

# **Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat**

**Eine Untersuchung in den Top 200 Unternehmen  
Eine empirische Studie**

**März 2011**

Ruth Naderer  
Petra Sauer  
Christina Wieser



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Entwicklung und Maßnahmen auf EU-Ebene .....	4
3. Nationalstaatliche Maßnahmen und Entwicklungen .....	6
4. Entwicklung und Maßnahmen in Österreich .....	8
5. Frauenanteile in Aufsichts- und Verwaltungsräten – Ein europäischer Vergleich .....	10
6. AK Auswertung der Top 200 Unternehmen .....	12
6.1. Nicht einmal jede zwanzigste GeschäftsführerIn ist weiblich .....	12
6.2. Allein unter Männern: Nur 7,5 % Kapitalvertreterinnen im Aufsichtsrat .....	13
6.3. Frauenquoten nach Sektoren .....	15
6.4. Jedes dritte Unternehmen kommt zur Gänze ohne Frauen in den beiden obersten Führungsgremien Geschäftsführung und Aufsichtsrat aus .....	16
6.5. Unternehmen des ATX und des Prime Market liegen weit unter dem Durchschnitt .....	17
7. Frauen und Führung – kein Widerspruch.....	20
8. Schlussfolgerungen und AK Forderungen .....	23

## 1. Einleitung

Von der Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben, insbesondere in den Führungsetagen, ist Österreich weit entfernt: Frauen sind in den Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen auch im Jahr 2011 immer noch eklatant unterrepräsentiert. Frauen sind wichtige Stakeholder – KundInnen, MitarbeiterInnen, LieferantInnen – und müssen daher entsprechend an der Unternehmensführung beteiligt und bei der Kontrolle von Unternehmen berücksichtigt werden. Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan der Geschäftsführung und trifft wesentliche strategische wirtschaftliche Entscheidungen, die für die Zukunft jedes Unternehmens zentral sind. Große Investitionen werden abgesegnet, Markt- und Produktentscheidungen sowie Unternehmensstrukturen werden diskutiert und vorbereitet – Frauen sind davon ebenso wie Männer betroffen.

Im Aufsichtsrat werden auch wesentliche Personalentscheidungen wie die Bestellung und Abberufung des Vorstandes in Aktiengesellschaften getroffen, die dann wiederum über Führungspositionen im Unternehmen entscheiden. Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates sollte daher unbedingt auf unterschiedliche Qualifikationen, Blickwinkel, Kompetenzen und ein ausgewogenes Verhältnis beider Geschlechter geachtet werden.

Während der Frauenanteil in den Verwaltungsräten anderer europäischer Ländern in den letzten Jahren durch verschiedenste Maßnahmen deutlich gesteigert werden konnte, gehört Österreich mit 9 % nach wie vor zu den Ländern mit den schlechtesten Ergebnissen. Norwegen, Schweden und Finnland liegen im Spitzenfeld, Niederlande und Spanien konnten die Frauenanteile seit 2006 immerhin verdoppeln!

Die **Arbeiterkammer Wien untersuchte im Februar 2011 zum wiederholten Mal** den Anteil von Frauen in den **Geschäftsführungen und Aufsichtsräten der Top 200 Unternehmen** Österreichs. Die aktuelle Auswertung zeigt ein ähnliches Bild wie in den Jahren zuvor: Beide Gremien sind weiterhin klar von Männerhand dominiert. In der **Geschäftsführung** ist der **Frauenanteil** gar um beinahe einen Prozentpunkt auf **4,4 %** (2010: 5,3 %) gesunken, während er im **Aufsichtsrat** nur marginal auf **10,3 %** (2010: 9,7 %) angestiegen ist. Nicht einmal jede zwanzigste GeschäftsführerIn (28 von 637) und jede zehnte AufsichtsrätIn (145 von 1.404) ist weiblich. In nur 13 der Top 200 Unternehmen ist zumindest eine Frau sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat vertreten.

**Die Hälfte** (73 von 145) **der Aufsichtsrätinnen wird vom Betriebsrat delegiert**, damit tragen die Arbeitnehmervertreterinnen maßgeblich zu mehr Diversität im Aufsichtsrat bei. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass ArbeitnehmerInnenvertreterInnen nur maximal ein Drittel der Mandate besetzen dürfen.

Nicht zufriedenstellend ist die Lage bei den Unternehmen des **ATX** und des **Prime Market**, wo die Frauenanteile mit 3,9 % bzw. 3,0 % im Vorstand und 8,5 % bzw. 7,7 % im Aufsichtsrat klar **unter dem Durchschnitt** liegen. In den folgenden zehn ATX Unternehmen ist weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten: bwin Interactive Entertainment AG, Flughafen Wien AG, Intercell AG, Mayr-Melnhof Karton AG, RHI AG, Schoeller Bleckmann oilfield equipment AG, Voestalpine AG und Zumtobel AG.

Der Handlungsbedarf ist hoch, will Österreich nicht weiter zu den Schlusslichtern in Europa zählen. Weiche Regelungen im Corporate Governance Kodex und die Prinzipien Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung der Unternehmen haben in den letzten Jahren nicht gegriffen und keinerlei Fortschritt bei der Gleichberechtigung in der Unternehmensführung gebracht.

## 2. Entwicklung und Maßnahmen auf EU-Ebene

Vladimír Spidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (2007): „Wenn wir an die Werte der Demokratie, die die Vertretung und Teilhabe der Bürger zur Grundlage haben, glauben, dann können wir nicht die Halbe Bevölkerung aus den Entscheidungsstrukturen ausschließen...Unsere Wirtschaft muss das Potential aller menschlichen Fähigkeiten, die uns zur Verfügung stehen, nutzen...Wir müssen ein für alle Mal die gläserne Decke, an die Frauen noch immer stoßen durchbrechen.“<sup>1</sup>

Die Europäische Union bekannte sich von Beginn an zu der Gleichstellung der Geschlechter. So beinhaltet schon der **Vertrag von Rom** von 1957 die Verpflichtung zur Gewährleistung des gleichen Entgelts für Frauen und Männer. 1997 wurde im **Vertrag von Amsterdam** die **Gleichstellung von Frauen und Männern als Grundprinzip** anerkannt, was die Gemeinschaft ermächtigte, angemessene Maßnahmen zur Bekämpfung der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu ergreifen. Auch in dem am 1. Dezember 2009 in Kraft getretenen **Vertrag von Lissabon** ist die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter als Aufgabe der Union verankert.

Die Grundlage der maßgeblichen Schritte des letzten Jahrzehnts bilden, die auf der Weltfrauenkonferenz der **Vereinten Nationen 1995** verabschiedete, **Erklärung und Aktionsplattform von Peking**<sup>2</sup>. In zwölf kritischen Bereichen, welche die Verletzung von Frauenrechten und geschlechtsspezifische Ungleichbehandlung betreffen, wurde zukünftig notwendiger Aktionsbedarf festgestellt. Eines dieser Handlungsfelder bezieht sich auf die Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungsprozessen<sup>3</sup>. Anlässlich des 15. Jahrestags der Weltfrauenkonferenz und des 30. Jahrestags der Konvention der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau<sup>4</sup> bekräftigte die Kommission im März 2010 durch die Verabschiedung einer **Frauen Charta**<sup>5</sup> erneut ihr Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter. Darin heißt es hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter in Entscheidungsprozessen: „Wir bekräftigen unser Engagement, auf eine fairere Vertretung von Frauen und Männern in Führungspositionen im öffentlichen Leben und in der Wirtschaft hinzuwirken. Wir werden unsere Befugnisse – einschließlich Anreizmaßnahmen der Union – dazu nutzen, die Stärkung des Anteils von Frauen in verantwortlichen Positionen voranzutreiben.“<sup>6</sup>

Aktuelle Aktionen der Europäischen Kommission zur Unterstützung und Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern basieren außerdem auf dem im Jahr 2006 veröffentlichten „**Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006-2010**“.<sup>7</sup> Für den Zeitraum bis 2010 wurden sechs vorrangige Bereiche<sup>8</sup> für EU-Maßnahmen festgelegt, wovon einer die Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen betrifft. Ihre vorrangige Rolle sah die Kommission bisher in der Bereitstellung von Information und der Unterstützung des Austausches von Erfahrungen und bewährten Praktiken. Besonderen Wert legt sie in diesem Zusammenhang auf die Verfügbarkeit von vergleichbaren Daten und der Förderung von Netzwerken zwischen

---

<sup>1</sup> Europäische Kommission (2007, S. 3): „Frauen und Männer in Entscheidungspositionen2007“ , [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_de.pdf).

<sup>2</sup> 189 Staaten verabschiedeten die Aktionsplattform von Peking.

<sup>3</sup> Die Begriffe Entscheidungsprozesse und –positionen beziehen sich auf die Beteiligung von Frauen in der Beschlussfassung der Politik, in der Wirtschaft sowie in der öffentlichen Verwaltung und in der Justiz.

<sup>4</sup> Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW)

<sup>5</sup> Mitteilung der Kommission (2010, S. 3): Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015.

<sup>6</sup> Mitteilung der Kommission (2010, S. 5): Ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Eine Frauen Charta.

<sup>7</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0092:DE:NOT>

<sup>8</sup> Gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit für Frauen und Männer, bessere Vereinbarkeit von Beruf, Privat- und Familienleben, gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Entscheidungsprozess, Bekämpfung geschlechterbezogener Gewalt und geschlechterbezogenen Menschenhandels, Abbau von Geschlechterstereotypen, Förderung der Gleichstellung in der Außen- und der Entwicklungspolitik.

allen beteiligten Akteuren. Folgende Aktivitäten zur Förderung von Frauen in Entscheidungsprozessen wurden daher betrieben:<sup>9</sup>

- Unterstützung der Mitgliedsstaaten durch Kofinanzierung transnationaler Projekte, die von relevanten Interessengruppen (regionale und lokale Behörden, NRO, Sozialpartner) durchgeführt werden.
- Um die Bereitstellung von zuverlässigen und vergleichbaren Daten zu gewährleisten wurde 2004 die Datenbank der Kommission zu Frauen und Männern in Entscheidungspositionen eingeführt. Die Datenbank umfasst politische, wirtschaftliche und rechtliche Entscheidungspositionen in EU-Einrichtungen, den 27 EU-Mitgliedsstaaten, EWR-Ländern<sup>10</sup>, der Türkei und Kroatien.
- Im Juni 2008 wurde einer der zentralen Aktionsempfehlungen des Fahrplans 2006 nachgekommen und das „Europäische Netzwerk zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“<sup>11</sup> gegründet. Das Ziel der Gruppe ist die Verbesserung der Stellung von Frauen in Führungspositionen in Politik und Wirtschaft. Dies soll erreicht werden durch die Schaffung einer EU-Plattform welche dem Austausch und der Weitergabe erfolgreicher Strategien, Ideen, Informationen und Erfahrungen dient. Erste Ergebnisse und Berichte sollen im Laufe dieses Jahres vorgelegt werden.
- 2007 wurde der Report „Frauen und Männer in Entscheidungspositionen“ veröffentlicht. Darin wurden Zahlen und Fakten über Entscheidungspositionen in den politischen, öffentlichen und wirtschaftlichen Bereichen in den Mitgliedsstaaten der europäischen Union dargestellt und Beispiele für erfolgreiche, nationale, politische Maßnahmen und Strategien gegeben.
- Zur Überprüfung der Umsetzung des Fahrplans veröffentlicht die Kommission jährlich den Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern.<sup>12</sup> Dieser soll Fortschritte, Herausforderungen und Prioritäten im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter aufzeigen.

Basierend auf dem Fahrplan 2006 und der Frauencharta veröffentlichte die Kommission im Herbst 2010 eine **Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010 – 2015**. Diese definiert die Gleichstellung in Entscheidungsprozessen abermals als zentrales Handlungsfeld da, trotz der Fortschritte durch bereits gesetzte Maßnahmen, Frauen in Führungspositionen – insbesondere auf höchster Ebene - weiterhin unterdurchschnittlich vertreten sind.<sup>13</sup> In ihrer Rede anlässlich einer Veranstaltung zur Gleichstellungsstrategie sorgte **Viviane Reding, EU-Kommissarin für Justiz und Gleichstellungsfragen**, durch ihre Bereitschaft zur **gesetzlichen Quote auf EU-Ebene** für Aufruhr: *„Wir werden ab Oktober prüfen, ob neue europäische Rechtsinstrumente erforderlich sind, um mehr Frauen in die Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen zu bringen. Unsere Gleichstellungsstrategie ist dabei der Beginn eines Prozesses, der auf zwei unterschiedliche Arten erfolgreich beendet werden kann. Entweder ergreifen die europäischen börsennotierten Unternehmen freiwillig Maßnahmen der Corporate Governance, welche den Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten substantiell erhöhen; oder die Kommission wird 2012 einen Vorschlag für gesetzgeberische Maßnahmen vorlegen.“* Reding's Ziel ist es bis 2015 einen Anteil von 30 % zu erreichen, welcher bis 2020 auf 40 % erhöht werden soll. Im Frühjahr 2011 sollen Vertreter der größten europäischen Unternehmen zur Diskussion dieses Themas nach Brüssel eingeladen werden. Kürzlich kündigte auch **EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier** einen konkreten Vorschlag für eine Frauenquote im April an.

---

<sup>9</sup> Europäische Kommission: „Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007“  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_de.pdf).

<sup>10</sup> Island, Liechtenstein und Norwegen.

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/news/news\\_de.cfm?id=409](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/news/news_de.cfm?id=409)

<sup>12</sup> Europäische Kommission (2009): „Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2009“  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:DE:PDF>

<sup>13</sup> Mitteilung der Kommission (2010, S. 8): Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015.

### 3. Nationalstaatliche Maßnahmen und Entwicklungen

Zahlreiche europäische Staaten versuchten in den letzten Jahren die Präsenz von Frauen in Führungsgremien durch gesetzliche und/oder alternative Maßnahmen zu erhöhen.<sup>14</sup>

Im Jahr 2004 führte **Norwegen** als erstes europäisches Land eine gesetzliche Quotenregelung ein, wonach die Verwaltungsräte<sup>15</sup> staatlicher Aktiengesellschaften, staatlicher Gesellschaften mit beschränkter Haftung und privater Aktiengesellschaften zu mindestens 40 %<sup>16</sup> aus Frauen bzw. Männern bestehen müssen. Das Gesetz trat am 1. 1. 2006 in Kraft. Bestehenden Unternehmen wurde eine zweijährige Übergangsfrist gewährt. Neue Unternehmen müssen die Bestimmung schon bei ihrer Gründung erfüllen. Sanktioniert wird die Nichterfüllung mit der Auferlegung einer monetären Verwaltungsstrafe und einer Fristerstreckung<sup>17</sup>. Wird der Quotenregelung nach Ablauf der Frist weiterhin nicht nachgekommen, so wird eine Zwangsliquidation eingeleitet. Im Februar 2008 erfüllten 93 % der privaten Aktiengesellschaften die Anforderungen. 77 Unternehmen wurde eine viermonatige Fristerstreckung gewährt um den Bestimmungen zu entsprechen. Zwangsliquidationen mussten bisher noch nicht eingeleitet werden.<sup>18</sup>

Zudem beinhaltet der norwegische Corporate Governance Kodex Bestimmungen über die Zusammensetzung und Unabhängigkeit des Verwaltungsrates. Weiters errichtete die norwegische Wirtschaftskammer eine Datenbank, welche den Unternehmen die Auswahl an kompetenten und hochqualifizierten Verwaltungsratskandidatinnen erleichtern soll.

Auch in **Spanien** beschloss das Parlament 2007 ein Gesetz, welches vorsieht, dass sich die Gremien von staatlichen und privaten Kapitalgesellschaften zu mindestens 40 % und maximal 60 % aus weiblichen bzw. männlichen Organmitgliedern zusammensetzen müssen. Den Unternehmen wurde eine Übergangsfrist von acht Jahren eingeräumt. Wie eine Nichterfüllung der Quote sanktioniert wird, wurde bisher nicht beschlossen.

Der spanische Corporate Governance Code beinhaltet eine freiwillige Selbstverpflichtung für Gesellschaften. Sind in dem Verwaltungsrat eines Unternehmens wenige oder keine weiblichen Mitglieder vertreten, so hat das Gremium eine Stellungnahme über die Gründe und über korrigierende Maßnahmen abzugeben.

In **Frankreich** stimmte der Senat im Herbst 2010 für eine stufenweise Quotenregelung. Der entsprechende Gesetzesentwurf wurde im Jänner 2011 vorgelegt. Demnach soll bis 2013 ein Frauenanteil in den Aufsichtsräten großer Unternehmen von 20 % bzw. von 40 % bis 2016 erreicht werden. Die Quotenregelung findet Anwendung auf private und öffentliche börsennotierte Unternehmen und/oder Firmen ab 500 Beschäftigten, die einen Umsatz von mindestens 50 Mio. Euro erwirtschaften. War bisher überhaupt keine Frau im Aufsichtsrat, so muss binnen sechs Monate nach Verkündung des Gesetzes mindestens eine weibliche Vertreterin benannt werden. Unternehmen, welche den Frauenanteil nicht innerhalb der beschlossenen Frist erreichen können die Sitzungsgelder zeitweise gestrichen und Beschlüsse für Nominierungen für nichtig erklärt werden.

---

<sup>14</sup> Zechner Katharina (2008): Überblick über aktuelle europäische Maßnahmen zur Stärkung der Präsenz von weiblichen Vorstands-, Aufsichtsrats- und Verwaltungsmitgliedern.

<sup>15</sup> Der norwegische Verwaltungsrat ist sowohl für die Geschäftsführung als auch für die Überwachung und Kontrolle zuständig.

<sup>16</sup> Die Quote schwankt zwischen 33,3 % und 50 % in Abhängigkeit der Anzahl an Mitgliedern im Verwaltungsrat.

<sup>17</sup> Das norwegische Unternehmensgesetz legt die Sanktionierung durch Zwangsliquidation fest. Basierend auf der Annahme, dass Unternehmen den Forderungen üblicherweise innerhalb akzeptabler Fristen nachkommen wurde diese Maßnahme abgeschwächt. Seither kann das Ministerium für Handel und Industrie auf die Durchführung der Zwangsliquidation verzichten, wenn dies aus substantiellem öffentlichen Interesse zu rechtfertigen ist.

<sup>18</sup> Ministry of Children and Equality: Representation of both sexes on boards  
<http://www.regjeringen.no/en/dep/bld/Topics/Equality/rules-on-gender-representation-on-compan.html?id=416864>

In **Deutschland** beinhaltet der Corporate Governance Kodex nur implizit eine Vorgabe zur Verbesserung der Frauenrepräsentanz in Führungspositionen: gemäß Abschnitt 5.1.2 Abs 1 soll der Aufsichtsrat bei der Zusammensetzung des Vorstandes auch auf Vielfalt (Diversity) achten. „*Das ist eine sehr vage Vorgabe, weil Diversität ziemlich beliebig interpretiert werden kann,...*“<sup>19</sup> Für Unternehmen, an denen der Bund beteiligt ist findet der Public Governance Kodex Anwendung. Dieser drückt sich unter 5.2 bei den Vorschlägen zur Wahl des Überwachungsorgans eindeutiger aus: „*...in diesem Rahmen ist auch auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen hinzuwirken.*“<sup>20</sup> Basierend auf den vernachlässigbaren, bestehenden Vorschriften zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie dem schlechten Abschneiden Deutschlands im internationalen Vergleich ließ die deutsche Arbeitsministerin von der Leyen vor kurzem (Jänner 2011) – unterstützt durch die Forderungen der EU-Kommissare Barnier und Reding – mit ihrer Forderung nach einer Quote von 30 % für deutschen Führungsgremien aufhören.

In **Schweden** erklärte die seit 2006 amtierende konservative Regierung, sie setze auf Kompetenz statt auf eine gesetzliche Quote. Ein schon bestehender Gesetzesentwurf über eine Quote von 33,3 % in Verwaltungsräten börsennotierter Publikumsgesellschaften liegt seither auf Eis.

Im schwedischen Corporate Governance Kodex wird festgelegt, dass Gesellschaften eine ausgewogene Verteilung der Verwaltungsratsmandate auf Männer und Frauen anzustreben haben. Von Bedeutung ist allerdings nur die Ausrichtung der Unternehmen, das Ergebnis wird nicht überprüft. Seit 2006 müssen Kapitalgesellschaften im Jahresabschluss die Anteile von Frauen und Männern in den Verwaltungsräten und das Geschlecht des geschäftsführenden Direktors sowie der sonstigen leitenden Angestellten angeben.

In **Finnland** wurde die Bestimmung im Corporate Governance Kodex bezüglich eines ausgewogenen Verhältnisses der Geschlechter in Verwaltungsräten verschärft. Die bisher geltende Empfehlung wurde in eine „comply or explain Regel“ umgewandelt. Demnach muss ab Jänner 2010 mindestens eine Frau Mitglied in den Verwaltungsräten eingetragener Gesellschaften sein, wenn nicht muss dies begründet werden. Die Regierung setzt vor allem auf positive Effekte aus der Verpflichtung zur öffentlichen Begründung eines Verstoßes. Ansonsten setzt Finnland auf alternative Maßnahmen wie public awareness durch Seminare, Konferenzen und Mentoring-Programme.

Gesetzliche Bestimmungen beziehen sich in **Finnland** und **Dänemark** auf den (mehrheitlich) staatlichen Bereich.<sup>21</sup> Hingegen wurde in der **Schweiz** eine vom Nationalrat gebilligte Initiative über die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote in den Verwaltungsräten von Gesellschaften mit Bundesbeteiligung im April 2008 von der Kommission für Rechtsfragen abgelehnt.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Raasch, Sybille (2009, S. 222): Erhöhung der Frauenrepräsentanz in Aufsichtsräten: Norwegen – Ein Modell?

<sup>20</sup> Vgl. Raasch (2009, S. 222)

[http://www.bundesfinanzministerium.de/nr\\_39808/DE/BMF\\_\\_Startseite/Service/Glossar/P/003\\_\\_Public\\_\\_Corporate\\_\\_Governance\\_\\_Kodex.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/nr_39808/DE/BMF__Startseite/Service/Glossar/P/003__Public__Corporate__Governance__Kodex.html)

<sup>21</sup> Finnisches Gesetz über die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen § 4a, dänisches Gesetz über die Gleichstellung zwischen Mann und Frau § 11 Abs 2.

<sup>22</sup> <http://www.parlament.ch/d/mm/2008/Seiten/mm-rk-n-2008-04-04.aspx>

#### 4. Entwicklung und Maßnahmen in Österreich

Österreich ratifizierte 1982 die **Konvention der Vereinten Nationen** zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frauen. Damit hat sich Österreich einerseits verpflichtet deren umfassenden Vorschriften zu entsprechen und Überprüfungsverfahren einzuleiten. Andererseits erstattet Österreich auch regelmäßig Bericht zu den, in der **Aktionsplattform von Peking** definierten, zwölf Handlungsfelder zur Stärkung der Position der Frauen. Darüber hinaus ist Österreich als Mitglied der europäischen Union verpflichtet, von der Gemeinschaft gesetzte Maßnahmen zur Bekämpfung der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts umzusetzen. Mit Spannung können daher die Entwicklungen, welche die aktive Diskussion über Quotenregelungen auf EU-Ebene nach sich ziehen erwartet werden. (siehe Abschnitt 2)

Explizit ist die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen in Österreich derzeit ausschließlich im **Corporate Governance Kodex**<sup>23</sup> geregelt. Seit Jänner 2009 beinhaltet die Empfehlung Nr. 42 zur Besetzung frei werdender Aufsichtsratsmandate den Zusatz: „*Weiters sind auch Aspekte der Diversität des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder, die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur zu berücksichtigen.*“<sup>24</sup> Eine nähere Spezifikation wird nicht vorgenommen. Außerdem handelt es sich bei dieser Vorgabe um eine reine Empfehlung („R-Regel“). Die Nichteinhaltung muss also nicht einmal erklärt werden.

Im Zuge der **Änderung des Aktienrechts 2010** wurde eine neue Vorgabe im § 243b Abs. 2 (2) UGB umgesetzt, welcher den **Corporate Governance Bericht für börsennotierte Unternehmen** regelt. Demnach sind im Corporate Governance Bericht Maßnahmen zur Frauenförderung in Aufsichtsrat, Vorstand und in sonstigen Leitungspositionen verbindlich offenzulegen (L-Regel, Kodex 2010). Da jedoch die Übergangsregelung gilt, dass die Änderung erst auf Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2009 beginnen, anzuwenden ist, erfolgen Veröffentlichungen des Berichts prinzipiell erst im Laufe des Jahres 2011.

Allerdings gaben bereits acht bzw. 12,9 % der Unternehmen ein frühzeitiges, **freiwilliges Bekenntnis zum aktuellsten Kodex** ab. Damit konnte sich die Öffentlichkeit bereits im Herbst 2010 ein erstes Bild machen, welche konkreten Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen gesetzt werden. Gemäß der Kodex Evaluierung 2010 der AK Wien<sup>25</sup> bleiben die vorliegenden Berichte allerdings weit hinter den Erwartungen zurück: Während in der Rath AG, der Mayr-Melnhof Karton AG und der A-TEC Industries AG keine bzw. nur geringe Einsicht in die Notwendigkeit zur Frauenförderung besteht, beschränken sich die Christ Water Technology AG sowie die BWT AG auf die Forcierung von Frauen in Führungspositionen durch flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zur Heimarbeit. Positiv hervorzuheben ist die Einrichtung eines Gremiums für Gleichbehandlung in der Kapsch TrafficCom. Lediglich die Telekom Austria AG führt in ihrem Bericht dezidiert die kontinuierliche Steigerung der Frauenquote in Führungspositionen als Zielgröße an.<sup>26</sup>

Aktuell verhandeln Frauenministerin Gabriele Heinisch-Hosek – welche sich schon seit längerem zur gesetzlichen Quote bekennt – und Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner über Aufnahme einer **Quotenregelung in den Corporate Governance Kodex** für börsennotierte Firmen. In einem ersten Schritt geht es um die Verankerung einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Vor allem für staatsnahe Unternehmen gibt es schon klare Vorstellungen über ein freiwilliges Bekenntnis zu einem „Quotenstu-

---

<sup>23</sup> Der Corporate Governance Kodex beinhaltet allerdings kein positives Recht. Vielmehr werden Grundsätze guter Unternehmensführung als sog. Softlaw vorgeschrieben. Dies bedeutet, dass Unternehmen die Nichterfüllung der Vorgaben nur öffentlich begründen müssen („comply or explain Prinzip“) bzw. nicht einmal dieser öffentlichen Rechtfertigungspflicht unterliegen (R-Regel). (vgl. Raasch, Sybille (2009))

<sup>24</sup> [http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2010\\_v4.pdf](http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2010_v4.pdf)

<sup>25</sup> AK Wien (2010, S. 27): Kodex Evaluierung 2010. Die praktische Anwendung des Corporate Governance Kodex an der Wiener Börse.

<sup>26</sup> Vgl. Geschäftsberichte der jeweiligen Unternehmen und Kodex Evaluierung 2010 (S. 28).



fenplan“: Bis Ende 2013 soll der Frauenanteil in den Aufsichtsräten von **Unternehmen mit Bundesbeteiligung**<sup>27</sup> bei 25 % liegen und bis 2018 auf 40 % ansteigen. Sollte diese freiwillige Selbstverpflichtung nicht greifen, strebt Heinisch-Hosek für das Jahr 2014 eine gesetzliche Regelung an.

Die Bundesregierung hat in ihrem Regierungsübereinkommen 2008-2013 beschlossen, einen **Nationalen Aktionsplan (NAP) für Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt**<sup>28</sup> zu erarbeiten. Im Zuge dessen sollten in den nächsten fünf Jahren konkrete Schritte zur Gleichstellung entwickelt und umgesetzt werden. Die Fortschritte werden durch jährliche Berichte evaluiert. Im Sommer 2010 wurde der breit angelegte Diskussionsprozess unter der Beteiligung von VertreterInnen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Sozialpartnerschaft und NGOs abgeschlossen. Die **Arbeiterkammer** brachte hierbei ihre **konkreten Vorschläge und Forderungen** ein, wobei sie die rasche Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote von 40 % für Aufsichtsräte als besonders effektive wie auch dringliche Maßnahme erachtet (vgl. Kapitel 6 „Schlussfolgerungen und AK Forderungen“). 2011 startet demnach die Phase der Umsetzung.

Der NAP definiert fünf Handlungsbereiche welchen wiederum entsprechende Maßnahmenvorschläge und konkrete Maßnahmenpakete zugeordnet werden. Eines dieser Handlungsfelder bezieht sich auf die Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen: *„An einer Verbesserung der Situation muss – im Interesse der Wirtschaft, wie auch der Frauen - gearbeitet werden. Von allein geht es nicht. Um eine Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen zu erreichen sind (betriebliche) Gleichstellungsprogramme und Zielvereinbarungen erforderlich.“*<sup>29</sup> Zur Erreichung des definierten Ziels werden zahlreiche Aktivitäten angeführt. Diese reichen von Weiterbildungs- und Karrieremaßnahmen über transparente Aufnahmeverfahren und die Ermöglichung von Führung in Teilzeit zur Steigerung und Sicherung der Chancengleichheit beim Zugang zu Führungspositionen, bis zur Steigerung des öffentlichen Bewusstseins durch die Mitwirkung von Frauen in Gestaltungsprozessen, Entscheidungen, in der Öffentlichkeitsarbeit und in den Medien. Außerdem sollen Unternehmen, Ministerien und Sozialpartner bei der Besetzung von Führungspositionen auf einen ausgewogenen Geschlechteranteil achten und Maßnahmen setzen, um das Potential von Frauen zu fördern.<sup>30</sup>

Im Mittelpunkt des Pakets an konkreten Maßnahmen<sup>31</sup> steht die zuvor angeführte *„...stufenweise Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien großer Kapitalgesellschaften und Unternehmen des Bundes.“*(34. Maßnahme) Weiters wurden die folgenden Maßnahmen, welche die Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen effektiv vorantreiben sollen, definiert:

- Einrichtung einer Datenbank mit Kandidatinnen für Aufsichtsratsfunktionen.
- Evaluierung der seit 1.1.2009 bestehenden Empfehlung des Corporate Governance Kodex betreffend der Vertretung beider Geschlechter in Aufsichtsräten.
- Führen in Teilzeit (für beide Geschlechter) ermöglichen.
- Schaffung einer überbetrieblichen Führungskräfteakademie mit Schwerpunkt Frauenförderung

---

<sup>27</sup> Es handelt sich dabei um 392 Unternehmen, z.B. Verbund, Bundestheater-Holding, Bundesrechenzentrum, Finanzmarktaufsicht.

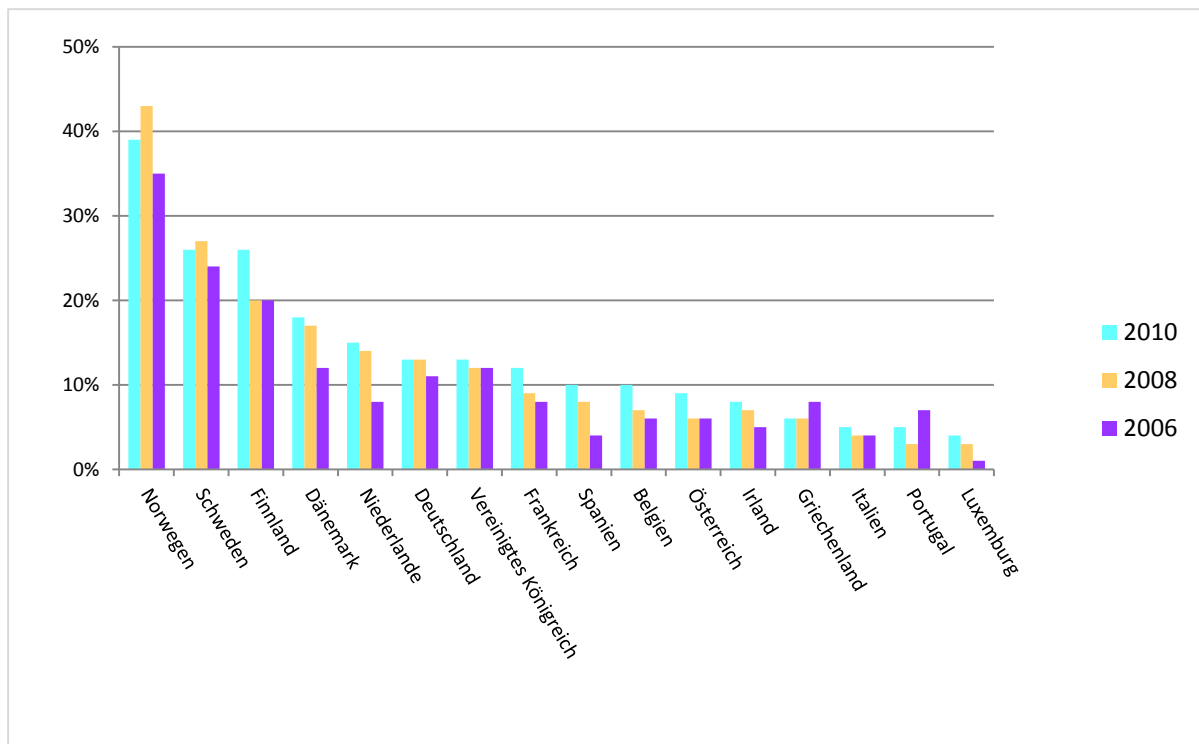
<sup>28</sup> BKA (2010): Nationaler Aktionsplan. Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt.

<sup>29</sup> BKA (2010, S. 37)

<sup>30</sup> BKA (2010, S. 37 f.)

<sup>31</sup> BKA (2010, S 60 – S. 62)

## 5. Frauenanteile in Aufsichts- und Verwaltungsräten – Ein europäischer Vergleich



**Abbildung 1:** Entwicklung von Frauen in Verwaltungsräten

Quelle: Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen<sup>32</sup>

Lag der Frauenanteil in Norwegen vor der Einführung der Quotenregelung noch bei 35 %, so stieg er bis 2008 auf 43 % an. Auch wenn der Anteil an Frauen in norwegischen Führungsgremien 2010 auf 39 % sank, ist Norwegen weiterhin klarer europäischer Spitzenreiter. Dies belegt in quantitativer Hinsicht die Effektivität der gesetzlichen Quotenregelung. Auch die anderen skandinavischen Länder Schweden und Finnland erreichen mit jeweils 26 % bemerkenswerte Frauenanteile und hängen den Rest Europas eindeutig ab.

Frankreich liegt momentan mit einem Frauenanteil von 12 % noch im Mittelfeld. Die Ende 2010 beschlossene gesetzliche Quotenregelung lässt jedoch eine spannende Entwicklung in den nächsten Jahren erwarten. Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten spanischer Unternehmen ist zwar mit 10 % weiterhin gering. Allerdings zeigt das gewaltige Wachstum um 150 %, dass die gesetzliche Bestimmung die erwartete Wirkung zeigt. Auch die Niederlande konnten ein beeindruckendes Wachstum verzeichnen. Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten niederländischer Unternehmen verdoppelte sich annähernd, was auf den öffentlichen Druck und zahlreiche private Initiativen zurückzuführen ist.<sup>33</sup>

Die schlechtesten Ergebnisse verzeichnen Belgien, Irland, Österreich, Griechenland, Italien, Portugal und Griechenland, mit Frauenanteilen von unter 10 %. Es sind zugleich auch diese Länder mit vernachlässigbaren oder gar negativen Entwicklungen seit 2006.

<sup>32</sup> Erhobene Organisationen sind die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes, welche in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien (max. 50) zusammengefasst werden. Börsenindikatoren umspannen die nach Marktkapitalisierung und/oder Handelsaufkommen größten Unternehmen. Erhobene Positionen sind der/die PräsidentIn und die Mitglieder des Direktoriums. Bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion werden die Mitglieder des Aufsichtsrates berücksichtigt. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPagelId=675>

<sup>33</sup> Vgl. European Professional Women's Network Monitor (2008).

<b>Frauenanteile in Aufsichts- und Verwaltungsräten</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2006</b>
<b>Norwegen</b>	39%	43%	35%
<b>Schweden</b>	26%	27%	24%
<b>Finnland</b>	26%	20%	20%
<b>Dänemark</b>	18%	17%	12%
<b>Niederlande</b>	15%	14%	8%
<b>Deutschland</b>	13%	13%	11%
<b>Vereinigtes Königreich</b>	13%	12%	12%
<b>Frankreich</b>	12%	9%	8%
<b>Spanien</b>	10%	8%	4%
<b>Belgien</b>	10%	7%	6%
<b>Österreich</b>	9%	6%	6%
<b>Irland</b>	8%	7%	5%
<b>Griechenland</b>	6%	6%	8%
<b>Italien</b>	5%	4%	4%
<b>Portugal</b>	5%	3%	7%
<b>Luxemburg</b>	4%	3%	1%

**Tabelle 1:** Entwicklung von Frauen in Verwaltungsräten

Quelle: Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen

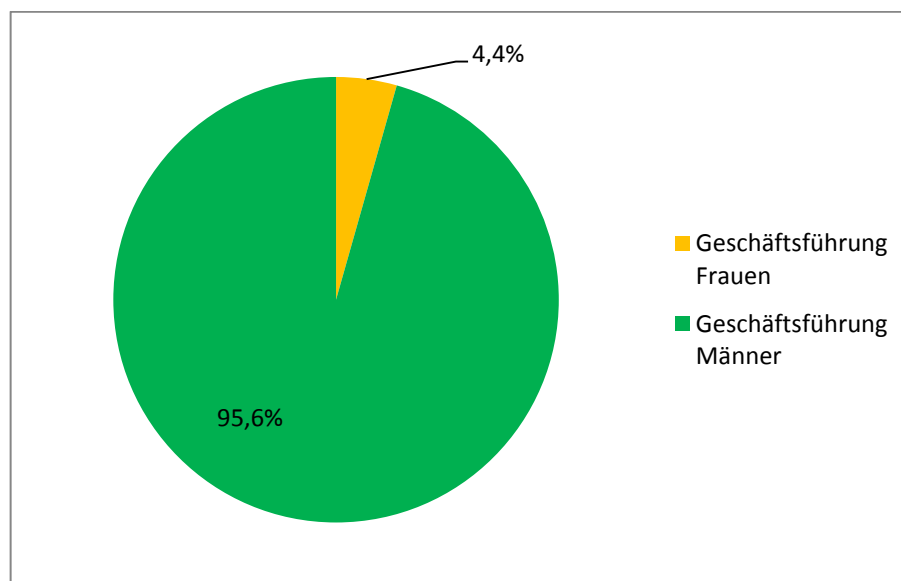
## 6. AK Auswertung der Top 200 Unternehmen

Die AK untersuchte im Februar 2011 die Anteile von **Frauen** in Geschäftsführung und Aufsichtsrat der **Top 200 Unternehmen** (Stand: Goldener Trend 2010) anhand des Firmenbuchs (Stand: Jänner 2011):<sup>34</sup> Die heimischen Top-Unternehmen werden von insgesamt 637 GeschäftsführerInnen geleitet, welche wiederum von 1.404 AufsichtsrätInnen kontrolliert werden.

Die **aktuelle Auswertung** zeigt ein ähnliches Bild wie in den Jahren zuvor: Beide Gremien sind weiterhin klar von Männerhand dominiert. In der Geschäftsführung ist der Frauenanteil gar um beinahe einen Prozentpunkt auf 4,4 % gesunken, während er im Aufsichtsrat nur marginal auf 10,3 % angestiegen ist. Die Hälfte der Aufsichtsrätinnen ist vom Betriebsrat delegiert.

### 6.1. Nicht einmal jede zwanzigste GeschäftsführerIn ist weiblich

Der Anteil der Frauen in den Geschäftsführungen der österreichischen Top 200 Unternehmen liegt 2011 bei **4,4 %**, was im Vergleich zum Vergleich zum Vorjahr (5,3 %) einen **Rückgang um beinahe einen Prozentpunkt** bedeutet. (vgl. Abbildung 2) Von insgesamt 637 GeschäftsführerInnen tragen dieses Jahr nur mehr 28 Frauen (2010: 33 Frauen) Verantwortung in der obersten Ebene der Unternehmensführung.



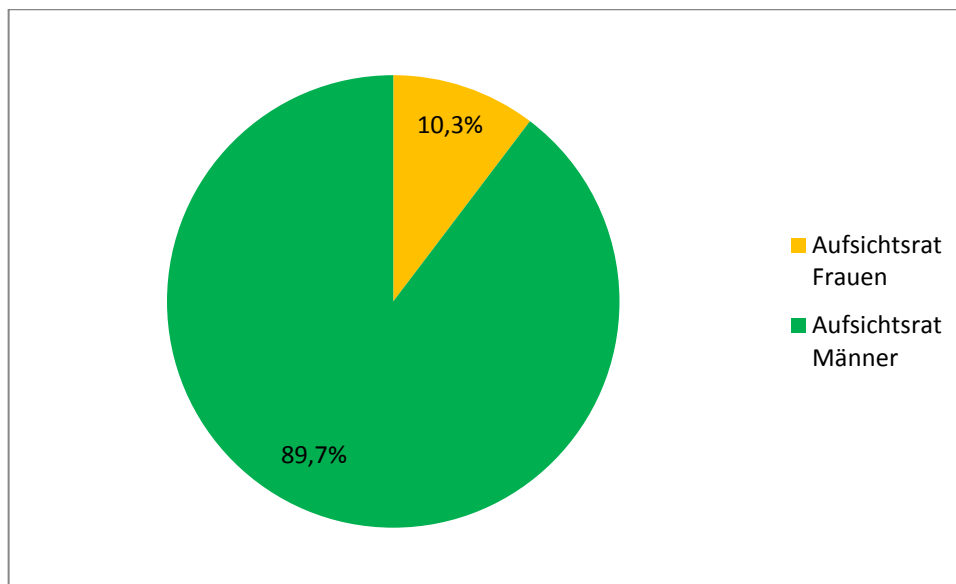
**Abbildung 2: Verteilung in der Geschäftsführung**

Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011, eigene Berechnungen

<sup>34</sup> Die Datengrundlage wurde gemäß der aktuellsten Version (2010) des „Goldenen Trends“ überarbeitet. Darüber hinaus sind im Firmenbuch (Stand: Jänner 2011) nun ArbeitnehmerInnenvertreterInnen im Aufsichtsrat eindeutig ausgewiesen. Die separate Auswertung des Frauenanteils unter den vom Betriebsrat delegierten AufsichtsrätInnen erfordert in manchen Fällen allerdings das Zurückgreifen auf nachgelagerte, operativ tätige Unternehmen nach dem Kriterium der MitarbeiterInnenzahl. Die Unternehmen der Stichprobe unterscheiden sich daher marginal von jenen der letzten beiden Jahre.

## 6.2. Allein unter Männern: Nur 7,5 % Kapitalvertreterinnen im Aufsichtsrat

Auch im Aufsichtsrat zeigt sich keine nennenswerte Verbesserung: Der Frauenanteil liegt 2011 bei **10,3 %** (2010: 9,7 %), damit entfallen 145 der 1.404 Aufsichtsratsmandate in den Top 200 Unternehmen auf Frauen. (vgl. Abbildung 3)

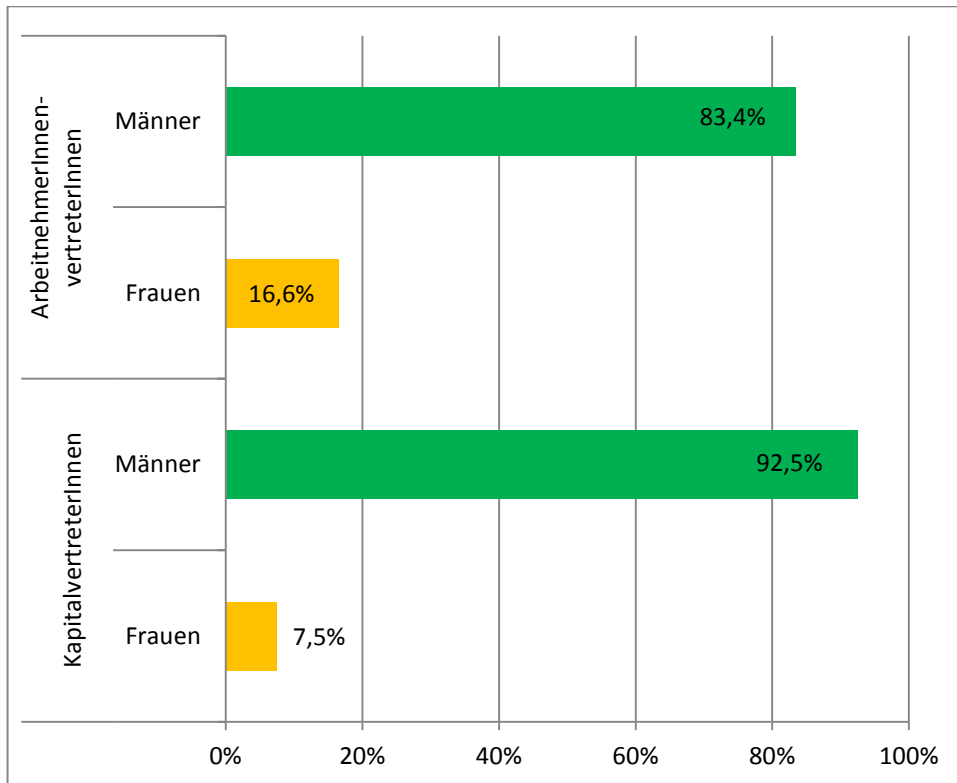


**Abbildung 3: Verteilung im Aufsichtsrat**

Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011, eigene Berechnungen

In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass **die Hälfte** der Aufsichtsrätinnen (73 von 145 Frauen bzw. 50,3 %) **vom Betriebsrat entsandt** wird. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass ArbeitnehmerInnenvertreterInnen nur maximal ein Drittel der Mandate besetzen (Drittelparität).

Mitbestimmung trägt demnach maßgeblich zu mehr Diversität im Aufsichtsrat bei, denn unter den **KapitalvertreterInnen** liegt die Frauenquote lediglich bei **7,5 %**. Der Frauenanteil in den Reihen der **ArbeitnehmerInnenvertretung** ist hingegen mit **16,6 %** im Vergleich dazu mehr als **doppelt so hoch**: Von den 440 BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat der Top 200 Unternehmen sind 73 weiblich. (vgl. Abbildung 4)



**Abbildung 4: ArbeitnehmerInnen- und KapitalvertreterInnen**  
Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011, eigene Berechnungen

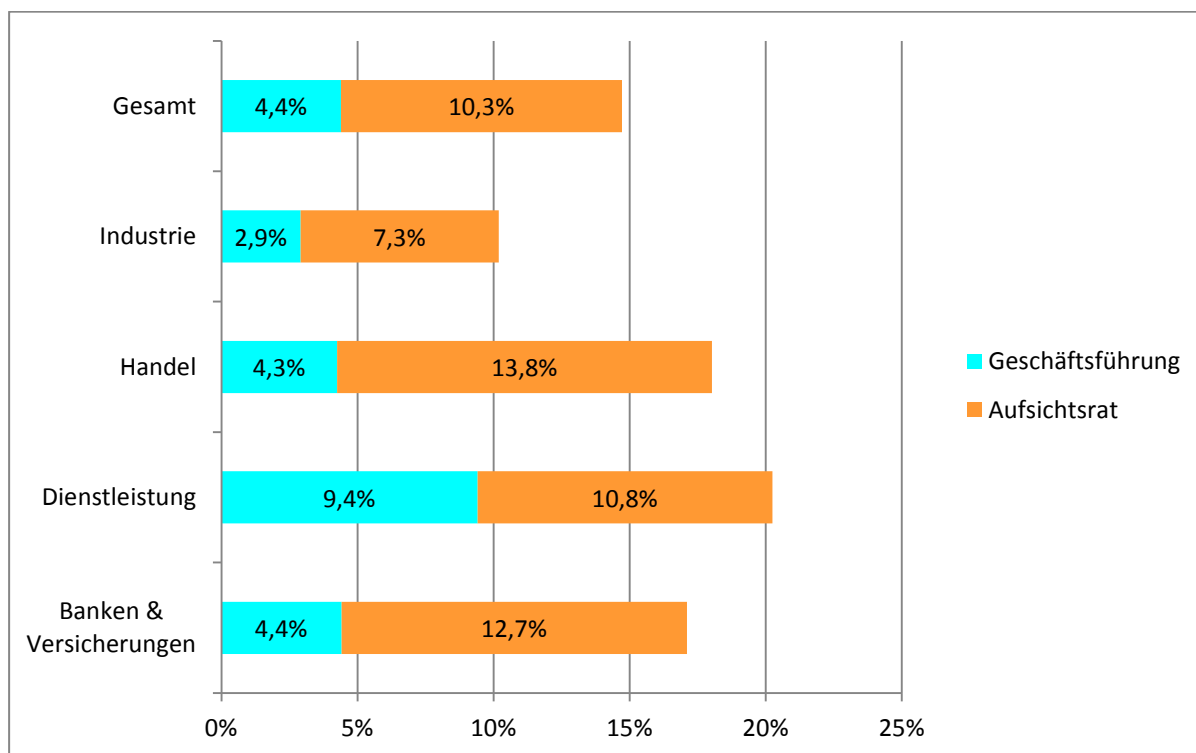
### 6.3. Frauenquoten nach Sektoren

	Geschäftsführung			Aufsichtsrat		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Banken &amp; Versicherungen</b>	4,7%	5,0%	4,4%	9,5%	10,3%	12,7%
<b>Dienstleistung</b>	7,1%	10,3%	9,4%	11,2%	12,4%	10,8%
<b>Handel</b>	7,8%	7,9%	4,3%	14,1%	13,6%	13,8%
<b>Industrie</b>	2,3%	2,6%	2,9%	5,7%	6,8%	7,3%
<b>Gesamt</b>	4,8%	5,3%	4,4%	8,9%	9,7%	10,3%

**Tabelle 2: Frauenanteile nach Sektoren**

Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2009, Jänner 2010 und Jänner 2011, eigene Berechnungen

Entsprechend dem Trend der letzten Jahre sind auch 2010 die Anteile der **Frauen in Führungspositionen** in den Sektoren **Dienstleistungen und Handel am höchsten**. Allerdings büßte der Dienstleistungssektor den Großteil der starken Zuwächse des letzten Jahres wieder ein (- 0,9 bzw. -1,6 Prozentpunkte in der Geschäftsführung bzw. im Aufsichtsrat). Darüber hinaus sank der Frauenteil in der Geschäftsführung des Handelssektors dramatisch (- 4,5 Prozentpunkte) und liegt mit 4,3% nur mehr knapp über dem Durchschnitt. Banken und Versicherungen konnten einerseits den Anteil der Aufsichtsrätinnen erhöhen. Andererseits verschlechterte sich auch in diesem Sektor das Ergebnis in der Geschäftsführung. Trotz marginaler Zuwächse in beiden Gremien sind Frauen in der **Industrie weiterhin stark unterrepräsentiert**. (vgl. Tabelle 2 und Abbildung 5)



**Abbildung 5: Frauenanteile in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat nach Sektoren**

Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011, eigene Berechnungen

#### 6.4. Jedes dritte Unternehmen kommt zur Gänze ohne Frauen in den beiden obersten Führungsgremien Geschäftsführung und Aufsichtsrat aus

In **nur 13** der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs (vgl. Tabelle 3) sind **sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat Frauen vertreten** (2007 und 2008: 15 von 200; 2009: 16 von 200, 2010: 18 von 200). Von den 23 Aufsichtsrätinnen sind **47,8 % bzw. 11 Frauen vom Betriebsrat entsandt**: Damit bestätigt sich der Trend in der Untersuchung, dass Betriebsrätinnen maßgeblich zu mehr Diversität im Aufsichtsrat beitragen, während bei den Kapitalvertreterinnen Aufholbedarf gegeben ist. Sowohl in der BAWAG PSK AG als auch Ersten Bank der Österreichischen Sparkassen AG und der Sandoz GmbH schieden im letzten Jahr Frauen aus dem Vorstand aus. In der VAMED AG ist dieses Jahr keine Frau im Aufsichtsrat vertreten. Neu hinzu gekommen sind hingegen die Wolf Holding GmbH und die Uni Credit Bank Austria AG.

Unternehmen	Geschäftsführung		Aufsichtsrat	
	Verhältnis m : w	Frauen- anteil	Verhältnis m : w	Frauen- anteil
<b>Allianz Elementar Versicherungs-AG</b>	5 : 1	16,7%	10 : 1	9,1%
<b>Baxter AG</b>	5 : 1	16,7%	3 : 2	40,0%
<b>Casinos Austria aG</b>	2 : 1	33,3%	16 : 1	5,9%
<b>dm drogerie markt GmbH</b>	8 : 1	11,1%	5 : 1	16,7%
<b>H &amp; M Hennes und Mauritz GmbH</b>	1 : 1	50,0%	3 : 2	40,0%
<b>Orange Austria Telecommunication GmbH</b>	3 : 1	25,0%	8 : 1	11,1%
<b>Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG</b>	4 : 1	20,0%	24 : 6	20,0%
<b>T-Mobile Austria GmbH</b>	5 : 1	16,7%	5 : 1	16,7%
<b>UniCredit Bank Austria AG</b>	7 : 1	12,5%	15 : 1	6,3%
<b>Verbund AG</b>	2 : 1	33,3%	13 : 2	13,3%
<b>Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group</b>	3 : 2	40,0%	10 : 2	16,7%
<b>Wiener Stadtwerke Holding AG</b>	2 : 2	50,0%	10 : 2	16,7%
<b>Wolf GmbH</b>	2 : 1	33,3%	5 : 1	16,7%

**Tabelle 3: Unternehmen mit Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat**

Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011, eigene Berechnungen



## 6.5. Unternehmen des ATX und des Prime Market liegen weit unter dem Durchschnitt

Die Unternehmen des ATX und des Prime Market sind für den Kreis der börsennotierten Unternehmen repräsentativ, für diese gelten auch die Bestimmungen des Corporate Governance Kodex. Allerdings liegen genau in dieser Gruppe die Frauenanteile sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat weit **unter dem Durchschnitt** der Top 200.

In den **20 Unternehmen des ATX** (vgl. Tabelle 4) sind im Jänner 2011 nur **3,9 % Frauen in der Geschäftsführung** vertreten. Im **Aufsichtsrat** liegt die Frauenquote bei **8,5%**. Positiv hervorzuheben sind zwei Unternehmen, bei denen sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat Frauen vertreten sind: Verbund AG und Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group.

Beim Großteil der an der Wiener Börse notierten ATX sind Frauen jedoch völlig von der obersten Führung bzw. Kontrolle ausgeschlossen. In den folgenden zehn ATX Unternehmen gibt es keine einzige Frau im Vorstand oder Aufsichtsrat: bwin Interactive Entertainment AG, Flughafen Wien AG, Intercell AG, Mayr-Melnhof Karton AG, RHI AG, Schoeller Bleckmann oilfield equipment AG, Voestalpine AG und Zumtobel AG. Beinahe **die Hälfte** (8 von 19) der Aufsichtsrätinnen in den **ATX Unternehmen** sind **vom Betriebsrat (BR) delegiert** (vgl. Tabelle 5).

Nicht zufriedenstellend ist die Lage auch in den Unternehmen des **Prime Market**: In mehr als der Hälfte der Prime Market Unternehmen (21 von 39 Unternehmen) sind Frauen in keinem der beiden Gremien vertreten. Der Frauenanteil im **Vorstand** liegt bei lediglich **3,0 %**. Von insgesamt 349 Aufsichtsratsmitgliedern sind 27 weiblich, was einem Frauenanteil von 7,7 % entspricht. Von den 27 Aufsichtsrätinnen sind auch im Prime Market 40,7% vom Betriebsrat delegiert.

Unternehmen	Geschäftsführung		Aufsichtsrat	
	Verhältnis m:w	Frauen- anteil	Verhältnis m:w	Frauen- anteil
<b>Andritz AG</b>	5 : 0	0,0%	7 : 2	22,2%
<b>bwin Interactive Entertainment AG</b>	2 : 0	0,0%	6 : 0	0,0%
<b>Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG</b>	2 : 0	0,0%	6 : 3	33,3%
<b>EVN AG</b>	3 : 0	0,0%	19 : 1	5,0%
<b>Flughafen Wien AG</b>	3 : 0	0,0%	14 : 0	0,0%
<b>Intercell</b>	4 : 0	0,0%	5 : 0	0,0%
<b>Mayr-Melnhof Karton AG</b>	4 : 0	0,0%	11 : 0	0,0%
<b>OMV AG</b>	5 : 0	0,0%	13 : 2	13,3%
<b>Österreichische Post AG</b>	5 : 0	0,0%	11 : 1	8,3%
<b>Raiffeisen International Bank-Holding AG</b>	8 : 0	0,0%	14 : 1	6,7%
<b>RHI AG</b>	3 : 0	0,0%	11 : 0	0,0%
<b>Schoeller-Bleckmann oilfield equipment AG</b>	2 : 0	0,0%	5 : 0	0,0%
<b>Semperit AG Holding</b>	4 : 0	0,0%	9 : 0	0,0%
<b>Strabag SE</b>	6 : 0	0,0%	9 : 2	18,2%
<b>Telekom Austria AG</b>	2 : 0	0,0%	10 : 2	16,7%
<b>Verbund AG</b>	2 : 1	33,3%	13 : 2	13,3%
<b>voestalpine AG</b>	6 : 0	0,0%	12 : 0	0,0%
<b>Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group</b>	3 : 2	40,0%	10 : 2	16,7%
<b>Wienerberger AG</b>	3 : 0	0,0%	11 : 1	8,3%
<b>Zumtobel AG</b>	2 : 0	0,0%	9 : 0	0,0%

**Tabelle 4: Frauenanteil in ATX Unternehmen**

Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011, eigene Berechnungen

ATX Unternehmen	Frauen in der Geschäftsführung	Frauen im Aufsichtsrat
<b>Andritz AG</b>		Unger Martha (BR) Wasserbauer Brigitta (BR)
<b>Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG</b>		Fetik Ilse (BR) Hegmala Erika (BR) Zuna-Kratky Gabriele, Dr.
<b>EVN AG</b>		Steinacker Michaela, Mag.
<b>OMV AG</b>		Al Kuwaiti Alyazia Bilgi-Zapparoli Elif
<b>Österreichische Post AG</b>		Hlawati Edith, Dr.
<b>Raiffeisen International Holding AG</b>		Chadt Sabine (BR)
<b>Strabag SE</b>		Gelbmann Kerstin, Mag. Gyulaine Magdolna P. (BR)
<b>Telekom Austria AG</b>		Egerth-Stadlhuber Henrietta, Dr. Hlawati Edith, Dr
<b>Verbund AG</b>	Baumgartner-Gabitzer Ulrike, Dr.	Oberreiner Ingeborg, Dipl. Ing. (BR) Wagner Christa
<b>Wienerberger AG</b>		Schiroky Claudia (BR)
<b>Wiener Städtische Versicherung Vienna Insurance Group AG</b>	Havasi Judit, Dr.  Dornaus Christine, Dr.	Gabriele Payr, Dr. Zwazl Sonja

**Tabelle 5:** Namen der Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat (ATX Unternehmen), BR: vom Betriebsrat delegiert  
Quelle: AK Auswertung/Firmenbuch Jänner 2011

## 7. Frauen und Führung – kein Widerspruch

Sowohl in Österreich als auch im Großteil Europas sind Frauen in Führungspositionen massiv unterrepräsentiert. In acht von 16 europäischen Ländern (vgl. Abschnitt 5) liegt die Frauenquote mit rund 10 % weit unter ihrer Beteiligung am Arbeitsmarkt. Dass kein Widerspruch zwischen Frauen und Führung besteht, wird einerseits durch Länder wie Norwegen, Schweden und Finnland belegt, die die Quote von Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren deutlich anheben konnten. Andererseits werden die vielfältigen, positiven Effekte durch die Beteiligung von Frauen im Management in zahlreichen Studien aufgezeigt.

Was ist es, das Frauen den Weg in die Unternehmensführung versperrt? Gängige Erklärungsmodelle beziehen sich oftmals auf die **fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Die Kindererziehung ist – vor allem in kontinentaleuropäischen Ländern wie Deutschland und Österreich – weiterhin vorwiegend den Frauen überlassen. Dies führt dazu, dass Frauen ihre Karrierewege meist vorzeitig abbrechen, wenn entsprechende Institutionen der Kinderbetreuung fehlen bzw. nicht gesellschaftlich etabliert sind. Die Inanspruchnahme von Kindereinrichtungen für 0 bis 2-jährige liegt in Deutschland bei 18 % und in Österreich gar nur bei 4 %.<sup>35</sup>

Das **Bildungsniveau von Frauen** ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Seit 2001 überschreitet die Zahl der weiblichen Hochschulabsolventinnen jene der männlichen eindeutig. Im Studienjahr 2007/08 waren 56 % der UniversitätsabsolventInnen Frauen<sup>36</sup>. Zwar ist der Anteil an Frauen in den sog. Zukunftsbranchen (Technik, Naturwissenschaften) weiterhin gering<sup>37</sup> (horizontale Segregation<sup>38</sup>), doch verhält es sich in einigen Fachrichtungen genau umgekehrt<sup>39</sup>. Bei den wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen – welche die Basis für eine zukünftige Managementtätigkeit bilden - scheint das Verhältnis relativ ausgeglichen: der Anteil der WU-Absolventinnen lag 2007/08 mit 51 % knapp über jenem der Absolventen. Ein Frauenmangel in der Führungsebene ist also zu bezweifeln. Vielmehr sehen sich Frauen unter der sogenannten „gläsernen Decke“ gegenüber – die unsichtbare Barriere, die ein gleichwertiges berufliches Vorankommen verhindert (vertikale Segregation<sup>40</sup>).

*„Es gibt eine ganz klare Diskriminierung. Frauen haben deshalb geringere Aufstiegschancen, weil sie einfach Frauen sind.“*<sup>41</sup> Dies stellten Guido Strunk et al. (2005) in ihrer Studie **„Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen“**<sup>42</sup>, in der sie den Karriereverlauf von WU-AbsolventInnen analysierten, fest. 52 virtuelle Zwillingspaare aus Frauen und Männern wurden gebildet, die hinsichtlich Alter, Abschlussjahrgang (1990), sozialer Herkunft, Persönlichkeitsstruktur, Motivation und karrieretaktischem Verhalten vollkommen identisch waren. Das einzige Unterscheidungsmerkmal bildete das biologische Geschlecht. Die Ergebnisse der Studie sind frappant: Bis zum dritten Berufsjahr unterscheidet sich die Karriere von Frauen und Männern kaum, doch danach vergrößert sich die Diskre-

---

<sup>35</sup> Der EU-Durchschnitt beträgt 24 %. Europäischer Spitzenreiter ist Dänemark mit 73 %, gefolgt von den Niederlanden und Schweden mit 45 % bzw. 44 %. (vgl. Eurostat-Database)

<sup>36</sup> Daten zu Universitätsabschlüssen siehe „uni: data“:

[http://eportal.bmbwk.gv.at/discoverer/viewer?&cn=cf\\_a104&nsl=de-at&fm=p://eportal.bmbwk.gv.at/discoverer/viewer?&\\_po=1000000001100111011000&wbr=830559&wbk=ELEMENT23721122](http://eportal.bmbwk.gv.at/discoverer/viewer?&cn=cf_a104&nsl=de-at&fm=p://eportal.bmbwk.gv.at/discoverer/viewer?&_po=1000000001100111011000&wbr=830559&wbk=ELEMENT23721122)

<sup>37</sup> z.B. liegt der Frauenanteil an der TU Wien und der TU Graz bei nur 23 % bzw. 19 %.

<sup>38</sup> BKA (2009, S. 23): Bericht betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen für den Zeitraum 2007 – 2008.

[http://www.parlament.gv.at/PG/DE/XXIV/III/III\\_00081/fname\\_164183.pdf](http://www.parlament.gv.at/PG/DE/XXIV/III/III_00081/fname_164183.pdf)

<sup>39</sup> Sowohl an den Universitäten Wien, Graz, Innsbruck, Klagenfurt und Salzburg als auch an den medizinischen Universitäten liegt der Frauenanteil teilweise weit über jenem der Männer.

<sup>40</sup> BKA (2009, S. 22)

<sup>41</sup> Strunk Guido: „Weil sie einfach Frauen sind“ in derStandard.at, Arbeitswelten, 21. Jänner 2009.

<sup>42</sup> <http://www.complexity-research.com/ProjekteResearchChancen.htm>

panz Jahr für Jahr. In dem gesamten Untersuchungszeitraum von 10 Jahren verlieren Frauen gegenüber Männern durchschnittlich 71.000 Euro an Gehalt, gehen sie in Karenz sind es gar 96.000 Euro. Doch bleibt ein Verlust von 61.000 Euro ohne jegliche Berufsunterbrechung bestehen. Nach 10 Jahren Berufserfahrung haben 15,1 % der Absolventen Führungsverantwortung übernommen, jedoch nur 3,7 % der Absolventinnen (vgl. Abbildung 6). Paradox ist, dass beide Geschlechter gleichermaßen mit ihrer Karriere zufrieden sind.

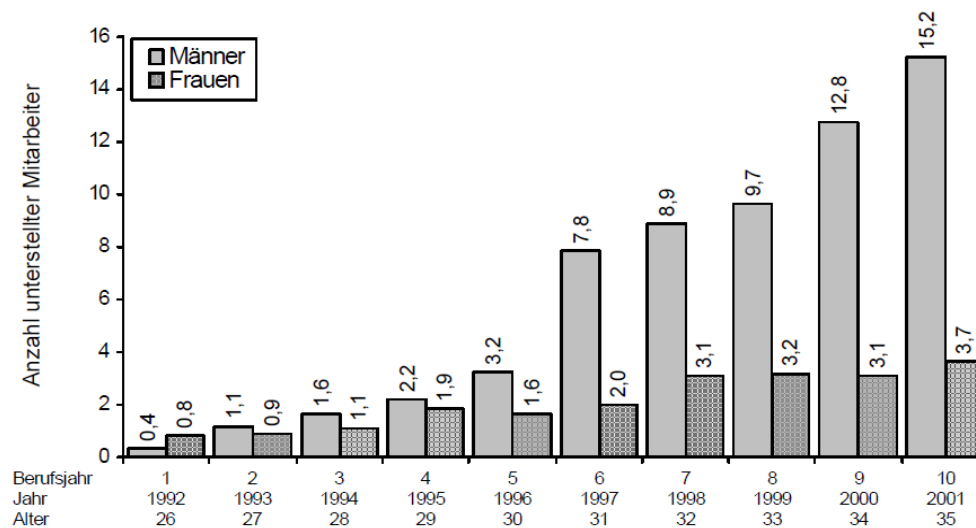


Abbildung 6: Entwicklung der Führungsverantwortung, Quelle: Strunk et al. 2005

„Die Frauenbewegung der 60er und 70er in den USA haben revolutionäre Veränderungen erbracht, indem Frauen den Einzug in die Organisationen geschafft haben. Aber die Tendenzen, die heutzutage die gläserne Decke unterstützen sind sehr viel dezenter, vielfältiger und tiefer verwoben als sie damals waren. Heute treffen Frauen auf Vorurteile, die in den Systemen so verankert sind, dass man sie gar nicht bemerkt, bis sie endlich eliminiert werden.“<sup>43</sup> Trotz der wegweisenden Entwicklungen in der Gleichstellung der Geschlechter, durch die auch Europa in den letzten 50 Jahren geprägt war, bestehen noch immer stereotype Annahmen über geschlechtskonformes Verhalten, welche die Entscheidungen am Arbeitsplatz maßgeblich beeinflussen. **Geschlechtsspezifische Stereotypisierung** wird in der aktuellen Forschung als einer der Schlüsselfaktoren betrachtet, der Frauen den Weg zur Unternehmensführung versperrt: „...on account of stereotypes, women’s leadership talent is routinely underestimated and underutilized in organizations – and organizations need women’s talent in order to succeed.“<sup>44</sup> Catalyst interviewte im Zuge einer qualitativen Studie männliche und weibliche Führungskräfte hinsichtlich ihrer Wahrnehmung von und Einstellung zu Frauen in Führungspositionen. Die Ergebnisse zeigen deutlich bestehende Stereotype auf:

- Als „typisch“ maskuline Fähigkeiten und Eigenschaften gelten beispielsweise die Problemlösungsfähigkeit und Beeinflussung der Mitarbeiter – sog. „taking charge – skills“. Frauen werden demgegenüber eher sog. „caretaking skills“ zugeschrieben, wie z.B. die Unterstützung und Ermutigung der Mitarbeiter. Da jedoch die als „typisch“ männlich wahrgenommenen Eigenschaften gleichermaßen als essentielle Führungseigenschaften betrachtet werden, werden Männer „von Natur aus“ zu Führern.

<sup>43</sup> Hoobler Jenny (2009): Frauensache Familienarbeit? in derStandard.at, Arbeitswelten 22. November 2009

<sup>44</sup> Catalyst (2007, S. 4): The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't. <http://www.catalyst.org/publication/83/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont>

- Zeigen Frauen allerdings jenes Verhalten, dass von Personen in Führungspositionen erwartet wird, so werden sie als unfeminin betrachtet und verachtet, da sie sich nicht geschlechtskonform verhalten. Diesem „Double-Bind Dilemma“ sehen sich Frauen in oder auf dem Weg zur Führung gegenüber.

- Während die Führungsqualitäten von Männern nicht hinterfragt werden, müssen Frauen ständig gegen die bestehenden Stereotype ankämpfen und beweisen, dass sie die entsprechenden Fähigkeiten zur Führung besitzen. Folglich müssen sie mehr Zeit und Energie aufwenden müssen um in eine Führungsposition zu gelangen.

Zu aller Letzt<sup>45</sup> bildet die Tatsache, dass primär den Frauen die Erziehungsaufgabe zugewiesen wird, nicht nur eine Schranke für Frauen mit Kindern. Vielmehr erschwert das gesellschaftliche Bild von Frau- und Mannsein auch Frauen ohne Partner oder ohne Kind die Verfolgung ihrer Karriere.<sup>46</sup> So stellen die Autorinnen einer amerikanischen Studie fest: *„Obwohl weibliche Angestellte in einer Umfrage weniger Belastung mit Hausarbeit beklagten als ihre männlichen Kollegen, meinten ihre Vorgesetzten immer noch, dass die Frauen mit einer höheren Doppelbelastung zu kämpfen hätten.“*<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Die Aufzählung ist natürlich nicht abschließend. Dieser Abschnitt versucht wichtige Ursachen zusammenzutragen um einen kurzen Überblick über den bisherigen Forschungsstand zu geben.

<sup>46</sup> Vgl. Strunk, Guido/Hermann, Anett (2009, S. 246): Berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern. Eine empirische Untersuchung zum Gender Pay Gap. Zeitschrift für Personalforschung 23(3), 237-257.

<sup>47</sup> Hoobler Jenny (2009): Frauensache Familienarbeit? in derStandard.at, Arbeitswelten 22. November 2009

## 8. Schlussfolgerungen und AK Forderungen

Die Arbeiterkammer untersucht seit 2003 die Repräsentanz von **Frauen in den obersten Führungsetagen** und kommt regelmäßig zu dem unerfreulichen Ergebnis, dass **kein Fortschritt** erkennbar ist. Die Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern in Geschäftsführung und Aufsichtsrat ist in Österreich noch weit entfernt. Auch 2011 sind beide Führungsgremien klar von Männerhand dominiert: In den **Top 200 Unternehmen** sind gerade einmal **4,4 % Frauen in der Geschäftsführung** und **10,3 % Frauen im Aufsichtsrat** vertreten.

**ATX** und **Prime Market** Unternehmen liegen sogar **deutlich unter dem Durchschnitt** der Top 200 Unternehmen und das, obwohl für börsennotierte Unternehmen die **Bestimmungen des Corporate Governance Kodex** gelten. Dies macht allzu deutlich, dass die weichen Empfehlungen des Kodex **nicht greifen**: „...*bei der Besetzung frei werdender Aufsichtsratsmandate auch Aspekte der Diversität ... im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter... zu berücksichtigen*“.

Extrem lange Übergangsbestimmungen dienen kaum der tatsächlichen Gleichstellung. So müssen börsennotierte Unternehmen erst im Jahr 2011 über Maßnahmen zur Frauenförderung in Aufsichtsrat, Vorstand und sonstigen Leitungspositionen im Corporate Governance Bericht berichten.

Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung führen dazu, dass **Österreich** mit Griechenland, Italien, Portugal und Luxemburg **zu den europäischen Schlusslichtern** mit den niedrigsten Frauenanteilen in Aufsichts- und Verwaltungsräten **zählt**.

Mehrere europäische Länder haben in den letzten Jahren **gesetzliche Quotenregelungen** beschlossen. Der **Spitzenreiter** ist nach wie vor **Norwegen**, wo die gesetzliche Geschlechterquote von 40 % schon 2006 in Kraft ist. **Finnland** hat ebenfalls eine 40 % Quote für Gesellschaften in staatlichem oder kommunalem Mehrheitsbesitz und liegt mit 26 % Frauenanteil ebenfalls im Spitzenfeld. In **Dänemark** gibt es ein Gesetz, das eine möglichst ausgewogene Verteilung der Mandate auf beide Geschlechter für Gesellschaften in staatlichem Besitz vorsieht. In **Frankreich** liegt der Frauenanteil mit 12 % derzeit noch im Mittelfeld, Ende 2010 wurde allerdings eine gesetzliche Quotenregelung beschlossen. **Spanien** hat zwar immer noch einen Frauenanteil von 10 %, konnte diesen aber seit 2006 durch die Einführung einer gesetzlichen Quote mit langer Übergangsfrist verdoppeln.

Die **Praxis** zeigt, dass verbindliche **gesetzliche Regelungen besonders wirksame Instrumente** sind. Auch das Europäische Parlament hat sich in seiner Resolution vom Februar 2010 für mehr Frauen in Führungspositionen ausgesprochen und fordert die Kommission und die Mitgliedstaaten auf, dem positiven Beispiel Norwegens zu folgen und ebenfalls solche Initiativen zu ergreifen.

### AK Forderungen

Die **Arbeiterkammer** fordert in erster Linie die **Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote von 40 %** bei der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten. Die legislative Umsetzung der Quote im Aktien- und GmbH Gesetz sollte rasch erfolgen, Übergangsfristen zur Umsetzung in den Unternehmen könnten ca. 3 Jahre betragen. Die Umsetzung sollte schrittweise erfolgen: zuerst in Kapitalgesellschaften in mehrheitlich öffentlicher Hand und börsennotierten Gesellschaften, dann in allen großen Kapitalgesellschaften. **Sanktionen** für die Nichteinhaltung sollten **spürbare Strafen** und eine **Eintragung im Firmenbuch** sein.

Als Sofortmaßnahme fordert die AK **wirksame und konkrete Regelungen im Corporate Governance Kodex**, die auf eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter im Aufsichtsrat abzielen. Die bestehenden Bestimmungen sollten umgehend verschärft und an die Standards anderer EU-Mitgliedstaaten angepasst werden. Die betreffenden Regeln sollten gesetzlich verpflichtend sein. Die derzeitige Unterrepräsentanz von Frauen in der Führung und Kontrolle von ATX und Prime Market

Unternehmen zeigt die Wirkungslosigkeit des auf Freiwilligkeit basierten Corporate Governance Kodex mehr als deutlich.

Darüber hinaus verlangt die AK als **Begleitmaßnahme** zur gesetzlichen Quote eine zertifizierte, an eine offizielle Stelle angebundene **Datenbank** mit qualifizierten Frauen, die für die Tätigkeit im Aufsichtsrat zur Verfügung stehen und empfohlen werden. Bei der Bestellung von Aufsichtsrätinnen steht den Unternehmen dann ein umfassender Pool an kompetenten, hochqualifizierten Frauen zur Verfügung.