der Gleichstellung der Geschlechter im Aufsichtsrat annähern.

### Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat nach Unternehmen

Börsennotierte Unternehmen unter der Quotenregelung, 2017–2021

Quotenpflichtige, börsennotierte Unternehmen <sup>169</sup>	2017	2018	2021	2020-2021	2018-2021
VERBUND AG	26,7%	26,7%	<b>46,7%</b>	+6,7%	+20,0%
BKS Bank AG	35,7%	33,3%	<b>46,2%</b>	+10,5%	+12,9%
FACC AG	16,7%	33,3%	<b>41,7%</b>	0,0%	+8,4%
Österreichische Post AG	33,3%	33,3%	<b>41,7%</b>	0,0%	+8,4%
Semperit AG Holding	25,0%	33,3%	<b>41,7%</b>	0,0%	+8,4%
Oberbank AG	27,8%	27,8%	<b>40,0%</b>	-1,2%	+12,2%
OMV AG	20,0%	20,0%	<b>40,0%</b>	0,0%	+20,0%
VIENNA INSURANCE GROUP Wiener Versicherungs Gruppe AG	30,0%	40,0%	<b>40,0%</b>	0,0%	0,0%
Erste Group Bank AG	35,3%	35,3%	<b>38,9%</b>	+3,9%	+3,6%
ams AG <sup>170</sup>	10,0%	33,3%	<b>33,3%</b>	0,0%	0,0%
Bank für Tirol und Vorarlberg AG	20,0%	23,5%	<b>33,3%</b>	-2,0%	+9,8%
CA Immobilien Anlagen AG	7,7%	14,3%	<b>33,3%</b>	+2,5%	+19,0%
EVN AG	26,7%	26,7%	<b>33,3%</b>	0,0%	+6,6%
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG	16,7%	16,7%	<b>33,3%</b>	+4,7%	+16,6%
UNIQA Insurance Group AG	13,3%	13,3%	<b>33,3%</b>	+6,6%	+20,0%
voestalpine AG	16,7%	8,3%	<b>33,3%</b>	0,0%	+25,0%
Wienerberger AG	36,4%	36,4%	<b>30,0%</b>	-6,4%	-6,4%
Raiffeisen Bank International AG	20,0%	27,8%	<b>27,8%</b>	0,0%	0,0%
Telekom Austria AG	13,3%	13,3%	<b>26,7%</b>	0,0%	+13,4%
Addiko Bank AG <sup>171</sup>	16,7%	16,7%	<b>25,0%</b>	+10,7%	+8,3%
Manner Josef & Comp. AG	25,0%	25,0%	<b>25,0%</b>	0,0%	0,0%
UBM Development AG	16,7%	16,7%	<b>25,0%</b>	-8,3%	+8,3%
AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	25,0%	16,7%	<b>23,1%</b>	-1,9%	+6,4%
Zumtobel Group AG	0,0%	0,0%	<b>22,2%</b>	0,0%	+22,2%
Palfinger AG	0,0%	0,0%	<b>20,0%</b>	+8,9%	+20,0%
Porr AG	15,4%	14,3%	<b>16,7%</b>	0,0%	+2,4%
AGRANA Beteiligungs AG	0,0%	0,0%	<b>8,3%</b>	+8,3%	+8,3%

Tabelle 9: Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, börsennotierte Unternehmen unter der Quotenregelung, bezogen auf den gesamten Aufsichtsrat (Stand: 4. Jänner 2021)

<sup>169</sup> Die Erhebung des Samples der quotenpflichtigen Unternehmen stammt zum einen aus einer Befragung der AK-Wien vom Jänner 2018 (Angaben laut Eigenauskunft der Unternehmen) und wird für jede neue Untersuchung mittels veröffentlichten Informationen zur Hauptversammlung (Beschlussvorschläge zu Aufsichtsratswahlen) bzw. basierend auf telefonischen Auskünften aktualisiert.

<sup>170</sup> Die ams AG notiert an der SIX Swiss Exchange und fällt als österreichisches, börsennotiertes Unternehmen unter die Quotenpflicht.

<sup>171</sup> Die Addiko Bank AG notiert seit 12. Juli 2019 im Prime Market der Wiener Börse.

Wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, sieht das *Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat* (GFMA-G) das Prinzip der Gesamterfüllung des Mindestanteilsgebot von 30 % Frauen vor: Jedoch kann die Mehrheit der bestellten KapitalvertreterInnen bzw. der entsandten ArbeitnehmervertreterInnen Widerspruch einlegen. Im Falle des Widerspruchs, der für den jeweils konkret anstehenden Wahl- oder Entsendungsvorgang gilt, muss jede Kurie die Mindestquote getrennt erfüllen. Aktuell hat sich ein Großteil der Gesellschaften (16 Unternehmen) für die Gesamterfüllung des Mindestanteilsgebot entschieden, dies gilt auch für zwei weitere Gesellschaften, die keine ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat aufweisen. Die übrigen neun Unternehmen haben sich für eine Getrennterfüllung entschieden. Im Jänner 2021 liegt der Frauenanteil in den quotenerfassten Gesellschaften unter den KapitalvertreterInnen bei 32,6 % und in der Arbeitnehmervertretung bei 31,7 %.

In 20 der 27 Unternehmen haben im Jahr 2020 Aufsichtsratswahlen stattgefunden. Dabei zeigt sich, dass von den 50 neubestellten Aufsichtsratsmitgliedern etwa ein Viertel (26,0 %) Frauen sind.<sup>172</sup> Wie die veröffentlichten Lebensläufe der neu bestellten Aufsichtsrätinnen seit Einführung der Quote 2018 zeigen, hat die Mehrheit ein Wirtschaftsstudium (Betriebswirtschaft, Handelswissenschaften, Internationale Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften) abgeschlossen. Die nächstgrößte Gruppe ist jene der Absolventinnen der Rechtswissenschaften. An dritter Stelle finden sich Absolventinnen eines technischen Studiengangs (Maschinenbau, Maschineningenieurwesen). Vereinzelt finden sich auch Aufsichtsrätinnen mit sozialwissenschaftlichen Qualifikationen (z.B. Politikwissenschaften, Psychologie). Werden die neubestellten Aufsichtsratsmitglieder nach den drei meistgenannten Herkunftsländern geordnet und gereiht, liegt Österreich an erster Stelle, gefolgt von Deutschland und der Schweiz. In dieser Frage unterscheiden sich die Aufsichtsrätinnen nicht von ihren männlichen Kollegen, die ebenfalls überwiegend aus Österreich und den Nachbarländern stammen. Dennoch zeigt ein Vergleich nach Geschlechtern Unterschiede, wie aus einer Strukturanalyse aus dem Jahr 2019 hervorgeht: Weibliche Aufsichtsratsmitglieder in Österreich sind vergleichsweise jünger und formal besser qualifiziert (gemessen am Akademisierungsgrad) als männliche Aufsichtsratsmitglieder.<sup>173</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen über weibliche Board-Mitglieder kommen auch empirische Studien aus Norwegen.<sup>174</sup>

Auch wenn sich die quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen bei den Frauenanteilen in ihren Kontrollgremien signifikant von den restlichen Unternehmen des Feldes absetzen, lassen sich bis jetzt nicht die erhofften Spillover-Effekte auf das Management verzeichnen. Frauen machen nach wie vor lediglich 7,2 % der Vorstände aus. In ganzen Zahlen ausgedrückt: Von 111 Vorstandspositionen in den 27 quotenpflichtigen Unternehmen werden nur acht von Frauen gehalten. Mit einer zusätzlichen Quote für den Vorstand ließe sich diese Zahl erhöhen. Angenommen die Unternehmen müssten ab einem dreiköpfigen Vorstand zumindest eine Frau nominieren, könnte der Frauenanteil mehr als verdreifacht werden. Bei einer Simulation basierend auf der derzeitigen Zusammensetzung des Vorstandes, käme es zu einer Steigerung des Frauenanteils auf 23,4 %, da von den 25 Unternehmen auf die die Regelung zutreffen würde nur sieben bereits den Mindestanteil von einer Frau erfüllen. Mindestens 18 zusätzliche Frauen könnten künftig also in diesen Unternehmen Vorstandspositionen übernehmen.

---

<sup>172</sup> Diese Informationen stammen aus den Beschlussvorschlägen zu den Aufsichtsratswahlen bei den Hauptversammlungen.

<sup>173</sup> Wieser und Fischeneder 2019.

<sup>174</sup> Ahern und Dittmar 2012.

## 5 Österreich im europäischen Vergleich

Der ungleiche Arbeitsmarkt der Geschlechter spitzt sich in der Verteilung von Führungspositionen und damit der wirtschaftlichen Einflussnahme zu: Arbeit wird entlang von Macht und Einkommensperspektiven zwischen Mann und Frau verteilt: Die europäische Wirtschaft wird nach wie vor überwiegend von Männern an der Führungsspitze dominiert. Während die europäische Politik mit gutem Beispiel vorangeht, zeigt sich im Hinblick auf die geschlechtergerechte Besetzung wichtiger Spitzenfunktionen im Management und den Aufsichts- und Verwaltungsräten europäischer Unternehmen Aufholbedarf.

### 5.1 Frauenanteil in Führungspositionen europäischer Unternehmen

„(...) Die Kommission wird auf die Annahme ihres Richtlinienvorschlags aus 2012 für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen drängen. Die Kommission hat sich selbst zum Ziel gesetzt, bis Ende 2024 auf allen Führungsebenen Geschlechterparität zu erreichen.“

Europäische Kommission<sup>175</sup>

Obwohl es bislang noch zu keiner gesamteuropäischen Regelung gekommen ist, haben einzelne Nationalstaaten Maßnahmen gesetzt, um die Ausgewogenheit von Frauen und Männern in Führungspositionen Schritt für Schritt zu verbessern. Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über die diesbezüglichen Entwicklungen in Europa und beschreibt anschließend einzelstaatliche verpflichtende Quotenregelungen als auch freiwillige Empfehlungen zu Frauenanteilen in Führungspositionen. Die hierfür verwendeten Zahlenwerte werden aus dem Datensatz des *European Institute for Gender Equality* (EIGE) für das zweite Halbjahr 2020 übernommen. Dieser umfasst 35 Länder: die 27 EU-Staaten, vier Beitrittskandidaten (Montenegro, Nordmazedonien, Serbien und die Türkei), ein potenzielles Kandidatenland (Bosnien und Herzegowina), zwei EEA-Länder (Island und Norwegen) sowie das Vereinigte Königreich. Bei der Interpretation der Daten gilt es außerdem zu beachten,

- dass sich diese auf die umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen des jeweiligen Landes beziehen, die im sogenannten Blue-Chip-Index zusammengefasst sind. Für Österreich ist hier etwa der ATX 20, für Deutschland der DAX 30 herangezogen worden.
- dass nationale Leitungsgremien unterschiedlich aufgebaut sind. In dualistischen Systemen, wie sie etwa in Deutschland, Österreich und Island anzutreffen sind, findet eine Trennung in Geschäftsführung (bzw. Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) statt – die hier verwendeten Daten beziehen sich ausschließlich auf den Aufsichtsrat. In monistischen Strukturen, die etwa in Frankreich oder Spanien umgesetzt werden, sind Geschäftsführung und Kontrolle in einem Gremium aus geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden DirektorInnen<sup>176</sup> zusammengelegt. Hier ist der Frauenanteil des Verwaltungsrates insgesamt in die Datenauswertung eingeflossen.

Wie die Datenerhebung für das 2. Halbjahr 2020 zeigt, haben Frauen im Schnitt 29,5 % und damit nicht einmal ein Drittel der Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen innerhalb der EU inne. Nur drei Länder befinden sich derzeit in der sogenannten Gender Balance Zone (Frauenanteil zwischen 40 % und 60 %): Frankreich (45,1 %), Island (44,4 %) und Norwegen (40,4 %). Diese drei sind damit die einzigen europäischen Länder, die bislang durch national verpflichtende Regelungen eine annähernd ausgeglichene Verteilung der Führungspositionen auf Frauen und Männer erreichen konnten. Wie in Österreich fallen auch im EU Durchschnitt die Frauenanteile in der Unternehmensleitung noch geringer aus: Auf der Ebene der CEOs bzw. der Vorstandsvorsitzenden hält sich der Frauenanteil bei 7,5 %.<sup>177</sup>

Von den insgesamt 13 Staaten, die über oder auf dem EU-Schnitt liegen, haben acht national verpflichtende Regelungen umgesetzt. Nur acht Länder, nämlich Luxemburg, Dänemark, Irland, Griechenland, das Vereinigte Königreich, Finnland, Schweden und Rumänien konnten im letzten Jahr den Frauenanteil in den Führungsebenen durch Corporate Governance Kodizes und damit freiwillige Maßnahmen erhöhen. Wie Heike Mensi-Klarbach, Cathrine Seierstad und Patricia Gabaldon zeigen, spielt dabei die Tradition freiwilliger Verpflichtungen für die Wirksamkeit eine wichtige Rolle. Je länger solche freiwilligen Maßnahmen bestehen, desto wirksamer können sie zur ausgewogenen Besetzung von Führungspositionen beitragen.<sup>178</sup> Dennoch ist die Wirkung von freiwilligen Empfehlungen relativ schwach, vor allem im Vergleich zu gesetzlich verpflichtenden Quotenregelungen. Aber auch innerhalb der verpflichtenden Quotenregelungen lassen sich Unterschiede in

<sup>175</sup> Europäische Kommission 2020a.

<sup>176</sup> Geschäftsführende DirektorInnen sind hauptberuflich im Unternehmen tätig, etwa als CEO, CSO, CFO oder CIO, während nicht geschäftsführende DirektorInnen externe ManagerInnen, PolitikerInnen oder wissenschaftliche BeraterInnen sind, die oft auf ehrenamtlicher Basis im Unternehmen tätig sind.

<sup>177</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>178</sup> Gabaldon et al. 2017.

ihrer Wirksamkeit festmachen, die mit der Härte der Sanktionen, die im Falle einer Nichteinhaltung drohen, korrelieren.<sup>179</sup> Österreich liegt mit moderaten Sanktionen in dieser Erhebung im zweiten Halbjahr 2020 bei einem Frauenanteil von 31,5 % an 12. Stelle und 2 Prozentpunkte über dem Durchschnittswert der 27 EU-Länder. Daneben setzen 14 der 35 untersuchten europäischen Länder (Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Malta, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn, Zypern) weder gesetzlich verpflichtende Quoten noch unverbindliche Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

### Frauenanteile in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten großer börsennotierter Unternehmen (Leitindizes wie ATX, DAX) Europa, zweites Halbjahr 2020<sup>180</sup>

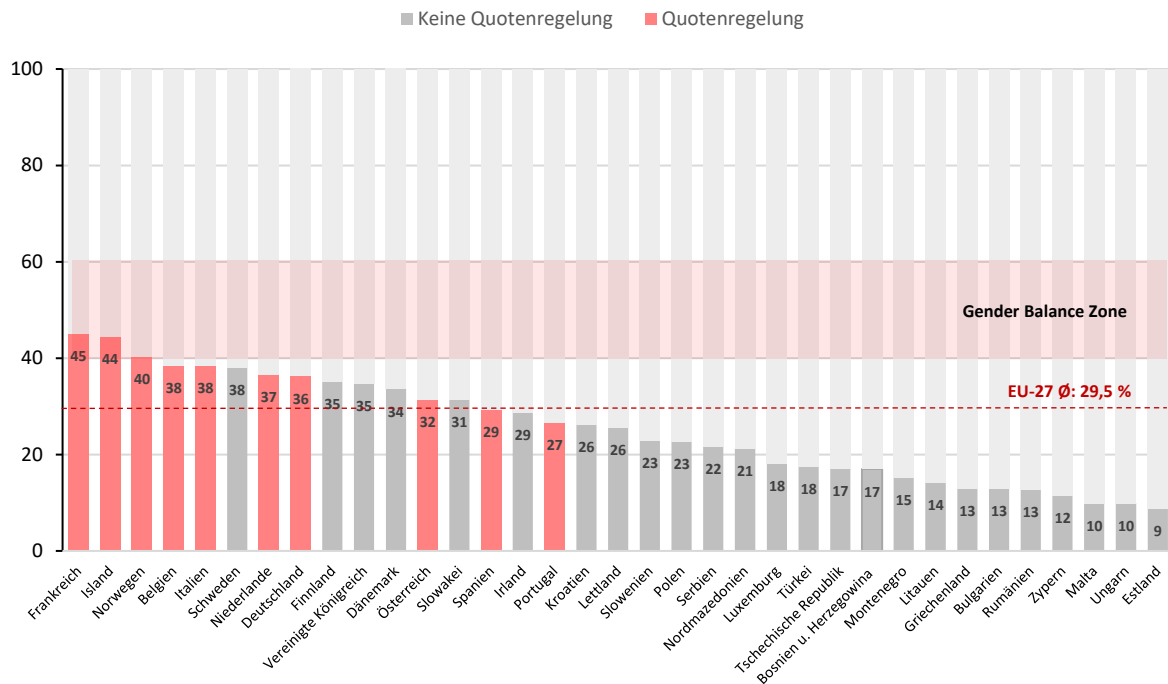


Abbildung 8: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Angaben in Prozent (gerundet)

Insbesondere dank verbindlicher Quotenregelungen hat sich der Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten im EU-Schnitt von lediglich 11,0 % im Jahr 2009 um 18,5 Prozentpunkte auf 29,5 % im zweiten Halbjahr 2020 erhöht: Größtenteils geht dieser Zuwachs auf das Konto jener Länder mit einer verpflichtenden Frauenquote: Neun der elf Staaten, die seit 2009 einen Anstieg über dem EU-Schnitt aufweisen können, verfügen über nationale Quotenregelungen. Zu diesen zählen Frankreich (+34,9 Prozentpunkte), Italien (+34,4 Prozentpunkte), Belgien (+30,8 Prozentpunkte), Island (+ 28,8 Prozentpunkte), Österreich (+24,5 Prozentpunkte), Deutschland (+23,4 Prozentpunkte), Portugal (+22,9 Prozentpunkte), die Niederlande (+21,8 Prozentpunkte) sowie Spanien (+19,7 Prozentpunkte).

Mit dem Vereinigten Königreich (+22,4 Prozentpunkte) und Irland (+20,5 Prozentpunkte) verfügen nur zwei Länder ohne Quotenregelung über einen überdurchschnittlichen Anstieg beim Frauenanteil in Aufsichts- und Verwaltungsräten. Das einzige Land, das trotz Quotenregelung unter dem Durchschnitt liegt, ist Norwegen, wo sogar ein Minus von 1,2 Prozentpunkten zu verzeichnen ist. Jedoch trat dort die Quotenregelung schon 2006 in Kraft und 2009 war bereits ein Frauenanteil von 41,6 % erreicht. Ein Rückgang des Frauenanteils von 2009 auf 2020 fand ebenfalls in Bulgarien (-4,3 Prozentpunkte), Ungarn (-3,4 Prozentpunkte) und Litauen (-0,7 Prozentpunkte) statt.

Noch schlechter ist die Lage in den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen Europas. Hier beträgt der Frauenanteil im EU-Schnitt lediglich 19,3 % unter den Mitgliedern mit Exekutivfunktion. Österreich liegt im November 2020 mit nur 5,7 % Frauen in den Vorständen der ATX-Unternehmen weit unter dem Durchschnitt und an vorletzter Stelle aller europäischen Länder. Laut vorliegender Erhebung vom Jänner 2021 sind es in Österreich 6,8 % Frauen in den ATX-Vorständen (vgl. Abschnitt 4.2.1).

<sup>179</sup> Kirsch und Wrohlich 2020.

<sup>180</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>



**Frauenanteile in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion großer börsennotierter Unternehmen (Leitindizes wie ATX, DAX)**

Europa, zweites Halbjahr 2020<sup>181</sup>

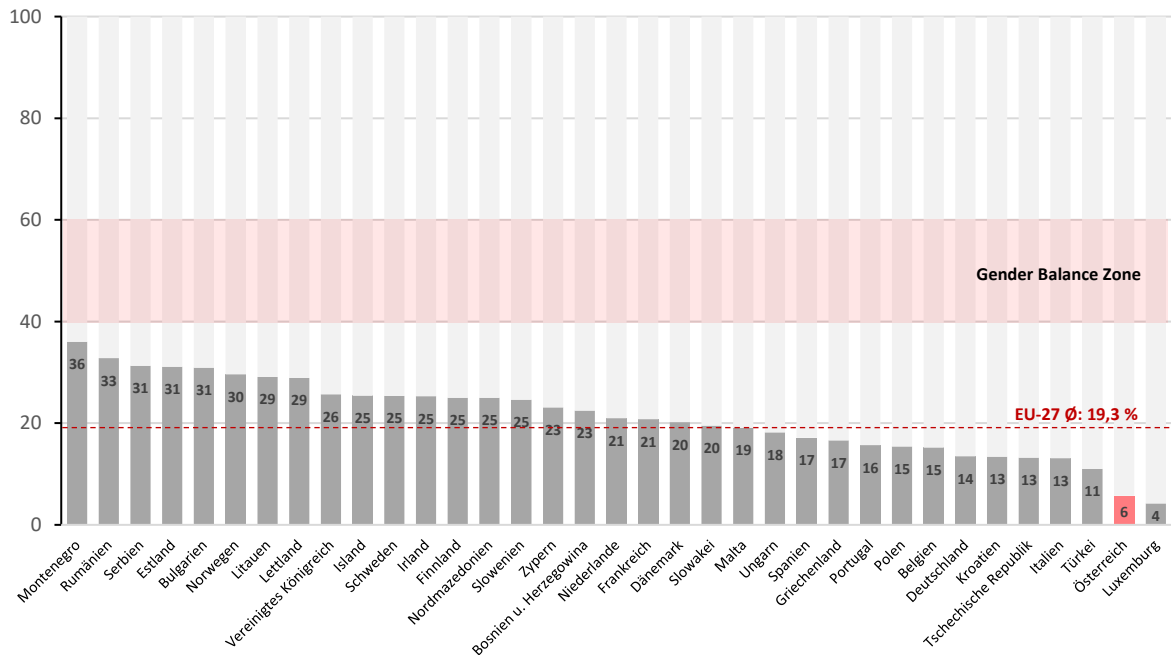


Abbildung 9: Frauenanteil in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion, Angaben in Prozent (gerundet)

<sup>181</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

## 5.2 Gesetzliche Quotenregelungen in europäischen Ländern

„Ich halte es für absolut unzureichend, dass es immer noch börsennotierte Unternehmen gibt, in denen nicht eine einzige Frau im Vorstand sitzt. Das ist ein Zustand, den kann man nicht vernünftig finden.“

Angela Merkel, deutsche Bundeskanzlerin<sup>182</sup>

Vor dem Hintergrund fehlender Einigkeit auf gesamteuropäischer Ebene sind seit 2003 und damit seit fast 20 Jahren unterschiedliche Maßnahmen auf nationalstaatlicher Ebene getroffen worden, um für eine geschlechtergerechte Verteilung von Führungspositionen in Unternehmen zu sorgen. In acht europäischen Staaten – Norwegen, Spanien, Island, Italien, Frankreich, Belgien, Niederlande und Deutschland – kommen schon seit längerem entsprechende Regelungen für den privatwirtschaftlichen Bereich zur Anwendung (vgl. Tabelle 10). Dieser Gruppe schlossen sich im Jahr 2017 die beiden Länder Portugal und Österreich mit Quotenregelungen an. Jüngste Neuerungen beziehen sich zum einen auf die Erhöhung der Wirksamkeit durch die Einführung von Sanktionen bei Nichteinhaltung sowie auf die Anhebung des Zielwerts sowie auf die Etablierung von Quoten in den Exekutivorganen wie z.B. das Mindestbeteiligungsgebot für Frauen in deutschen Vorständen.

### Gesetzliche Quotenregelungen in Europa

Privatwirtschaft, angeordnet nach dem Jahr der Gesetzesverordung

Land	Gesetzesbeschluss	Quote	Frist	Betroffene Gremien	Leitungs- und Kontrollsystem	Betroffene Unternehmen
Norwegen	2003	40%	2006 2008 <sup>183</sup>	Verwaltungsrat	monistisch	Börsennotiert
Spanien	2007	40%	2015	Verwaltungsrat	monistisch	4,11 Mio. Euro Aktiva, 22,8 Mio. Euro Jahresumsatz oder mehr als 250 MitarbeiterInnen
Island	2010	40%	2013	Aufsichtsrat	dualistisch	Börsennotiert oder GmbH mit mehr als 50 MitarbeiterInnen
Italien	2011	20% 30% 40%	2012 2015 2020 <sup>184</sup>	Aufsichtsrat und Vorstand bzw. Verwaltungsrat	gemischt	Börsennotiert
Frankreich	2011	20% 40%	2014 2017	Nichtexekutive ManagerInnen	gemischt	min. 500 MitarbeiterInnen und mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz in den letzten drei Jahren
Belgien	2011	33%	2017 <sup>185</sup>	Verwaltungsrat	monistisch	Börsennotiert
Niederlande	2013 2019	20% 30%	2020 2023	Aufsichtsrat und Vorstand bzw. Verwaltungsrat	gemischt	Mehr als 250 MitarbeiterInnen, mehr als 20 Mio. Euro Vermögen oder mehr als 40 Mio. Euro Nettoumsatz
Deutschland	2015 2021 <sup>186</sup>	30%	2016 2022	Aufsichtsrat Vorstand <sup>187</sup>	dualistisch	Börsennotiert und voll mitbestimmt
Portugal	2017	20% 33%	2018 2020	Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat	gemischt	Börsennotiert
Österreich	2017	30%	2018	Aufsichtsrat	dualistisch	Börsennotiert und mehr als 1.000 MitarbeiterInnen

Tabelle 10: Gesetzliche Quotenregelungen in europäischen Ländern<sup>188</sup>

<sup>182</sup> Wiener Zeitung Online 2020.

<sup>183</sup> 2006 für neugegründete AGs und 2008 für alle AGs.

<sup>184</sup> Mit dem Budgetplan 2020, der bereits im Dezember 2019 vom Senat gebilligt worden ist und noch von der Abgeordnetenkammer beschlossen werden muss, wird vorgeschlagen, dass in börsennotierten Gesellschaften und Unternehmen mit staatlicher Beteiligung der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten von 30 % auf 40 % steigen soll.

<sup>185</sup> Für große Unternehmen in der Privatwirtschaft ist die Quote bis 2017, für klein- und mittelständische bis 2019 umzusetzen.

<sup>186</sup> Am 6. Jänner 2021 wurde der entsprechende Gesetzesentwurf (FüPoG II) vom Bundeskabinett beschlossen und soll im Juni 2021 dem Bundestag vorgelegt werden.

<sup>187</sup> Für Vorstände börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen gilt eine „Mindestbeteiligung“ von mindestens einer Frau und einem Mann ab einem Vorstand mit mehr als drei Mitgliedern.

<sup>188</sup> Seierstad et al. 2017a, 2017b; Arndt und Wrohlich 2019.

Abgesehen von den jeweiligen Zielwerten unterscheiden sich die Regelungen der einzelnen Länder in der Einführung (Übergangsfristen, Stufenpläne), der Unternehmensgröße, dem AdressatInnenkreis und der Konsequenz bei Nichteinhaltung. Letztere, also die Sanktionen, sehen im Detail folgendermaßen aus:

- Norwegen: Bußgelder; in weiterer Folge Zwangsauflösung; Register lehnt Registrierung des Vorstands ab
- Belgien: „leerer Stuhl“; Nach einem Jahr werden Zahlungen der Sitzungsgelder und Leistungen ausgesetzt
- Frankreich: Nichtigkeit von Ernennungen und Aussetzung der Zahlung von Sitzungsgeldern
- Italien: 100.000 bis 1. Mio. Euro Strafe bei Nichterfüllung
- Deutschland: „leerer Stuhl“
- Österreich: „leerer Stuhl“
- Portugal: Mandat gilt als vorübergehend
- Niederlande: („leerer Stuhl“)

In Island und Spanien gibt es zwar gesetzliche Geschlechterquoten, allerdings drohen keine Sanktionen bei Nichterfüllung der Quote. Die Erkenntnis bei der Sanktionierung ist jene, dass Länder mit harten Strafen bei Nichterfüllung der Quote die Frauenanteile am stärksten steigern konnten. Länder mit moderaten oder keinen Sanktionen liegen deutlich hinter diesem Anstieg zurück und beinahe gleichauf. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass die Untersuchungszeiträume unterschiedlich lange sind. In der Gruppe der Länder mit moderaten Sanktionen (Deutschland, Österreich und Portugal) wurde die Quote erst in den Jahren ab 2015 eingeführt, während in Spanien und den Niederlanden die Quote schon im Jahr 2007 beziehungsweise 2013 beschlossen wurde.<sup>189</sup>

Der folgende Abschnitt betrachtet die oben angeführten nationalen Bestimmungen genauer und befasst sich zusätzlich kurz mit der Schweiz, wo seit geraumer Zeit ebenfalls über eine Quote diskutiert wird:

### Norwegen

Norwegen gilt in der Frage der Gleichstellung als weltweites Vorbild und erstes Land, das eine Quote für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen eingeführt hat. Nachdem die seit den 1990er-Jahren getroffenen Gleichstellungsmaßnahmen (spezifische Workshops, Verzeichnisse mit hochqualifizierten Frauen, Mentoring-Programme oder der Aufbau spezifischer Frauennetzwerke) den Anteil von Frauen in Positionen mit Entscheidungs- und Leitungskompetenzen nicht erhöhen konnten, wurde 2003 eine 40 %-Quote für staatliche und börsennotierte Unternehmen beschlossen, die 2006 in Kraft getreten ist.<sup>190</sup> Die Nichterfüllung dieser Regelung wird seit 2008 streng sanktioniert, in der letzten Eskalationsstufe droht sogar eine Unternehmensauflösung.<sup>191</sup> In seiner Pionierrolle ist das norwegische Modell anfänglich nicht kritiklos geblieben. Beanstandet wurde einerseits, dass die Quote für nicht börsennotierte Unternehmen, die die Mehrheit der norwegischen Betriebe ausmachen, keine Anwendung findet.

Zudem ist das Phänomen der „Golden Skirts“, also des kleinen Kandidatinnen-Pools für Aufsichtsräte, kritisiert worden. Neuere Untersuchungen zeigen aber, dass sich das Rekrutierungsfeld merklich erweitert hat. Laut einer Studie von Kenneth R. Ahern und Amy K. Dittmar hat die Quotenregelung dazu geführt, dass die neuen weiblichen Board-Mitglieder jünger und formal höher qualifiziert sind.<sup>192</sup> Wie Patricia Seierstadt und Morten Huse feststellen, hat die Quote außerdem bewirkt, dass Frauen und Männer den gleichen Auswahlkriterien für die Bestellung in Aufsichtsräte und Geschäftsführungen unterliegen.<sup>193</sup> Im 2. Halbjahr 2020 weist Norwegen mit 40,4 % den dritthöchsten Frauenanteil in Führungspositionen innerhalb Europas aus. In Gremien mit Exekutivfunktion erreicht Norwegen mit 29,6 % jedoch nur den sechsten Platz unter den europäischen Ländern.<sup>194</sup> Dies ist auch insofern relevant, da empirische Daten von Astrid Kunze und Amalia Miller verbesserte Aufstiegschancen für Frauen in Unternehmen nahelegen, wenn weibliche Vorgesetzte und ein hoher Anteil an Kolleginnen auf der nächsthöheren Beförderungsstufe vorhanden sind. Wie sich solche Spillover-Effekte nicht nur unternehmensintern, sondern auf andere Unternehmen auswirken, bleibt dabei noch offen.<sup>195</sup>

---

<sup>189</sup> Arndt und Wrohlich 2019.

<sup>190</sup> Seierstad und Huse 2017.

<sup>191</sup> Storvik und Teigen 2010.

<sup>192</sup> Ahern und Dittmar 2012.

<sup>193</sup> Seierstad und Huse 2017.

<sup>194</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>195</sup> Kunze und Miller 2017.

## Spanien

Als erstes Land innerhalb der EU führte Spanien 2007 eine Quotenregelung ein. Bis 2015 sollten demnach mindestens 40 % der Vorstandsebene von privaten oder börsennotierten Unternehmen mit Frauen besetzt sein.<sup>196</sup> Da die Regelung aber ohne Sanktionen ausgestaltet und daher weitgehend wirkungslos geblieben ist, sind weitere Anreizmaßnahmen, wie etwa die Berücksichtigung des Frauenanteils bei der Vergabe von staatlichen Subventionen, initiiert worden. Auch 2020 konnte die angestrebte Quote nicht erreicht werden. Mit einem aktuellen Frauenanteil von 29,3 % in den Führungspositionen bleibt Spanien neben Portugal, wo die jeweiligen Quotenregelungen jedoch erst 2018 in Kraft traten, als eines der Länder mit verpflichtender Quotenregelung (wenn auch nur knapp) hinter dem EU-Schnitt zurück.<sup>197</sup> In den Gremien mit Exekutivfunktion ist die Lage noch schlechter: hier liegt Spanien mit nur 17,1 % Frauen ebenfalls mehr als 2 Prozentpunkte unter dem EU-Schnitt.<sup>198</sup> 2017 haben sich 140 in Spanien tätige größere Unternehmen im Rahmen eines Projektes mit dem spanischen Ministerium für Gesundheit, Soziale Dienste und Gleichstellung dazu verpflichtet, den Frauenanteil in Führungspositionen in den nächsten vier Jahren (2021) deutlich zu erhöhen.

## Island

Als dritter Staat weltweit hat Island bereits im Frühjahr 2010 eine Quotenregelung eingeführt, die vorschreibt, dass in allen Aufsichtsräten staatlicher Unternehmen und privater Unternehmen mit mindestens 50 Angestellten bis 2013 jeweils mindestens 40 % Frauen und Männer vertreten sein müssen.<sup>199</sup> Unternehmen mit mehr als 25, aber weniger als 50 Mitarbeitenden müssen zudem den Anteil von Frauen und Männern in Management-Positionen offenlegen. Kein anderes Land hat sich im Rahmen einer Quotenregelung so hohe Ziele gesteckt, gleichzeitig aber gibt es in Island keine Sanktionen für die Nichteinhaltung der ambitionierten Vorgaben. Dennoch weist Island mit einem Frauenanteil von 44,4 % in Aufsichtsräten den aktuell zweithöchsten Anteil in der europäischen Vergleichsgruppe auf.<sup>200</sup> In nur drei Jahren nach Einführung der Quote verdreifachte sich der Frauenanteil von 16 % auf 48 %.

Einen so starken Anstieg gab es in keinem anderen Land. Dies ist vermutlich durch die spezielle Situation zu erklären, in der sich Island damals befand. 2008 wurde das Land sehr stark von der weltweiten Finanzkrise getroffen. Die isländische Währung fiel zeitweise um mehr als 50 % und in den Jahren 2008 und 2010 gab es Inflationsraten von über 30 %. Infolge dieser dramatischen Entwicklungen kam es zu einem enormen Vertrauensverlust in die Führungsebenen der Privatwirtschaft, insbesondere im Finanzsektor. Dies führte zu starken Umwälzungen beim Führungspersonal – hin zu mehr Frauen – und außerdem zu einem Wandel der Unternehmenskultur.<sup>201</sup> In den Vorständen großer börsennotierter Unternehmen in Island sieht die Lage etwas anders aus, hier beträgt der Frauenanteil 25,4 % und reiht Island somit auf den zehnten Platz der europäischen Länder.

## Italien

In Italien wurde die Quotenregelung im Jahr 2011 beschlossen: Das entsprechende Gesetz hat in einem ersten Schritt vorgeschrieben, dass ab 2012 20 % und ab 2015 mindestens 30 % in den Kontrollgremien staatlicher und börsennotierter Unternehmen mit der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe zu besetzen sind.<sup>202</sup> Werden die Auflagen der Quote nicht erfüllt, können Geldstrafen bis zu einer Million Euro verhängt und der Aufsichtsrat aufgelöst werden.<sup>203</sup> Europaweit zählen die Sanktionen damit zu den härtesten. Seit Gesetzesbeschluss hat die Quote – ausgehend vom niedrigen Niveau von 4,0 % (2011) zu einem Anstieg um 34,4 Prozentpunkte auf 38,4 % im Jahr 2020 geführt.<sup>204</sup> Gleichzeitig sind negative Effekte bzw. Befürchtungen dahingehend, dass nur einige wenige Frauen in mehrere Leitungspositionen („Golden Skirt“-Phänomen) bestellt werden könnten oder dass sich Nominierungen auf Frauen aus den Familien der UnternehmenseigentümerInnen beschränken dürften, ausgeblieben.<sup>205</sup> Aufgrund der positiven Wirkung der Quote, wurden Ende 2019 Maßnahmen in die Wege geleitet, die Zielvorgabe von 30 % auf 40 % Frauen zu erhöhen. Zum Zeitpunkt dieser Erhebung hat das Quotengesetz noch nicht alle legislativen Entscheidungsgremien passiert.<sup>206</sup> Im Vergleich zu den positiven Zahlen in den Verwaltungsräten und Kontrollgremien liegt der Frauenanteil in den Exekutivgremien Italiens größter börsennotierter Unternehmen jedoch mit 13,1 % immer noch auf einem niedrigen Niveau, an viertletzter Stelle der europäischen Vergleichsgruppe.

---

<sup>196</sup> Gabaldon und Giménez 2017.

<sup>197</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>198</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>199</sup> Arnardottir und Sigurjonsson 2017.

<sup>200</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>201</sup> Arndt und Wrohlich 2019.

<sup>202</sup> Rosselli 2014.

<sup>203</sup> Rigolini und Huse 2017.

<sup>204</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>205</sup> Ebd.

<sup>206</sup> Salzburger Nachrichten 2019.

## Frankreich

Auch in Frankreich wurde im Jahr 2011 eine Geschlechterquote von 20 % beschlossen, die seit 2012 in Kraft ist. Davon sind die nicht geschäftsführenden DirektorInnen börsennotierter Unternehmen sowie von Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten oder einem Mindestumsatz von 50 Millionen Euro betroffen.<sup>207</sup> Während im ersten Schritt ein Frauenanteil von 20 % bis 2014 zu erreichen war, wurde die Quote im Jahr 2017 auf 40 % ausgeweitet. Ihre Nichteinhaltung wird mit der Nichtigkeit der Wahl sanktioniert, außerdem werden Sitzungsgelder nicht ausgezahlt.<sup>208</sup> Diese Regelungen scheinen zu wirken: Frankreich erreicht mit 45,1 % Frauen in Führungspositionen den höchsten Frauenanteil in Europa.<sup>209</sup> Ein Vergleich mit geschäftsführenden Posten, die nicht unter den Anwendungsbereich der Quote fallen, zeigt hier jedoch deutliche Unterschiede. In den Gremien mit Exekutivfunktion liegt Frankreich mit 20,8 % Frauenanteil im europäischen Mittelfeld und nur knapp über dem Durchschnitt.<sup>210</sup> Außerdem steigt die Anzahl der für Nichteinhaltung sanktionierten Unternehmen, die allerdings in der Öffentlichkeit nicht namentlich genannt werden.<sup>211</sup>

## Belgien

In Belgien ist die Quotenregelung für staatliche und börsennotierte Unternehmen ebenfalls 2011 beschlossen worden. Sowohl geschäftsführende als auch nicht geschäftsführende Mitglieder der Leitungsgremien sind von der Regelung betroffen und müssen seit 2012 (öffentliche Unternehmen), 2017 (große börsennotierte Unternehmen) bzw. 2019 (kleine und mittlere börsennotierte Unternehmen) zu mindestens einem Drittel mit der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe besetzt sein.<sup>212</sup> Bestellungen, die der Quote widersprechen, werden als ungültig betrachtet. Sitzungsgelder können ausgesetzt werden, solange die Quote nicht erfüllt ist.<sup>213</sup> Obwohl die Quote im privaten Bereich erst seit Kurzem Anwendung findet, konnte die Aussicht auf ihre Einführung schon vorab positive Veränderungen und einen stetigen Anstieg der Frauenanteile in Führungsgremien bewirken.<sup>214</sup> Ende 2020 erreichten die Leitungsgremien der größten belgischen Unternehmen immerhin einen Frauenanteil von 38,4 %.<sup>215</sup> Die Exekutivgremien liegen mit nur 15,2 % von Frauen besetzten Positionen jedoch weiterhin unter dem EU-Schnitt.

## Niederlande

Im Dezember 2019 beschloss das niederländische Parlament die Einführung einer gesetzlich verpflichtenden Quotenregelung von 30 % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten. Zwar wurde bereits 2013 ein Quotenziel von 30 % für die börsennotierten Unternehmen des Landes festgelegt, dieses wurde allerdings lediglich über eine freiwillige Richtlinie verfolgt und blieb damit unter den Erwartungen. Die neue Regelung sieht nunmehr vor, dass die 88 großen börsennotierten Unternehmen zumindest 30 % Frauen in Leitungsgremien haben müssen. Unternehmen, die die gesetzliche Quote nicht erfüllen, müssen freierwerbende Sitze im Aufsichtsrat zwingend mit Frauen besetzen – oder leer lassen („leerer Stuhl“). Derzeit ist davon auszugehen, dass das neue Gesetz voraussichtlich in diesem Jahr in Kraft treten wird. Derzeit halten in den Niederlanden Frauen in den 88 börsennotierten Unternehmen 122 der 455 Aufsichtsratsmandate (26,8 %). Im Vergleich dazu sind es bei den niederländischen großen Unternehmen nur 18 %.<sup>216</sup> Die Unternehmen des niederländischen Leitindex (AEX-Index), die in den Datenerhebungen der EIGE herangezogen wurde, heben sich davon mit einem durchschnittlichen Frauenanteil von 36,6 % ab.<sup>217</sup> In den Exekutivgremien werden hingegen nur 21,0 % der Positionen von Frauen bestellt.

## Deutschland

Am 6. Jänner 2021 hat das deutsche Bundeskabinett den „Gesetzesentwurf zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (FüPoG II) beschlossen. Damit wurde das bestehende Gesetz (FüPoG I), das bereits eine Geschlechterquote für den Aufsichtsrat von 30 % vorschreibt, um ein Mindestbeteiligungsgebot für das Management erweitert. Die wichtigsten Neuerungen sind folgende:

- Mit dem neuen Gesetz wird § 76 des deutschen Aktiengesetzes geändert, sodass für die Vorstände börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen der Privatwirtschaft gilt: Bestehen sie „aus mehr als drei Personen, so muss mindestens eine Frau und mindestens ein Mann Mitglied des Vorstands sein. Eine Bestellung eines

<sup>207</sup> Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes 2017, 2011.

<sup>208</sup> Zenou et al. 2017.

<sup>209</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>210</sup> Ebd.

<sup>211</sup> Le Figaro 2016.

<sup>212</sup> Arndt und Wrohlich 2019.

<sup>213</sup> Levrau 2017.

<sup>214</sup> Institut pour l'égalité des femmes et des hommes 2016.

<sup>215</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>216</sup> FOCUS online 2019.

<sup>217</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

Vorstandsmitglieds unter Verstoß gegen dieses Beteiligungsgebot ist nichtig“.<sup>218</sup> Derzeit wären 74 Unternehmen von dieser Regelung betroffen, von denen etwa 30 aktuell keine Frau im Vorstand haben. Würden diese je einen Vorstandsposten mit einer Frau besetzen, entspräche das einem Anstieg des Frauenanteils in den Vorständen der Top-200-Unternehmen um sechs Prozent auf etwa 20 %.<sup>219</sup>

- Zusätzlich wird mit dem neuen Gesetz für Unternehmen, die nicht unter das Mindestbeteiligungsgebot fallen aber börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt sind und sich für den Vorstand weiterhin das Ziel von 0 % Frauen setzen, die Berichtspflicht verschärft: „Die Zielgrößen müssen die für die jeweilige Führungsebene angestrebte Anzahl der Frauen und den angestrebten Frauenanteil an der jeweiligen Führungsebene beschreiben. 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“.<sup>220</sup> Bei Verstoß wird ein Bußgeld fällig.
- Die bereits für die Privatwirtschaft geltende Geschlechterquote von 30 % in den Aufsichtsräten wird auf Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes ausgeweitet. Für diese Unternehmen wird außerdem auch eine Mindestbeteiligung von einer Frau im Vorstand gelten, jedoch bereits bei Vorständen mit mehr als zwei Mitgliedern.
- Für Körperschaften des öffentlichen Rechts, wie Krankenkassen, Renten – und Unfallversicherungsträgern sowie bei der Bundesagentur für Arbeit soll ebenfalls eine Mindestbeteiligung von einer Frau eingeführt werden und zwar in allen mehrköpfigen Vorständen. Sparkassen sind von den geplanten Regelungen des FÜPoG II nicht betroffen, weil sie laut Ministerium keine „keine Bundesunternehmen“<sup>221</sup> sind. Das ist insofern erstaunlich, als dass deutsche Sparkassen sehr wohl staatliche Unternehmen sind. Träger sind in der Regel Kommunen, organisiert sind fast alle 377 deutschen Sparkassen als Anstalten des öffentlichen Rechts.

Im Juni 2021 soll der Gesetzesentwurf FÜPoG II dem Bundestag vorgelegt werden, damit die Vorstandsquote ab 1. Jänner 2022 für Neubestellung ihre Gültigkeit erhält.<sup>222</sup> Der öffentliche Diskurs darüber ist bereits voll im Gang. Die „Vorstandsquote“ wird vielfach als wichtiges Signal gewertet, dennoch wird gleichzeitig Kritik am vorliegenden Entwurf laut: Denn die geplanten Regelungen umfassen lediglich einen engen Geltungsbereich von aktuell rund 70 Unternehmen, knapp 30 von ihnen haben noch keine Frau im Vorstand. Ein weiterer Wermutstropfen ist aus Sicht des Vereins Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR)<sup>223</sup>, die ausbleibende Ausweitung der Aufsichtsratsquote auf weitere Unternehmen. Während dies noch im Referentenentwurf vorgesehen war, wurde dieser Schritt offenbar zugunsten der Quote für den Vorstand in den Verhandlungen „geopfert“. Als „fatal“<sup>224</sup> wird zudem kritisiert, dass sich die Koalition offensichtlich erneut nicht auf die Abschaffung folgenden „gesetzgeberischen Defizits“ einigen konnte: Die „Zielquote: Null“ bleibt rechtlich zulässig. Allerdings müssen Unternehmen, die nicht unter die neue Regelung zur Vorstandsquote fallen, weil sie zwar börsennotiert und mitbestimmt sind, aber kein vierköpfiges Vorstandsgremium haben, es künftig begründen, wenn sie weiterhin eine Zielvorgabe von null Prozent Frauen für ihre Spitzengremien und die beiden ersten Führungsebenen festlegen. Bleibt eine Begründung aus, wird ein Bußgeld fällig.

Als „überfällig“ bezeichnete der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), Reiner Hoffmann, die Einigung der Koalition auf die Quote für den Vorstand: „Es ist einfach nur noch peinlich, nach jahrelanger, offensichtlich wirkungsloser Selbstverpflichtung der Wirtschaft das Gegenteil zu behaupten.“ Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) forderte die Politik hingegen auf, die Vorgaben „in einen ausgewogenen Kompromiss zu verknüpfen“. „Konkret heißt das, die Übergangsfristen für Unternehmen weitest möglich auszudehnen“, teilte BDI-Geschäftsführungsmitglied Iris Plöger mit. Zwar unterstütze der BDI das Ziel, die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen zu fördern. Zur Quote äußerte sich der Verband aber skeptisch. „Es handelt sich um einen starken Eingriff in die unternehmerische Freiheit“, hieß es. „Die Tendenz, gesellschaftspolitische Schief lagen stets durch die Wirtschaft und ihre Unternehmen richten zu wollen, darf keinesfalls zur Regel werden.“<sup>225</sup>

Bereits im Jahr 2015 hat der Deutsche Bundestag das „Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (FÜPOG I) beschlossen. Unterschiedliche Studien beobachten bereits seit Jahren die Entwicklung der Frauenanteile in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft: Das

<sup>218</sup> Bundesregierung Deutschland 2021.

<sup>219</sup> Kirsch und Wrohlich 2021b.

<sup>220</sup> Bundesregierung Deutschland 2021.

<sup>221</sup> Süddeutsche Zeitung 2020b.

<sup>222</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände [BDA] 2020.

<sup>223</sup> Wirtschaftswoche 2020b.

<sup>224</sup> Ebd.

<sup>225</sup> Frankfurter Neue Presse 2020.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin analysiert in seinem „DIW Managerinnen Barometer“ seit 2010 jährlich die Frauenanteile in den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen. Die Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY) betrachtet – wie auch für Österreich – im sogenannten „Mixed Leadership Barometer“ halbjährlich die börsennotierten deutschen Unternehmen (DAX, MDax, SDax). Ebenfalls jährlich veröffentlicht der Verein Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) ihren Women-on-Board-Index. Hier stehen die Frauenanteile in den Aufsichtsräten im Fokus, betrachtet werden aber auch die Geschlechterverhältnisse in den Vorständen. Die genannten Erhebungen kommen zum gleichen Fazit: Die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte zeigt fünf Jahre nach ihrer Einführung Wirkung. So hat der im Jänner 2021 veröffentlichte Managerinnen-Barometer<sup>226</sup> des Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) beispielsweise erhoben, dass die aktuell 107 Unternehmen mit fester Geschlechterquote von 30 % eine sehr positive Entwicklung aufweisen: 2017 waren es 30,1 %, 2018 bereits 32,8 %, 2019 schon 34,9 % und Ende 2020 lag der Frauenanteil bei 35,5 %. Waren Frauen in Aufsichtsräten früher traditionell stärker auf Seite der ArbeitnehmerInnenvertretung zu finden, sind es, in beiden Kurien (Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung) etwa gleich viele Frauen. 2020 sind es in den quotenpflichtigen Unternehmen 49,2 % von Seiten der Kapitalvertretung und 50,8 % von Seiten der Betriebsräte.

Auf Ebene der Geschäftsführung, für die in Deutschland bislang keine fixe Quotenbindung vorgesehen war, sind hingegen kaum Fortschritte zu verzeichnen. Zurückzuführen ist dies primär auf die flexiblen, selbst zu definierenden Zielgrößen für die Vorstände, die bislang ihre gewünschte Wirkung verfehlt und sich in der Unternehmenspraxis nicht bewährt haben. Wie das Evaluationsgutachten zum FÜPOG I belegt, überlassen die Aufsichtsräte die Zieldefinition häufig den Vorständen selbst und kommen ihrer Pflicht nicht nach, die Ziele im Aufsichtsrat zu diskutieren und festzulegen.<sup>227</sup> Es wird sich zeigen, ob die neuen Vorgaben zur Mindestbeteiligung und die verschärften Sanktionen bei den Begründungspflichten für die Zielgrößen in dieser Hinsicht Erfolge bringen werden. Die Entwicklung der Zahlen auf Vorstandsebene macht den Handlungsbedarf jedenfalls deutlich: Die Beteiligung von Frauen im Top-Management hat sich in den letzten drei Jahren nur wenig erhöht. Bei den größten 200 Unternehmen stieg sie seit dem Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte auf 11,5 %. In den Unternehmen mit Bundesbeteiligung liegt der Frauenanteil vergleichsweise am höchsten und zwar bei 27,8 %, im Sample der börsennotierten Unternehmen am niedrigsten bei 11,1 %.

### Frauen an der Spitze deutscher Unternehmen

#### Frauenanteil in Geschäftsführung und Aufsichtsrat, 2018–2020

	Quotenpflichtige Unternehmen	Top 200	Börsennotierte Unternehmen	DAX 30	Unternehmen mit Bundesbeteiligung
<b>Geschäftsführung</b>					
Frauenanteil 2018	8,5 %	9,0 %	8,2 %	13,8 %	17,6 %
Frauenanteil 2019	10,3 %	10,4 %	9,3 %	14,7 %	22,0 %
Frauenanteil 2020	12,6 %	11,5 %	11,1 %	14,6 %	27,8 %
<b>Aufsichtsrat</b>					
Frauenanteil 2018	32,8 %	26,9 %	30,1 %	33,3 %	33,3 %
Frauenanteil 2019	34,9 %	28,2 %	31,3 %	35,4 %	34,6 %
Frauenanteil 2020	35,5 %	29,9 %	32,4 %	36,5 %	36,9 %

Tabelle 11: Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat deutscher Unternehmen<sup>228</sup>

### Portugal

Wie in Österreich (vgl. Abschnitt 3.1) ist die Quotenregelung auch in Portugal im Jahr 2017 beschlossen worden. Das portugiesische Gesetz gilt für Verwaltungs- und Aufsichtsgremien öffentlicher und börsennotierter Unternehmen. Seit 2018 müssen öffentliche Unternehmen mindestens ein Drittel der leitenden Funktionen mit der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe besetzen, Nichteinhaltung wird mit Ungültigkeit der Besetzungen sanktioniert. Für börsennotierte Gesellschaften wurde die verpflichtende Quote im Jahr 2018 mit 20 % festgelegt und mit Beginn des Jahres 2020 auf ein Drittel erhöht. Die Nichteinhaltung führt zu einer Abmahnung und das falsch vergebene Mandat gilt als vorläufig.<sup>229</sup> Im Jahr 2020 liegt Portugal mit einem Frauenanteil von 26,6 % in den Leitungsgremien großer börsennotierter Unternehmen knapp drei Prozentpunkte unter dem EU-Durchschnitt, setzt jedoch seine kontinuierliche Steigerung von den 16,2 % aus 2017 fort.

<sup>226</sup> Kirsch und Wrohlich 2021b.

<sup>227</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020a.

<sup>228</sup> Kirsch und Wrohlich 2021b.

<sup>229</sup> Arndt und Wrohlich 2019.

Bei den Exekutivfunktionen liegt Portugal jedoch mit 15,7 % Frauenanteil immer noch unter dem Durchschnitt der europäischen Länder.<sup>230</sup>

### Schweiz

Ein erster Vorschlag für eine Geschlechterquotenregelung kam in der Schweiz 2014 auf. Dabei war eine Quote von 30 % für die Geschäftsführungen und die Aufsichtsräte großer, börsennotierter<sup>231</sup> Unternehmen vorgesehen. Bei Nichteinhaltung sollte nach dem „Comply or Explain“-Prinzip vorgegangen werden. Dieser Vorstoß wurde aber heftig kritisiert und ist nach langem Hin und Her im Jahr 2018 im Nationalrat mit 95 zu 94 Stimmen bei drei Enthaltungen angenommen. Der Ständerat, die kleine Kammer des Parlaments der Schweizerischen Eidgenossenschaft, stimmte allerdings dagegen. Im Juni 2019 ebnete der Ständerat dann doch die Einführung einer „weichen“ Geschlechterquote, die 30 % im Verwaltungsrat und 20 % in der Geschäftsleitung vorsieht. Als Sanktion soll weiterhin das „Comply or Explain“-Prinzip angewandt werden.<sup>232</sup> Der Antrag zum reformierten Aktienrecht mit Geschlechterrichtwerten wurde nun im Juni 2020 vom Ständerat gutgeheißen.<sup>233</sup> Es soll voraussichtlich 2022 in Kraft treten.<sup>234</sup> Von der Regelung umfasst sind etwa 200 bis 250 Unternehmen. Der Nationalrat hatte der Regelung bereits 2018 zugestimmt.

Während die nationale Quote noch auf sich warten ließ, legten manche Kantone oder auch Städte eigene Geschlechterquoten fest. So wurde im Kanton Basel-Stadt zwar eine 35 %-Quote für Führungspositionen abgelehnt, aber eine Quote für Verwaltungsräte der baselstädtischen Betriebe von 33 % festgelegt. Der Kanton St. Gallen führte 2013 eine Quote von 30 % ein, die allerdings 2017 nach unten korrigiert wurde, auf 28 %. Bern beschloss 2012 eine Quote von 35 % in Führungspositionen in der Stadtverwaltung, ebenso wie Winterthur 2018. Die Stadt Zürich etablierte bereits 2015 eine Quote von mindestens 35 %.<sup>235</sup> Ende 2019 lag der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der 100 größten Schweizer Arbeitgeber bei 23 %, ein kleiner Anstieg vom Vorjahr (21 %). In den Geschäftsleitungen erreichte der Frauenanteil 2019 erstmals 10 %.<sup>236</sup> Damit bleibt die Schweiz insgesamt weit unter der Gender Balance Zone und auch unter dem EU-Schnitt.

## 5.3 Freiwillige Empfehlungen in Europa

Neben den gesetzlichen Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen wird auf nationaler Ebene auch auf freiwillige Empfehlungen gesetzt. So ist in den Corporate Governance Kodizes von insgesamt 21 europäischen Ländern ein Hinweis aufgenommen, der die „*Gleichstellung der Geschlechter*“ als Ziel vorgibt. In zehn dieser Länder laufen die freiwilligen Empfehlungen parallel mit einer gesetzlichen Geschlechterquote. Die übrigen elf Staaten beschränken sich lediglich auf Empfehlungen und haben bislang keine weiteren gesetzlichen Maßnahmen gesetzt. Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise Schweden, Finnland und Dänemark, aber auch Großbritannien, Irland, Griechenland und Polen:

### Unverbindliche Empfehlungen zu Geschlechteranteilen in Europa angeordnet nach dem Jahr der 1. Initiative

Land	Corporate Governance Code	1. Initiative	Aktuelle Version	Betroffene Unternehmen	Sanktionen
Schweden	The Swedish Corporate Governance Code	2005	2010	Börsennotiert	comply-or-explain
Finnland	Finnish Corporate Governance Code	2008	2015	Börsennotiert	comply-or-explain
Luxemburg	The X Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange	2009	2017	Börsennotiert	comply-or-explain
Slowenien	Slovene Corporate Governance Code	2009	2016 (Update 2018)	Börsennotiert	comply-or-explain
Dänemark	Recommendations on Corporate Governance	2010	2014	Börsennotiert	comply-or-explain
Großbritannien	UK Corporate Governance Code	2010	2016	Börsennotiert	comply-or-explain
Irland	UK Corporate Governance Code (2012); Irish Corporate Governance Annex (2010)	2010/2012	2010/2012	Börsennotiert	comply-or-explain

<sup>230</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

<sup>231</sup> bzw. börsennotiert (Adj.; schweiz. für) börsennotiert

<sup>232</sup> 20min.ch 2019.

<sup>233</sup> Die Bundesversammlung - Das Schweizer Parlament 2020.

<sup>234</sup> APA 2020c.

<sup>235</sup> Tagblatt online 2019.

<sup>236</sup> Guido Schilling AG 2020.



Land	Corporate Governance Code	1. Initiative	Aktuelle Version	Betroffene Unternehmen	Sanktionen
Griechenland	Hellenic Corporate Governance Code	2013	2013	Börsennotiert	comply-or-explain
Türkei	Principles of Corporate Governance	2014	2014	Börsennotiert und Unternehmen mit beschränkter Haftung	comply-or-explain
Polen	Code of Best Practice for WSE Listed Companies	2015	2015	Börsennotiert	comply-or-explain
Rumänien	Bucharest Stock Exchange Corporate Governance Code - A Corporate Governance Rule for all BSE-listed Companies	2015	2015	Börsennotiert	comply-or-explain

Tabelle 12: Unverbindliche Empfehlungen zu Geschlechteranteilen in Europa<sup>237</sup>

Paula Arndt und Katharina Wrohlich zeigen deskriptiv, dass gesetzliche Geschlechterquoten im europäischen Durchschnitt wirksamer als bloße Empfehlungen sind. Länder mit unverbindlichen Empfehlungen konnten ihren jeweiligen Frauenanteil nur etwas mehr erhöhen als jene Länder, die nicht einmal solche Empfehlungen aussprechen. Zudem weist eine vergleichende Analyse europäischer Länder darauf hin, dass Quoten mit harten Sanktionen bei Nichteinhaltung wirksamer sind als solche ohne oder mit nur schwachen Sanktionen.<sup>238</sup>

### Frauenanteil in Spitzenpositionen großer europäischer Unternehmen von 2010 bis 2020

Nach Ländern mit gesetzlicher Quote, freiwilliger Empfehlung, weder Quote noch Empfehlung

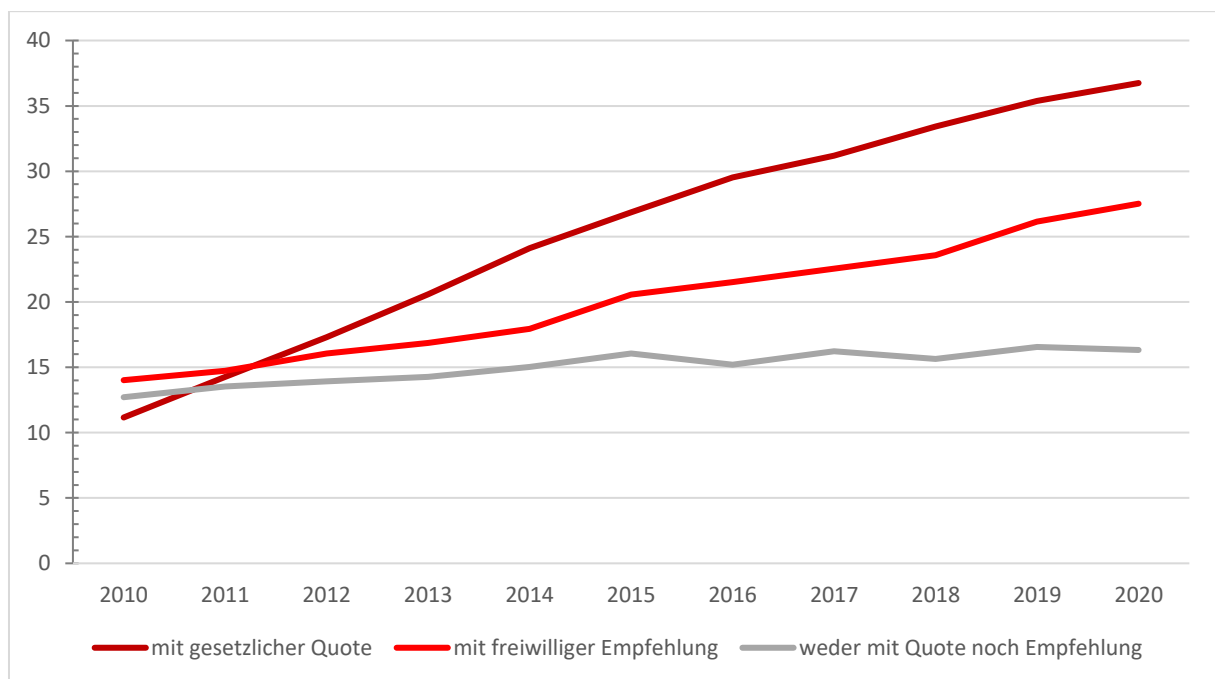


Abbildung 10: Anstieg des Frauenanteils in Europa von 2010 bis 2020 (in Prozent)<sup>239</sup>

<sup>237</sup> Kirsch und Wrohlich 2020.

<sup>238</sup> Arndt und Wrohlich 2019.

<sup>239</sup> Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

## 6 Schlussfolgerungen

„Nine, nine... There have been nine men there for a long, long time, right? So why not nine women?“

Ruth Bader Ginsburg auf die Frage „How many women would be enough“ [on the Supreme Court]<sup>240</sup>

Wie die vorliegende Erhebung zeigt, sind wirtschaftliche Spitzenpositionen nach wie vor männlich dominiert. Gerade wenn es um die mächtigen Schaltzentralen im Management geht, halten die „Hüter der gläsernen Decke“<sup>241</sup> die Reihen geschlossen: Laut dem *European Institute for Gender Equality* (EIGE) sind im zweiten Halbjahr 2020 gerade einmal 19,3 % sämtlicher Positionen im Top-Management der größten börsennotierten Unternehmen mit Frauen besetzt. Mit einem eklatant niedrigen Frauenanteil von 6,8 % im Vorstand der 20 ATX-Unternehmen (Jänner 2021) liegt Österreich im europäischen Vergleich im hinteren Feld und deutlich unter dem Schnitt der Vergleichsgruppe europäischer Länder. Der Aufholbedarf im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Besetzung im Management ist groß, besser schneidet die österreichische Wirtschaft bei der Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten ab: Mit einem Frauenanteil von 31,5 % in den Aufsichtsräten der ATX-Unternehmen (Jänner 2021) liegt Österreich bereits das zweite Jahr in Folge über dem EU-Schnitt (29,5 % im November 2020).

Damit hat die Entwicklung der Frauenanteile in den österreichischen Aufsichtsräten – beflügelt durch die Geschlechterquote – zuletzt deutlich an Dynamik zugelegt. Von 2018 auf 2021 konnte der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen Österreichs von 22,4 % auf knapp ein Drittel (32,2 %) gesteigert werden. Im Gegensatz dazu hat der Frauenanteil in den nicht-quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen im selben Zeitraum lediglich auf 18,3 % zugenommen. Drei Jahre nach Verabschiedung des Quotengesetzes lässt sich resümieren, dass sich die geäußerte Sorge der Wirtschaft, wonach nicht ausreichend qualifizierte Frauen für die neu zu besetzenden Positionen zur Verfügung stehen würden, als unbegründet erwiesen hat: Es ist bis heute kein Stuhl im Aufsichtsrat leer geblieben, d.h. sämtliche verpflichtete Unternehmen haben bislang bei Neubestellungen die gesetzliche Zielvorgabe erfüllt. Ähnlich positive Entwicklungen sind in anderen europäischen Ländern mit gesetzlichen Regelungen wie Italien, Deutschland oder Frankreich zu beobachten. Aufgrund der hohen Wirksamkeit hat sich Italien entschieden, die Quote von 30 % (seit 2015) auf 40 % Frauen im Aufsichtsrat anzuheben, auch in anderen Ländern wie Frankreich, Spanien, Island oder Norwegen liegt der Zielwert bei 40 %, während sich Deutschland und Österreich für lediglich 30 % entschieden haben.

Am Beispiel Norwegens, wo die Quote schon im Jahr 2003 eingeführt wurde, lassen sich über diesen längeren Zeitraum erste Schlüsse über die Auswirkungen des höheren Frauenanteils in den Kontrollgremien ziehen: Zum einen zeigen empirische Studien, dass vakante Positionen mit besser qualifizierten, jüngeren Frauen besetzt wurden, zum anderen ist es gelungen, bisher ungenutzte Netzwerke von hochqualifizierten Frauen in der Wirtschaft zu erschließen. Weitere Erkenntnis: Mit dem erhöhten Frauenanteil ging gleichzeitig eine Verringerung des Gender-Pay-Gaps in diesen Positionen (Boards) einher. Neben harten Sanktionen bei Nichteinhaltung (bis zur Zwangsauflösung des Unternehmens) setzt Norwegen zudem auf einen breiten Geltungsbereich: Es sind 600 Unternehmen<sup>242</sup> von der gesetzlichen Quote umfasst, während in Österreich bislang nur rund 70 bis 80<sup>243</sup> Unternehmen davon profitieren. Um für mehr Geschlechtergerechtigkeit zu sorgen, braucht es auch in Österreich – nach Vorbild der staatsnahen Unternehmen – eine Anhebung der Quote in der Privatwirtschaft auf 40 % sowie die Ausdehnung auf einen größeren Anwenderkreis, der zumindest sämtliche börsennotierte und große Unternehmen (mehr als 1.000 Beschäftigte) umfassen sollte. Denn: Eine Geschlechterquote bringt mehr und besser qualifizierte Frauen in Führungspositionen und trägt dazu bei, jene „old boys“-Netzwerke aufzubrechen, die die österreichische Wirtschaft bis heute prägen.

Als Wermutstropfen bleibt jedoch, dass die erhofften unmittelbaren „Spillover-Effekte“ der Aufsichtsratsquote auf das Management bislang ausgeblieben sind. Dies steht laut einer empirischen Studie für Italien<sup>244</sup> damit im Zusammenhang, dass es eines längeren Zeitraums bedarf, um Genderstereotypisierungen und tradierte Muster nachhaltig zu verändern. Darüber hinaus hängt die Wirksamkeit der Quote insbesondere davon ab, ob Aufsichtsrätinnen in Schlüsselfunktionen wie z.B. Aufsichtsrats- oder Ausschussvorsitz gelangen. Dazu zeigen Erkenntnisse aus Deutschland und Frankreich<sup>245</sup>, dass zwar mehr Frauen in Aufsichtsräte berufen werden, diese aber weit weniger in den wichtigen Ausschüssen der Kontrollgremien mitwirken. Dies ist auch in österreichischen Unternehmen zu beobachten: In den Aufsichtsratsausschüssen der Prime Market-Unternehmen sind im Schnitt 23,2 % Frauen vertreten, unter den Vorsitzenden der Ausschüsse sind es noch weniger Frauen wie z.B. im Nominierungsausschuss, wo der Frauenanteil bei nur 5,9 % liegt.

---

<sup>240</sup> ABC News 2010.

<sup>241</sup> Wippermann 2010.

<sup>242</sup> Weckes 2019.

<sup>243</sup> Kalss et al. 2017.

<sup>244</sup> Maida und Weber 2018.

<sup>245</sup> Ebd.

Um die Wirksamkeit der Quote zu erhöhen und langfristig für mehr Frauen in sämtlichen Führungspositionen zu sorgen, hat die österreichische Bundesregierung den Frauenanteil im Aufsichtsrat der staatsnahen Unternehmen im Jahr 2020 von 35 % auf 40 % erhöht. Dies ist ein erster wichtiger Schritt, dem eine konkrete Zielvorgabe für die geschlechtergerechte Besetzung von Geschäftsführungen in den aktuell 54 staatsnahen Unternehmen<sup>246</sup> folgen sollte: In einem mehrköpfigen Vorstand d.h. ab zwei Personen muss mindestens eine Frau vertreten sein. Um weiterführende gleichstellungspolitische Maßnahmen abzuleiten, braucht es Transparenz im Hinblick auf die bestehenden Geschlechterverhältnisse (Aufsichtsrat, Vorstand) in den unterschiedlichen Unternehmensgruppen (quotenpflichtig, nicht-quotenpflichtig, Beteiligungsunternehmen des Bundes). Mit dem selben Ziel hat sich in Deutschland ein jährlicher, umfassender und differenzierter Monitoringbericht, die sogenannte *„Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes“*<sup>247</sup> etabliert, zudem wurde im Juli 2020 ein Evaluationsgutachten<sup>248</sup> zum *Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst* (FüPoG I) veröffentlicht. Ein umfassendes Monitoring braucht es auch in Österreich, um Entwicklungen zu evaluieren sowie Handlungsfelder abzuleiten. So ist es nicht zuletzt dem Monitoring und der Gesetzesevaluation zu verdanken, dass Anfang 2021 in Deutschland eine verpflichtende Quote für Frauen im Vorstand beschlossen wurde: Die jährliche, eingehende Prüfung hat ergeben, dass das Prinzip der *„freiwilligen Zielsetzung“* für mehr Frauen im Vorstand an der Passivität der Aufsichtsräte<sup>249</sup> gescheitert ist. Im Krisenjahr 2020 hat sich der Frauenanteil in den DAX-Unternehmen sogar rückläufig entwickelt.<sup>250</sup>

Dieser Vorstoß muss jetzt auch für Österreich beispielgebend sein. Künftig sollten die Vorstände in den österreichischen börsennotierten Unternehmen von einer verpflichtenden Zielvorgabe und damit einem höheren Frauenanteil profitieren: Ab drei Personen sollte zumindest eine Position mit einer Frau besetzt sein. Von einer gesetzlichen Regelung sind gleichstellungspolitische Auswirkungen, die über die Vorstände hinausgehen zu erwarten. Das DIW hält im Managerinnen-Barometer<sup>251</sup> dazu fest, dass Vorstände – im Vergleich zu Aufsichtsratsmitgliedern – weniger heterogen zusammengesetzt sind und meist eine konzerninterne Karriere absolviert haben. Die Etablierung einer „Vorstandsquote“ hätte demnach zur Folge, dass Unternehmen verstärkt auf geschlechtergerechte Führungskräfteentwicklung zu achten haben, was wiederum positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter im gesamten Unternehmen wirken würde. Die Studie *„How Diverse Leadership Teams boost Innovation“* zeigt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Diversität (wie Geschlecht, Karriereweg, Nationalität) und Innovationskraft gibt.<sup>252</sup> Eine Befragung des DIW unter Aufsichtsratsmitgliedern deutscher börsennotierter Unternehmen hat außerdem ergeben, dass sich eine erhöhte Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten positiv auf die Diskussions- und Interaktionskultur sowie auf den Entscheidungsfindungsprozess auswirkt.<sup>253</sup> Ähnliches stellt eine Studie in Norwegen fest: Eine ausgewogene Besetzung wirkt sich positiv auf den Führungsstil und die Gruppendynamik aus.<sup>254</sup>

Obendrein erzielen gemischte Teams – insbesondere in Führungspositionen – bessere Ergebnisse. Eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) kommt 2020 zum Ergebnis, dass Unternehmen mit diversen Führungsteams erfolgreicher sind: Sie erwirtschaften mehr Gewinn (konkret eine um neun Prozentpunkte höhere EBIT-Marge), haben höhere Einnahmen durch Innovationen und sind langfristig erfolgreicher in ihrer Wertschöpfung. Abgesehen von wirtschaftlichen Erfolgen haben Unternehmen mit mehr Frauen im Management auch weniger Rechtsstreitigkeiten und Verwicklungen in Betrugsfälle zu verzeichnen.<sup>255</sup> Derlei Studien werden häufig im Hinblick darauf kritisiert, dass Korrelation nicht zwingend Kausalität bedeuten würde. Zahlreiche BefürworterInnen sehen zudem die Argumentation pro Quote mit dem Verweis auf „die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs“ als kritisch, geht es doch schlicht um Geschlechterparität auf allen Ebenen – unabhängig von überhöhten Erwartungen.<sup>256</sup> Um einen nachhaltigen Wandel herbeizuführen, ist jedenfalls ein klares Bekenntnis des Managements notwendig: Denn erfolgreich ist Gleichstellungspolitik in Unternehmen immer dann, wenn genderbezogene Key Performance Indicators (z.B. mind. 50 % Frauen im Nachwuchsmanagement) definiert und mit Zeit- und Zielvorgaben versehen werden. Flankierend braucht es Maßnahmen wie Jobsharing-Modelle, Mentoring oder frauenfreundlichere Bewerbungs- und Einstellungsprozesse sowie ein „ausgewogeneres Karrieregleichgewicht innerhalb Familien“.<sup>257</sup>

---

<sup>246</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2020.

<sup>247</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020b.

<sup>248</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020a.

<sup>249</sup> Erfurt Sandhu 2021.

<sup>250</sup> Allbright Stiftung 2020.

<sup>251</sup> Kirsch und Wrohlich 2021b.

<sup>252</sup> Boston Consulting Group [BCG] 2019.

<sup>253</sup> Kirsch und Wrohlich 2021a.

<sup>254</sup> Dhir 2015.

<sup>255</sup> BCG 2020.

<sup>256</sup> Süddeutsche Zeitung 2020a.

<sup>257</sup> Maida und Weber 2018.

## 7 Literaturverzeichnis

- 20min.ch (2019): Parlament will mehr Frauen in der Chefetage. URL: <https://www.20min.ch/schweiz/news/story/Staenderat-entscheidet-ueber-Frauenquote-26727056>, Stand: 12.02.2020.
- ABC News (2010): Die Richter Ruth Bader Ginsburg und Sandra Day O'Connor über das Leben und den Obersten Gerichtshof. Einige der einflussreichsten Frauen der Nation versammeln sich auf der Frauenkonferenz in Calif. TV.
- AFRAC (2014): Stellungnahme: Aufstellung und Prüfung eines Corporate Governance-Berichts gemäß § 243b UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC). URL: [https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC\\_CG\\_Stellungnahme\\_Maerz\\_2014\\_final\\_clean\\_rev\\_2015\\_clean1.pdf](https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC_CG_Stellungnahme_Maerz_2014_final_clean_rev_2015_clean1.pdf).
- AFRAC (2017): AFRAC-Stellungnahme 9. Lageberichterstattung gemäß §§ 243 bis n243b, 267 und 267a UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC). URL: [https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC-Stellungnahme\\_9\\_Lageberichterstattung\\_UGB\\_Dez2017.pdf](https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC-Stellungnahme_9_Lageberichterstattung_UGB_Dez2017.pdf), Stand: 11.01.2020.
- Ahern, Kenneth R.; Dittmar, Amy K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. In: *The Quarterly Journal of Economics* 127 (1), S. 137–197.
- Allbright Stiftung (2020): Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise (Allbright Bericht, September 2020). URL: [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf), Stand: 26.01.2021.
- APA (2020a): WU-Professorin sieht Verbesserungsbedarf bei Aufsichtsrat-Frauenquote (14.2.2020). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2020b): Frauentag - EU lanciert Gleichstellungsstrategie (05.03.2020). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2020c): Schweizer Konzernchefs sind männlich, international und Mitte 50. In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA-OTS (2011): Heinisch-Hosek: Bundesregierung verpflichtet sich zur Frauenquote für Aufsichtsräte staatsnaher Unternehmen. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20110315\\_OTS0087/heinisch-hosek-bundesregierung-verpflichtet-sich-zur-frauenquote-fuer-aufsichtsrate-staatsnahe-unternehmen](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0087/heinisch-hosek-bundesregierung-verpflichtet-sich-zur-frauenquote-fuer-aufsichtsrate-staatsnahe-unternehmen), Stand: 11.01.2020.
- APA-OTS (2017): Rendi-Wagner: Wir machen den Weg für Frauen an die Spitze frei. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20170628\\_OTS0302/rendi-wagner-wir-machen-den-weg-fuer-frauen-an-die-spitze-frei](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20170628_OTS0302/rendi-wagner-wir-machen-den-weg-fuer-frauen-an-die-spitze-frei), Stand: 11.01.2020.
- APA-OTS (2019a): „Pressestunde“ mit Mag. Dr. Juliane Bogner-Strauß, Bundesministerin für Frauen, Familien und Jugend, ÖVP. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20190125\\_OTS0141/pressestunde-mit-mag-dr-juliane-bogner-strauss-bundesministerin-fuer-frauen-familien-und-jugend-oevp](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190125_OTS0141/pressestunde-mit-mag-dr-juliane-bogner-strauss-bundesministerin-fuer-frauen-familien-und-jugend-oevp), Stand: 11.01.2020.
- APA-OTS (2019b): EU-Unterausschuss debattiert Frauenquote in Aufsichtsräten. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20190128\\_OTS0108/eu-unterausschuss-debattiert-frauenquote-in-aufsichtsraten](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190128_OTS0108/eu-unterausschuss-debattiert-frauenquote-in-aufsichtsraten), Stand: 11.01.2020.
- APA-OTS (2020a): Vana: Gleichstellungsstrategie der EU Kommission enttäuscht. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20200305\\_OTS0148/vana-gleichstellungsstrategie-der-eu-kommission-enttaeuscht](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200305_OTS0148/vana-gleichstellungsstrategie-der-eu-kommission-enttaeuscht), Stand: 28.01.2021.
- APA-OTS (2020b): Regner: Schluss mit Blockade, mehr Frauen in Europas Chefetagen! In: Austria Presse Agentur (APA). URL: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20201005\\_OTS0151/regner-schluss-mit-blockade-mehr-frauen-in-europas-chefetagen](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20201005_OTS0151/regner-schluss-mit-blockade-mehr-frauen-in-europas-chefetagen), Stand: 28.01.2021.
- Arbeit&Wirtschaft Blog (2020): Gerechtigkeit für die wahren Leistungsträger\*innen. URL: <https://awblog.at/gerechtigkeit-fuer-die-wahren-leistungstraegerinnen/>, Stand: 26.01.2021.
- Arnardottir, Audur Arna; Sigurjonsson, Throstur Olaf (2017): Gender Diversity on Boards in Iceland: Pathway to Gender Quota Law Following a Financial Crisis. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, Bd. 26. Cham: Springer International Publishing, S. 75–101.
- Arndt, Paula; Wrohlich, Katharina (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. In: *DIW Wochenbericht* (38/2019), S. 691–698.
- Barbieri, Davide; Caisl, Jakub; Karu, Marre; Lanfredi, Giulia et al. (2020): Gender Equality Index 2020. Digitalisation and the future of work. URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>, Stand: 19.11.2020.

- Barbieri, Davide; Franklin, Paula; Janeckova, Hedvika; Karu, Marre et al. (2017): Gender Equality Index 2017. Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. European Institute for Gender Equality (EIGE). URL: [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20177277\\_mh0517208enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20177277_mh0517208enn_pdf.pdf).
- Baumüller, Josef; Niklas, Alice; Wieser Christina (2020): Befunde zur zweiten NaDiVeG-Berichtssaison - Implikationen zur Weiterentwicklung der Governance österreichischer Unternehmen. In: Aufsichtsrat aktuell 1/2020, 8-13.
- Berger, Alfred (2017): Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2017. In: Aufsichtsrat aktuell 2/2017, S. 16–21.
- Berger, Christian; Schrittwieser, Bianca (2019): Die Gleichstellungsstrategie der Kommission von der Leyen – kritisch-konstruktiv gelesen. Arbeit&Wirtschaft Blog. URL: <https://awblog.at/gleichstellungsstrategie-kommission-von-der-leyen/#>, Stand: 09.02.2021.
- Birkner, Albert; Leitner, Nadine (2017): Frauenquote in Aufsichtsräten hat Schlupflöcher. In: derStandard.at. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000066296402/frauenquote-mit-schlupfloechern>, Stand: 11.01.2020.
- Boston Consulting Group (BCG) (2019): BCG Gender DiversityIndex Österreich 2018. Wo Chefetagen in Sachen Vielfalt stehen. URL: [https://www.bcg.com/Images/20190301\\_BCG%20Gender%20Diversity%20Index%20%C3%96sterreich%202018\\_Media%20deck\\_tcm58-215229.pdf](https://www.bcg.com/Images/20190301_BCG%20Gender%20Diversity%20Index%20%C3%96sterreich%202018_Media%20deck_tcm58-215229.pdf), Stand: 11.02.2020.
- Boston Consulting Group (BCG) (2020): Auf die Mischung kommt es an - warum deutsche Vorstände mehr Vielfalt brauchen. URL: <https://www.bcg.com/de-de/press/26october2020-companies-enough-young-women-for-board-members>, Stand: 28.01.2021.
- Brix, Rupert (2017): Auswirkungen des GFMA-G auf die Hauptversammlungssaison 2018. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (GesRZ) (6/2017), S. 383–389.
- Bundeskanzleramt Österreich (2017): 104. Bundesgesetz: Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat – GFMA-G (NR: GP XXV IA 2226/A AB 1742 S. 188. BR: AB 9877 S. 871.). BGBl. I Nr. 104/2017. URL: [https://rdb.manz.at/document/ris.c.BGBl\\_\\_I\\_Nr\\_\\_104\\_2017](https://rdb.manz.at/document/ris.c.BGBl__I_Nr__104_2017), Stand: 16.01.2020.
- Bundeskanzleramt Österreich (2020): Fortschrittsbericht 2020 über die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50% und darüber sowie der Antrag auf Erhöhung auf 40% in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50% und darüber. BKA BMFI: 2020-0.115.970. URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/medien/ministerraete/ministerraete-seit-jaenner-2020/21-ministerrat-am-3-juni-2020.html>, Stand: 25.01.2021.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2020): Ministerialentwurf betreffend Bundesgesetz, mit dem das Universitätsgesetz 2002, das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz und das Hochschulgesetz 2005 geändert werden. URL: [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/ME/ME\\_00079/index.shtml#tab-Uebersicht](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/ME/ME_00079/index.shtml#tab-Uebersicht), Stand: 25.01.2021.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020a): Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG). Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Evaluationsgutachten. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/162402/86e9ad8f2a0f8a4613719d3a0b4b5d8c/evaluation-fuepog-data.pdf>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020b): Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. URL: [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/061020\\_Frauenanteil\\_Fuehrung\\_4.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/061020_Frauenanteil_Fuehrung_4.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014): Universitätsbericht 2014. URL: [https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:084433e2-6de9-4d4a-af03-8f3ca64975b0/Universitaetsbericht%202017%20\(barrierefrei,%20Version%2020180312\).pdf](https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:084433e2-6de9-4d4a-af03-8f3ca64975b0/Universitaetsbericht%202017%20(barrierefrei,%20Version%2020180312).pdf), Stand: 16.01.2020.
- Bundesregierung (2020): Aus Verantwortung für Österreich. Regierungsprogramm 2020 – 2024. URL: <https://www.bmoeds.gv.at/dam/jcr:dde225f7-4a3b-4ca4-8c24-5e8683221d50/Regierungsprogramm%202020-2024.pdf>, Stand: 10.02.2020.
- Bundesregierung Deutschland (2021): Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2/164226>, Stand: 28.01.2021.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2020): Gesetzliche Quotenregelungen erkennen Diversitätsanstrengungen der Unternehmen nicht an. Stellungnahme zum Referentenentwurf eines Gesetzes zur

- Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG II). URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/164500/c75a3c161ebcb4fa69fd6fa304fcf731/bda-data.pdf>, Stand: 01.02.2021.
- Business Insider (2020): „Frauen gehören überall dort hin, wo Entscheidungen getroffen werden“: Die Welt trauert um Ruth Bader Ginsburg – das sind ihre denkwürdigsten Zitate. URL: <https://www.businessinsider.de/panorama/ruth-bader-ginsburg-gestorben-supreme-court-das-sind-ihre-denkwuerdigsten-zitate/>, Stand: 09.02.2021.
- Dhir, Aaron A. (2015): Challenging boardroom homogeneity. Corporate law, governance, and diversity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Die Bundesversammlung - Das Schweizer Parlament (2020): Reformiertes Aktienrecht mit Geschlechterrichtwerten bereinigt. URL: [https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2020/20200618084454322194158159041\\_bsd050.aspx](https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2020/20200618084454322194158159041_bsd050.aspx), Stand: 28.01.2021.
- DiePresse.com: Jetzt gibt es bei den ÖBB eine Frauenquote. Von Hanna Kordik. URL: <https://www.diepresse.com/5928716/jetzt-gibt-es-bei-den-obb-eine-frauenquote>, Stand: 01.02.2021.
- Ebner, Maria; Grüner, Angelika (2014): Karriereverläufe von Vorständen des österreichischen Prime Markets. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: [https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/Vorstaende\\_im\\_Prime\\_Market.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/Vorstaende_im_Prime_Market.pdf), Stand: 16.01.2020.
- Edding, Cornelia; Erfurt Sandhu, Philine (2019): Personalauswahl im Topmanagement. Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung (1/2019), S. 71–74.
- Erfurt Sandhu, Philine (2021): Diversität im Aufsichtsrat und im Topmanagement. Stellhebel und Einflussmöglichkeiten für Aufsichtsräte zur Erhöhung der (Gender) Diversity. In: Manuel René Theisen, Christoph Achenbach, Sebastian Biedenkopf, Holger Fleischer et al. (Hg.): Der Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat 18 (01). Köln: Fachmedien Otto Schmid KG, S. 4–6.
- Europäische Gemeinschaft (1957): Vertrag zur Gründung der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=EN>, Stand: 05.02.2020.
- 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/2012/0614 final - 2012/299 (COD). 5.2.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex:52012PC0614>.
- Europäische Kommission (2017a): Europäisches Semester - Themenblatt. Tertiäre Bildungsabschlüsse. KOM(2017)247final. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_tertiary-education-attainment\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_tertiary-education-attainment_de.pdf), Stand: 11.02.2020.
- Europäische Kommission (2017b): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Aktionsplan der EU 2017-2019 zur Bekämpfung des geschlechterspezifischen Lohngefälles. COM/2017/0678 final. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/19320cc0-cde3-11e7-a5d5-01aa75ed71a1/language-de>, Stand: 05.02.2020.
- Europäische Kommission (2020a): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. COM(2020) 37 final. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cwp-2020\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cwp-2020_de.pdf), Stand: 13.02.2020.
- Europäische Kommission (2020b): Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. URL: <https://europainfo.at/strategie-fuer-die-gleichstellung-der-geschlechter-2020-2025/>, Stand: 27.01.2021.
- Europäische Union (2000): Charta der Grundrechte der Europäischen Union. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 364.
- Europäisches Parlament (2013): Legislative Entschließung des Europäischen Parlaments vom 20. November 2013 zu dem Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. COM(2012)0614 — C7-0382/2012 — 2012/0299(COD). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52013AP0488>, Stand: 05.02.2020.

- Europäisches Parlament (2017): Angenommener Text 2017/2008(INI). Stärkung der wirtschaftlichen Stellung der Frau im Privatsektor und im öffentlichen Sektor in der EU. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1506090&t=d&l=en>, Stand: 05.02.2020.
- Europäisches Parlament (2019): Gender balance on boards. Legislative train schedule. URL: <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/api/stages/report/current/theme/area-of-justice-and-fundamental-rights/file/gender-balance-on-boards>, Stand: 05.02.2020.
- Europäisches Parlament (2020a): Anfrage zur mündlichen Beantwortung O-000050/2020 an den Rat. URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2020-000050\\_DE.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2020-000050_DE.html), Stand: 19.11.2020.
- Europäisches Parlament (2020b): Anfrage zur schriftlichen Beantwortung E-005571/2020 an die Kommission. URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-005571\\_DE.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-005571_DE.html), Stand: 28.01.2021.
- European Banking Authority (2020): Draft joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU. URL: <https://www.eba.europa.eu/joint-esma-and-eba-guidelines-assessment-suitability-members-management-body-revised>, Stand: 27.01.2021.
- factor-D Diversity Consulting GmbH; Erste Group AG (2015): Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015. Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation. URL: [https://www.factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM\\_CSR-Studie\\_2015.pdf](https://www.factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf), Stand: 05.02.2020.
- FAZ online (2016): Frauen im Aufsichtsrat: Wichtige Ausschüsse sind noch von Männern dominiert. URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/frauen-im-aufsichtsrat-wichtige-ausschuesse-sind-noch-von-maennern-dominiert-14555902.html>, Stand: 15.01.2020.
- FOCUS Money (2019): An die Macht. Corporate Governance.
- FOCUS online (2019): Niederlande führen verbindliche Frauenquote ein. URL: [https://www.focus.de/finanzen/boerse/wirtschaftsticker/unternehmen-niederlande-fuehren-verbindliche-frauenquote-ein\\_id\\_11419915.html](https://www.focus.de/finanzen/boerse/wirtschaftsticker/unternehmen-niederlande-fuehren-verbindliche-frauenquote-ein_id_11419915.html), Stand: 15.01.2020.
- Frankfurter Neue Presse (2020): Frauenquote: Kritik und Lob. Ressort: Wirtschaft.
- Gabaldon, Patricia; Giménez, Daniela (2017): Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-mandatory Quota. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing.
- Gabaldon, Patricia; Mensi-Klarbach, Heike; Seierstad, Cathrine (2017): Gender Diversity in the Boardroom: The Multiple Approaches Beyond Quota Regulations. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas. Cham: Springer International Publishing, S. 261–284.
- Gagawczuk, Walter; Gahleitner, Helmut; Leitsmüller, Heinz; Lugger, Elisabeth et al. (2019): Der Aufsichtsrat. Die häufigsten Fragen und Antworten. Praxistipps. Rechtliche Grundlagen. Betriebswirtschaftliche Aspekte. 3. Auflage (Betriebsratsarbeit kompakt). Wien: ÖGB Verlag.
- Generalsekretariat des Rates der Europäischen Union (2017): Taking forward the Strategic Agenda 18-month Programme of the Council (1 July 2017 - 31 December 2018). Document Number: ST 9934 2017 INIT. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9934-2017-INIT/en/pdf>, Stand: 16.01.2020.
- GRI – Global Reporting Initiative (2020): G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures. URL: <https://www2.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.
- Guido Schilling AG (2020): Transparenz an der Spitze - Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors. schillingreport 2020. URL: <https://www.schillingreport.ch/de/medienmitteilung-schillingreport-2020/>, Stand: 28.01.2021.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2011): The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth (Interdisciplinary Studies in Economics and Management, 6). Wien: Springer Vienna.
- Hanappi-Egger, Edeltraud; Mensi-Klarbach, Heike (2014): Diversität in Aufsichtsräten – Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung und strukturierter Suche. In: Aufsichtsrat aktuell (6/2014), S. 5–7.
- Handelsblatt.com (2019): Warum in Konzernen nach wie vor Männer an den Schalthebeln der Macht sitzen. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/frauenquote-warum-in-konzernen-nach-wie-vor-maenner-an-den-schalthebeln-der-macht-sitzen/24093856.html?ticket=ST-773085-TDg6Qx4naCl34CfBmNNf-ap1>, Stand: 28.01.2021.

- Haslinger, Susanne; Schindler, René (2018): Quotenpflicht für Aufsichtsräte großer oder börsennotierter Unternehmen. In: Das Recht der Arbeit (DRdA) 2/2018 (375), S. 92–103.
- Hruška-Frank, Silvia; Schneller, Hannes (2017): Was die Quotenregelung für die ArbeitnehmerInnenvertretung bedeutet. In: IFAM-Info Sonderausgabe Oktober 2017.
- idw-online (2018): Geschlechterquote im Aufsichtsrat: Viele neue Frauen mit geringem Einfluss. URL: <https://idw-online.de/de/news687205>, Stand: 11.02.2020.
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (2016): Premier bilan de la loi relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration des entreprises. URL: [https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp\\_quotas\\_25\\_01\\_2016.pdf](https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf), Stand: 09.02.2020.
- Justizausschuss des Nationalrats (2017): Bericht des Justizausschusses. 1742 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XXV. GP. URL: [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/I/I\\_01742/fname\\_642814.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/I/I_01742/fname_642814.pdf), Stand: 09.02.2020.
- Kalss, Susanne; Brameshuber, Elisabeth; Durstberger, Georg (2017): Die Quote im Aufsichtsrat für Kapital- und Arbeitnehmervertreter. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (GesRZ) 6/2017, S. 344–361.
- Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2020): Managerinnen-Barometer 2020. In: DIW Wochenbericht (4).
- Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2021a): Aufsichtsratsarbeit vieler Unternehmen profitiert von mehr Geschlechterdiversität. In: DIW Wochenbericht (3), S. 36–42.
- Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2021b): Managerinnen-Barometer 2021. In: DIW Wochenbericht (3), S. 22–34.
- Kolat, Dilek; Schirmacher, Andrea (2017): Zur familienpolitischen Bedeutung von Führung in flexiblen Arbeitsmodellen. In: Anja Karlshaus und Boris Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 45–56.
- Kraßnig, Ulrich (2015): Ausschusstaugliche und ausschuss-pflichtige Aufsichtsratsagenden. In: Aufsichtsrat aktuell 1/2015, S. 12–19.
- Kunze, Astrid; Miller, Amalia R. (2017): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. In: The Review of Economics and Statistics 99 (5/2017), S. 769–775.
- Lachmayer, Konrad (2015): Demokratie-rechtliche Analyse des Österreichischen Corporate Governance Kodex. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Wien. URL: [https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Oesterreichischer\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Oesterreichischer_Corporate_Governance_Kodex.pdf), Stand: 09.02.2020.
- Le Figaro (2016): Inégalités hommes-femmes : 97 entreprises ont été sanctionnées. URL: <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/10/27/20005-20161027ARTFIG00045-egalite-hommes-femmes-97-entreprises-ont-ete-sanctionnees.php>, Stand: 09.02.2020.
- Levrau, Abigail (2017): Belgium: Male/Female United in the Boardroom. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 155–175.
- Liswood, Laura (2015): Heterogen ist besser. In: Harvard Business Manager (5/2015), S. 16–17.
- Maaß, Katja (2016): Frauenquote oder das Märchen von der Gleichberechtigung. In: Peter Buchenau (Hg.): Chefsache Frauenquote. Pro und Kontra aus aktueller Sicht. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 99–120.
- Maida, Agata; Weber, Andrea (2018): Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform. In: IZA Discussion Paper No. 12099.
- Mensi-Klarbach, Heike (2016): Was die Frauenquote für Aufsichtsräte leisten kann. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 85 (4), S. 267–269.
- Mensi-Klarbach, Heike (2017): Diversität als Erfolgsmodell? - Die Frauenquote und ihre (Aus-)Wirkungen. Eine Kooperationsveranstaltung von Industriellenvereinigung und Zukunft.Frauen Alumnae Club, 29.11.2017.
- Morrison, Ann M.; White, Randall P.; van Velsor, Ellen (1992): Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations? überarbeitete Aufl. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Neue Vorarlberger Tageszeitung (2020): Frauenquoten sind kein Allheilmittel. URL: <https://www.neue.at/politik/2020/01/17/frauenquoten-sind-kein-allheilmittel.neue>, Stand: 11.02.2020.
- ORF (2020): ZIB-2. 40 Prozent Frauenquote in Aufsichtsräten staatsnaher Betriebe geplant, 13.01.2020.



- ORF.at (2015): Forscherin: "Quote an Unis wirkt". URL: <https://sciencev2.orf.at/stories/1754892/index.html>, Stand: 09.02.2020.
- Österreichisches Parlament (2017): Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen erhalten Frauenquote von 30%. Parlamentskorrespondenz Nr. 821 vom 28.06.2017. URL: [https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR\\_2017/PK0821/](https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2017/PK0821/), Stand: 09.02.2020.
- Proft, Michael (2018): 7. DAX-Vorstands-Report. Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2018. Odgers Berndtson. URL: <https://www.odgersberndtson.com/media/6963/7-dax-vorstands-report-2018.pdf>.
- Rat der Europäischen Union (2018): Die strategische Agenda voranbringenAchtzehnmonatsprogramm des Rates. 14518/18 POLGEN 217. URL: Die strategische Agenda voranbringenAchtzehnmonatsprogramm des Rates, Stand: 11.02.2020.
- Rat der Europäischen Union (2020): Die Strategische Agenda voranbringen Achtzehnmonatsprogramm des Rates. 8086/20 POLGEN 46. URL: <https://www.eu2020.de/eu2020-de/programm/dreivorsitz-deutschland-portugal-slowenien/2359450>, Stand: 19.11.2020.
- Rebérioux, Antoine; Roudaut, Gwenaël (2016): Gender Quota inside the Boardroom: Female Directors as New Key Players? In: Working Papers hal-01297884, HAL.
- Rigolini, Alessandra; Huse, Morten (2017): Women on Board in Italy: The Pressure of Public Policies. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 125–154.
- Rosselli, Annalisa (2014): La politiquesull'uguaglianza di genere in Italia. nalisi approfoidta per la commissione FEMM. Europäisches Parlament. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM\\_NT%282014%29493052\\_IT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT%282014%29493052_IT.pdf), Stand: 09.02.2020.
- Salzburger Nachrichten (2019): Italien schreibt höhere Frauenquote vor. Druckversion Nr. 293.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes (2011): Loi de 2011: votre entreprise est-elle concernée ? URL: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/vous-etes-une-entreprise-a-la-recherche-dadministratrices/loi-de-2011-votre-entreprise-est-elle-concernee/>, Stand: 09.02.2020.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes (2017): Mixité dans les conseils d'administration. URL: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/>, Stand: 09.02.2020.
- Seierstad, Cathrine; Gabaldon, Patricia; Mensi-Klarbach, Heike (Hg.) (2017a): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing.
- Seierstad, Cathrine; Gabaldon, Patricia; Mensi-Klarbach, Heike (Hg.) (2017b): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas. Cham: Springer International Publishing.
- Seierstad, Cathrine; Huse, Morten (2017): Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 11–45.
- Statistik Austria (2019): Erwerbstätige (ILO) nach beruflicher Stellung (Unselbständige, Selbständige), Wirtschaftszweig und Geschlecht - Jahresdurchschnitt 2019. URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbsstatus/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbsstatus/index.html), Stand: 03.02.2021.
- Statistik Austria (2020a): Bevölkerung zu Jahresbeginn 2002-2020 nach fünfjährigen Altersgruppen und Geschlecht. URL: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html), Stand: 01.02.2021.
- Statistik Austria (2020b): Erwerbstätige und unselbständig Erwerbstätige nach Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht seit 1994. URL: [http://pic.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit\\_teilzeitquote/062882.html](http://pic.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/062882.html), Stand: 01.02.2021.
- Statistik Austria (2020c): Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht seit 1994. URL: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/062498.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/062498.html), Stand: 01.02.2021.
- Statistik Austria (2020d): Studienabschlüsse an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen nach Hauptstudienrichtung 2017/18. URL: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/soziales/gender-statistik/bildung/043958.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/bildung/043958.html), Stand: 01.02.2021.

- Stern (2020): "Die Quote funktioniert wie eine Brille: Erst stört sie, dann verbessert sie den Durchblick". URL: <https://www.stern.de/politik/quotenfrauen/claudia-kemfert-ueber-eine-frauenquote-fuer-die-wissenschaft-9493482.html>, Stand: 27.01.2021.
- Storvik, Aagoth; Teigen, Mari (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>, Stand: 09.02.2020.
- Stuth, Stefan; Hipp, Lena (2017): Führung in Teilzeit? - Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In: Anja Karlshaus und Boris Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 31–43.
- Süddeutsche Zeitung (2020a): Das Problem mit dem "Women-are-wonderful-Effekt". In: Süddeutsche Zeitung. URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/diversitaet-gleichberechtigung-frauen-1.5099637?reduced=true>, Stand: 28.01.2021.
- Süddeutsche Zeitung (2020b): Eine für alle. Wirtschaft. In: Süddeutsche Zeitung. URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frauenquote-vorstand-deutschland-1.5125167>, Stand: 09.02.2021.
- Tagblatt online (2019): Die St.Galler Frauenquote ist keine echte Quote. URL: <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/diestgaller-frauenquote-ist-keine-echte-quote-ld.1164619>, Stand: 12.02.2020.
- Thaler, Christian; Laherstorfer, Daniela (2017): Geschlechterquote: Neue Verbindlichkeit für die bekannte Gender Diversity. In: Aufsichtsrat aktuell 6/2017.
- Trend (Hg.) (2020): trend Top 500 2020. Österreichs größte Unternehmen 2020. *Trend 2020* (25/2020).
- Weckes, Marion (2019): Strahlungsarmes „Quötchen“. Die Geschlechterverteilung in Aufsichtsrat und Vorstand 2019. Mitbestimmungsreport Nr. 48. Hans-Böckler-Stiftung. URL: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2019\\_48.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_48.pdf), Stand: 10.02.2020.
- Weltwirtschaftsforum (2020): Global Gender Gap Report 2020. URL: [Global Gender Gap Report 2020](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2020), Stand: 10.02.2020.
- Wiener Zeitung Online (2020): Merkel will Quote in Dax-Vorständen. Der Ist-Zustand sei völlig unzureichend erklärt die deutsche Kanzlerin. URL: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/international/2066310-Merkel-will-Quote-in-Dax-Vorstaenden.html>, Stand: 26.01.2020.
- Wieser, Christina; Fischeneder, Andreas (2019): Frauen.Management.Report.2019. Aufsichtsratsquote – das Jahr danach. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: <https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/wirtschaft/betriebswirtschaft/AK.Frauen.Management.Report.2019.pdf>, Stand: 10.02.2020.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutschdata.pdf>, Stand: 12.02.2020.
- Wirtschaftsuniversität Wien (2020): Anteil an Frauen im Studium und bei Studienabschlüssen. URL: <https://www.wu.ac.at/universitaet/ueber-die-wu/strategie/gesellschaftliche-verantwortung/gleichstellungsbericht/studierende>, Stand: 01.02.2021.
- Wirtschaftswoche (2020a): "Wir waren zu gutgläubig". Ressort: Politik Ökonomie. Druckversion: Nr. 1.2.
- Wirtschaftswoche (2020b): Vorstandsquote: Warum kein Mann seinen Platz räumen muss. Gastbeitrag von Joana Seidel.
- Wroblewski, Angela; Buchinger, Birgit (2014): Projektbericht: Kulturwandel zur geschlechtergerechten Wissenschafts- und Forschungslandschaft 2025. Unter Mitarbeit von Nicole Schaffer. Institut für Höhere Studien (IHS). Wien. URL: <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/3034/1/IHSPR6631161.pdf>, Stand: 09.02.2020.
- Zeit online (2021): Mehr Frauen bedeuten mehr Freiheit. Eine Kolumne von Marcel Fratzscher. URL: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2021-01/gleichstellung-frauen-chancengleichheit-mindestbeteiligung-vorstaende-benachteiligung-karriere-beschluss>, Stand: 25.01.2021.
- Zenou, Emmanuel; Allemand, Isabelle; Brullebaut, Bénédicte (2017): Gender Diversity on French Boards: Example of a Success from Hard Law. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 103–124.





# AK



# WIEN

[wien.arbeiterkammer.at](http://wien.arbeiterkammer.at)

Medieninhaber:

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Prinz-Eugen-Straße 20-22, 1040 Wien

Telefon: (01) 501 65 0

Foto Titelseite: © Shawn Hempel – stock.adobe.com

Februar 2021

Offenlegung gem. §25 MedienG:

siehe [wien.arbeiterkammer.at/impressum](http://wien.arbeiterkammer.at/impressum)



WIEN

**GERECHTIGKEIT MUSS SEIN**