



FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2018

AB 2018: DIE AUFSICHTSRATSQUOTE



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

Frauen.Management.Report.2018

Ab 2018: Die Aufsichtsratsquote

Autorinnen:

Lisa Marie Seebacher

Christina Wieser

Recherche:

Sylvia Steinbach

Lektorat:

Viktoria Mihala

Kontakt:

Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien

01 501 65 2650

Impressum:

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Abteilung Betriebswirtschaft

Prinz-Eugen-Straße 20–22

1040 Wien

Februar 2018

ISBN 978-3-7063-0713-0

Zusammenfassung

Nach deutschem Vorbild gilt seit 1. Jänner 2018 auch in Österreich eine Quote von 30 %, die zu einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsratsgremien großer und börsennotierter Unternehmen führen soll. Damit reiht sich Österreich in die Riege von mittlerweile zehn Ländern Europas¹ ein, die der eklatanten Unterrepräsentanz von Frauen in der Unternehmensführung und -kontrolle der europäischen Wirtschaft mit verbindlichen Zielvorgaben begegnen. Das sogenannte „Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)“ gilt als wichtiges Instrument, um der ungleichen Verteilung von Führungspositionen nach Geschlecht entgegenzuwirken. Ausnahmen² führen zwar dazu, dass wohl nur 70 bis 80 Unternehmen³ in die Pflicht genommen werden, dennoch kann es immerhin dort gelingen, die Mindestanforderungen an einen gleichberechtigten Auswahlprozess für Spitzenpositionen sicherzustellen. Dies ist gerade vor dem Hintergrund entscheidend, dass die Aufsichtsratsbestellung sehr informell und unstrukturiert abläuft. Insbesondere für Frauen ist es schwierig, als Kandidatinnen wahrgenommen zu werden, zumal sie nur selten Teil der relevanten Netzwerke sind.⁴ Demzufolge enden Laufbahnen von Frauen zumeist in der zweiten oder dritten Führungsebene, während Männer dank der richtigen Beziehungen⁵, ausgeprägter Präsenzkultur⁶ und hoher Sichtbarkeit⁷ vergleichsweise „geschmeidig“ an die Spitze gelangen.

Diese strukturelle Ungleichheit spiegelt sich ein weiteres Mal in der Unterrepräsentanz von Frauen in den obersten Führungsgremien wider. Wie die AK Wien Anfang Jänner 2018 erhoben hat, bleibt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der umsatzstärksten 200 Unternehmen des Landes mit 18,5 % (+ 0,4 Prozentpunkte zu 2017) niedrig, die überwiegende Mehrheit der Mandate (81,5 %) fällt einmal mehr Männern zu. Noch weniger Frauen (18 %) sind in der Unternehmensaufsicht der börsennotierten Unternehmen vertreten. Ein Teilssegment dieser Unternehmen wird – unter bestimmten Voraussetzungen⁸ – von der verpflichtenden Zielvorgabe von mindestens 30 % Aufsichtsrätinnen erfasst sein. Wird die Quotenregelung bei Neubesetzungen nicht beachtet bzw. nicht erfüllt, wird die Wahl für nichtig erklärt und der Posten bleibt unbesetzt („leerer Stuhl“). Gegenwärtig liegt der Frauenanteil der Börsenunternehmen (18 %) im Schnitt unter dem definierten Zielwert (30 %), die Differenz macht 12 Prozentpunkte aus. Positiv ist der Leitindex (ATX-20-Unternehmen) hervorzuheben, wo der Frauenanteil im Aufsichtsrat im Jahr 2018 immerhin 21,1 % erreicht (+ 3 Prozentpunkte zu 2017). Im Vergleich zu den deutschen DAX-30-Unternehmen mit 33,3 %⁹ bzw. zum EU-Schnitt (25 %)¹⁰ ist das allerdings immer noch vergleichsweise gering. In Österreich nehmen derzeit lediglich sechs der ATX-Unternehmen (Bawag Group AG, Buwog AG, Erste Group AG, Österreichische Post AG, Vienna Insurance Group AG, Wienerberger AG) die 30 %-Hürde. Im Aufsichtsrat sind Frauen traditionell stärker vertreten als in der Geschäftsleitung, diese bleibt ein Männernetzwerk: In den umsatzstärksten Unternehmen des Landes sind lediglich 8,4 % Geschäftsführerinnen vertreten, in den Vorständen der börsennotierten Gesellschaften sind es überhaupt nur zehn Frauen (5,1 %).

Der Handlungsbedarf ist groß und somit ist die Einführung einer verpflichtenden Quote ein längst überfälliger Schritt. Damit knüpft das Gesetz zum einen an international erfolgreiche Regelungen an und setzt zum anderen den verbindlichen Weg der staatsnahen Unternehmen und Universitäten fort. Damit sich die Quotenwirksamkeit entfalten kann, sollte der Fortschritt in den quotenpflichtigen Gesellschaften jährlich in Berichtsform evaluiert („Monitoring“ bzw. „Fortschrittsbericht“) und die Ergebnisse veröffentlicht werden. Obwohl das Gesetz das eine oder andere „Schlupfloch“¹¹ gewährt und der Anwendungs- bzw. Geltungsbereich als eingeschränkt kritisiert¹² wird, ist die neue Quotenregelung als wichtiger erster Schritt für die Gleichstellung von aufstiegsorientierten Frauen zu sehen. Denn die Erfahrung in anderen Ländern zeigt: Eine gesetzliche Quote macht Frauen nicht nur sichtbar, sondern verstärkt Gleichstellungsstrategien und kann gendersensibles Nachfolgemanagement schärfen. Mehr Vielfalt an der Führungsspitze verändert damit langfristig die Organisationskultur. Nach den raschen Fortschritten im Aufsichtsrat wird in Deutschland bereits eine Quote für den Vorstand diskutiert.¹³ Diesen Vorstoß könnte die österreichische Regierung für den EU-Vorsitz im zweiten Halbjahr 2018 zum Anlass nehmen, um sich zum einen im Rat für den Beschluss der Quotenregelung von 40 % für alle EU-Mitgliedstaaten stark zu machen und sich zum anderen mit gesetzlichen Zielvorgaben für die Geschäftsführung auseinandersetzen.

¹ Aufsteigend nach Einführung der Quote: Norwegen, Spanien, Island, Italien, Frankreich, Belgien, Niederlande, Deutschland, Portugal, Österreich.

² Gremiengröße (mind. sechs KapitalvertreterInnen) und mind. 20 % der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe in der Belegschaft.

³ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

⁴ Hanappi-Egger, Mensi-Klarbach 2014.

⁵ Edding, Erfurt Sandhu, Geppert 2014.

⁶ Käfer 2017.

⁷ Edding, Erfurt Sandhu, Geppert 2014.

⁸ Börsenunternehmen und zudem Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten; Bedingungen für beide Unternehmensgruppen: Gremiengröße (mind. sechs KapitalvertreterInnen) und mind. 20 % der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe in der Belegschaft.

⁹ Holst, Wrohlich 2018.

¹⁰ European Institute for Gender Equality 2017.

¹¹ Birkner, Leitner 2017.

¹² Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017; Haslinger, Schindler 2018 (in Vorbereitung).

¹³ Zeit Online 2018.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	2
1. Die Quote als zentrales Gleichstellungsinstrument.....	5
1.1 EU-Gesetzgebung	5
1.2 Frauenanteil in Führungspositionen europäischer Unternehmen	7
1.3 Gesetzliche Quotenregelungen in Europa	9
2. Maßnahmen in Österreich	14
2.1 Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G).....	15
2.1.1 Eine Geschlechterquote für die Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung	15
2.1.2 Widerspruch gegen die Gesamterfüllung der Quote	16
2.1.3 Anwendungsbereich	16
2.1.4 Voraussetzungen für die Kapitalvertretung	16
2.1.5 Voraussetzungen für die ArbeitnehmerInnenvertretung	17
2.1.6 Berechnung der Quote	17
2.1.7 Sanktionen	17
2.1.8 Kritik.....	18
2.2 Börsennotierte Unternehmen	18
2.3 Kreditinstitute.....	19
2.4 Unternehmen im öffentlichen Interesse	20
2.5 Staatsnahe Unternehmen	21
2.6 Universitäten	22
3. Die AK-Erhebung	23
3.1 Top-200-Unternehmen.....	23
3.1.1 Geschäftsführung.....	24
3.1.2 Aufsichtsrat.....	26
3.2 Börsennotierte Unternehmen	29
3.2.1 Vorstand	29
3.2.2 Aufsichtsrat.....	30
4. Schlussfolgerungen.....	33
Literaturverzeichnis.....	35

1. Die Quote als zentrales Gleichstellungsinstrument

„Quoten sind der effizienteste Weg, die Beschickung von Aufsichtsräten auf eine sachliche Basis zu stellen.“

Zitat eines Aufsichtsrates in einer Studie der WU-Rektorin Edeltraud Hanappi-Egger¹⁴

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. Quotenregelungen gelten demnach als zentrales Instrument, um Rekrutierungsentscheidungen auf Basis von Qualifikation statt Geschlecht zu treffen und Geschlechterstereotype nachhaltig aufzubrechen. Die Erfüllung von vorgegebenen Quoten setzt nämlich voraus, dass über den Nominierungsprozess und die gewünschten Qualifikationsprofile reflektiert wird.¹⁵ Dies erfordert wiederum eine gezielte und strategische Suche nach geeigneten KandidatInnen und forciert so ein formalisiertes Auswahlverfahren für Frauen und Männer.¹⁶ In der Unternehmenspraxis werden bei der Rekrutierung von Frauen häufig die (scheinbaren) Hürden, wie etwa mangelnde Qualifikation (obwohl mehr Frauen als Männer in der EU ein Universitätsstudium abschließen¹⁷), fehlende Erfahrung oder gar vermeintliche „weibliche“ Eigenschaften, problematisiert.¹⁸ Entgegen dieser Individualisierung handelt es sich bei der asymmetrischen Repräsentation von Frauen in leitenden Positionen aber vielmehr um ein strukturelles Problem: auf klassische Geschlechterrollen ausgerichtete Karrierepfade und damit verbundene Stereotype führen dazu, dass Führungspositionen nach wie vor fast ausschließlich männlich besetzt sind. Darüber hinaus spielt das Prinzip der Ähnlichkeit in Rekrutierungsentscheidungen eine zentrale Rolle.¹⁹ Formale Kriterien, wie etwa Qualifikation oder Erfahrung, geraten demgegenüber in den Hintergrund.²⁰ Mit jeder Hierarchieebene nimmt der Frauenanteil systematisch ab: Diese vertikale Arbeitsmarktsegregation wird häufig als Phänomen der „Gläsernen Decke“²¹ bezeichnet, die hochqualifizierte Frauen als unsichtbare Barriere am beruflichen Aufstieg hindert. Gesetzliche Quoten können hier Abhilfe schaffen, das haben Länder wie Frankreich oder Italien gezeigt. Dank mutiger Zielvorgaben gehören dort informelle Männerquoten von über 80 % der Vergangenheit an. In den vergangenen 15 Jahren haben sich mittlerweile bereits zehn der 28 EU-Mitgliedstaaten (vgl. Abschnitt 1.2) für verbindliche Zielvorgaben entschieden, obwohl es gegenwärtig noch keine einheitliche Regelung für EU-Länder gibt. Die Hintergründe, Entwicklung und Daten dazu finden sich in den folgenden Abschnitten.

1.1 EU-Gesetzgebung

„But it is clear that an evolution on company boards is accompanied by a revolution in people’s mindsets. It is a tribute to what deliberate political impulses can achieve. Unfortunately, a word of warning also has its place here. The progress we have achieved can be undone – if we take it for granted. [...] We have to remain vigilant and keep condemning inequality wherever it persists – or re-emerges.“

Viviane Reding, frühere Vizepräsidentin der Europäischen Kommission und Abgeordnete im Europäischen Parlament, EVP²²

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 worden²³, Artikel 23 der Europäischen Grundrechtecharta institutionalisiert die Gleichheit von Frauen und Männern in allen Bereichen.²⁴ Nach wie vor aber sind Unionsbürgerinnen in vielen Lebensbereichen, etwa den ihnen durchschnittlich zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen, dem Zugang zu Infrastrukturen oder der Zeit für Privatleben, strukturell

¹⁴ Bauer 2011; Hanappi-Egger 2011, 109.

¹⁵ Hanappi-Egger 2011.

¹⁶ Mensi-Klarbach 2016.

¹⁷ EIGE – European Institute for Gender Equality 2015.

¹⁸ Maaß 2016.

¹⁹ Levrau 2017; Hartmann 2017.

²⁰ Hanappi-Egger, Mensi-Klarbach 2014.

²¹ Morrison, White, Van Velsor 1987.

²² Reding 2017, v.

²³ Europäische Gemeinschaft 1957.

²⁴ Europäisches Parlament, Europäische Kommission, Europäischer Rat 2009.

benachteiligt.²⁵ Den Erwartungen der Europäischen Kommission zufolge kann es bei gleichbleibenden Anstrengungen noch eine ganze Generation und damit wohl „eine halbe Ewigkeit“ dauern, bis es zum Ausgleich dieser Schieflagen kommt.²⁶

Nachdem sich die Europäische Kommission unter José Manuel Barroso 2010 dazu 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 sicherstellen sollte, dass Frauen und Männer zu gleichen Teilen in Führungsetagen von Unternehmen vertreten sind.²⁷ Im Einzelnen sah der Entwurf Folgendes vor²⁸:

- 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 geschäftsführenden, 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.

In den darauffolgenden Verhandlungen im Europäischen Parlament ist der Entwurf im November 2013 mit deutlicher Mehrheit angenommen worden.²⁹ Die hier beschlossenen Veränderungen sehen eine Erhöhung der Strafen vor und unterstützen eine Anwendung der Quotenregelung unabhängig von der Geschlechterzusammensetzung der Beschäftigten. Außerdem wurde hier angeregt, die Quotenregelung auf die Institutionen der EU anzuwenden. Kleine und mittlere Unternehmen sollten zudem dazu motiviert werden, ebenfalls Gleichstellungsmaßnahmen zu treffen.³⁰

Als nächste Instanz im Gesetzgebungsprozess ist der Rat der EU am Zug. Bereits seit vier Jahren liegt der Entwurf nun in den Händen des Rates und damit bei den einzelnen Mitgliedstaaten, eine Einigung ist jedoch nicht in Sicht. Schon 2014 bemühte sich die italienische Ratspräsidentschaft vergebens, auch die darauffolgenden Ratspräsidentschaften führten lediglich zu Entschärfungen des vorliegenden Entwurfes, nicht aber zu dessen Annahme.³¹ Zurückzuführen ist die fehlende Unterstützung unter anderem auch auf Schweden, Finnland, das Vereinigte Königreich und Deutschland, das auf nationaler Ebene in der Zwischenzeit sehr wohl eine Quotenregelung eingeführt hat (vgl. auch Abschnitt 1.3).³² Die derzeitige Trio-Ratspräsidentschaft, bestehend aus Estland, das im zweiten Halbjahr 2017 den Ratsvorsitz innehat, Bulgarien, für das erste Halbjahr 2018, und Österreich, das für das zweite Halbjahr 2018 den Vorsitz übernehmen wird, hat ihre Prioritäten bereits festgelegt. Die Quotenregelung ist nicht im offiziellen Programm zu finden.³³ Die von Kommissarin Marianne Thyssen im Juni 2017 geäußerte Hoffnung, dass die estnische Ratspräsidentschaft der Quote zu einem Durchbruch verhelfen könnte³⁴, ist bislang einmal mehr unerfüllt geblieben.³⁵

Einen möglichen Wendepunkt könnte aber die bereits von den drei Staaten Estland, Bulgarien und Österreich unterzeichnete Trio Presidency Declaration on Equality between Women and Men³⁶ darstellen, die dezidiert neue Bemühungen fordert, um den Gleichstellungsstillstand auf EU-Ebene wirksam aufzulösen. Während auch die bulgarische Schwerpunktsetzung wenig

²⁵ EIGE – European Institute for Gender Equality 2017.

²⁶ Europäische Kommission 2014.

²⁷ European Parliament 2017c.

²⁸ Europäische Kommission 2012.

²⁹ European Parliament 2017c.

³⁰ Europäisches Parlament 2013.

³¹ European Parliament 2017c; European Parliament 2017a.

³² Gabaldon, Mensi-Klarbach, Seierstad 2017, 262.

³³ Council of the European Union 2017.

³⁴ European Parliament 2017c.

³⁵ EU2017.EE 2017b; EU2017.EE 2017a.

³⁶ Republic of Estonia Ministry of Social Affairs, Ministry of Labour and Social Policy, Ministerium Frauen Gesundheit 2017.

aussichtsreich erscheint³⁷, könnte die neue österreichische Regierungskonstellation gerade im Hinblick auf die Ratspräsidentschaft entscheidende Neuerungen auf Unionsebene bringen. Österreich, in dem lange um eine Quotenregelung gerungen wurde, könnte sich das neue Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Aufsichtsrat an die Fahnen heften und damit eine europäische Regelung vorantreiben. Darüber hinaus wird auf EU-Ebene bereits seit Ende des Jahres 2017 wieder vermehrt Druck aufgebaut. Während sich das Europäische Parlament ausdrücklich für die Gleichstellung im öffentlichen und privaten Bereich einsetzt³⁸, hat die Kommission im November 2017 einen Aktionsplan zur Beseitigung des Gender-Pay-Gaps³⁹, also des geschlechtsspezifischen Lohngefälles, vorgelegt. Eingebettet in weitere Maßnahmen sieht ein Aktionsschwerpunkt dezidiert vor, die „Gläserne Decke“ zu durchbrechen, um die vertikale Arbeitsmarktsegregation zu bekämpfen.

1.2 Frauenanteil in Führungspositionen europäischer Unternehmen

„Quotas [...] should not be the solution. However, they are the only option when there are no signs of a willingness to change the current situation. Despite our preference for ‚soft law‘, we have to recognise that regulation can speed up progress.“
Agnès Touraine, Präsidentin der IFA (Französisches Institut für DirektorInnen)⁴⁰

Obwohl es bislang noch zu keiner gesamteuropäischen Regelung gekommen ist, haben einzelne nationalstaatliche Maßnahmen versucht, die Ausgewogenheit von Frauen und Männern in Führungspositionen Schritt für Schritt zu verbessern. Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über die Entwicklungen in Europa und beschreibt anschließend einzelstaatliche verpflichtende Quotenregelungen. Die verwendeten Daten beziehen sich auf den Datensatz des European Institute for Gender Equality (EIGE) für das zweite Halbjahr 2017 und umfassen 34 Länder; die (noch) 28 EU-Staaten sowie Norwegen, Island, Mazedonien, Montenegro, Serbien und die Türkei. 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 (Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) statt – die hier verwendeten Daten beziehen sich 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 DirektorInnen⁴¹ zusammengelegt. Hier ist der Frauenanteil des Verwaltungsrates insgesamt in die Datenauswertung eingeflossen.

Wie die Datenerhebung für 2017 zeigt, haben Frauen im Schnitt 25,3 % und damit lediglich ein Viertel sämtlicher Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen innerhalb der EU inne. Während dieser Wert im Jahr 2015 von zehn Ländern erreicht worden ist, sind es zwei Jahre später immerhin bereits zwölf Staaten. Mit Frankreich (43,4 %), Island (43 %) und Norwegen (42,1 %) liegen aber nach wie vor nur drei Staaten in der Gender-Balance-Zone (40 bis 60 %). Diese drei sind damit die einzigen Länder, die durch national verpflichtende Regelungen annähernd eine ausgeglichene Verteilung der Führungspositionen auf Frauen und Männer erreichen konnten. Von den insgesamt zwölf – über dem EU-Durchschnitt von 25,3 % liegenden – Staaten haben sieben national verpflichtende Regelungen umgesetzt. Nur fünf Länder, nämlich Schweden, Finnland, Dänemark, Lettland und das Vereinigte Königreich, konnten den Frauenanteil in den Führungsebenen durch Corporate Governance Codices und damit freiwillige Maßnahmen erhöhen.⁴² Wie Heike Mensi-Klarbach, Cathrine Seierstad und Patricia Gabaldon zeigen, spielt die Tradition freiwilliger Verpflichtungen bei der Wirksamkeit eine wichtige Rolle. Je länger eine solche besteht, desto wirksamer können sie zur ausgewogenen Besetzung von Führungspositionen beitragen.⁴³ Österreich liegt in dieser Erhebung von November 2017 mit einem Frauenanteil von 19,2 % an 19. Stelle und damit unter dem europäischen Durchschnittswert.⁴⁴

³⁷ Markov 2017.

³⁸ European Parliament 2017b.

³⁹ Europäische Kommission 2017.

⁴⁰ Deloitte 2015.

⁴¹ 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.

⁴² Halvarsson & Halvarsson 2015; Securities Market Association 2010; Komitéen for god Selskabsledelse 2010; European Commission, DG for Justice and Consumers 2016; Financial Reporting Council 2014.

⁴³ Mensi-Klarbach, Seierstad, Gabaldon 2017.

⁴⁴ Dieser Wert unterscheidet sich damit von der Erhebung des Frauen.Management.Reports mit Stichtag 2. Jänner 2018, für den die ATX-Unternehmen einen 21,1 %-Anteil an Aufsichtsrätinnen aufweisen.

Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten
Europa, November 2017⁴⁵

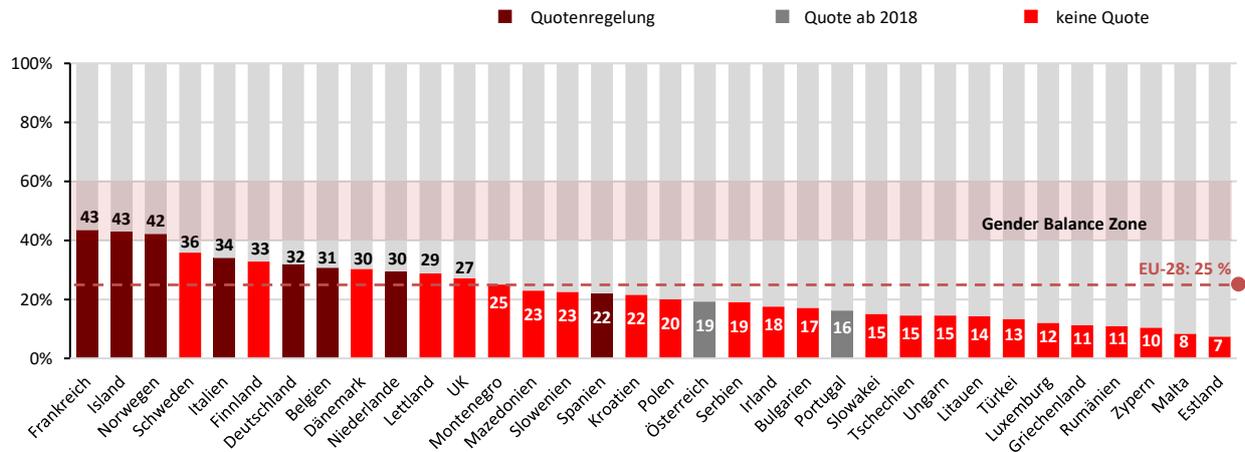


Abb. 1: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Angaben in Prozent

Im Schnitt ist der Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten europäischen Unternehmen in den letzten sieben Jahren von rund 12 % auf 25 % und damit um 13 Prozentpunkte gestiegen. Der Großteil dieses Zuwachses ist der Initiative einzelner Staaten bzw. der Einführung nationaler Quotenvorgaben zuzuschreiben.⁴⁶ Sechs der sieben Staaten, die mehr als den durchschnittlichen Anteilszuwachs verzeichnen, haben nationale Quotenregelungen eingeführt. Dazu zählen Frankreich (+ 31,1 Prozentpunkte), Italien (+ 29,5 Prozentpunkte), Island (+ 27,2 Prozentpunkte), Belgien (+ 20,2 Prozentpunkte), Deutschland (+ 19,3 Prozentpunkte) und die Niederlande (+ 14,6 Prozentpunkte). Österreich und Portugal, deren Quotenregelungen erst ab dem Jahr 2018 greifen, haben von 2010 bis 2017 nur um 10,5 bzw. 10,8 Prozentpunkte zulegen können und machen damit lediglich durchschnittlich große Fortschritte.

Veränderung des Frauenanteils in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten
Europa 2010–2017⁴⁷

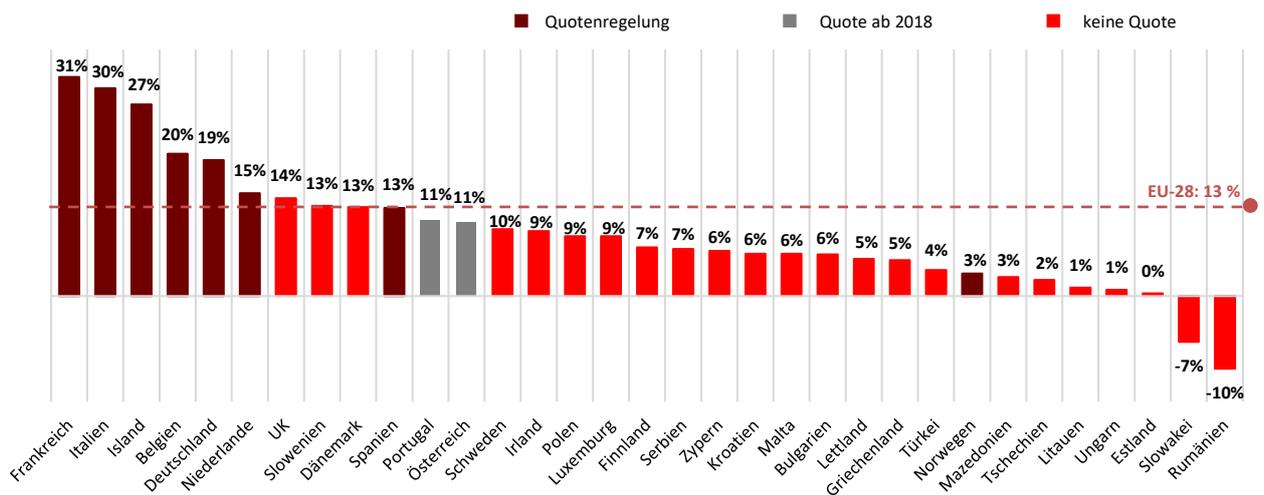


Abb. 2: Veränderung des Frauenanteils in den Aufsichts- und Verwaltungsräten, Angaben der Veränderung in Prozentpunkten

⁴⁵ European Institute for Gender Equality 2017.

⁴⁶ European Commission, DG for Justice and Consumers 2016.

⁴⁷ European Institute for Gender Equality 2017.

1.3 Gesetzliche Quotenregelungen in Europa

„Reference is frequently made to Norway as the European champion in boosting the number of women on boards, by introducing gender quota legislation. Its impressive growth path serves as a source of inspiration for many other countries [...]: ‚If it works there, it should work here too.‘

Abigail Levrau, Forschungsleiterin und Vorstandsmitglied von GUBERNA (Belgisches Institut der DirektorInnen)⁴⁸

Vor dem Hintergrund fehlender Einigung auf gesamteuropäischer Ebene sind in den vergangenen zehn Jahren unterschiedliche Maßnahmen auf nationalstaatlicher Ebene getroffen worden, um für eine geschlechtergerechte Verteilung von Führungspositionen in Unternehmen zu sorgen. In acht Staaten – Norwegen, Spanien, Island, Frankreich, Belgien, Italien und Deutschland – kommen schon seit Längerem entsprechende Regelungen für den privatwirtschaftlichen Bereich⁴⁹ zur Anwendung (vgl. Abbildung 3). Im Jahr 2017 haben sich zwei weitere Staaten für eine Quotenregelung entschieden: Portugal und Österreich. In Portugal liegt die Zielvorgabe – sowohl auf Geschäftsführungsebene als auch im Aufsichtsrat – bei mindestens einem Drittel für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe bis 2020. Österreich hat nach deutschem Vorbild eine Quotenregelung von 30 % für den Aufsichtsrat von großen und börsennotierten Unternehmen bei Neubestellungen ab 2018 festgelegt (vgl. Abschnitt 2.1).

Gesetzliche Quotenregelungen in Europa

Privatwirtschaft, angeordnet nach dem Jahr der Gesetzesverordung

Land	Gesetz seit	in Kraft seit	Quote	umzusetzen bis	Gremien	Sanktionen
Norwegen	2003	2006	40 %	2008	Aufsichtsrat	ja
Spanien	2007	2007	40 %	2015	Verwaltungsrat	nein
Island	2010	2010	40 %	2013	Aufsichtsrat	nein
Italien	2011	2012	20 % 33 %	2012 2015	Geschäftsführung und Aufsichtsrat	ja
Frankreich	2011	2012	20 % 40 %	2014 2017	Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat	ja
Belgien	2011	2012	33 %	2017 ⁵⁰	Verwaltungsrat	ja
Niederlande	2011	2013	30 %	2016	Verwaltungsrat bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat	nein
Deutschland	2015	2016	30 %	2016	Aufsichtsrat	ja
Portugal	2017	2018	20 % 33 %	2018 2020	Geschäftsführung und Aufsichtsrat	ja
Österreich	2017	2018	30 %	2018	Aufsichtsrat	ja

Abb. 3: Gesetzliche Quotenregelungen in Europa⁵¹

Abgesehen von den jeweiligen Zielwerten unterscheiden sich die Regelungen der einzelnen Länder in

- der Einführung (Übergangsfristen, Stufenpläne)
- der Unternehmensgröße (MitarbeiterInnen, Umsatz)
- dem AdressatInnenkreis (Aufsichtsrat, Geschäftsführung bzw. Verwaltungsrat) und
- der Konsequenz bei Nichteinhaltung (Sanktionen).

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. In den darauffolgenden Kapiteln stehen die Beschreibung der neuen österreichischen Regelung (vgl. Abschnitt 2) sowie die Erhebung der AK Wien zur Repräsentanz von Frauen in österreichischen Führungspositionen (vgl. Abschnitt 3) im Mittelpunkt.

⁴⁸ Levrau 2017, 156.

⁴⁹ Ähnlich wie in Österreich gibt es in Griechenland und Slowenien Quotenregelungen für staatliche Unternehmen (European Commission, DG for Justice and Consumers 2016).

⁵⁰ Für große Unternehmen in der Privatwirtschaft ist die Quote bis 2017, für klein- und mittelständische bis 2019 umzusetzen.

⁵¹ Basierend auf Seierstadt, Huse 2017; Gabaldon, Giménez 2017; Arnardottir, Sigurjonsson 2017; Kruisinga, Senden 2017; Rigolini, Huse 2017; Zenou, Allmand, Brullebaut 2017; Levrau 2017; Weckes 2015; Lopes 2017; Bundeskanzleramt 2017.

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.⁵² Die Nichterfüllung dieser Regelung wird seit 2008 streng sanktioniert, in der letzten Eskalationsstufe droht sogar eine Unternehmensauflösung.⁵³ Als Vorreiter ist das norwegische Modell anfänglich nicht kritiklos geblieben. Beanstandete 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.⁵⁴ 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.⁵⁵ Zehn Jahre nach Einführung weist Norwegen aktuell mit 42 % den dritthöchsten Frauenanteil in Führungspositionen innerhalb Europas aus.⁵⁶

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.⁵⁷ 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 2017 konnte die angestrebte Quote nicht erreicht werden. Mit einem aktuellen Frauenanteil von 22 % und einer Steigerung von 12,5 Prozentpunkten innerhalb der letzten sieben Jahre bleibt Spanien als einziges Land mit verpflichtender Quotenregelung hinter dem EU-Schnitt zurück.⁵⁸ Zuletzt 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 deutlich zu erhöhen.⁵⁹

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 40 % Frauen und Männer vertreten sein müssen.⁶⁰ Unternehmen mit mehr als 25, aber weniger als 50 Mitarbeitenden müssen zudem den Anteil von Frauen und Männern in Management-Positionen offenlegen.⁶¹ 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. Aktuell weist Island einen Frauenanteil von 43 % in Führungspositionen aus.⁶²

Italien

In Italien wurde die Quotenregelung im Jahr 2011 beschlossen und ist seit 2012 in Kraft. Das entsprechende Gesetz schreibt vor, dass bis 2015 mindestens ein Drittel der Führungspositionen staatlicher und börsennotierter Unternehmen mit der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe besetzt ist.⁶³ Die Regelung erstreckt sich sowohl auf die Ebene der Geschäftsführung als auch auf den Aufsichtsrat. Mit 2022 läuft die Quote automatisch aus. Werden die Auflagen der Quote nicht erfüllt, können Geldstrafen bis zu einer Million Euro verhängt und der Aufsichtsrat aufgelöst werden.⁶⁴ Europaweit zählen die Sanktionen

⁵² Seierstadt, Huse 2017.

⁵³ Storvik, Teigen 2010.

⁵⁴ Ahern, Dittmar 2012.

⁵⁵ Seierstadt, Huse 2017.

⁵⁶ European Institute for Gender Equality 2017.

⁵⁷ Gabaldon, Giménez 2017.

⁵⁸ European Institute for Gender Equality 2017.

⁵⁹ Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad 2017.

⁶⁰ Arnardottir, Sigurjonsson 2017.

⁶¹ Bundeskanzleramt – Sektion II Frauenangelegenheiten und Gleichstellung 2014.

⁶² European Institute for Gender Equality 2017.

⁶³ Rosselli 2014.

⁶⁴ Rigolini, Huse 2017.

damit zu den härtesten. Seit Gesetzesbeschluss 2011 hat die Quote zu einem Anstieg von 30 Prozentpunkten auf einen Frauenanteil von knapp über einem Drittel im Jahr 2017 geführt.⁶⁵ Gleichzeitig sind befürchtete Konsequenzen, nämlich dass einige wenige Frauen in viele Leitungspositionen bestellt werden („Golden Skirt“-Phänomen) oder dass Nominierungen tendenziell innerhalb der Familien der UnternehmenseigentümerInnen erfolgen, ausgeblieben.⁶⁶

Frankreich

In Frankreich wurde ebenfalls im Jahr 2011 eine Quote von 20 % beschlossen, die seit 2012 in Kraft ist. Betroffen sind davon die nicht geschäftsführenden DirektorInnen börsennotierter Unternehmen sowie von Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten oder einem Mindestumsatz von 50 Millionen Euro.⁶⁷ Während dieser Frauenanteil bis 2014 zu erreichen war, ist die Quote 2017 auf 40 % ausgeweitet worden. Ihre Nichteinhaltung wird mit der Nichtigkeit der Wahl sanktioniert, außerdem werden Sitzungsgelder nicht ausgezahlt.⁶⁸ Seit Quoteneinführung sind in Frankreich – verglichen mit anderen europäischen Ländern – die erheblichsten Fortschritte festzustellen: Von 2012 auf 2017 hat sich der Frauenanteil von 25 % auf 43 % erhöht. Ein Vergleich mit geschäftsführenden Posten, die nicht unter den Anwendungsbereich der Quote fallen, zeigt hier deutliche Unterschiede.⁶⁹ Außerdem steigt die Anzahl der für Nichteinhaltung sanktionierten Unternehmen, die allerdings in der Öffentlichkeit nicht namentlich genannt werden.⁷⁰ Bis 2018 sollen außerdem mindestens 40 % der Spitzenpositionen im Staatsdienst mit Frauen besetzt sein. Im Jahr 2017 gab es innerhalb Europas kein anderes Land, in dem mehr Frauen (> 43,4 %) in den Aufsichts- und Verwaltungsgremien der größten nationalen Unternehmen sitzen.⁷¹

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 ab 2012 (öffentliche Unternehmen), 2017 (börsennotierte Unternehmen) bzw. 2019 (kleine und mittlere Betriebe) zu mindestens einem Drittel mit der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe besetzt sein.⁷² Bestellungen, die der Quote widersprechen, werden als ungültig betrachtet. Sitzungsgelder können ausgesetzt werden, solange die Schieflage nicht ausgeglichen ist.⁷³ 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.⁷⁴ Ende 2017 erreichten die Leitungsgremien der größten belgischen Unternehmen immerhin einen Frauenanteil von 30,7 %.⁷⁵

Niederlande

Seit 2013 gilt auch in den Niederlanden eine verpflichtende Quotenregelung von 30 %, die bereits bis 2016 für eine ausgewogenere Verteilung von Führungspositionen unter Frauen und Männern in größeren Unternehmen⁷⁶ sorgen hätte sollen. Sanktionen waren keine vorgesehen, Nichteinhaltungen wurden lediglich nach dem „Comply or Explain“-Prinzip gehandhabt. Dementsprechend mussten Unternehmen lediglich erläutern, warum die Quote verfehlt wurde und wie die definierte Zielvorgabe künftig erreicht werden soll.⁷⁷ Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die die 30 %-Marke unterschritten haben, ist diesen Offenlegungspflichten jedoch nicht nachgekommen.⁷⁸ Der ausbleibende Erfolg der Regelung hat im Frühjahr 2017 zu ihrer Verlängerung geführt.⁷⁹ Bis Ende 2019 müssen Frauen und Männer zu je mindestens 20 % in den Führungsgremien vertreten sein. Danach wird die Quote automatisch auf 30 % angehoben. Wird die Zielvorgabe allerdings bis Ende 2019 wieder verfehlt, ist mit der Einführung härterer Sanktionen zu rechnen.⁸⁰ Laut den aktuellen Daten des European Institutes for Gender Equality liegt der Frauenanteil in niederländischen Führungspositionen derzeit bei 29,5 % und damit gegenwärtig auf 30 %-Kurs.⁸¹

⁶⁵ European Institute for Gender Equality 2017.

⁶⁶ Rigolini, Huse 2017.

⁶⁷ Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes 2011; Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes 2017.

⁶⁸ Zenou, Allemand, Brullebaut 2017.

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Gazzane 2016.

⁷¹ European Institute for Gender Equality 2017.

⁷² European Commission 2013.

⁷³ Levrau 2017.

⁷⁴ Institut pour l'égalité des femmes et des hommes 2016.

⁷⁵ European Institute for Gender Equality 2017.

⁷⁶ Unter die Regelung fallen ab 2015 einerseits Unternehmen mit 1. Mindestanschaffungs- und Produktionskosten im Wert von 20 Millionen Euro, 2. einem Nettomindestumsatz von 40 Millionen Euro oder 3. mindestens 250 Beschäftigten pro Jahr (Kruisinga, Senden 2017.).

⁷⁷ Ungleich Besser 2016.

⁷⁸ Kruisinga, Senden 2017.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ Ebd.

⁸¹ European Institute for Gender Equality 2017.

Deutschland

Anfang 2015 hat der deutsche Bundestag das „Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ beschlossen.⁸² Je nachdem, ob es sich um börsennotierte Unternehmen handelt und wie sich Aufsichtsratsgremien zusammensetzen – also ob diese paritätisch (ArbeitnehmerInnen und KapitalgeberInnen sind jeweils zur Hälfte im Gremium vertreten) oder drittelbeteiligt (ArbeitnehmerInnen sind zu einem Drittel im Aufsichtsrat repräsentiert) mitbestimmt sind – gibt es unterschiedliche Vorgaben und Varianten.

Die gesetzliche Regelung sieht folgende drei Modelle vor⁸³:

■ Die fixe Quote

Seit 2016 müssen mindestens 30 % des Aufsichtsrates in Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmt sind, der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe angehören. Wird die Quotenregelung bei Neubesetzungen nicht beachtet bzw. nicht erfüllt, wird die Wahl für nichtig erklärt, die Posten bleiben unbesetzt („leerer Stuhl“).⁸⁴ Zusätzlich müssen verbindliche Zielvorgaben für die Geschäftsführung und die oberen Führungsebenen definiert werden.

■ Die Regelung für den öffentlichen Dienst

Handelt es sich um ein Unternehmen, in dem mindestens drei Sitze dem Bund zustehen, muss dieses seit 2016 bei Neubesetzungen eine 30 %-Quote erfüllen. Ab 2018 wird die Quote auf 50 % angehoben.

■ Die flexiblen, selbst festzulegenden Quoten

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder paritätisch mitbestimmt sind, müssen zukünftig anzustrebende, verbindliche Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und die obersten Managementebenen festlegen. Die Zielgrößen und Umsetzungsfristen müssen publiziert werden, außerdem sind jährliche Fortschrittsberichte vorzulegen.⁸⁵ Mindestgrößen gibt es keine, der Zielwert darf jedenfalls nicht unter dem Status quo liegen. Sanktionen bei einer angestrebten Zielgröße von 0 % sind allerdings ebenso wenig vorgesehen wie bei der Verfehlung der selbst gewählten Quote.⁸⁶

Das vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) im Jänner 2018 veröffentlichte Managerinnen-Barometer zeigt für das Jahr 2017 deutliche Auswirkungen der Quotenregelung.⁸⁷ Die rund 100 quotenpflichtigen Unternehmen übernehmen nunmehr bereits eine Vorreiterinnenrolle: Bereits 2016 wiesen diese Gesellschaften im Durchschnitt einen Frauenanteil von beinahe 28 % auf, bis Ende 2017 haben schon fast zwei Drittel die Quotenvorgabe erreicht. Im Jahr 2017 ist in den quotenpflichtigen Unternehmen ein deutliches Plus von 14,3 Prozentpunkten zu verzeichnen. Bei keiner anderen Unternehmensgruppe ist der Frauenanteil so stark gestiegen: Jene Firmen, die keiner Quotenbindung unterliegen, hinken – mit einem Abstand von zehn Prozentpunkten – deutlich hinterher.⁸⁸ Unternehmen, die die Quotenaufgabe bereits erfüllen, erhöhen ihre Frauenanteile zudem weiter, was bedeutet, dass die befürchtete „Deckelung“ bei 30 % bisher ausgeblieben ist.⁸⁹

Waren Frauen in Aufsichtsräten früher traditionell stärker auf Seite der ArbeitnehmerInnenvertretung zu finden, sind es 2017 etwa gleich viele Frauen in beiden Kurien (Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung).⁹⁰ Eine Studie von Walter Bayer und Thomas Hoffmann zeigt außerdem, dass durch die Quotenregelung und die damit verbundenen Offenlegungspflichten fehlende Mitbestimmungsstrukturen in GmbHs ans Licht treten: Die verpflichtende Erklärung zur Unternehmensführung macht nämlich sichtbar, welche GmbHs – entgegen gesetzlichen Vorschriften – keinen Aufsichtsrat eingerichtet haben, in dem der Frauenanteil prinzipiell erhöht werden könnte. Die Quotenregelung wird damit zum mehrfachen Mitbestimmungsförderungsinstrument.⁹¹ Die gesetzliche Quotenregelung wirkt, das unterstreicht auch Marion Weckes von der Hans-Böckler-Stiftung: Jetzt würde es darum gehen, ihren Geltungsbereich auszudehnen, damit mehr als lediglich 100 Unternehmen von mehr Geschlechterdiversität in der Unternehmensführung profitieren. Nach Weckes müssten alle börsennotierten Unternehmen ab einer bestimmten Größe automatisch dazu verpflichtet werden.⁹²

⁸² Holst, Kirsch 2016.

⁸³ Weckes 2015.

⁸⁴ Holst, Kirsch 2016.

⁸⁵ Weckes 2015.

⁸⁶ Holst, Kirsch 2016.

⁸⁷ Holst, Wrohlich 2017.

⁸⁸ Holst, Wrohlich 2018.

⁸⁹ Ebd.

⁹⁰ Ebd.

⁹¹ Bayer, Hoffmann 2017.

⁹² Weckes 2018.

Frauen an der Spitze deutscher Unternehmen

Frauenanteil in Geschäftsführung und Aufsichtsrat seit Beschluss der Quotenregelung 2015–2017

	Top-200	Börsennotierte Unternehmen	DAX 30	Unternehmen mit Bundesbeteiligung
Geschäftsführung				
Frauenanteil 2015	6,3 %	5,8 %	9,6 %	15,3 %
Frauenanteil 2016	8,2 %	6,7 %	11,3 %	15,5 %
Frauenanteil 2017	8,1 %	7,2 %	13,0 %	17,9 %
Aufsichtsrat				
Frauenanteil 2015	19,7 %	22,3 %	26,8 %	27,6 %
Frauenanteil 2016	22,6 %	25,7 %	30,2 %	29,1 %
Frauenanteil 2017	24,6 %	27,1 %	33,3 %	30,6 %

Abb. 4: Frauen an der Spitze deutscher Unternehmen⁹³

Auf Ebene der Geschäftsführung, für die in Deutschland bislang keine fixe Quotenbindung vorgesehen ist, sind hingegen kaum Fortschritte zu verzeichnen. Zurückzuführen ist das mitunter auf die flexiblen, selbst zu definierenden Zielgrößen für die Geschäftsführung, die zwischen 4 % und 40 % schwanken.⁹⁴ Interessant dabei, dass zudem zahlreiche Unternehmen⁹⁵ ihre Zielgröße bei 0 % angesetzt haben.⁹⁶ Die Beteiligung von Frauen auf Vorstandsebene hat sich in den letzten Jahren kaum erhöht und stagniert für die größten 200 Unternehmen bei sehr niedrigen, durchschnittlichen rd. 8 %.⁹⁷ Aktuell wird daher über eine verpflichtende Quote, die sich auf die Geschäftsleitung bezieht, diskutiert. Wenn sich die Teilhabe von Frauen in einem Jahr nicht deutlich erhöht, so die deutsche Familienministerin Katharina Barley, soll gesetzlich eingegriffen werden.⁹⁸

Portugal

Wie in Österreich (vgl. Abschnitt 2.1) ist die Quotenregelung auch in Portugal im Jahr 2017 beschlossen worden. Das portugiesische Gesetz soll für Verwaltungs- und Aufsichtsgremien öffentlicher und börsennotierter Unternehmen gelten. Ab 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 beginnt die verpflichtende Quote im Jahr 2018 mit 20 % und wird ab 2020 auf ein Drittel erhöht.⁹⁹ Bei Nichteinhaltung gelten die Besetzungen nur vorläufig, bei privaten Unternehmen kann es außerdem zu Strafzahlungen kommen.¹⁰⁰ Derzeit liegt Portugal mit einem Frauenanteil von nur 16,2 % fast zehn Prozentpunkte unter dem EU-Durchschnitt.¹⁰¹

Schweiz

Seit geraumer Zeit wird die Abänderung des Aktienrechts in der Schweiz dazu genutzt, die Quotenregelung mitzudiskutieren. Der ursprüngliche Vorschlag von 2014 sieht dabei eine Quote von 30 % für die Geschäftsführungen und die Aufsichtsräte großer, börsennotierter Unternehmen vor. Bei Nichteinhaltung müsste nach „Comply or Explain“-Prinzip vorgegangen werden.¹⁰² Der Vorstoß wurde jedoch so heftig kritisiert, dass die angestrebte Quote für Geschäftsleitungen auf 20 % gesenkt wurde. Der aktuelle Entwurf wird nach wie vor im Schweizer Parlament diskutiert.¹⁰³ Ein neuer Vorschlag will die Regelung auf zehn Jahre beschränken, dafür solle die Quote früher greifen. Den Schweizer Medien zufolge könnte dieser Vorschlag dazu führen, dass die Quotenregelung tatsächlich mehrheitsfähig sein könnte und beschlossen wird.¹⁰⁴ Aktuell sind nur 8 % der Geschäftsleitungen der 100 größten Schweizer Unternehmen mit Frauen besetzt – und das, obwohl sich der Anteil seit 2006 bereits verdoppelt hat.¹⁰⁵ In den Aufsichtsräten liegt der Frauenanteil aktuell bei 17 %.¹⁰⁶ Die Schweiz unterschreitet damit den EU-Schnitt und liegt auf einem ähnlichen Niveau wie Österreich.¹⁰⁷ Positive Entwicklungen gibt es bei Neuzugängen in der Geschäftsleitung – fast ein Viertel davon ist weiblich¹⁰⁸, trotzdem bleibt die Schweiz insgesamt weit unter den definierten Zielwerten.

⁹³ Holst, Wrohlich 2018.

⁹⁴ Hall 2017.

⁹⁵ Fast ein Drittel der von FidAR zum Stichtag 14. Jänner 2017 berücksichtigten 185 Unternehmen (160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie 25 im regulierten Markt notierten) hat seine Zielgröße bei 0 % angesetzt.

⁹⁶ FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. 2017.

⁹⁷ Holst, Wrohlich 2018.

⁹⁸ Zeit Online 2018.

⁹⁹ Lopes 2017.

¹⁰⁰ Presidência do conselho de ministros 2017.

¹⁰¹ European Institute for Gender Equality 2017.

¹⁰² Bundesamt für Justiz BJ Schweiz 2014.

¹⁰³ Schöchli 2016.

¹⁰⁴ Birrer, Blumer 2017.

¹⁰⁵ guido schilling ag 2017.

¹⁰⁶ Ebd.

¹⁰⁷ European Institute for Gender Equality 2017.

¹⁰⁸ guido schilling ag 2017.

Sanktionsmöglichkeiten

bei Verfehlen der gesetzlichen Quotenregelung des jeweiligen Landes

Land	Sanktionen
Norwegen	<ul style="list-style-type: none">▪ Bußgelder▪ bei hartnäckigen Verstößen ist seit 2015 eine Zwangsliquidation möglich
Italien	<ul style="list-style-type: none">▪ italienische Börsenaufsichtsbehörde (Consob) muss die Durchsetzung der Quote gewährleisten▪ schrittweise Sanktionierung:<ol style="list-style-type: none">1. erste Verwarnung (Umsetzung der Quotenregelung innerhalb von vier Monaten)2. Bußgeld von 100.000 bis 1.000.000 Euro (von 20.000 Euro bis 200.000 Euro bei Aufsichtsräten) inkl. einer zweiten Verwarnung (Umsetzung der Quotenregelung innerhalb von drei Monaten)3. Aberkennung der Ämter der gewählten Mitglieder/Auflösung des Aufsichtsrates
Frankreich	<ul style="list-style-type: none">▪ Ungültigkeitserklärung der Gremienbestellungen, allerdings bleiben getroffene Beschlüsse gültig▪ finanzielle und andere Vorteile für die Gremiumsmitglieder werden so lange ausgesetzt, bis die Zusammensetzung dem Gesetz entspricht
Belgien	<ul style="list-style-type: none">▪ Einstellungen, die nicht der Regelung entsprechen, sind ungültig▪ für börsennotierte Unternehmen gilt außerdem parallel zu Frankreich die Aussetzung von Vorteilen für Mitglieder der Entscheidungsgremien
Deutschland	<ul style="list-style-type: none">▪ Wahl wird für nichtig erklärt, Posten bleiben unbesetzt („leerer Stuhl“)
Portugal	<ul style="list-style-type: none">▪ Einstellungen, die nicht der Regelung entsprechen, sind ungültig▪ für börsennotierte Unternehmen sind Bußgelder möglich, 40 % davon sollen in die Förderung von Gleichstellungsmaßnahmen investiert werden
Österreich	<ul style="list-style-type: none">▪ Wahl wird für nichtig erklärt, Posten bleiben unbesetzt („leerer Stuhl“)

Abb. 5: Überblick Sanktionsmöglichkeiten in Europa

2. 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, ÖVP¹⁰⁹

Was in anderen europäischen Ländern wie Deutschland oder Italien schon seit längerem Gesetz ist, gilt seit 1. Jänner 2018 auch in Österreich: eine Geschlechterquote von 30 % für die Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen. Bislang hat die Politik primär auf freiwillige Initiativen und die Selbstverpflichtung der Unternehmen gesetzt. 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.“¹¹⁰ Mit der Verankerung der Quotenregelung wird in Österreich an den erfolgreichen Weg der staatsnahen Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.5) und Universitäten (vgl. Abschnitt 2.6) angeknüpft: Dort haben verpflichtende Zielvorgaben innerhalb kürzester Zeit 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 wurden bereits seit längerem freiwillige Maßnahmen (ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung) für börsennotierte Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.2) und Kreditinstitute (vgl. Abschnitt 2.3) vorgesehen. Große Kapitalgesellschaften und Unternehmen von öffentlichem Interesse¹¹¹ müssen ab einer bestimmten Beschäftigtenanzahl (vgl. Abschnitt 2.4) im Rahmen einer erweiterten Berichtspflicht nichtfinanzielle Informationen¹¹² offenlegen. Zudem

¹⁰⁹ Parlamentsdirektion 2017b.

¹¹⁰ Justizausschuss 2017, 2.

¹¹¹ 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.

¹¹² In Bezug auf Umwelt-, Sozial- und ArbeitnehmerInnenbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

verpflichtet das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG)¹¹³ börsennotierte Unternehmen, sofern es sich um große Kapitalgesellschaften handelt, zur Erstellung eines Diversitätskonzepts, dessen Nichtoffenlegung begründet werden muss. 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 neuen Quotengesetz für den Aufsichtsrat, das im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

2.1 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 ¹¹⁴

Das Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)¹¹⁵, das am 28. Juni 2017 im Nationalrat beschlossen und in BGBl I 2017/104 kundgemacht wurde, sieht ab 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 sind erste Schätzungen von rund 200 erfassten Unternehmen¹¹⁶ ausgegangen, schließlich wurden 100 bis 150¹¹⁷ betroffene Unternehmen kolportiert und laut jüngsten Berichten rechnen GesellschaftsrechtsexpertInnen nur mehr mit 70 bis 80¹¹⁸ Unternehmen, die künftig der Quotenerfüllung unterliegen werden. Obwohl das Gesetz geschlechterneutral formuliert ist, geht es in erster Linie um eine Quote für Frauen¹¹⁹, 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.¹²⁰

2.1.1 Eine Geschlechterquote für die Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung

Die neue Quotenregelung gilt ab 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 beschäftigen. In Anlehnung an das deutsche Modell (vgl. Abschnitt 1.3) gilt grundsätzlich, dass der Mindestanteil von 30 % vom gesamten Aufsichtsrat insgesamt – unter Berücksichtigung der ArbeitnehmerInnenvertreterInnen – 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. Zudem ist zu erwarten, dass es aufgrund der unterschiedlichen Zeitpunkte der Aufsichtsrats- und der Betriebsratswahlen dazu kommen kann, dass eine Kurie unterfüllt und damit die andere zur Übererfüllung gezwungen wird.¹²¹ 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 2018 liegt der Frauenanteil unter den Betriebsratsmitgliedern der umsatzstärksten Unternehmen mit 22,4 % höher als unter den KapitalvertreterInnen mit 16,8 %. An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich der Frauenanteil in der Kapitalvertretung in den letzten Jahren deutlich gesteigert hat, und zwar seit 2010 (6 %) um 10,8 Prozentpunkte auf nunmehr 16,8 %. In den börsennotierten Gesellschaften sieht die Verteilung ähnlich aus: 16,6 % Frauen in der Kapitalvertretung und 22,4 % in der ArbeitnehmerInnenvertretung.

¹¹³ Parlamentsdirektion 2017a.

¹¹⁴ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017, 344.

¹¹⁵ Bundeskanzleramt 2017.

¹¹⁶ APA 2017c.

¹¹⁷ Mensi-Klarbach 2017.

¹¹⁸ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Justizausschuss 2017.

¹²¹ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

2.1.2 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.¹²² 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 Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung jeweils erklären, einen bereits erhobenen Widerspruch aufrechtzuerhalten.¹²³

2.1.3 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 verbrieft 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.¹²⁴
- Zudem gilt das Gesetz für jene Unternehmen, die dauernd mehr als 1.000 ArbeitnehmerInnen beschäftigen, wobei eine konzernmäßige Betrachtung der Beschäftigungszahlen nicht vorgesehen ist.¹²⁵ 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.

2.1.4 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.¹²⁶ 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.

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.¹²⁷ Aus Sicht von Kalss, Brameshuber und Durstberger zielt das Gesetz bei der Berechnung des Belegschaftsanteils hingegen auf die „konkrete Gesellschaft“¹²⁸ 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: „Die Schwelle bezieht sich auf die Arbeitnehmer in der potenziell quotenpflichtigen Gesellschaft.“¹²⁹

¹²² Ebd.

¹²³ Brix 2017.

¹²⁴ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹²⁵ Brix 2017.

¹²⁶ Bundeskanzleramt 2017.

¹²⁷ Brix 2017.

¹²⁸ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹²⁹ Thaler, Laherstorfer 2017.

2.1.5 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.¹³⁰ Diese Verpflichtung gilt unter folgenden Voraussetzungen:

Mindestens drei ArbeitnehmerInnenvertreterInnen im Aufsichtsrat

- Die Quote ist demnach nur dann zu erfüllen, wenn mindestens drei ArbeitnehmerInnenvertreterInnen 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“.¹³¹

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

- Ein Mindestanteil von 20 % ArbeitnehmerInnen¹³² 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.“¹³³ 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.“¹³⁴

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“¹³⁵ sowie auf „Was die Quotenregelung für die ArbeitnehmerInnenvertretung bedeutet“ von Silvia Hruška-Frank und Hannes Schneller¹³⁶ verwiesen.

2.1.6 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.

2.1.7 Sanktionen

Sanktionen bei Nichteinhaltung gelten sowohl für die Kapital- als auch die ArbeitnehmerInnenvertretung: Verstößt die Hauptversammlung bei der Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds gegen das Mindestangebotsgebot, 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. Diese Sanktion des „leeren Stuhls“ entspricht der deutschen Rechtslage, dort ist eine analoge Regelung seit zwei Jahren in Kraft. Durchaus erfolgreich, wie kürzlich bilanziert wurde: Bis heute ist in den betroffenen Unternehmen kein einziger Stuhl leer geblieben.¹³⁷

¹³⁰ Haslinger, Schindler 2018 (in Vorbereitung).

¹³¹ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹³² Dies gilt auch umgekehrt: Sollte die Belegschaft überwiegend aus Frauen bestehen, würde der Mindestanteil von 20 % die männliche Geschlechtergruppe betreffen.

¹³³ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹³⁴ Haslinger, Schindler 2018 (in Vorbereitung).

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ Hruška-Frank, Schneller 2017.

¹³⁷ derStandard 2017.

2.1.8 Kritik

Im gesellschaftsrechtlichen und öffentlichen Diskurs wird am Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat kritisiert, dass konkrete Umsetzungsfragen offengeblieben sind und das Gesetz vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten vorsieht, um die Quotenpflicht zu umgehen.¹³⁸ Kalss, Brameshuber und Durstberger halten dazu fest: „So klar das gesetzgeberische Anliegen ist, so kleinteilig sind die konkreten Voraussetzungen dafür festgelegt und es werden nur wenige Gesellschaften einbezogen.“¹³⁹ 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?“¹⁴⁰ Und der Präsident der Vorarlberger Industriellenvereinigung, Martin Ohneberg, meint dazu, es handle sich um eine typische österreichische Lösung und einen Kompromiss, der am Ende nichts bringen werde.¹⁴¹

Als eine Regelungslücke im Gesetz ist zudem die Vernachlässigung der Belange von trans- und intersexuellen Menschen auszumachen, da die Problematik der gerechten 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.¹⁴² Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Kritik primär auf den engen Geltungsbereich des Gesetzes bezieht, der durch „Schlupflöcher“¹⁴³ wie Gremiengröße und ArbeitnehmerInnenzahl eingeschränkt wurde. Offizielle Zahlen vonseiten des zuständigen Ministeriums zum Geltungsbereich der Quote liegen bisher nicht vor, jüngsten Schätzungen zufolge werden es gerade einmal 70 bis 80¹⁴⁴ Unternehmen sein, die ursprünglich erwarteten 200 Gesellschaften wären damit deutlich unterboten.

2.2 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 geregelt.

Ab dem Geschäftsjahr 2017: Offenlegung eines Diversitätskonzepts (§ 243c Abs 2 Z 2a Unternehmensgesetzbuch)

Der Corporate-Governance-Bericht, den börsennotierte Unternehmen aufstellen müssen, wurde ab dem Geschäftsjahr 2017¹⁴⁵ für große Aktiengesellschaften erweitert, nämlich um „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“. Die erstmalige Berichtslegung zum Diversitätskonzept erfolgt im Laufe des Jahres 2018. Erfolgt keine Anwendung eines Diversitätskonzepts, muss das Unternehmen jedoch 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.“¹⁴⁶ 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 2015¹⁴⁷ – 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.
- **Übersichtlichkeit und Umfang:** Die Informationen über das Diversitätskonzept sollten übersichtlich in einem gesonderten Kapitel gestaltet sein.

¹³⁸ Thaler, Laherstorfer 2017.

¹³⁹ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹⁴⁰ Birkner, Leitner 2017.

¹⁴¹ Vorarlberg ORF.at 2017.

¹⁴² Brix 2017.

¹⁴³ Birkner, Leitner 2017.

¹⁴⁴ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹⁴⁵ Gemäß Publizitätspflicht sind Diversitätskonzepte erstmalig im Laufe des Jahres 2018 zu veröffentlichen.

¹⁴⁶ UGB 2017.

¹⁴⁷ Factor-D, Erste Group AG 2015.

- **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.

Berichterstattung bezüglich der Frauenförderung in Führungspositionen (§ 243c Abs 2 Z 2 Unternehmensgesetzbuch)¹⁴⁸

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

Präzisierung der Berichtspflicht (Corporate Governance Kodex, 2015)

In der jüngsten Novelle des Corporate Governance Kodex vom Jänner 2015 wurde eine EU-Empfehlung umgesetzt, die unter anderem die „Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung“¹⁴⁹ 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 gemäß übernommen und bleibt gemäß dem „Comply or Explain“-Prinzip rechtlich unverbindlich¹⁵⁰. 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.“¹⁵¹

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 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.“ (§ 87 Abs 2a Aktiengesetz)¹⁵²

2.3 Kreditinstitute

Neben Maßnahmen in börsennotierten Unternehmen gibt es seit dem Jahr 2014 auch in österreichischen Kreditinstituten eine bestehende 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 (§29 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

¹⁴⁸ UGB 2017.

¹⁴⁹ Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance 2018.

¹⁵⁰ AFRAC 2014.

¹⁵¹ Lachmayer 2013.

¹⁵² AktG 2017.

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 (vgl. dazu Abschnitt 3.2), 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 Kreditinstitute¹⁵³ vorgesehenen Nominierungsausschusses¹⁵⁴ 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 freier Stellen 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 BWG¹⁵⁵). Wie die Ergebnisse des vorliegenden Frauen.Management.Reports für die größten Banken¹⁵⁶ in Österreich zeigen, erzielte die Regelung bereits Wirkung: Mit einem Frauenanteil von durchschnittlich 24,4 % im Aufsichtsrat schneiden die großen Banken deutlich besser ab als die übrigen Unternehmen (18,5 %). Auffallend dabei ist, dass von den 59 Frauen im Aufsichtsrat mit 30 mehr als die Hälfte (50,9 % Betriebsrätinnen) von der ArbeitnehmerInnenseite delegiert wurden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund beachtlich, dass die ArbeitnehmerInnenvertretung lediglich ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zu besetzen hat.

2.4 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 zieht zahlreiche Änderungen im Unternehmensgesetzbuch sowie im Aktiengesetz und GmbH-Gesetz nach sich. Seit dem Jahr 2017 müssen 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 (vgl. auch Abschnitt 3.3), 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)¹⁵⁷,
- die Unternehmen von öffentlichem Interesse (im Sinne des §189a Z1 UGB)¹⁵⁸ sind und
- im Jahresdurchschnitt mehr als 500 ArbeitnehmerInnen beschäftigen.

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 im Dezember 2017 eine Stellungnahme herausgegeben, wie die Änderungen des UGB durch das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in der Lageberichterstattung zu berücksichtigen sind.¹⁵⁹ Zu berichten ist über Umwelt-, Sozial- und ArbeitnehmerInnenbelange, die Achtung der Menschen-

¹⁵³ 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.

¹⁵⁴ Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.

¹⁵⁵ 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.

¹⁵⁶ Trend 2017.

¹⁵⁷ Bilanzsumme an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren über 20 Millionen Euro und/oder Umsatzerlöse über 40 Millionen Euro.

¹⁵⁸ Kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungen.

¹⁵⁹ AFRAC 2017.

rechte 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)¹⁶⁰. Weltweit orientiert sich bereits jetzt die Mehrheit der Unternehmen an den Leitlinien der GRI¹⁶¹: Dies ist ein umfassender Berichterstattungsansatz, der unter Einbeziehung von unterschiedlichen Stakeholdern aus Wirtschaft, NGOs, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ähnlichen entwickelt und laufend aktualisiert wird. Im Jänner 2018 fanden die GRI-Standards laut Sustainability Disclosure Database bereits bei 11.894 Organisationen Anwendung.¹⁶²

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 Diversitätsindikatoren¹⁶³ – das Geschlechterverhältnis sowohl im Management als auch in den Aufsichtsorganen und den einzelnen MitarbeiterInnenkategorien gemessen wird. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte muss nach Position aufgliedert ausgewiesen werden, zum Beispiel oberes oder mittleres Management.¹⁶⁴ Durch einen Vergleich mit der Gesamtbelegschaft lassen sich mögliche Disparitäten feststellen.¹⁶⁵ 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.

2.5 Staatsnahe Unternehmen

„Die Selbstverpflichtung des Bundes soll als Vorbild für andere Sektoren dazu beitragen, kontinuierlich das Bewusstsein für die Vorteile einer stärkeren Einbindung von Frauen weiter zu erhöhen.“
Reinhold Mitterlehner, Vizekanzler, Bundesminister für Wirtschaft und Wissenschaft, ÖVP¹⁶⁶

Bereits im März 2011 hat sich die Bundesregierung im Ministerrat selbst verpflichtet, eine Quotenregelung zur geschlechtergerechten Besetzung in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen einzuhalten.¹⁶⁷ Durch eine konkrete Zielvorgabe für die staatsnahen Betriebe Österreichs – wie beispielsweise die Straßenbaugesellschaft Asfinag oder die Wiener Zeitung – wurde versucht, den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen. Die Quotenfestlegung ist zudem im Public Corporate Governance Kodex niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung.

„Konkret wurden als Ziel 25 % Frauenanteil bis Ende 2013 und 35 % bis Ende 2018 vereinbart. Die Regelung gilt für die Aufsichtsräte jener Unternehmen, an denen der Staat mit mindestens 50 % beteiligt ist. Insgesamt sind es 55 Unternehmen, bei 44 davon hält der Staat einen 100 %-Anteil und beschickt den gesamten Aufsichtsrat.“¹⁶⁸

Diese Selbstverpflichtung gilt aber nur für die vom Staat entsandten AufsichtsrätInnen. Aus dem zuletzt im März 2017 präsentierten siebenten Fortschrittsbericht in Bezug auf die Regelung geht hervor, dass das bis 2018 gesetzte Ziel von mindestens 35 % bereits im Jahr 2016 mit 38 % übertroffen wurde: Im März 2017 ist es zu einer weiteren Steigerung auf 40,3 % des Bundesfrauenanteils in den Aufsichtsräten gekommen, das ist ein Zuwachs von 2,3 Prozentpunkten. Demnach entsendet der Bund in die insgesamt 56 umfassten Unternehmen 295 Aufsichtsratsmitglieder, davon sind mittlerweile 119 mit Frauen besetzt. 31 Unternehmen (55,3 %) erreichen einen Frauenanteil von 35 % oder mehr, weitere 17 Unternehmen (30,4 %) weisen eine Bundesfrauenquote von 25 % bis 35 % auf. Acht Unternehmen (14,3 %) erfüllen die bis 2013 umzusetzende Quote von 25 % nach wie vor nicht, in sechs Unternehmen wird vom Bund keine einzige Frau entsendet.¹⁶⁹ Diese Daten sind vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass es sich dabei ausschließlich um die vom Bund entsandten Aufsichtsratsmitglieder handelt. Der neue Fortschrittsbericht wird für März 2018 erwartet.

¹⁶⁰ GRI 2018a.

¹⁶¹ GRI 2018b.

¹⁶² GRI 2018c.

¹⁶³ Dazu zählen Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und gegebenenfalls andere Diversitätsmerkmale.

¹⁶⁴ Zusätzlich misst GRI G4-LA12 die Diversität noch nach Tätigkeit (z. B. Technik, Verwaltung, Produktion).

¹⁶⁵ 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.

¹⁶⁶ APA 2016.

¹⁶⁷ Bundeskanzleramt – Sektion II Frauenangelegenheiten und Gleichstellung 2014.

¹⁶⁸ Ebd.

¹⁶⁹ APA 2017b.

2.6 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 und Absolventen. 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.¹⁷⁰

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 von 11 % im Jahr 2000 auf 22 % im Jahr 2014 verdoppelt.¹⁷¹ In den letzten Jahren hat die Dynamik etwas nachgelassen: Ende des Jahres 2016 sind es 24 % Frauen. Den höchsten Anteil weist die Akademie der bildenden Künste mit 57 % aus, den geringsten die Montanuniversität Leoben mit 4 %. Bei den RektorInnen liegt der Anteil bei mehr als einem Drittel (38 %), unter den VizerektorInnen sind sogar mehr als die Hälfte Frauen (51 %).¹⁷² 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.“¹⁷³

Mit der vom Nationalrat im Dezember 2014 beschlossenen Änderung des Universitätsgesetzes¹⁷⁴ 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 ein 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.“¹⁷⁵

¹⁷⁰ Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2014.

¹⁷¹ Wroblewski, Buchinger 2014.

¹⁷² Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2017.

¹⁷³ Ziegler 2015.

¹⁷⁴ Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2014.

¹⁷⁵ Ziegler 2015.

3. Die AK-Erhebung

Seit mehr als zehn Jahren erhebt die AK Wien bereits die quantitativen Geschlechterverhältnisse in den obersten Führungsgremien (Aufsichtsrat, Geschäftsführung) der großen und börsennotierten Unternehmen in Österreich. Vor dem Hintergrund der ab 2018 neu geltenden Quotenregelung zur ausgewogenen Besetzung der Aufsichtsräte wäre es aufschlussreich, die schätzungsweise 70 bis 80 Unternehmen¹⁷⁶, die der Quotenpflicht unterliegen, zu analysieren. Aufgrund von Ausnahmen, wie etwa der Auflage, dass mindestens 20 % in der Belegschaft dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören müssen, damit die Quote greift, ist es jedoch schwierig, den Geltungsbereich zu definieren (vgl. Abschnitt 2.1). Das Mixed-Leadership-Barometer von Ernst and Young im Dezember 2017 nennt beispielsweise 33 der 60 im Wiener-Börse-Index (WBI) gelistete Unternehmen als quotenpflichtig.¹⁷⁷ Eine Befragung durch die AK Wien im Jänner/Februar 2018 kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Nach Eigenauskunft sämtlicher börsennotierter Unternehmen sind 31 Gesellschaften vom neuen Gesetz umfasst.

Während die börsennotierten Gesellschaften namentlich bekannt sind, ist es wesentlich schwieriger, jene Unternehmen zu erfassen, die nicht börsennotiert sind, aber mehr als 1.000 Beschäftigte aufweisen. Hier wäre es empfehlenswert, die Einhaltungspraxis mit Nennung der Unternehmen jährlich zu veröffentlichen, um so die Evaluierung der Fortschritte festzustellen. Mit der fehlenden Transparenz beim Anwendungsbereich ist Österreich jedoch nicht allein, auch andere Länder mit entsprechenden Regelungen, wie zum Beispiel Deutschland, verfügen über kein zentrales Register über quotenpflichtige Unternehmen, weshalb die Referenzstudien des DIW oder der FidAR mit jeweils variierenden Zahlen arbeiten.¹⁷⁸ Um ausreichende Vergleichbarkeit zu den Erhebungen der Vorjahre zu gewährleisten, hat sich die AK entschieden, wie in den letzten Jahren die umsatzstärksten 200 Unternehmen des Landes (Abschnitt 3.1) sowie die an der Wiener Börse gelisteten Gesellschaften (Abschnitt 3.2) mit Stichtag 2. Jänner 2018 zu analysieren, um die Repräsentanz von Frauen und Männern in den Spitzengremien unter die Lupe nehmen zu können.

3.1 Top-200-Unternehmen

„Boards increasingly start to reflect on the desired profile of the newly appointed director. In this respect, the three mostly cited selection criteria are competency, ‘fit’ and availability. Still, selection profiles are rarely made explicit or published. When it comes to the recruitment of board members, network and personal contacts remain the dominant channel.“

Abigail Levrau, Forschungsleiterin und Vorstandsmitglied von GUBERNA (Belgisches Institut der DirektorInnen)¹⁷⁹

Für die vorliegende Studie zur Repräsentanz von Frauen an der Führungsspitze wurden die umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs¹⁸⁰ 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 18 größten Versicherungen des Landes berücksichtigt. Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Geschäftsführung und Aufsichtsrat (Stand 2. Jänner 2018).

Das analysierte Sample für 2018 setzt sich damit aus 43 Dienstleistungsunternehmen, 33 Unternehmen aus dem Finanzsektor (Banken und Versicherungen), 28 Handelsunternehmen und 96 Unternehmen aus der Industrie zusammen. Geleitet werden die insgesamt 200 Unternehmen von 616 GeschäftsführerInnen, die wiederum von 1.776 AufsichtsrätInnen kontrolliert und beaufsichtigt werden. 84 % dieser insgesamt 2.392 Spitzenpositionen sind nach wie vor ausschließlich mit Männern besetzt: Den Unternehmen ist es demnach wiederholt nicht gelungen, Führungspositionen geschlechtergerecht zu verteilen. Der Frauenanteil in der Geschäftsführung beträgt gegenwärtig gerade einmal 8,4 %, in den Aufsichtsgremien stellen Frauen 18,5 % der MandatsträgerInnen. In nur 37 der 200 umsatzstärksten Unternehmen sind Frauen sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat vertreten (2017: 33). Auch im Jahr 2018 weisen 48 von 200 und damit fast ein Viertel der analysierten Unternehmen (2017: 53, 2016: 57) keine einzige Frau in ihren obersten Führungsgremien (Geschäftsführung und Aufsichtsrat) auf. Die Erhebung zeigt, dass es ein weiteres Mal nicht gelungen ist, die überwältigende Ungleichverteilung in den Gremienstrukturen aufzubrechen.

¹⁷⁶ Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017.

¹⁷⁷ EY 2017.

¹⁷⁸ Bozhinov, Koch, Schank 2017.

¹⁷⁹ Levrau 2017, 161.

¹⁸⁰ Trend 2017.

3.1.1 Geschäftsführung

Auf Ebene der Geschäftsführung der 200 untersuchten Unternehmen zeigt sich 2018 ein ähnliches Bild wie in den Vorjahren, von einer ausgeglichenen Verteilung kann nach wie vor nicht die Rede sein: Von 616 Geschäftsführungspositionen entfallen 564 Funktionen (91,6 %) auf Männer. Frauen haben mit 52 Positionen¹⁸¹, also einem Anteil von 8,4 %, nur etwa jede zwölfte Geschäftsführungsposition inne. Österreich liegt damit auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie Deutschland (2017: 8,1 %). 155 der 200 untersuchten österreichischen Unternehmen weisen keine einzige Geschäftsführerin auf, demgegenüber stehen lediglich drei Unternehmen, die ausschließlich von Frauen geführt werden. Nur 13 Gesellschaften, und damit 6,5 % der untersuchten Unternehmen, liefern ein nach Geschlechtern ausgewogenes Bild in der Geschäftsführung, bei dem sowohl Frauen als auch Männer zwischen 40 % und 60 % vertreten sind.

Obwohl Frauen bei den Hochschulabschlüssen bereits vorne liegen¹⁸² reicht formale Qualifikation offenbar (noch) nicht, um für Chancengleichheit an der Führungsspitze zu sorgen. Neben der Rekrutierung aus persönlichen Netzwerken dürfte Telearbeit ein weiteres Karrierehemmnis für Frauen sein. Während Länder wie Schweden oder die Schweiz längst auf „Top-sharing“¹⁸³ (Führen in Teilzeit) setzen, sind Führungspositionen in Österreich nach wie vor sehr stark mit Vollzeitstellen und Präsenzkultur konnotiert.¹⁸⁴ Vor dem Hintergrund, dass Frauen den Großteil der unbezahlten Arbeit leisten, führen auf klassische Geschlechterrollen ausgerichtete Karrierepfade und Arbeitspraktiken dazu, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in den obersten Leitungsgremien bestehen bleibt. Ein Blick auf die Erhebungen der letzten zehn Jahre bestätigt diese verfestigten Strukturen: Seit 2008 (4,6 %) hat sich der Frauenanteil bis 2018 noch nicht einmal verdoppelt. Ein deutlicher Aufwärtstrend fehlt, die größte Steigerung findet sich tatsächlich in der aktuellen Untersuchung: Während der Frauenanteil in den vergangenen beiden Jahren auf niedrigem Niveau stagnierte, ist von 2017 auf 2018 immerhin ein Anstieg um 1,2 Prozentpunkte auf 8,4 % zu verzeichnen.

Geschlechterverhältnis in der Geschäftsführung Top-200-Unternehmen, 2008–2018

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Geschäftsführerinnen	4,6 %	4,8 %	5,3 %	4,4 %	5,1 %	5,6 %	5,6 %	5,9 %	7,2 %	7,2 %	8,4 %
Geschäftsführer	95,4 %	95,2 %	94,7 %	95,6 %	94,9 %	94,4 %	94,4 %	94,1 %	92,8 %	92,8 %	91,6 %

Abb. 6: Geschlechterverhältnis in der Geschäftsführung, 2008–2018, Top 200, eigene Berechnung

Wie viele Frauen in Geschäftsführungen vertreten sind, variiert mit dem Tätigkeitsbereich der Unternehmen. Im Dienstleistungssektor ist der Frauenanteil im Jahr 2018 mit knappen 15 % am höchsten. Im Gegensatz zum Vorjahr hat es hier eine Steigerung um fast zwei Prozentpunkte gegeben. Im Handel hat sich die Teilhabe von Frauen um drei Prozentpunkte auf aktuell 12 % erhöht. Im Finanzsektor ist ebenfalls ein Plus von zwei Prozentpunkten erzielt worden, 2018 stellen Frauen 9,1 % der GeschäftsführerInnen. Während die Unternehmen der Sektoren Dienstleistung, Handel und Finanz über dem Durchschnittswert von 8,4 % liegen, wird das arithmetische Mittel von den 96 Unternehmen des Industriesektors nach unten gedrückt. Weniger als jede zwanzigste Geschäftsführungsposition hält dort eine Frau inne, im Vergleich zum Vorjahr 2017 kann 2018 nur eine minimale Steigerung von 0,3 Prozentpunkten auf 4,6 % erzielt werden.

Teilhabe von Geschäftsführerinnen nach Sektoren 2015–2018

	2015	2016	2017	2018
Dienstleistung	11,0 %	13,4 %	12,8 %	14,7 %
Handel	5,3 %	5,6 %	9,0 %	12,0 %
Finanz	4,7 %	6,6 %	7,2 %	9,1 %
Industrie	4,5 %	4,9 %	4,3 %	4,6 %
Top 200	5,9 %	7,2 %	7,2 %	8,4 %

Abb. 7: Teilhabe von Geschäftsführerinnen nach Sektoren, 2015–2018, Top 200, eigene Berechnung

¹⁸¹ Davon hält Bettina Glatz-Kremsner zwei Geschäftsführerinnenpositionen.

¹⁸² EIGE – European Institute for Gender Equality 2015.

¹⁸³ Schritt 2008.

¹⁸⁴ Funder 2014.

Nur drei der umsatzstärksten 200 Unternehmen stehen Frauen als Alleingeschäftsführerinnen vor, namentlich Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß von der Fronius International GmbH, Patricia Neumann von IBM Österreich GmbH und Kirsten Hegan Detrick von Takeda Austria GmbH. Mit Elisabeth Stadler (Vienna Insurance Group AG) und Andrea Stürmer (Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft) sind zwei weitere Frauen als CEOs in ihren Unternehmen tätig. Insgesamt finden sich 52 Geschäftsführerinnen¹⁸⁵, die nachfolgend aufgelistet werden. Ein Großteil der weiblichen Spitzenführungskräfte ist in den Bereichen Finanzen, Recht, IT oder Controlling tätig. Zudem fallen Unternehmensentwicklung, Marketing, Einkauf sowie interne und externe Kommunikation, neben unternehmensspezifischen Feldern, in die Funktionsbereiche der Geschäftsführerinnen.

52 Geschäftsführerinnen Top-200-Unternehmen 2018

Unternehmen	Name
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Christina Franz
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Monika Stoisser-Göhring
Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-AG	Karin Zipperer
Bawag P.S.K. Versicherung AG	Roswitha Hönigsperger
Benteler International AG	Isabel Diaz Rohr
BMW Motoren GmbH	Ilka Horstmeier
Casinos Austria AG	Bettina Glatz-Kremsner
dm drogerie markt GmbH	Petra Gruber, Petra Mathi-Kogelnik
Felbermayr Holding GmbH	Andrea Felbermayr
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß
FWU Life Insurance Austria AG	Karin Sorger
Gebauer & Griller Kabelwerke GmbH	Eva Schinkinger
H & M Hennes & Mauritz GesmbH	Claudia Oszwald
Heinzel Holding GmbH	Barbara Potisk-Eibensteiner
Hutchison Drei Austria GmbH	Sabine Rogl, Edith Shih
IBM Österreich Internationale Büromaschinen GmbH	Patricia Neumann
Infineon Technologies Austria AG	Sabine Herlitschka
LINZ AG	Jutta Rinner
Mediaprint Zeitungs- und Zeitschriftenverlag GmbH	Monika Fuhrheer
METRO Cash & Carry Österreich GmbH	Elke Berger, Christina Hackl
Montanwerke Brixlegg AG	Gabriele Punz-Praxmarer
ÖBB-Infrastruktur AG	Silvia Angelo
ÖBB-Personenverkehr AG	Valerie Hackl, Evelyn Palla
OBI Bau- und Heimwerkermärkte Systemzentrale GmbH	Yvonne Christin Bergkessel
Opel Wien GmbH	Barbara Schlosser
Österreichische Lotterien GmbH	Bettina Glatz-Kremsner
Österreichisches Verkehrsbüro AG	Helga Freund
Pappas Holding GmbH	Catharina Pappas ¹⁸⁶
POLYTEC Holding AG	Alice Godderidge
Raiffeisen Informatik GmbH	Doris Partel-Niederreiter
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Michaela Keplinger-Mitterlehner
Sandoz GmbH	Andrea Rothmaler
Sberbank Europe AG	Sonja Sarközi
Takeda Austria GmbH	Kirsten Hegan Detrick
T-Mobile Austria GmbH	Maria Zesch
UniCredit Bank Austria AG	Doris Tomanek
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Tina Pogacic

¹⁸⁵ Davon hält Bettina Glatz-Kremsner zwei Geschäftsführerinnentätigkeiten.

¹⁸⁶ Catharina Pappas hat sich laut Firmenhomepage nach Erhebungsstichtag aus der Geschäftsführung zurückgezogen (Pappas Holding 2018.).

Unternehmen	Name
VAMED AG	Andrea Raffaseder
Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe	Judit Havasi, Elisabeth Stadler
Wien Holding GmbH	Sigrid Oblak
WIENER LINIEN GmbH	Alexandra Reinagl
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Christine Dornaus, Doris Wendler
WIENER STADTWERKE GmbH	Gabriele Domschitz
ZUMTOBEL Group AG	Karin Sonnenmoser ¹⁸⁷
Zürich Versicherungs-AG	Silvia Emrich, Andrea Stürmer

Abb. 8: Geschäftsführerinnen in Österreich, 2. Jänner 2018, Top 200, eigene Recherche

3.1.2 Aufsichtsrat

Auf Ebene der Unternehmensaufsicht hat es im Laufe des vergangenen Jahres wenig Fortschritte in Bezug auf gleichberechtigte Geschlechterverhältnisse gegeben: Mit Stichtag 2. Jänner 2018 stellen Frauen durchschnittlich 18,5 % der 1.776 MandatarInnen. Im Vergleich zum letzten Jahr ist das ein minimales Plus von 0,4 Prozentpunkten. Österreich liegt damit weit hinter den deutschen Ergebnissen zurück, wo etwa jede vierte Aufsichtsratsposition von einer Frau repräsentiert wird. Nur 33 der größten österreichischen Unternehmen (16,5 %) würden derzeit den definierten Zielwert des neuen Quotengesetzes von 30 % erreichen. Immerhin 13 davon haben ein nach Geschlechterverhältnis (40 % bis 60 %) ausgewogenes Kontrollgremium. Demgegenüber findet sich jedoch in mehr als einem Viertel aller untersuchten Unternehmen (56 von 200), immer noch keine einzige Aufsichtsrätin im Gremium.

Ein Blick auf die Erhebungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass sich der Frauenanteil in der Unternehmensaufsicht nur sehr schleppend erhöht: Vom niedrigen Ausgangspunkt (9 %) im Jahr 2008 konnte die Teilhabe von Frauen im Kontroll- und Steuerungsgremien in den letzten zehn Jahren gerade einmal verdoppelt werden. Erst seit 2010 kommt es zu einer kontinuierlichen, wenn auch sehr langsamen Erhöhung. Die Strukturen der Aufsichtsratsbesetzung haben sich offenbar nicht maßgeblich verändert, der Auswahlprozess dürfte immer noch eher informell und unstrukturiert ablaufen.¹⁸⁸ Bleiben die Fortschritte auf diesem niedrigen Niveau, wird es noch mehr als 30 Jahre dauern, bis eine annähernd ausgeglichene Besetzung zwischen Frauen und Männern erreicht ist. Die nächsten Jahre werden zeigen, wie sich das neue Gesetz auf die quotenpflichtigen Gesellschaften auswirkt und ob die Regelung auch darüber hinaus Wirkung entfaltet.

Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten

Top-200-Unternehmen 2008–2018

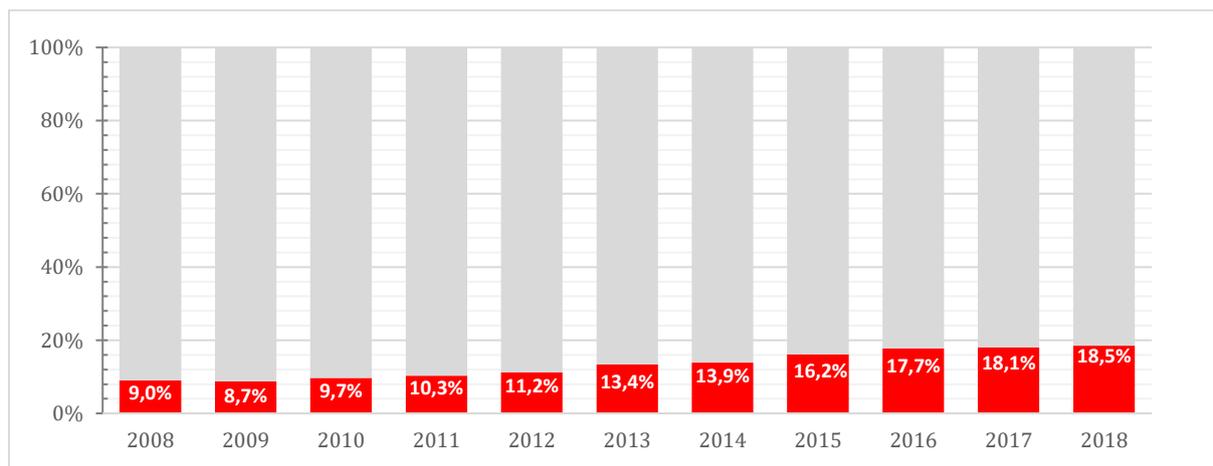


Abb. 9: Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten, 2008–2018, Top 200, eigene Berechnung

Wie bereits in den Vorjahren zu beobachten war, sind auch Anfang des Jahres 2018 verhältnismäßig mehr Frauen auf ArbeitnehmerInnenseite vertreten. Obwohl KapitalvertreterInnen mit insgesamt 1.249 Personen zahlenmäßig den Großteil der Aufsichtsratsmandate (Frauenanteil: 16,8 %) halten, weisen die 527 Personen der ArbeitnehmerInnenvertretung mit 22,4 % einen höheren durchschnittlichen Frauenanteil auf. Besonders stark ist dieses Ungleichgewicht im Handelssektor ausgeprägt:

¹⁸⁷ Wesentliche Änderung nach Erhebungsstichtag: Karin Sonnenmoser verlässt Ende Juni 2018 in gegenseitigem Einvernehmen das Unternehmen.

¹⁸⁸ Hanappi-Egger, Mensi-Klarbach 2014.

Mehr als die Hälfte der Aufsichtsrätinnen sind hier in der ArbeitnehmerInnenvertretung zu finden, ein Drittel der entsandten Betriebsrätinnen sind Frauen, in der Kapitalvertretung sind es lediglich 9 %. Der für Deutschland erkennbare Trend, dass Aufsichtsrätinnen auf ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenseite 2017 etwa gleich stark vertreten sind¹⁸⁹ (vgl. Abschnitt 1.3), spiegelt sich in Österreich nicht wider.

Geschlechterverhältnis in Kapital- & ArbeitnehmerInnenvertretung

Top-200-Unternehmen 2008–2018

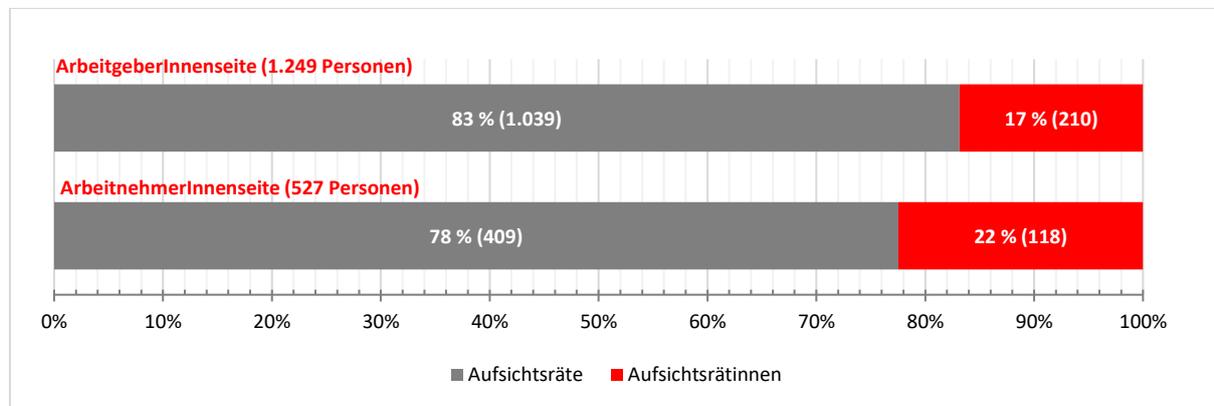


Abb. 10: Geschlechterverhältnis in Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung, 2018, Top 200, 2. Jänner 2018, eigene Berechnung

Erste angesprochene sektorenspezifische Unterschiede finden sich auch auf Ebene des Aufsichtsrates. Die meisten Mandatarinnen sind in den Aufsichtsgremien der 15 untersuchten Banken zu finden. Zurückzuführen dürfte diese positive Entwicklung auf die seit 2014 geltenden Empfehlungen für Kreditinstitute sein (vgl. Abschnitt 2.3). 2018 wird fast jedes vierte Bankenaufsichtsratsmitglied von einer Frau gestellt. Der Anteil des Finanzsektors gesamt verschiebt sich durch die mitberücksichtigten Versicherungen um zwei Prozentpunkte auf 22,4 % nach unten. Den höchsten sektorenspezifischen Anteil an Frauen im Aufsichtsrat kann der Dienstleistungsbereich (23,6 %) aufweisen. Am deutlichsten hat sich im Vergleich zum Vorjahr der Anteil von Aufsichtsrätinnen im Handel erhöht: Während dieser 2017 mit 13 % im Vergleich am niedrigsten ausgefallen ist, sind 2018 Frauen mit 14,5 % vertreten. Damit hat der Handelssektor den Industriesektor (14,4 %) knapp überholt.

Teilhabe der Aufsichtsrätinnen

nach Sektoren 2015–2018

	2015	2016	2017	2018
Dienstleistung	22,0 %	23,5 %	25,1 %	23,6 %
Finanz	18,3 %	20,9 %	21,1 %	22,4 %
Handel	14,5 %	13,8 %	12,9 %	14,5 %
Industrie	12,4 %	13,9 %	13,9 %	14,4 %
Top 200	16,2 %	17,7 %	18,1 %	18,5 %

Abb. 11: Teilhabe der Aufsichtsrätinnen nach Sektoren, 2015–2018, Top 200, 2. Jänner 2018, eigene Berechnung

Wenn auch der Frauenanteil in Aufsichtsräten über dem Niveau der Geschäftsführungsebene liegt, sind die einflussreichen Vorsitzpositionen in den Kontrollgremien¹⁹⁰ etwa gleich ungerecht verteilt wie die GeschäftsführerInnenpositionen. Von den insgesamt 200 Aufsichtsratsgremien werden nur 17 Aufsichtsräte (8,5 %) von Frauen geleitet (vgl. Abbildung 12). Diese 17 Vorsitzpositionen teilen sich dann wieder auf 16 Personen auf: Brigitte Ederer steht Anfang des Jahres 2018 sowohl dem Aufsichtsrat der ÖBB Infrastruktur AG als auch dem Kontrollgremium der Österreichische Bundesbahnen-Holding AG vor. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es seit dem Erhebungstichtag einige Wechsel gegeben hat: Brigitte Ederer¹⁹¹ ist als Aufsichtsratsvorsitzende der Österreichischen Bundesbahnen-Holding AG abberufen worden, Claudia Kahr¹⁹² ist als Aufsichtsratsvorsitzende bei der Asfinag AG zurückgetreten.

¹⁸⁹ Holst, Wrohlich 2018.

¹⁹⁰ 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. Zusätzlich zu den 17 Aufsichtsratsvorsitzenden sind in 27 Unternehmen Frauen als Stellvertreterinnen der/des Vorsitzenden bestellt.

¹⁹¹ Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungstichtag: Brigitte Ederer ist laut Firmenbuch am 22.2.2018 ausgeschieden.

¹⁹² Stüber 2018.

17 Aufsichtsratsvorsitzende

Top-200-Unternehmen 2018

Unternehmen	Name
Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft	Claudia Kahr ¹⁹³
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H	Christine Marek
Doka GmbH	Hilde Umdasch
EVN AG	Bettina Glatz-Kremsner
HENKEL CENTRAL EASTERN EUROPE OPERATIONS GESELLSCHAFT MBH	Birgit Rechberger-Krammer
LIEBHERR-WERK NENZING GMBH	Patricia Rűf
LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG	Christine Bernegger
ÖBB-Infrastruktur Aktiengesellschaft	Brigitte Ederer
Oberbank AG	Herta Stockbauer
Österreichische Bundesbahnen-Holding Aktiengesellschaft	Brigitte Ederer ¹⁹⁴
Österreichische Post Aktiengesellschaft	Edith Hlawati
Umdasch Group AG	Mathilde Umdasch
Wien Holding GmbH	Karin Rest
WIENER LINIEN GmbH	Ulrike Huemer
Wienerberger AG	Regina Prehofer
WIG Wietersdorfer Holding GmbH	Christina Fromme-Knoch
Wüstenrot Versicherungs-Aktiengesellschaft	Susanne Riess

Abb. 12: Aufsichtsratsvorsitzende, Top 200, 2. Jänner 2018, eigene Recherche

¹⁹³ Claudia Kahr ist kürzlich zurückgetreten (Ebd.).

¹⁹⁴ Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungsstichtag: Brigitte Ederer ist laut Firmenbuch am 22.2.2018 ausgeschieden.

3.2 Börsennotierte Unternehmen

„When I was Finance Minister, very often the presidents of companies would come and report on their strategies, and when I asked them about their board composition, they would always say: ‚I would love to have a woman on the board, I just can’t find any, and the ones I know are fully booked.‘ So I had a bit of paper in my bag with the names of 20 women on it.“

Christine Lagarde, Direktorin des Internationalen Währungsfonds¹⁹⁵

Maßnahmen für mehr Diversität in Führungspositionen sind für börsennotierte Unternehmen Österreichs im Aktiengesetz, im Unternehmensgesetzbuch sowie im Corporate Governance Kodex geregelt (vgl. auch Abschnitt 2.2). Darüber hinaus sind große börsennotierte Unternehmen seit 2017 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 an der Führungsspitze in den Unternehmen an der Wiener Börse noch geringer aus als bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen. Während die niedrigen Frauenanteile 2016 auf beiden Führungsebenen zusätzlich leicht gesunken sind, konnte im Laufe des Jahres 2017 ein kleiner Aufwärtstrend beobachtet werden. Analog zu den Entwicklungen in anderen europäischen Ländern mit Quotenregelungen könnte die neue österreichische Vorschrift, die mit 1. Jänner 2018 rechtlich in Kraft getreten ist, bereits vorab erste positive Veränderungen angestoßen haben.¹⁹⁶

Waren am Beginn des Jahres 2017 nur 3,9 % der Geschäftsführungen börsennotierter Unternehmen mit Frauen besetzt, sind es 2018 immerhin 5,1 % Geschäftsführerinnen. Auf Aufsichtsratsebene hat es einen Anstieg um 1,9 Prozentpunkte gegeben, Frauen stellen 2018 damit 18 % der Aufsichtsratsmitglieder. Nur acht von 68 Unternehmen haben sowohl mindestens eine Frau im Vorstand als auch im Aufsichtsrat vertreten. 21 der 68 börsennotierten Gesellschaften haben keine einzige der Positionen an der Unternehmensspitze mit Frauen besetzt. 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 untersucht alle an der Wiener Börse notierten Unternehmen des ATX, Prime Market, Mid Market, Standard Market Auction und Other Securities¹⁹⁷. Insgesamt wurden mit Stichtag 2. Jänner 2018 68¹⁹⁸ 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.¹⁹⁹

3.2.1 Vorstand

Von 195 Vorstandspositionen in sämtlichen börsennotierten Unternehmen sind nur zehn, damit 5,1 % (2017: 3,9 %), mit Frauen besetzt. Die überwiegende Mehrheit von 59 der 68 Gesellschaften weist auch 2018 keine einzige Frau im Vorstand auf. 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. Die ehemalige Leiterin des Konzern-Controllings Doris Krejcarek ist Anfang 2017 in den Vorstand der Ottakringer Getränke AG vorgerückt, wo sie für weiterhin für Konzerncontrolling sowie für Rechnungswesen, aber auch für Personal, IT und Organisation verantwortlich ist. Mit Brigitte Kurz wurde Anfang August 2017 außerdem erstmals eine Frau in den Vorstand der Wolford AG berufen, Kurz ist dort als Finanzvorständin tätig.²⁰⁰ Das gängige Vorurteil, dass Frauen vorrangig im vermeintlich „weiblichen“ HR-Ressort zu finden sind, spiegelt sich in der vorliegenden Untersuchung nicht wieder.

¹⁹⁵ Parker 2017.

¹⁹⁶ Staudacher 2017.

¹⁹⁷ Wiener Börse 2018. Im Börsensegment Other Securities befinden sich jene Wertpapiere, die keinem anderen Segment zuzuordnen sind.

¹⁹⁸ Die Vorarlberger Volksbank reg. Gen.m.b.H wurde wegen des fehlenden Aufsichtsrates nicht berücksichtigt, Betbull Holding SE in Liqu. befindet sich im Abwicklungsverfahren und ist ebenfalls nicht berücksichtigt worden.

¹⁹⁹ Beispielsweise FACC AG, Zumtobel Group AG

²⁰⁰ APA 2017a.

10 Vorständinnen und ihre Ressortzuständigkeiten

Börsennotierte Unternehmen 2018

Börsensegment & Unternehmen	Name	Ressortzuständigkeit
Prime Market – ATX		
Vienna Insurance Group AG	Elisabeth Stadler	CEO – Vorstandsvorsitzende
Vienna Insurance Group AG	Judit Havasi	Planung & Controlling, Recht, Group IT, Datenmanagement & Prozesse
Zumtobel Group AG	Karin Sonnenmoser ²⁰¹	CFO – Finanzen
Prime Market		
AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Monika Stoisser-Göhring	CFO – Finanzen
Polytech Holding AG	Alice Godderidge	CSO – Vertrieb, Marketing, Entwicklung
Wolford AG	Brigitte Kurz	CFO – Finanzen, IT-Management, Personalwesen, Recht, Investor Relations
Mid Market		
Sanochemia Pharmazeutika AG	Christina Abrahamsberg	CSO – F&E und Veterinärmedizin
Standard Market Auction		
BKS Bank AG	Herta Stockbauer	CEO – Vorstandsvorsitzende
Gurktaler AG	Karin Trimmel	CEO – Alleinvorständin
Ottakringer Getränke AG	Doris Krejcarek	Personal, IT & Organisation, Rechnungswesen, Konzern-Controlling

Abb. 13: Vorständinnen und ihre Zuständigkeiten, börsennotierte Unternehmen, 2. Jänner 2018, eigene Recherche

3.2.2 Aufsichtsrat

Auf Aufsichtsratsebene kann von 2017 auf 2018 eine leichte Erhöhung des Frauenanteils festgestellt werden. Von insgesamt 604 Aufsichtsratsmitgliedern aller börsennotierten Unternehmen sind 109 Positionen weiblich besetzt. Waren es Anfang 2017 noch 16,1 % Aufsichtsrätinnen, so sind es im Jänner 2018 immerhin 18 % Frauen. Deutsche börsennotierte Unternehmen übertreffen diese Ergebnisse etwa um zehn Prozentpunkte und erreichen bereits einen durchschnittlichen Frauenanteil von 27 %. Von den untersuchten 68 Unternehmen der Wiener Börse werden bislang nur 13 Gesellschaften der österreichischen Quotenregelung von mindestens 30 % gerecht. Nur ein einziges Unternehmen, namentlich die Linz Textil Holding AG, kann einen nach Geschlechterverhältnissen ausgewogenen Aufsichtsrat vorweisen, in dem Frauen und Männer je zur Hälfte repräsentiert sind. Zwei weitere Unternehmen weisen einen Frauenanteil von rund 40 % und knapp darüber auf. Fast ein Drittel der untersuchten Aufsichtsratsgremien ist ausschließlich mit Männern besetzt.

Die 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX liegen mit 21,1 % Aufsichtsrätinnen deutlich über dem Durchschnitt aller börsennotierten Unternehmen. Im Vergleich zum Vorjahr (18,1 %) konnten diese Gesellschaften ihren Frauenanteil um 3 Prozentpunkte auf 21,1 % erhöhen. In Relation zur Vergleichsgruppe der im DAX notierten Unternehmen, wo Aufsichtsrätinnen durchschnittlich bereits ein Drittel stellen, werden die österreichischen Top-Unternehmen jedoch ihrer Vorreiterinnenrolle noch nicht ganz gerecht. Nur sechs der ATX-Unternehmen überschreiten gegenwärtig die 30 %-Schwelle. Bezogen auf den Prime Market insgesamt, schaffen das immerhin neun von 37 Unternehmen, sieben Gesellschaften weisen nach wie vor eine 0 %-Quote auf, darunter auch zwei im ATX gelistete Gesellschaften. Der Prime Market weist insgesamt einen Frauenanteil von 19 % auf. Im kleinen Segment des Mid Market sind mit 14,3 % etwas mehr Frauen vertreten als im Vorjahr (12,5 %). Das Segment Standard Market Auction weist ebenfalls geringe Anstiege von 17,3 % auf 18,2 % auf. Einzig im Segment Other Securities stagniert der Anteil von Aufsichtsrätinnen bei verschwindend geringen 10 %.

²⁰¹ Wesentliche Änderung nach Erhebungsstichtag: Karin Sonnenmoser verlässt Ende Juni 2018 in gegenseitigem Einvernehmen das Unternehmen.

Aufsichtsrätinnen
Prime Market 2018

Unternehmen	Marksegment	Mitglieder	Frauen	Frauenanteil
VIENNA INSURANCE GROUP AG	ATX	10	4	40,0 %
Wienerberger AG	ATX	11	4	36,4 %
Erste Group Bank AG	ATX	17	6	35,3 %
BAWAG Group AG	ATX	9	3	33,3 %
BUWOG AG	ATX	9	3	33,3 %
FACC AG ²⁰²	Prime Market	12	4	33,3 %
Österreichische Post AG	ATX	12	4	33,3 %
Semperit AG Holding	Prime Market	12	4	33,3 %
Wolford AG	Prime Market	6	2	33,3 %
				30 %
Raiffeisen Bank International AG	ATX	18	5	27,8 %
EVN AG	Prime Market	15	4	26,7 %
VERBUND AG	ATX	15	4	26,7 %
Andritz AG	ATX	9	2	22,2 %
OMV AG	ATX	15	3	20,0 %
Polytech Holding AG	Prime Market	5	1	20,0 %
STRABAG SE	Prime Market	11	2	18,2 %
AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Prime Market	12	2	16,7 %
Kapsch TrafficCom AG	Prime Market	6	1	16,7 %
Lenzing AG	ATX	12	2	16,7 %
Schoeller-Bleckman Oilfield Equipment AG	ATX	6	1	16,7 %
UBM Development AG	Prime Market	12	2	16,7 %
CA Immobilien Anlagen AG	ATX	14	2	14,3 %
Porr AG	Prime Market	14	2	14,3 %
Flughafen Wien AG	Prime Market	15	2	13,3 %
Telekom Austria AG	ATX	15	2	13,3 %
UNIQA Insurance Group AG	ATX	15	2	13,3 %
S Immo AG	ATX	8	1	12,5 %
Immofinanz AG	ATX	9	1	11,1 %
voestalpine AG	ATX	12	1	8,3 %
AMAG Austria Metall AG	Prime Market	13	1	7,7 %
				0 %
AGRANA Beteiligungs AG	ATX	12	0	0,0 %
DO & CO Aktiengesellschaft	Prime Market	6	0	0,0 %
Mayr-Melnhof Karton AG	Prime Market	10	0	0,0 %
Palfinger AG	Prime Market	9	0	0,0 %
Rosenbauer International AG	Prime Market	6	0	0,0 %
Warimpex Finanz- und Beteiligungs AG	Prime Market	5	0	0,0 %
Zumtobel Group AG ²⁰³	ATX	9	0	0,0 %
	ATX	237	50	21,1 %
	Prime Market	406	77	19,0 %

Abb. 14: Aufsichtsrätinnen im Prime Market (n = 37, davon 20 ATX-Unternehmen), 2. Jänner 2018, eigene Berechnung

²⁰² Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungsstichtag: Die Daten der FACC AG wurden aufgrund veränderter Aufsichtsratszusammensetzung von der Homepage übernommen.

²⁰³ Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungsstichtag: Stephan Hutter und Hans Peter Metzler legen per 31.01.2018 ihre Mandate zurück, der Aufsichtsrat hat damit statt neun nur mehr sieben Mitglieder.

Ein differenzierter Blick auf die Repräsentanz von Frauen in der Kapital- bzw. ArbeitnehmerInnenvertretung ist im Fall der börsennotierten Unternehmen nur bedingt möglich, hat doch nicht einmal die Hälfte (31 der 68 Unternehmen) einen Betriebsrat installiert²⁰⁴: 457 KapitalvertreterInnen stehen damit 147 VertreterInnen auf ArbeitnehmerInnenseite gegenüber. Trotzdem zeigt sich – wie schon in den umsatzstärksten Unternehmen – auch hier der Trend, dass Frauen mit einem Anteil von 22,4 % häufiger in der ArbeitnehmerInnenvertretung als auf ArbeitgeberInnenseite zu finden sind, wo sie 16,6 % stellen. Die Differenz von knapp sechs Prozentpunkten ist, trotz eines generellen Anstiegs der Frauenanteile im Vergleich zum Vorjahr nicht nur bestehen geblieben, sondern sogar leicht gewachsen.

Geschlechterverhältnis in Kapital- & ArbeitnehmerInnenvertretung der börsennotierten Unternehmen 2018 aufgeschlüsselt nach ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenseite

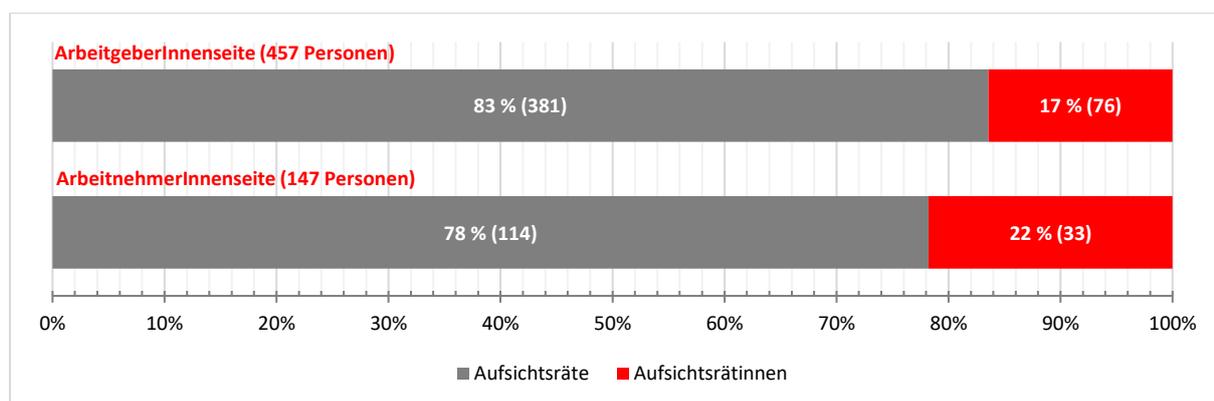


Abb. 15: Geschlechterverhältnis in Kapital- und ArbeitnehmerInnenvertretung, börsennotierte Unternehmen, 2. Jänner 2018, eigene Berechnung

Während Aufsichtsrätinnen im Prime Market auf beiden Seiten in etwa gleich stark vertreten sind, ist der Abstand im Segment Standard Market Auction mit 20 Prozentpunkten zwischen ArbeitnehmerInnenseite und KapitalvertreterInnenseite besonders ausgeprägt. Vor dem Hintergrund, dass nur sechs der 19 im Standard Market Auction notierten Unternehmen einen Betriebsrat installiert haben, stellen Betriebsrätinnen mehr als ein Drittel (36 %) aller Frauen im Aufsichtsrat.

In den insgesamt 68 untersuchten börsennotierten Unternehmen finden sich lediglich neun Frauen, die wiederum zehn Aufsichtsräten vorstehen. Doris Heinz hat sowohl in der Hutter & Schrantz AG als auch der Hutter und Schrantz Stahlbau AG den Aufsichtsratsvorsitz inne. Mit Regina Prehofer, Herta Stockbauer und Bettina Glatz-Kremsner sind drei weitere Frauen als Aufsichtsratsvorsitzstellvertreterinnen tätig, zudem sind unter den ersten und zweiten stellvertretenden Vorsitzenden sechs Frauen vertreten.

10 Aufsichtsratsvorsitzende Börsennotierte Unternehmen 2018

Unternehmen	Börsensegment	Name	Anteil Aufsichtsrätinnen
EVN AG	Prime Market	Bettina Glatz-Kremsner	26,7 %
Gurktaler AG	Standard Market Auction	Hubertine Undenberg-Ruder	33,3 %
Hutter & Schrantz AG	Other Securities	Doris Heinz	25,0 %
Hutter & Schrantz Stahlbau AG	Mid Market	Doris Heinz	25,0 %
Oberbank AG	Standard Market Auction	Herta Stockbauer	27,8 %
Österreichische Post AG	ATX	Edith Hlawati	33,3 %
Ottakringer Getränke AG	Standard Market Auction	Christiane Wenckheim	25,0 %
Sanochemia Pharmazeutika AG	Mid Market	Eveline Frantsits	42,9 %
Wienerberger AG	ATX	Regina Prehofer	30,0 %
Wolford AG	Prime Market	Claudia Beermann	33,3 %

Abb. 16: Aufsichtsratsvorsitzende, börsennotierte Unternehmen, 2. Jänner 2018, eigene Recherche

²⁰⁴ Kein einziges der im Mid-Market-Segment und in Other Securities gelisteten Unternehmen hat einen Betriebsrat installiert.

4. Schlussfolgerungen

„Human Diversity is a resource, not a handicap.“
Margaret Mead, Kulturanthropologin²⁰⁵

Die Geschlechterasymmetrie in den Leitungsgremien europäischer Unternehmen bleibt ein weiteres Jahr bestehen: Wie das European Institute for Gender Equality Ende 2017 erhoben hat, ist nur ein Viertel sämtlicher Positionen in den Verwaltungs- und Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen mit Frauen besetzt.²⁰⁶ Mit einem vergleichsweise niedrigen Frauenanteil im Aufsichtsrat der ATX-Unternehmen (21,1 % im Jänner 2018) bleibt Österreich ein weiteres Mal hinter der Vergleichsgruppe europäischer Länder (25 % im November 2017) zurück. Einen Frauenanteil von mindestens 40 % – wie es ein entsprechender EU-Richtlinienentwurf aus 2012 bzw. Quotenregelungen in Ländern wie Norwegen, Island, Frankreich bereits vorsehen – weisen lediglich 13 der 200 umsatzstärksten Unternehmen auf, unter sämtlichen börsennotierten sind es überhaupt nur drei Gesellschaften. Noch immer kommt ein Viertel der 200 größten Unternehmen des Landes ohne Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat aus. Die geringen Fortschritte der letzten Jahre haben kaum zu einer echten Gleichstellung in den Spitzengremien der österreichischen Wirtschaft beigetragen, wie der jährliche Report der AK Wien zeigt. Während die Privatwirtschaft Aufholbedarf hat, können staatsnahe Unternehmen und Universitäten – dank verbindlicher Zielvorgaben – durchaus Erfolge in der geschlechtergerechten Verteilung von Führungspositionen aufweisen.

Die Effektivität von Quotenregelungen ist europaweit auch in privatwirtschaftlichen Gesellschaften zu beobachten: So kommen die wichtigsten Impulse zur Steigerung der Repräsentanz von Frauen in den Führungsebenen europaweit aus Ländern, die rechtlich verbindliche Vorschriften verankert haben und Sanktionen bei Nichteinhaltung vorsehen. In den vergangenen Jahren konnten insbesondere Frankreich und Italien punkten: Dort hat sich der Frauenanteil von 2010 auf 2017 signifikant um 31 bzw. 30 Prozentpunkte auf aktuell 43 % bzw. 34 % erhöht. Aber auch der Fortschritt in Deutschland kann sich sehen lassen: Dank verbindlicher 30 %-Quote ist der Frauenanteil in den DAX-30-Unternehmen bereits zwei Jahre nach Einführung der Quote im Jahr 2015 von 26,8 % auf mehr als ein Drittel (33,3 %) nach oben geklettert. Nach deutschem Vorbild hat sich Österreich im Jahr 2017 dazu entschieden, an den erfolgreichen, verbindlichen Weg anzuknüpfen. Das sogenannte „Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)“ sieht demnach eine verpflichtende Geschlechterquote von 30 % für Aufsichtsräte von Gesellschaften mit mehr als 1.000 Beschäftigten und börsennotierten Unternehmen dann vor, wenn sich der Aufsichtsrat aus mindestens sechs Mitgliedern (KapitalvertreterInnen) zusammensetzt und die Belegschaft zu mindestens 20 % aus Frauen besteht. Die Regelung gilt umgekehrt auch dann, wenn Männer die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in der Belegschaft darstellen.

Allein der Beschluss der österreichischen Quote hat bereits zu einer Eigendynamik geführt, wie Unternehmensberaterin Gundi Wentner im Sommer 2017 berichtet hat: „Wir haben sogar Anfragen von Firmen, die von der Quote gar nicht betroffen sind, sondern proaktiv nach Frauen suchen.“²⁰⁷ Das neue Gesetz der Aufsichtsratsquote zeigt offenbar Wirkung und könnte über den doch eher eng definierten Anwendungsbereich von 70 bis 80²⁰⁸ Unternehmen hinausstrahlen. Das ist jedenfalls wünschenswert, denn sichtbare Frauen – ob an der Unternehmensspitze, in Politik, Kultur oder Kunst – haben Signalwirkung für die gleichstellungspolitische Diskussion insgesamt, die 100 Jahre nach Einführung des Frauenwahlrechts in Österreich nach wie vor zu führen ist. Gefragt sind dabei Politik wie Interessenvertretungen und die Wirtschaft. Herrscht doch vielfach eine Kultur, die den Bemühungen zur Erhöhung der Vielfalt in Führungsetagen entgegenwirkt. Um einen nachhaltigen Wandel herbeizuführen, braucht es ein klares Bekenntnis des Managements und Diversitätskonzepte, die neben Faktoren wie beispielsweise Alter oder Internationalität die Dimension „Gender“ entsprechend berücksichtigen.

Erfolgreich ist Gleichstellungspolitik in Unternehmen dann, wenn genderbezogene Key Performance Indicators (z. B. Frauenanteil im Nachwuchsmanagement) definiert und mit konkreten Zeit- und Zielvorgaben versehen werden. Das machen nicht nur österreichische Universitäten vor, sondern das zeigt auch das eine oder andere Unternehmen: So hat der ÖBB-Konzern beispielsweise seine Gleichstellungsziele für das Jahr 2020 veröffentlicht, dazu zählt u. a. die Anhebung des Frauenanteils bei Neuanstellungen auf 20 % (derzeit liegt der Frauenanteil in der Belegschaft bei 12 %).²⁰⁹ Auch die Erste Group betrachtet „Diversität“ als wesentlichen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. Um den Frauenanteil in der Geschäftsleitung zu steigern, zielt der Bankkonzern auf die Schaffung eines höheren Gleichgewichts hinsichtlich der Geschlechterverteilung im internationalen Talente-Pool ab. Zudem wurde mit 35 % bis zum Jahr 2019 ein internes Ziel zur Erhöhung des Frauenanteils im

²⁰⁵ Lotter 2017.

²⁰⁶ European Institute for Gender Equality 2017.

²⁰⁷ Staudacher 2017.

²⁰⁸ Kalls, Brameshuber, Durstberger 2017, 344.

²⁰⁹ ÖBB 2018.

Top-Management sowie im Aufsichtsrat gesetzt.²¹⁰ Damit wäre die gesetzliche Zielvorgabe von 30 % bereits übertroffen. Die österreichische Regierung hat erkannt, dass es eine verbindliche Zielvorgabe mit Sanktionen bei Nichteinhaltung braucht, um für eine gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen zu sorgen. Damit sich die (junge) Geschlechterquote ihren Weg in eine (möglichst breite) Unternehmenspraxis bahnen kann, wäre es wünschenswert, dass der Fortschritt der quotenpflichtigen Gesellschaften jährlich in Berichtsform evaluiert und veröffentlicht wird („Monitoring“ bzw. „Fortschrittsbericht“). Obwohl das Gesetz das eine oder andere „Schlupfloch“²¹¹ gewährt und der Anwendungs- bzw. Geltungsbereich als eingeschränkt kritisiert²¹² wird, ist die neue Quotenregelung als wichtiger erster Schritt für die Gleichstellung von aufstiegsorientierten Frauen zu sehen.

Die Erfahrungen mit der Geschlechterquote in Norwegen zeigen beispielsweise, dass sich eine ausgewogene Besetzung positiv auf die Arbeit, den Führungsstil und die Gruppendynamik auswirkt, weil sich dadurch die Qualität der Kontrolle und Beratung des Managements sowie die Board-Kultur und das Board-Umfeld verbessern²¹³. Auch erhöht sich die Dynamik an der Führungsspitze.²¹⁴ Wie der internationale Vergleich zeigt, wirkt eine Zielvorgabe unter adäquaten Rahmenbedingungen effizienter. Hier sind insbesondere die Unternehmen gefragt, Initiative zu ergreifen und rasch konkrete Maßnahmen wie Rekrutierung, Schließung des Gender-Pay-Gaps, Karriereentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Unternehmensführung und -kultur zu setzen. Dabei wird nicht zuletzt entscheidend sein, wie umfassend und in welcher Qualität die neuen gesetzlichen Regelungen rund um das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) in die Unternehmenspraxis implementiert werden. Diversität sollte künftig nicht bei einem als binär definierten Geschlecht aufhören, immerhin geht es darum, jene Diversität der Gesellschaft widerzuspiegeln, in der Unternehmen agieren. In Kanada werden beispielsweise neben dem zugeschriebenen Geschlecht auch Geschlechteridentifikation, sexuelle Orientierung, Alter, körperliche Einschränkungen, geografische Heterogenität und die Land-Stadt-Verteilung in Rekrutierungsentscheidungen berücksichtigt.²¹⁵ Langfristig wird gelebte Diversität an der Führungsspitze einen Wandel in der Organisationskultur hervorrufen, der letztlich allen ArbeitnehmerInnen zugute kommt.

²¹⁰ Erste Group AG 2018.

²¹¹ Birkner, Leitner 2017.

²¹² Kalss, Brameshuber, Durstberger 2017; Haslinger, Schindler 2018 (in Vorbereitung).

²¹³ Dhir 2015.

²¹⁴ Liswood 2015.

²¹⁵ Zenou, Allemand, Brullebaut 2017, 121.

Literaturverzeichnis

- AFRAC. 2017. *AFRAC-Stellungnahme 9 „Lageberichterstattung gemäß §§ 243 bis 243b, 267 und 267a UGB“*. Verfügbar unter <http://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC-Stellungnahme_9_Lageberichterstattung_UGB_Dez2017.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- AFRAC. 2014. *Stellungnahme. Aufstellung und Prüfung eines Corporate Governance-Berichts gemäß § 243b UGB*. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee. Verfügbar unter <http://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC_CG_Stellungnahme_Maerz_2014_final_clean.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Ahern, Kenneth R.; Dittmar, Amy D. 2012. *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*. In: *Quarterly Journal of Economics* 127 (1), 137–197.
- AktG. 2017. *Bundesgesetz über Aktiengesellschaften (Aktiengesetz – AktG) 1965*. In: *Unternehmensrecht 2017/18*, 557–698. 55. Aufl. Kodex des österreichischen Rechts.
- APA. 2017a. *EANS-Adhoc: Wolford Aktiengesellschaft / Wechsel im Vorstand*. Austria Presse Agentur.
- APA. 2016. *Frauenanteil in Aufsichtsräten staatsnaher Unternehmen auf 38 Prozent gestiegen*. Austria Presse Agentur.
- APA. 2017b. *Frauenanteil in Aufsichtsräten staatsnaher Unternehmen auf 40,3 Prozent gestiegen*. Austria Presse Agentur. Verfügbar unter <https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20170314_OT50017/frauenanteil-in-aufsichtsraten-staatsnahe-unternehmen-auf-403-prozent-gestiegen>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- APA. 2017c. *Rendi-Wagner: Wir machen den Weg für Frauen an die Spitze frei. Ab 2018 müssen Großunternehmen eine 30 %-Frauenquote in Aufsichtsräten einhalten*. Austria Presse Agentur. Verfügbar unter <https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20170628_OT50302/rendi-wagner-wir-machen-den-weg-fuer-frauen-an-die-spitze-frei>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Arnardottir, Audur Arna; Sigurjonsson, Throstur Olaf. 2017. *Gender Diversity on Boards in Iceland: Pathway to Gender Quota Law Following a Financial Crisis*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 75–102. Cham: Palgrave Macmillan.
- Bauer, Karin. 2011. *Wie Mythen Frauen diskriminieren*. derStandard.at online. Verfügbar unter <<https://derstandard.at/1297819570410/STANDARD-Interview-Wie-Mythen-Frauen-diskriminieren>>. Zuletzt kontrolliert am 10. Dezember 2017.
- Bayer, Walter; Hoffmann, Thomas. 2017. *Frauenquote: Ja – Mitbestimmung: Nein – GmbH mit Frauenquoten ohne Mitbestimmung*. In: *GmBHRundschau*.
- Birkner, Albert; Leitner, Nadine. 2017. *Frauenquote in Aufsichtsräten hat Schlupflöcher*. derStandard.at online. Verfügbar unter <<https://derstandard.at/2000066296402/Frauenquote-mit-Schlupfloechern>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Birrer, Raphaela; Blumer, Claudia. 2017. *Frauenquote in den Chefetagen hat gute Chancen – dank FDP*. Der Bund Online, Abschn. Schweiz. Verfügbar unter <<https://www.derbund.ch/schweiz/standard/frauenquote-in-den-chefetagen-hat-gute-chancen-dank-fdp/story/24743087>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.
- Bozhinov, Viktor; Koch, Christopher; Schank, Thorsten. 2017. *Has the Push for Equal Gender Representation Changed the Role of Women on German Supervisory Boards?* IZA DP No. 11057. Discussion Paper Series. Verfügbar unter <<http://ftp.iza.org/dp11057.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 21. Jänner 2018.
- Brix, Rupert. 2017. *Auswirkungen des GFMA-G auf die Hauptversammlungssaison 2018*. In: *Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht (GesRZ)*, 383–389.
- Bundesamt für Justiz BJ Schweiz. 2014. *Aktienrecht soll modernisiert werden*. Der Bundesrat. Das Portal der Schweizer Regierung. Verfügbar unter <<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-55451.html>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.
- Bundeskanzleramt. 2017. *04. 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.)* RIS Dokument. Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2017_I_104/BGBLA_2017_I_104.html>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Bundeskanzleramt – Sektion II Frauenangelegenheiten und Gleichstellung. 2014. *Modelle: Von Norwegen lernen?* Verfügbar unter <<http://oesta.gv.at/site/6869/default.aspx>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.

- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. 2017. *Statistisches Taschenbuch 2017*. Verfügbar unter <https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/Statistisches_Taschenbuch_2017_PDF__138_Seiten_.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. 2014. *Universitätsbericht 2014*. Verfügbar unter <https://www.bmdwf.gv.at/Presse/AktuellePresseMeldungen/Documents/Universitaet%20A4tsbericht_2014.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Council of the European Union. 2017. *Taking forward the Strategic Agenda*. 18-month Programme of the Council (1 July 2017 – 31 December 2018). Verfügbar unter <<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9934-2017-INIT/en/pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 17. Oktober 2017.
- Deloitte. 2015. *Women in the boardroom. A global perspective*. Verfügbar unter <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-women-in-the-boardroom-a-global-perspective4.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 10. Dezember 2017.
- derStandard. 2017. *Frauenquote: Keine Wirkung ohne Sanktionen*. derStandard.at online. Verfügbar unter <<https://derstandard.at/2000059811274/Rendi-Wagner-Quote-kein-Allheilmittel-aber-wirkungsvoll>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Dhir, Aaron. 2015. *Challenging Board Room Homogeneity. Corporate Law, Governance and Diversity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edding, Cornelia; Erfurt Sandhu, Philine; Geppert, Jochen. 2014. *Geschlossene Gesellschaft. Wie Organisationen sich für Führungs-Frauen öffnen können*. In: *Organisationsentwicklung* (4/2014). Verfügbar unter <http://www.gleichstellungsinstitut.de/pdfs/aktuell/ZOE_4_14_Leseprobe.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 29. Jänner 2018.
- EIGE – European Institute for Gender Equality. 2015. *Gender Equality 2015 Index/Knowledge in EU-28*. Verfügbar unter <<http://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015/domain/knowledge>>. Zuletzt kontrolliert am 8. November 2017.
- EIGE – European Institute for Gender Equality. 2017. *Gender Equality Index 2017 in brief. A snail's pace towards gender equality*. Verfügbar unter <<http://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2017-brief-snails-pace-towards-gender-equality>>.
- Erste Group AG. 2018. *Über uns – Gesellschaftliche Verantwortung – Diversität*. Verfügbar unter <<https://www.erstegroup.com/de/ueber-uns/gesellschaftliche-verantwortung/diversitaet>>. Zuletzt kontrolliert am 31. Jänner 2018.
- EU2017.EE. 2017a. *Priorities of the Estonian Presidency*. Verfügbar unter <<https://www.eu2017.ee/priorities-estonian-presidency>>. Zuletzt kontrolliert am 17. Oktober 2017.
- EU2017.EE. 2017b. *Programme of the Estonian Presidency of the Council of the European Union*. 1 July 2017 – 31 December 2017. Verfügbar unter <https://www.eu2017.ee/sites/default/files/2017-06/EU2017EE%20Programme_0.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 17. Oktober 2017.
- Europäische Gemeinschaft. 1957. *Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft*. Verfügbar unter <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=DE>>. Zuletzt kontrolliert am 8. November 2017.
- Europäische Kommission. 2014. *Geschlechtergleichstellung: EU-Maßnahmen bringen stetigen Fortschritt*. Verfügbar unter <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-423_de.htm>. Zuletzt kontrolliert am 8. November 2017.
- Europäische Kommission. 2017. *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Aktionsplan der EU 2017–2019 zur Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles*. COM(2017) 687 final. Verfügbar unter <https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiP7_2379HXAHWFPxoKHVXWC5wQFgg2MAE&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fnewsroom%2Fjust%2Fdocument.cfm%3Fdoc_id%3D48425&usq=A0vVaw3uVPmT7hqrZCcgpTEb8GY>. Zuletzt kontrolliert am 22. Oktober 2017.
- 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*. Verfügbar unter <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012PC0614&from=EN>>. Zuletzt kontrolliert am 22. Oktober 2017.
- 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)). Verfügbar unter <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P7-TA-2013-0488+0+DOC+PDF+V0//DE>>. Zuletzt kontrolliert am 12. November 2017.
- Europäisches Parlament, Europäische Kommission, Europäischer Rat. 2009. *Charta der Grundrechte der Europäischen Union*. Verfügbar unter <http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 8. November 2017.
- European Commission. 2013. *Gender balance in Boards*. National Factsheet. Belgium. Verfügbar unter <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-be_en.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 22. November 2017.
- European Commission, DG for Justice and Consumers. 2016. *Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling*. Fact sheet. Verfügbar unter <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 5. Dezember 2017.
- European Institute for Gender Equality. 2017. *Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives*. EIGE. Verfügbar unter <http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compmbm/bar/year:2010-B2/geo:EU28,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,UK,IS,NO,ME,MK,RS,TR/EGROUP:COMP/sex:W/UNIT:PC/POSITION:MEMB_BRD/NACE:TOT>. Zuletzt kontrolliert am 10. Dezember 2017.
- European Parliament. 2017a. 2012/0299(COD) – 11/12/2014 *Debate in Council*. Legislative Observatory. Verfügbar unter <<http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1371523&t=e&l=en>>. Zuletzt kontrolliert am 12. November 2017.
- European Parliament. 2017b. *Entschließung des Europäischen Parlaments vom 3. Oktober 2017 zur Stärkung der wirtschaftlichen Stellung der Frau im Privatsektor und im öffentlichen Sektor in der EU (2017/2008 (INI))*. Verfügbar unter <<http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1506090&t=d&l=en>>. Zuletzt kontrolliert am 22. Oktober 2017.
- European Parliament. 2017c. *Gender Balance on Boards*. Legislative Train Schedule. Verfügbar unter <<http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-area-of-justice-and-fundamental-rights/file-gender-balance-on-boards>>. Zuletzt kontrolliert am 17. Oktober 2017.
- EY. 2017. *EY Mixed Leadership-Barometer Österreich. Anteil weiblicher Mitglieder in Vorständen und Aufsichtsräten der im WBI gelisteten Unternehmen*. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. Verfügbar unter <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Mixed_Leadership_Barometer_%C3%96sterreich_-_Dezember_2017/\\$FILE/EY%20Mixed%20Leadership%20Barometer%20Dezember%202017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Mixed_Leadership_Barometer_%C3%96sterreich_-_Dezember_2017/$FILE/EY%20Mixed%20Leadership%20Barometer%20Dezember%202017.pdf)>. Zuletzt kontrolliert am 31. Jänner 2018.
- Factor-D, Erste Group AG. 2015. *Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015. Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation*. Verfügbar unter <http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. 2017. *Women-on-Board-Index 185 (WoB 185). Frauenanteil in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, voll mitbestimmten Unternehmen*. Berlin: FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. Verfügbar unter <https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index-185/2017-06/170114_Studie_WoB-Index_185_Gestaltung_end_archiv.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 22. November 2017.
- Financial Reporting Council. 2014. *The UK Corporate Governance Code*. Verfügbar unter <http://www.ecgi.org/codes/documents/uk_cgcode_sept2014_en.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 6. Dezember 2017.
- Funder, Maria. 2014. *The Gender Cage – revisited: Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden: NOMOS Verlag.
- Gabaldon, Patricia; Giménez, Daniela. 2017. *Gender Diversity on Corporate Boards in Spain: A Non-mandatory Quota*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 47–76. Cham: Palgrave Macmillan.
- Gabaldon, Patricia; Mensi-Klarbach, Heike; Seierstad, Cathrine. 2017. *Gender Diversity in the Boardroom: The Multiple Approaches Beyond Quota Regulations*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas*, 261–295. Cham: Palgrave Macmillan.
- Gazzane, Hayat. 2016. *Inégalités hommes-femmes : 97 entreprises ont été sanctionnées*. FIGARO Online. Verfügbar unter <<http://www.lefigaro.fr/societes/2016/10/27/20005-20161027ARTFIG00045-egalite-hommes-femmes-97-entreprises-ont-ete-sanctionnees.php>>. Zuletzt kontrolliert am 22. November 2017.

- GRI. 2018a. *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting. Verfügbar unter <<https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- GRI. 2018b. *GRI Standards Download Center*. Global Reporting. Verfügbar unter <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- GRI. 2018c. *Sustainability Disclosure Database*. Global Reporting. Verfügbar unter <<http://database.globalreporting.org/>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- guido schilling ag. 2017. *schillingreport 2017: Transparenz an der Spitze. Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors*. Verfügbar unter <<https://www.schillingreport.ch/upload/5/4173/schillingreport2017.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 1. Dezember 2017.
- Hall, Anja. 2017. *Gesetz zur Frauenquote: Zielgröße Null Frauen*. Legal Tribune Online. Verfügbar unter <<https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/frauenquote-gesetz-gleichberechtigung-zielgroesse-spielraum-fuehrungsposition/>>. Zuletzt kontrolliert am 19. November 2017.
- Halvarsson & Halvarsson. 2015. *The Swedish Corporate Governance Code*. Verfügbar unter <http://www.ecgi.org/codes/documents/svenskkodbolagsstyrn_eng_2015_151124.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 2. Dezember 2017.
- Hanappi-Egger, Edeltraud. 2011. *The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth. Interdisciplinary Studies in Economics and Management*. Wien: Springer Vienna. Verfügbar unter <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-7091-0556-6>>. Zuletzt kontrolliert am 10. Dezember 2017.
- Hanappi-Egger, Edeltraud; Mensi-Klarbach, Heike. 2014. *Diversität in Aufsichtsräten. Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung und strukturierter Suche*. In: *Aufsichtsrat aktuell* (6). Verfügbar unter <<https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.Llaufsichtsrataktuell20140603>>. Zuletzt kontrolliert am 8. Dezember 2017.
- Hartmann, Michael. 2017. *Männlich dominierte Führungsetagen: Warum dagegen nur die Quote hilft*. derStandard.at online, Abschn. Karriere. Verfügbar unter <<http://derstandard.at/2000059695190/Maennlich-dominierte-Fuehrungsetagen-Warum-dagegen-nur-die-Quote-hilft>>. Zuletzt kontrolliert am 19. November 2017.
- Haslinger, Susanne; Schindler René. 2018 (in Vorbereitung). *Quotenpflicht für Aufsichtsräte großer oder börsennotierter Unternehmen*. In: *DRdA – Die Zeitschrift für Arbeitsrecht* (2). Erscheint im April 2018.
- Holst, Elke; Kirsch Anja. 2016. *Managerinnen-Barometer 2016 – Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig*. In: *DIW-Wochenbericht*.
- Holst, Elke; Wrohlich, Katharina. 2017. *Managerinnen-Barometer 2017 – Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen*. In: *DIW-Wochenbericht*.
- Holst, Elke; Wrohlich, Katharina. 2018. *Managerinnen-Barometer 2018 – Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand*. In: *DIW-Wochenbericht*.
- Hruška-Frank, Silvia; Schneller, Hannes. 2017. *Was die Quotenregelung für die Arbeitnehmerinnenvertretung bedeutet*. In: *AK IFAM Sonderausgabe Oktober 2017*. Verfügbar unter <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/image/AC02433108_2017_004/3/>.
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. 2016. *Premier bilan de la loi relative aux quotas de genre dans les conseil d'administration des entreprises*. Communiqué de presse. Verfügbar unter <http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 22. November 2017.
- Justizausschuss. 2017. *1742 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XXV*. GP – Ausschussbericht NR – Berichterstattung. Verfügbar unter <https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/I/I_01742/fname_642814.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Käfer, Patricia. 2017. *An der Führungsvollzeit rütteln. Für mehr Chefinnen müssten Unternehmen Zugeständnisse machen*. Die Presse online. Verfügbar unter <<https://diepresse.com/home/science/5224848/An-der-Fuehrungsvollzeit-rueeteln>>. Zuletzt kontrolliert am 29. Jänner 2018.
- Kalss, Susanne; Brameshuber, Elisabeth; Durstberger, Georg. 2017. *Die Quote im Aufsichtsrat für Kapital- und Arbeitnehmervertreter*. In: *Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts- und Unternehmensrecht (GesRZ)*, 344–361.
- Komitéen for god Selskabsledelse. 2010. *Recommendations on Corporate Governance*. Verfügbar unter <http://www.ecgi.org/codes/documents/recommendations_apr2010_denmark_en.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 6. Dezember 2017.
- Kruisinga, Sonja A.; Senden, Linda. 2017. *Gender Diversity on Corporate Boards in the Netherlands: Waiting on the World to Change*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 177–204. Cham: Palgrave Macmillan.

- Lachmayer, Konrad. 2013. *Demokratierechtliche Analyse des Österreichischen Corporate Governance Kodex*. Verfügbar unter <<https://www.lachmayer.eu/de/studie-demokratierechtliche-analyse-des-oesterreichischen-corporate-governance-kodex/>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Levrau, Abigail. 2017. *Belgium: Male/Female United in the Boardroom*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 155–175. Cham: Palgrave Macmillan.
- Liswood, Laura. 2015. *Heterogen ist besser*. In: *Harvard Business Manager* (5), 16–17.
- Lopes, Sofia; Rodrigues, Maria. 2017. *Mulheres. Lei das quotas de género aprovada no Parlamento*. PÚBLICO Online. Verfügbar unter <<https://www.publico.pt/2017/06/23/politica/noticia/lei-das-quotas-de-genero-aprovada-no-parlamento-1776659>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.
- Lotter, Wolf. 2017. *Wie gerecht ist eigentlich Gleichheit?* In: *Brand eins* (11/2017), 60–63.
- Maaß, Katja. 2016. *Frauenquote oder das Märchen von der Gleichberechtigung*. In: Buchenau, Peter (Hrsg.). *Chefsache Frauenquote. Pro und Kontra aus aktueller Sicht*, 99–120. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-12183-9_6.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 6. November 2017.
- Markov, Alexander. 2017. *Bulgaria has voiced positions it would hold during Presidency of Council of EU*. Radio Bulgaria. Verfügbar unter <<http://bnr.bg/en/post/100887580/bulgaria-has-voiced-positions-it-would-hold-during-presidency-of-council-of-eu>>. Zuletzt kontrolliert am 15. November 2017.
- Mensi-Klarbach, Heike. 2017. *Diversität als Erfolgsmodell? Die Frauenquote und ihre (Aus-)Wirkung*. Eine Kooperationsveranstaltung von Industriellenvereinigung und Zukunft.Frauen Alumnae Club am 29. November 2017.
- Mensi-Klarbach, Heike. 2016. *Was die Frauenquote für Aufsichtsräte leisten kann*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* (4), 267–269. Bd. 4. Verfügbar unter <http://bpw.ch/media/archive1/News/2016/1608Was-die-Frauenquote-fuer-Aufsichtsrate-leisten-kann.pdf?csrf=ODA3MzYwMTU4MTYyMQ__>. Zuletzt kontrolliert am 4. Dezember 2017.
- Mensi-Klarbach, Heike; Seierstad, Cathrine; Gabaldon, Patricia. 2017. *Setting the Scene: Women on Boards: The Multiple Approaches Beyond Quotas*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas*, 1–12. Cham: Palgrave Macmillan.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. 2017. *Promoción Profesional*. Verfügbar unter <<https://www.msssi.gob.es/en/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/promocionprofesionalfoto.htm>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.
- Morrison, Ann M.; White, Randall P.; Van Velsor, Ellen. 1987. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* New York: Addison-Wesley.
- ÖBB. 2018. *Vielfältige ÖBB*. ÖBB Konzern. Verfügbar unter <<http://konzern.oebb.at/de/vielfaeltige-oebb>>. Zuletzt kontrolliert am 31. Jänner 2018.
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance. 2018. *Homepage Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance*. Verfügbar unter <<http://www.corporate-governance.at/>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Pappas Holding. 2018. *Geschäftsführung. Die Geschäftsführung der Pappas Holding GmbH*. Verfügbar unter <<https://www.pappas-holding.com/unternehmen/geschaeftsfuehrung>>. Zuletzt kontrolliert am 1. Februar 2018.
- Parker, Ceri. 2017. *When the woman starts talking, the men switch off – Christine Lagarde on why gender parity is taking so long*. World Economic Forum. Verfügbar unter <<https://www.weforum.org/agenda/2017/01/when-the-woman-starts-talking-the-men-switch-off-davos-participants-on-why-gender-parity-is-taking-so-long/>>. Zuletzt kontrolliert am 10. Dezember 2017.
- Parlamentsdirektion. 2017a. 257/ME XXV. GP – Ministerialentwurf – Gesetzestext. *Bundesgesetz, mit dem zur Verbesserung der Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichterstattung das Unternehmensgesetzbuch, das Aktiengesetz und das GmbH-Gesetz geändert werden* (Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz, NaDiVeG). Verfügbar unter <https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/ME/ME_00257/fname_568007.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Parlamentsdirektion. 2017b. Parlamentskorrespondenz Nr. 821 vom 28.06.2017 – *Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen erhalten Frauenquote von 30 %*. Verfügbar unter <https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2017/PK0821/>. Zuletzt kontrolliert am 10. Dezember 2017.
- Presidência do conselho de ministros. 2017. *Proposta de Lei n.º 52/XIII*. Verfügbar unter <<http://progresomicrofinanzas.org/en/gender-equality-quotas-requirement/>>. Zuletzt kontrolliert am 3. Dezember 2017.

- Reding, Viviane. 2017. *Foreword*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, v–viii. Cham: Palgrave Macmillan.
- Republic of Estonia Ministry of Social Affairs, Ministry of Labour and Social Policy, Ministerium Frauen Gesundheit. 2017. *Trio Presidency Declaration on Equality Between Women and Men*. EU2017.EE. Verfügbar unter <<https://www.eu2017.ee/sites/default/files/inline-files/EU2017EE%20Trio%20Presidency%20Declaration%20on%20Equality%20Between%20Women%20and%20Men.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 22. Oktober 2017.
- Rigolini, Alessandra; Huse, Morten. 2017. *Women on Board in Italy: the Pressure of Public Policies*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 124–154. Cham: Palgrave Macmillan.
- Rosselli, Annalisa. 2014. *La politica sull'uguaglianza di genere in Italia. Analisi approfondita per la commissione FEMM. Parlamento Europeo – Dipartimento tematico C: Diritti dei cittadini e affari costituzionali*. Verfügbar unter <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT\(2014\)493052_IT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT(2014)493052_IT.pdf)>. Zuletzt kontrolliert am 27. November 2017.
- Schöchli, Hansueli. 2016. *Frauenquote soll kommen NZZ Schweiz*. Neue Zürcher Zeitung Online. Verfügbar unter <<https://www.nzz.ch/schweiz/vorschlaege-des-bundesrats-umstrittene-frauenquote-ld.130195>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.
- Schritt, Sabine. 2008. *Spitzenmodell Topsharing: Weniger Arbeit – mehr Motivation*. In: *HR Today* (10/8), 29–31.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes. 2011. *Loi de 2011: Votre Entreprise est-elle concernée?* Verfügbar unter <<http://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/>>.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes. 2017. *Mixité dans les conseils d'administration*. Verfügbar unter <<http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/>>. Zuletzt kontrolliert am 22. November 2017.
- Securities Market Association. 2010. *Finish Corporate Governance Codex*. Verfügbar unter <<https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/finnish-cg-code-2010.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 2. Dezember 2017.
- Seierstadt, Patricia; Huse, Morten. 2017. *Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 11–46. Cham: Palgrave Macmillan.
- Staudacher, Anita. 2017. *Frauenquote: 600 Aufsichtsrätinnen gesucht*. Kurier online. Verfügbar unter <<https://kurier.at/wirtschaft/frauenquote-600-aufsichtsratinnen-gesucht/272.311.017>>. Zuletzt kontrolliert am 29. Jänner 2018.
- Storvik, Aagot; Teigen, Mari. 2010. *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte*. Verfügbar unter <<http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 19. November 2017.
- Stuiber, Petra. 2018. *Claudia Kahrs aufrechter Abgang von der Asfinag-Spitze – Wirtschaftspolitik*. derStandard.at online. Verfügbar unter <<https://derstandard.at/2000072176466/Claudia-Kahrs-aufrechter-Abgang-von-der-Asfinag-Spitze>>. Zuletzt kontrolliert am 29. Jänner 2018.
- Thaler, Christian; Laherstorfer, Daniela. 2017. *Geschlechterquote: Neue Verbindlichkeit für bekannte Gender Diversity*. In: *Aufsichtsrat aktuell* (6), 6–11.
- Trend. 2017. *Trend Top 500*. Verfügbar unter <<https://www.trend.at/services/trend-top-500-ranking>>. Zuletzt kontrolliert am 1. Oktober 2017.
- UGB. 2017. *Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen – Unternehmensgesetzbuch (UGB) 1897/2005*. In: *Unternehmensrecht 2017/18*. 55. Aufl. Kodex des österreichischen Rechts.
- Ungleich Besser. 2016. *Quota in disguise: The Dutch statutory target for women on boards*. Diversity Mine. Verfügbar unter <<http://de.diversitymine.eu/quota-in-disguise-the-dutch-statutory-target-for-women-on-boards/>>. Zuletzt kontrolliert am 29. November 2017.
- Vorarlberg ORF.at. 2017. *Frauenquote: Nur zwei Unternehmen betroffen – vorarlberg.ORF.at*. ORF.at online. Verfügbar unter <<http://vorarlberg.orf.at/news/stories/2852466/>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.
- Weckes, Marion. 2018. *Frauenanteile in Aufsichtsräten und Vorständen – Kein echter Kulturwandel*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.boeckler.de/36713_112294.htm>. Zuletzt kontrolliert am 21. Jänner 2018.

- Weckes, Marion. 2015. *Mitbestimmungsförderung. Report Nr. 12/Juli 2015*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_12_1.pdf>. Zuletzt kontrolliert am 17. November 2017.
- Wiener Börse. 2018. *Wiener Börse: Marktsegmentierung*. Verfügbar unter <<https://www.wienerbourse.at/handel/marktsegmentierung/>>. Zuletzt kontrolliert am 21. Jänner 2018.
- Wroblewski, Angela; Buchinger, Birgit. 2014. *Kulturwandel zur geschlechtergerechten Wissenschafts- und Forschungslandschaft 2025*. Institut für Höhere Studien (IHS). Verfügbar unter <<http://irihs.ihs.ac.at/3034/1/IHSPR6631161.pdf>>. Zuletzt kontrolliert am 29. Jänner 2018.
- Zeit Online. 2018. *Chancengleichheit: Barley hält Frauenquote in Vorständen für denkbar*. Die Zeit, Hamburg, Abschn. Politik. Verfügbar unter <<http://www.zeit.de/politik/deutschland/2017-08/chancengleichheit-katarina-barley-frauenquote-vorstaende>>. Zuletzt kontrolliert am 14. Jänner 2018.
- Zenou, Emmanuel; Allemand, Isabelle; Brullebaut, Bénédicte. 2017. *Gender Diversity on French Boards: Example of a Success from a Hard Law*. In: *Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*, 103–123. Cham: Palgrave Macmillan.
- Ziegler, Elke. 2015. *Forscherin: „Quote an Unis wirkt“*. science.ORF.at. Verfügbar unter <<http://sciencev2.orf.at/stories/1754892/index.html>>. Zuletzt kontrolliert am 26. Jänner 2018.



AK



WIEN

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: Fotolia © motorradcbr

Februar 2018

Offenlegung gem. §25 MedienG:

siehe wien.arbeiterkammer.at/impressum



WIEN

GERECHTIGKEIT MUSS SEIN