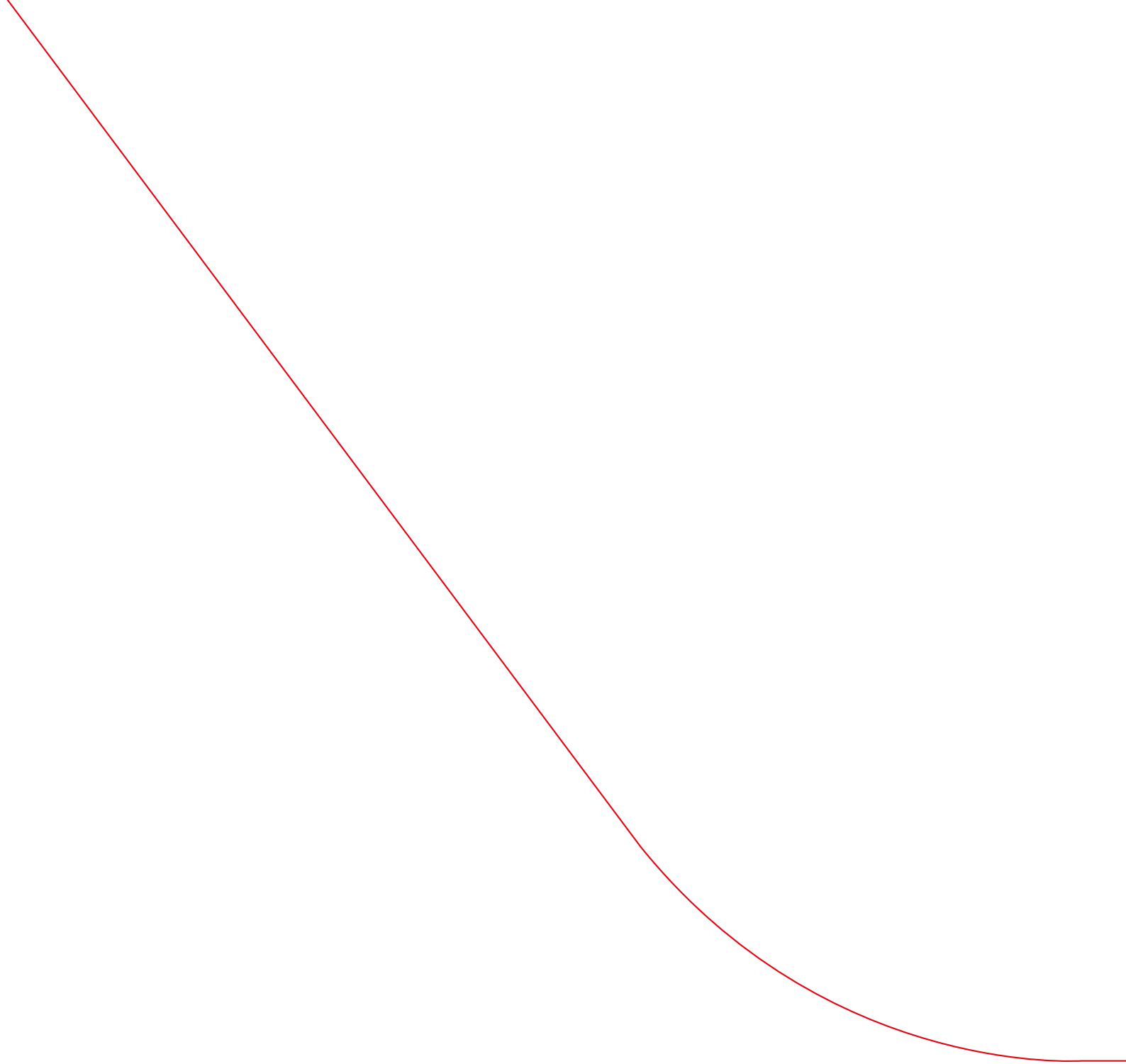


Simone Hudelist
Hanna Bröthaler



FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2026

Finanz, Führung, Fortschritt



Simone Hudelist
Hanna Bröthaler

FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2026

Finanz, Führung, Fortschritt

ZUSAMMENFASSUNG

Im Jahr 2026 sind die österreichischen Unternehmen weiterhin deutlich entfernt von einer geschlechtergerechten Besetzung in der Unternehmensführung (Geschäftsführung bzw. Vorstand) und dem Aufsichtsrat. Mit der seit 2018 geltenden verbindlichen Quote¹ von mindestens 30 %² wurde ein erster Schritt gesetzt, um die Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten großer und börsennotierter Unternehmen³ zu stärken. Das Inkrafttreten der EU-Richtlinie markierte einen weiteren Meilenstein auf dem Weg zu einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis in Führungsgremien. Seit dem Beginn der Erhebung für den Frauen.Management.Report ist ein langsames Wachsen zu verzeichnen, das vor allem im Bereich des Aufsichtsrates durch die Implementation der Quotenregelung positive Entwicklung gezeigt hat. Die Unternehmensführung bleibt weiterhin klar männlich dominiert. Gleichwohl weisen die bisherigen Entwicklungen darauf hin, dass strukturelle Veränderungen möglich sind und sich die Dynamik – wenn auch langsam – in Richtung größerer Ausgewogenheit bewegt.

- Best Practice: 29 Unternehmen mit einer Mindestbeteiligung von 40 % Frauen in der Geschäftsführung

Im Jahr 2026 erreichen 29 der Top-200-Unternehmen einen Frauenanteil von mindestens 40 % in der Geschäftsführung. Damit überschreitet rund jedes siebte Unternehmen diese Marke. Besonders bemerkenswert ist, dass auch die Neubestellungen in diesen Unternehmen deutlich ausgewogener erfolgen als im übrigen Spitzenfeld. Der höhere Frauenanteil scheint sich somit nicht nur im Bestand, sondern auch in der laufenden Besetzungspraxis zu verfestigen.

- Überdurchschnittlich viele Frauen verantworten Finanzen

In den Top-200-Unternehmen übernimmt jede fünfte Frau im Vorstand die Funktion des CFO. Auch bei den Neubesetzungen zeigt sich diese Schwerpunktbildung: Über ein Drittel der weiblichen Neuzugänge im vergangenen Jahr wurde in das Finanzressort berufen. Die Allbright Stiftung bestätigt diese Entwicklung – in ihrem Sample entfielen rund 40 % der weiblichen Neubestellungen auf Finanzpositionen. Ein ähnliches Muster zeigt sich bei börsennotierten Unternehmen, wo das Finanzressort besonders häufig mit Frauen besetzt werden.

- Geschäftsführungen der größten österreichischen Unternehmen 2026 weiterhin in Männerhand

Anfang Jänner 2026 sind Frauen in den Führungsetagen der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Von insgesamt 606 Geschäftsführungspositionen sind 518 mit Männern besetzt (85,5 %). Besonders ausgeprägt ist das Ungleichgewicht in den Vorständen börsennotierter Unternehmen: Nur 28 von 210 Vorstandsmitgliedern (13,3 %) sind Frauen. Zehn der 65 Börsenunternehmen (15,4 %) verfügen sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat ausschließlich über männliche

¹ Bundeskanzleramt Österreich 2017.

² Die Regelung gilt umgekehrt auch dann, wenn Männer die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in der Belegschaft darstellen.

³ Für Börsenunternehmen und Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten; Bedingungen für beide Unternehmensgruppen:
Gremiengröße (mind. sechs Kapitalvertreter:innen) und mind. 20 % der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe in der Belegschaft.

Mitglieder. Im ATX beträgt der Frauenanteil in den Vorständen lediglich 12,8 %. Europaweit liegt nur Luxemburg mit 10,6 % darunter, während der EU-Durchschnitt bei 23,9 % liegt. Zum Vergleich: In den Vorständen der deutschen DAX-Unternehmen beträgt der Frauenanteil 26,0 %.

- Anteil der Frauen in Aufsichtsräten mehr als doppelt so hoch wie in den Geschäftsführungen

Wie die Erhebungen der AK-Wien in den vergangenen mehr als 15 Jahren zeigen, sind Frauen in Aufsichtsratspositionen traditionell stärker als im Management vertreten. Die Geschlechterquote für den Aufsichtsrat hat diesen Trend weiter verstärkt, wie sich acht Jahre nach deren Inkrafttreten bilanzieren lässt: Der Frauenanteil in den quotenerfassten, börsennotierten Unternehmen hat sich von 22,4 % (Jänner 2018) auf 35,5 % (Jänner 2026) gesteigert. In der Gruppe der quotengebundenen Unternehmen erreichen bzw. übertreffen beinahe drei Viertel den Frauenanteil von mindestens 30 % im Aufsichtsrat, mehr als 40 % der Unternehmen liegt bei mindestens 40 %. Es zeigt sich jedoch, dass die Steigerungsraten zuletzt etwas abflachen bzw. sogar zurückgehen und nicht mehr ganz an die hohe Dynamik, die bei Einführung der Quote zu beobachten war, anschließen können („Quotendeckel“).

	Top 200 Unternehmen	Börsennotierte Unternehmen		ATX-20-Unternehmen	Staatsnahe Unternehmen ⁴
		Quotenpflichtig	Nicht-Quotenpflichtig		
Aufsichtsrat	28,6 %	35,5 %	23,6 %	36,2 %	45,3 %
Geschäftsführung	14,5 %	14,4 %	11,8 %	12,8 %	28,9 %

Frauenanteil nach Vergleichsgruppen, Aufsichtsrat und Geschäftsführung, Jänner 2026

- Internationaler Vergleich: Österreich bei wirtschaftlicher Partizipation von Frauen weiterhin abgeschlagen

Dass mit Blick auf die Gleichberechtigung von Frauen in der Wirtschaft hierzulande Aufholbedarf besteht, macht der internationale Vergleich deutlich: Im Global Gender Gap Report 2025 des Weltwirtschaftsforums (WEF) erreicht Österreich in der Frage der wirtschaftlichen Partizipation von Frauen unter 148 Ländern lediglich den 56. Rang.⁵ Zurückzuführen ist die eklatante Unterrepräsentanz von Frauen im Management auf Vorurteile, Diskriminierung und Geschlechterstereotypisierung sowie die Ausrichtung von Karriereplänen auf traditionelle Geschlechterrollen.⁶ Eine weitere Hürde für Frauenkarrieren sind die – mit steigender Hierarchiehöhe – wegfallenden objektivierenden Auswahlmethoden bei Rekrutierungsprozessen.⁷ Als primäres Selektionskriterium für die obersten Führungsebenen ist das sogenannte „Ähnlichkeitsprinzip“ auszumachen: Ähnlichkeit macht attraktiv und gibt Sicherheit, was zur Folge hat, dass Männer immer wieder Männer rekrutieren.⁸

Während der Frauenanteil in den Aufsichtsräten europaweit dank Quotenregelungen in einzelnen Mitgliedstaaten sukzessive steigt, scheint die Unterrepräsentanz von Frauen in den Geschäftsleitungen unveränderlich. Es sind individuelle Initiativen der europäischen

⁴ Bundeskanzleramt Österreich 2023. Für die Geschäftsführung eigene Berechnung.

⁵ Weltwirtschaftsforum.

⁶ Edding und Erfurt Sandhu 2019.

⁷ Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

⁸ Allbright Stiftung 2020.

Länder, die den notwendigen, nächsten Schritt setzen und das Erfolgsmodell Quote auf den Vorstand übertragen. Der Beschluss der EU-Richtlinie zur „Gewährleistung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktor:innen börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“ ist ein wichtiger Schritt zu einer ausgeglicheneren Geschlechterquote in den europäischen Unternehmen. Österreich hat die Umsetzungsfrist im Dezember 2024 verstreichen lassen und die Richtlinie nicht in nationales Recht umgesetzt. Am 11. Februar 2025 ist nach Einleitung eines Vertragsverletzungsverfahrens gegen Österreich, ein Begutachtungsentwurf zur Umsetzung der Richtlinie in Begutachtung geschickt worden, der nun von Interessenvertretungen und Expert:innen geprüft wird. Bis Februar 2026 wurde die Richtlinie noch nicht umgesetzt.

Trotz Fortschritten bleibt die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Spitzenpositionen eine Herausforderung:

- Umsetzung des aktuellen Gesetzesvorschlags zu Aufsichtsrätinnen in börsennotierten Unternehmen

Die Arbeiterkammer begrüßt den aktuellen Gesetzesvorschlag, der eine verbindliche Frauenquote in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen vorsieht. Es soll somit ein Frauenanteil von 40 % sichergestellt werden. Zusätzlich sollen für eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Vorstand quantitative Zielvorgaben von den Unternehmen festgelegt werden, die transparent nach Außen sein sollen. Die Arbeiterkammer hofft, dass das Parlament in naher Zukunft eine verbindliche Quote für den Vorstand der börsennotierten Unternehmen einführt und sich für eine zukünftige Ausweitung der Regelung auf große Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten einsetzt, um Gleichstellung in der Wirtschaft weiter voranzutreiben.

- Gesetzlicher Mindestanteil von einem Drittel Frauen in börsennotierten Unternehmen mit drei Vorständen

Um männerdominierte Strukturen im Management aufzubrechen, sollte der Gesetzgeber in einem ersten Schritt für börsennotierte Unternehmen einen Mindestanteil von Frauen vorsehen: Künftig sollten ab drei Vorstandsmitgliedern mindestens 33 % Frauen vertreten sein. Damit würde der Frauenanteil nach jetzigem Stand auf 24,3 % und damit beinahe auf das Doppelte des aktuellen Niveaus (12,8 %) angehoben werden. Frauen in der Unternehmensführung ziehen gleichstellungspolitische Wirkung für das gesamte Unternehmen nach sich, denn Vorstände nehmen direkt Einfluss auf Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen sowie die Gestaltung von Personalpolitik und Vergütungsschemata. Zudem signalisieren Vorständinnen als wichtige Rollenvorbilder, dass Karriere bis ins Top-Management möglich ist, was anderen Frauen als Inspiration dient.

- Öffentliche Unternehmen: ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei zwei Personen, Drittelregelung bei drei Personen

Die öffentliche Hand soll mit gutem Beispiel vorangehen: Die Erhöhung der Quote in den Aufsichtsratsgremien staatsnaher Unternehmen auf 40 %, die 2020 beschlossen wurde, zeigt weiterhin Wirkung. Es sollte eine rasche Zielvorgabe für die geschlechtergerechte Besetzung von Geschäftsführungen folgen, aktuell liegt dort der Frauenanteil bei 21,0 %. Unter Anwendung eines nach Geschlechtern ausgewogenen Verhältnisses in Geschäftsführungen mit zwei Personen und einer Quote von mindestens 33 % Frauen ab drei Personen wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung im Management mit einem Frauenanteil von mehr als einem Viertel (28,9 %).

■ Vergütungspolitik an Governance und Diversität knüpfen

Die notwendige Stärkung der Säulen „Governance“ und „Diversität“ in der Unternehmensführung führt über Transparenz und präzise Zielformulierungen in unterschiedlichen Dimensionen wie Geschlecht, Alter, Herkunft oder Menschen mit Behinderung wie es auch im aktuellen Gesetzesentwurf vorgeschlagen wird. In diese Richtung weisen auch aktuelle europäische Initiativen, wie jene zu „Sustainable Corporate Governance“ oder zu „Corporate Sustainability Reporting“. Bedeutender Hebel ist dabei die Gestaltung der Vergütungspolitik für Vorstände: In Bezug auf die Dimension „Geschlecht“ ist die Koppelung des Bonus für das Management an Ziele wie „mehr Frauen in Führungspositionen“ sowie ein „Mindestfrauenanteil bei Neuaufnahmen in männlich dominierten Branchen“ erforderlich.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	6
2. Initiativen der Europäischen Union	7
Richtlinie „Frauen in Aufsichtsräten“ (2025)	7
3. Gesetzliche und freiwillige Maßnahmen in Österreich	11
3.1. Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)	13
3.1.1. Weiterentwicklungsbedarf des Gleichstellungsgesetzes (GFMA-G)	17
3.2. Börsennotierte Unternehmen	19
3.3. Unternehmen im öffentlichen Interesse	21
3.3.1. Neuerungen zur Europäischen Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichterstattung (CSRD 2021)	22
3.4. Kreditinstitute	23
3.5. Staatsnahe Unternehmen	25
3.6. Universitäten	27
4. AK-Erhebung: Frauen in Management und Aufsichtsrat 2025	29
4.1. Top 200 Unternehmen	29
4.1.1. Geschäftsführung, Vorstand	30
4.1.2. Best Practice	34
4.1.3. Aufsichtsrat	35
4.2. Börsennotierte Unternehmen	37
4.2.1. Vorstand	38
4.2.2. Aufsichtsrat	40
4.3. Quotenpflichtige Unternehmen an der Börse	43
5. Österreich im europäischen Vergleich	45
5.1. Frauenanteil in Führungspositionen europäischer Unternehmen	45
6. Schlussfolgerungen	48
Literaturverzeichnis	51

1. EINLEITUNG

„I'm weary of the ways of the world, be weary of the ways of the world“

Solange Piaget Knowles, amerikanische R&B und Pop-Sängerin, Songwriterin und Schauspielerin ⁹

Diese Zeilen aus Solange Knowles' Song „Weary“ beschreiben eine tiefsitzende Müdigkeit – nicht die Erschöpfung nach einem langen Arbeitstag, sondern die Resignation gegenüber Systemen, die sich nur schleppend bewegen. Es ist das Gefühl, gegen Strukturen anzukämpfen, die scheinbar aus der Zeit gefallen sind.

Diese „Müdigkeit“ ist das emotionale Spiegelbild einer statistischen Sackgasse: In einer Welt, in der Frauen die Hälfte der Bevölkerung ausmachen und ihre Erwerbstätigenquote in Österreich auf beeindruckende 70,3 % gestiegen ist, bleibt ein entscheidendes Paradoxon bestehen. Die höchste berufliche Beteiligung von Frauen trifft an der Spitze auf eine gläserne Barriere: Während 2025 in Österreich 50,7 % Frauen leben, sind sie in den entscheidenden Führungsfunktionen der Wirtschaft nach wie vor eine Seltenheit. Der Weg nach oben wird dabei nicht durch mangelnde Qualifikation blockiert, sondern durch jene „ways of the world“, die Solange besingt – unsichtbare, aber kraftvolle Barrieren, die auch im Jahr 2026 hartnäckig bestehen. Warum gilt Vielfalt in Führungsetagen noch immer als Abweichung von der Norm – und nicht als Treiberin von Innovation?

Die Antwort liegt tief verwurzelt im „Kulturellen Code“ der Führung – eine Mischung aus traditionellen Erwartungen, die oft mit männlichen Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft verbunden sind – er erschwert den Zugang für Frauen. Die Rekrutierung von Führungskräften folgt oft dem Prinzip der Ähnlichkeit, was bedeutet, dass Männer nach Führungsrollen in jüngeren Versionen ihrer selbst suchen.¹⁰ Infolgedessen sinkt der Frauenanteil mit jeder Hierarchieebene.

Trotz des Widerstands gegen Veränderungen gibt es jedoch einen Lichtblick: Quotenregelungen. Sie werden häufig als „Frauenquote“ missverstanden, aber sie dienen vielmehr als ein Gleichstellungsinstrument, dass auf die Förderung von Vielfalt und Gleichberechtigung in Führungsetagen abzielt. Quoten setzen den Fokus auf Qualifikation statt Geschlecht und zwingen Unternehmen dazu, über den Nominierungsprozess und die Auswahlkriterien nachzudenken. Sie bieten die Möglichkeit, die bislang bestehende Homogenität in Führungspositionen aufzubrechen und die Türen für Frauen zu öffnen – nicht als Geste der Gnade, sondern als strategischer Schritt für den Erfolg der gesamten Organisation.¹¹

In diesem Bericht wird untersucht, wie strukturelle Hürden, traditionelle Karrierepfade und die „Gläserne Decke“ nach wie vor dazu beitragen, dass Frauen an der Spitze der österreichischen Wirtschaft so selten sind. Es wird ein Blick auf die Mechanismen geworfen, die dieses Ungleichgewicht aufrechterhalten, und analysiert, wie gesetzliche Quotenregelungen als Hebel wirken könnten, um dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Sind wir bereit, die bestehenden Strukturen zu hinterfragen, den Status quo zu durchbrechen und zu erkennen, dass Veränderung nur durch mehr Diversität und Inklusion erreicht werden kann?

⁹ Solange - weary Lyrics 2019

¹⁰ Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

¹¹ Hanappi-Egger 2011.

2. INITIATIVEN DER EUROPÄISCHEN UNION

RICHTLINIE „FRAUEN IN AUFSICHTSRÄTEN“ (2025)

„Die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern ist zwar ein wesentlicher Grundsatz der Europäischen Union, sie ist aber noch lange nicht verwirklicht. In der Wirtschaft, in der Politik und in der Gesellschaft als Ganzes können wir unser volles Potenzial nur entfalten, wenn wir unsere Kompetenzen und Vielfalt vollumfänglich zum Einsatz bringen. Nur die Hälfte unserer Bevölkerung, unserer Ideen oder unserer Energie einzusetzen, reicht einfach nicht aus. Mit der Gleichstellungsstrategie drängen wir auf mehr und raschere Fortschritte bei der Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen.“

Ursula von der Leyen Präsidentin der Europäischen Kommission¹²

In den letzten Jahren hat es auf EU-Ebene einige positive Entwicklungen in Bezug auf die wirtschaftliche Gleichstellung der Geschlechter und dem Durchbrechen der „gläsernen Decke“ gegeben. Diese unsichtbare Barriere hindert Frauen noch immer daran, Posten des Top-Managements in Unternehmen zu bekleiden. Die wichtigste Maßnahme hat das europäische Parlament in die Wege geleitet, als es im November 2022 den Vorschlag für eine „Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern der Direktor:innen börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“¹³ angenommen hat. Bereits zehn Jahre zuvor, im November 2012, hatte die Kommission erstmalig eine Richtlinie über ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Leitungsorganen von Unternehmen vorgeschlagen, allerdings konnte über Jahre hinweg keine politische Einigung im Europäischen Parlament und im Rat erzielt werden.

Starker Motor für die schlussendliche Annahme der Richtlinie war Frankreich: Im Programm der französischen Ratspräsidentschaft (Triovorsitz Frankreich, Tschechien, Schweden) für das erste Halbjahr 2022 war neben anderen gleichstellungspolitischen Maßnahmen explizit die Behandlung des Richtlinienenvorschlags verankert: „Die Ratspräsidentschaft wird sich dafür einsetzen, dass die Diskussionen über den Vorschlag für eine Richtlinie über ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in Aufsichtsräten vorangetrieben werden.“¹⁴ Am 14. März 2022 wurde im Rat für Beschäftigung, Sozialpolitik, Gesundheit und Verbraucherschutz (EPSCO) eine gemeinsame Position beschlossen. Das war ein wichtiger Schritt, um die Richtlinie zu verabschieden. Eine qualifizierte Mehrheit war – nach zehn Jahren Blockade – nunmehr möglich, da Deutschland beschlossen hatte, der Richtlinie zuzustimmen, wie Frauenministerin Anne Spiegel und Bundesaußenministerin Annalena Baerbock am 18. Februar 2022 bekanntgegeben haben.¹⁵

Mit der Richtlinie will man nun endlich transparente Einstellungsverfahren in Unternehmen erreichen. Bis Ende Juni 2026 sollen mindestens 40 % der Posten nicht geschäftsführender Direktor:innen bzw. 33 % aller Unternehmensleitungsstellen vom unterrepräsentierten Geschlecht besetzt werden. In den dann geltenden Vorschriften wird der Fokus auf das

¹² [Europa.eu](https://european-council.europa.eu/media/en/press-articles/2022/02/18)

¹³ Europäisches Parlament und Rat 2022.

¹⁴ Rat der Europäischen Union 2021.

¹⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] 2022.

Auswahlverfahren, das transparent und leistungsorientiert sein soll, gelegt. Börsennotierte Unternehmen müssen zukünftig den jeweils zuständigen Behörden einmal jährlich Informationen über die Vertretung von Frauen und Männern in ihren Leitungsorganen vorlegen. Sollten die geforderten Ziele nicht erreicht werden, muss das jeweilige Unternehmen eine Strategie vorlegen, mit der die Anforderungen erfüllt werden können. Diese Informationen sollen auf der Website des Unternehmens in leicht zugänglicher Form veröffentlicht werden. Für kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten gilt die Richtlinie nicht.

Die Mitgliedstaaten sollen wirksame, abschreckende und verhältnismäßige Sanktionen (z. B. Geldbußen) für Unternehmen vorsehen, in denen es keine offenen und transparenten Einstellungsverfahren gibt. Wenn der von dem jeweiligen Unternehmen gewählte Vorstand gegen die Grundsätze der Richtlinie verstößt, könnte er von einem Gericht für nichtig erklärt werden.

Die Richtlinie ist am 28. Dezember 2024 offiziell in Kraft getreten. Damit endete auch die Frist für die Mitgliedsstaaten, die Richtlinie in nationales Gesetz umzusetzen. Sie müssen dafür sorgen, dass die von der Richtlinie betroffenen Unternehmen bis Ende Juni 2026 die vorgegebenen Ziele erreichen. Hadja Lahbib, EU-Kommissarin für Gleichstellung, Vorsorge und Krisenmanagement, sieht in der Richtlinie einen bedeutenden Meilenstand. Hadja versichert: *„Ich werde Folgemaßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass diese wichtigen Rechtsvorschriften von den Mitgliedstaaten ordnungsgemäß umgesetzt und sorgfältig angewandt werden. Gemeinsam können wir die gläserne Decke durchbrechen.“*¹⁶

Österreich hat die EU-Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktoren börsennotierter Gesellschaften mittlerweile offiziell umgesetzt. Nachdem die EU Ende Jänner 2025 ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich eingeleitet hatte, da die ursprüngliche Umsetzungsfrist im Dezember 2024 verstrichen war, reagierte die Bundesregierung im Laufe des Jahres 2025 auf den Druck aus Brüssel.¹⁷

Nach intensiven politischen Verhandlungen wurde im Dezember 2025 ein finales Gesetzespaket im Ministerrat beschlossen, das mit 30. Juni 2026 in Kraft tritt. Der Kern der Neuregelung sieht vor, dass die Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen von bisher 30 % auf mindestens 40 % angehoben wird.¹⁸ Damit folgt Österreich den strengeren Zielvorgaben der EU-Richtlinie.

Im Gegensatz zu den ursprünglichen Forderungen aus dem Justizministerium vom Frühjahr 2025 wurde die verbindliche Mindestbesetzung für Vorstände (mindestens eine Person des unterrepräsentierten Geschlechts ab einer Vorstandsgröße von drei Personen) im finalen Gesetzestext jedoch abgeschwächt. Während für den Aufsichtsrat bei Verstößen das Prinzip des „leeren Stuhls“ gilt – Wahlen sind somit nichtig, wenn die Quote nicht erfüllt wird –, bleiben die Vorgaben für den Vorstand weitgehend auf Berichterstattungspflichten und Zielsetzungen beschränkt. Mit diesem Schritt konnte das Vertragsverletzungsverfahren der EU vorerst abgewendet werden, da Österreich nun einen klaren gesetzlichen Fahrplan zur Erreichung der Quoten bis zum Ende der EU-weiten Frist Mitte 2026 vorgelegt hat.

Beispiele für eine erfolgreiche Implementierung der Richtlinie finden sich in Deutschland und Spanien. In Spanien gilt seit dem 22.08.2024 das Gleichstellungsgesetz „LO/2024“.¹⁹ Demnach müssen Unternehmen ab 2025 sicherstellen, dass mindestens 40 % ihrer

¹⁶ Europäische Kommission 2025.

¹⁷ Österreichisches Parlament 2026.

¹⁸ Österreichisches Parlament 2025.

¹⁹ ECIIA Advisory 2024.

Vorstandsmitglieder Frauen sind. Betroffen sind börsennotierte Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter:innen und einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro. Unternehmen, die die Paritätsanforderungen nicht erfüllen, müssen mit Sanktionen rechnen, einschließlich Geldstrafen und dem möglichen Ausschluss von öffentlichen Aufträgen. Zusätzlich verpflichtet das Gleichstellungsgesetz politische Parteien im Wahlkampf zu streng paritätischen Listen.²⁰ Bei diesen sogenannten „Reißverschlusslisten“²¹ müssen Männer und Frauen immer abwechselnd gelistet sein. Dadurch soll verhindert werden, dass Parteien zwar die gleiche Anzahl an Männern und Frauen für den Wahlkampf aufstellen, die Frauen aber mit den hinteren Listenplätzen, die weniger Aussicht auf Einzug ins Parlament haben, vertröstet werden.

Deutschland musste seine gesetzlichen Quoten für Gleichstellung in Aufsichtsrat und Vorstand nicht anpassen, da diese bereits die Zielvorgaben der EU-Richtlinie erfüllen. Seit 2016 müssen die Aufsichtsräte börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen in Deutschland zu 30 % mit Frauen besetzt sein. Seit 2022 müssen zudem die Vorstände dieser Unternehmen, sofern sie mehr als drei Mitglieder haben, mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt sein.²² Diese Quoten zeigen eindeutig Wirkung: mehr als ein Viertel (25,7 %) aller DAX-Vorstandsmitglieder war im Jahr 2024 weiblich. Im Vorjahr waren es 23,5 % und vor Einführung der Quote, im Jahr 2021, waren nur 17,5 % aller DAX-Vorstandsmitglieder Frauen. Dennoch reagierte Deutschland auf die 2022 verabschiedete EU-Richtlinie, und zwar mit der Einrichtung der in der Richtlinie vorgesehenen „Stelle für die Förderung einer ausgewogenen Vertretung der Geschlechter in börsennotierten Gesellschaften“. Diese Stelle wurde im Dezember 2024 im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geschaffen. Aufgabe der Stelle ist es, die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen börsennotierter Unternehmen zu überwachen und zu fördern. Zudem wird die Stelle regelmäßig der Europäischen Kommission über die Fortschritte Deutschlands berichten und Empfehlungen zur weiteren Förderung der Gleichstellung abgeben.²³

Die Beispiele aus Spanien und Deutschland zeigen, dass es möglich ist, die EU-Richtlinie zeitnah umzusetzen. Jetzt ist die österreichische Politik im Zugzwang, endlich für eine ausgeglichene Geschlechterverteilung auch auf Ebene der Unternehmensführung zu sorgen. Die Umsetzung des seit Kurzem vorliegenden Gesetzesentwurfs von Justizministerin Anna Sporrer ist ein Schritt in der Geschlechtergerechtigkeit in Österreich.

Es gibt jedoch auch kritische Stimmen zur EU-Richtlinie. Ein Hauptkritikpunkt ist, dass einige ihrer Zielsetzungen nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Insbesondere wurde die Frage der Zusammensetzung der Gesellschaftsorgane bereits 2012 formuliert, ohne seitdem an aktuelle Entwicklungen angepasst zu werden. „Seitdem haben sich die politisch relevanten Fragen jedoch ausgeweitet und umfassen nun die ‚Diversität‘ in den Leitungsorganen im Allgemeinen und nicht mehr ‚nur‘ das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern, während Letzteres zunehmend auch Themen wie nicht binäre Identitäten, Identifizierungen etc. beinhaltet“.²⁴ Eine Studie der Arbeiterkammer aus dem Jahr 2024 zeigt beispielsweise, dass ATX-Unternehmen in ihren Diversitätskonzepten die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit mit Abstand am häufigsten und ausführlichsten behandeln. Zwar ist dies grundsätzlich begrüßenswert, allerdings werden andere Dimensionen von Diversität, wie Alter, ethnische Zugehörigkeit, oder Behinderung wenig bis kaum behandelt. Die meisten ATX-Unternehmen erfüllen die Anforderung, dass in den Diversitätskonzepten mindestens drei unterschiedliche Diversitätsaspekte beachtet werden sollen. Diese

²⁰ Wandler 2023.

²¹ Sinclair 2024.

²² David 2025.

²³ Tagesschau 2025.

²⁴ ECLE 2022.

beschränken sich allerdings in den allermeisten Fällen auf die fachliche Eignung, das Geschlecht, Alter, und Internationalität. Zudem beziehen sich konkrete Maßnahmen und Ergebnisse zur Förderung der Diversität hauptsächlich auf die Dimension Geschlecht.

3. GESETZLICHE UND FREIWILLIGE MAßNAHMEN IN ÖSTERREICH

„Quoten sind der effektivste Weg, die Partizipation von Frauen in Politik und Wirtschaft zu erhöhen.“

Barbara Prammer, ehem. österreichische Nationalratspräsidentin²⁵

Der politische Diskurs in Österreich um gesetzlich verbindliche Regelungen für mehr Frauen in Führungspositionen ist in den letzten zehn Jahren kontrovers verlaufen, doch schließlich hat sich die damals amtierende SPÖ-ÖVP-Regierung nach zähem Ringen 2017 auf eine verpflichtende Quotenregelung geeinigt: Seit 2018 gilt demnach in Österreich eine Geschlechterquote von 30 % für Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen. Dem vorausgegangen war das Scheitern freiwilliger Initiativen und Selbstverpflichtungen der Unternehmen. Österreich hat nach Vorbild Deutschlands an den erfolgreichen Weg der Quote für den Aufsichtsrat angeknüpft. Nachdem die deutsche Regierung ein Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände beschlossen hat, das seit August 2022 gilt, könnte Österreich dem nachziehen. Der Aufholbedarf im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Besetzung der Unternehmensführung ist hierzulande erheblich und der Ruf nach mehr Frauen in Geschäftsführungs- bzw. Vorstandspositionen wird immer lauter. Zuletzt ließ die stellvertretende Vorsitzende der Wirtschaftskammer (WKO) Martha Schultz aufhorchen. Sie bezeichnet sich, was eine verpflichtende Quotenregelung betrifft, als „geläutert“: „Es geht nicht anders. Freiwillig passiert wenig bis gar nichts.“ Schultz fordert eine verpflichtende Quote von 30 %, sowohl für Aufsichtsrats- als auch für Vorstandspositionen.²⁶

In dieselbe Kerbe schlägt ein Entschließungsantrag der SPÖ für eine verbindliche Frauenquote von mindestens 30 % bis zum Jahr 2024 für Vorstände in staatsnahen sowie börsennotierten Unternehmen und in Gesellschaften, in denen dauernd mehr als 1.000 Arbeitnehmer:innen beschäftigt sind,²⁷ der am 17. Jänner 2022 im Gleichbehandlungsausschuss diskutiert und anschließend verabschiedet wurde. Mit Spannung erwartet werden zudem die Ergebnisse der „Prüfung von Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in börsennotierten Unternehmen“, die im Rahmen eines Entschließungsantrags – eingebracht von Elisabeth Götze (Grüne) und Elisabeth Pfurtscheller (ÖVP) – im Wirtschaftsausschuss am 29. Juni 2021 beschlossen wurde. Demnach sollen Wirtschaftsministerin Margarete Schramböck und Frauenministerin Susanne Raab nicht nur die Situation in Österreich erheben, sondern auch Vergleiche mit anderen EU-Ländern anstellen und die Wirksamkeit bisher gesetzter Maßnahmen in Europa zur Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen analysieren. Ziel ist die Schaffung einer evidenzbasierten Entscheidungsgrundlage für die Erarbeitung eines Maßnahmenpaktes zur Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen.²⁸

Neben umgesetzten und andiskutierten gesetzlichen Maßnahmen sind bereits für börsennotierte Unternehmen freiwillige Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen (ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung) im Corporate Governance Kodex vorgesehen. Darüber hinaus müssen große Kapitalgesellschaften und Unternehmen

²⁵ OTS.at, 2014.

²⁶ Stuißer 2021.

²⁷ Österreichisches Parlament 2022.

²⁸ Österreichisches Parlament 2021.

von öffentlichem Interesse²⁹ ab einer bestimmten Beschäftigtenanzahl im Rahmen einer erweiterten Berichtspflicht nichtfinanzielle Informationen³⁰ offenlegen. Im Rahmen dieser Berichtspflicht sieht das *Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz* (NaDiVeG) für börsennotierte Unternehmen, sofern es sich dabei um große Kapitalgesellschaften handelt, die Erstellung eines Diversitätskonzepts vor. Eine Nichtoffenlegung dieses Konzepts muss begründet werden. Im Folgenden werden die Bestimmungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bzw. zur Steigerung der Diversität in der Dimension „Gender“ für die einzelnen Unternehmensgruppen in Österreich näher erläutert. Der Fokus liegt dabei auf den Eckdaten zum Quotengesetz für den Aufsichtsrat, das im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

²⁹ 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.

³⁰ In Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmer:innenbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

3.1. GLEICHSTELLUNGSGESETZ VON FRAUEN UND MÄNNERN IM AUFSICHTSRAT (GFMA-G)

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

Susanne Kalss, Elisabeth Brameshuber, Georg Durstberger, Gesellschaftsrechtsexpert:innen³¹

Das *Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat* (GFMA-G)³² sieht seit 1. Jänner 2018 eine verpflichtende Geschlechterquote von 30 % für Aufsichtsräte sämtlicher börsennotierter Unternehmen sowie zusätzlich für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten vor. Bei Inkrafttreten der gesetzlichen Verpflichtung war in Schätzungen von 200 erfassten Unternehmen³³ die Rede, schließlich wurden 100 bis 150³⁴ Unternehmen kolportiert und letztlich dürften es wohl insgesamt 70 bis 80³⁵ Unternehmen sein, die der Quotenerfüllung unterliegen. Eine Darstellung der Entwicklung in den erfassten Gesellschaften und damit ein Monitoring über die Wirksamkeit der Quote wurde bislang nicht vom zuständigen Ministerium publiziert. Obwohl das Gesetz geschlechterneutral formuliert ist, geht es in erster Linie um eine Quote für Frauen,³⁶ 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.³⁷

Die Quotenregelung gilt 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 Mitarbeiter:innen beschäftigen. Grundsätzlich gilt, dass der Mindestanteil von 30 % vom Aufsichtsrat insgesamt – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter:innen – zu erfüllen ist. Das hat zur Folge, dass eine Übererfüllung in der einen Gruppe (z. B. Arbeitnehmer:innenvertretung) mögliche Defizite in der anderen (z. B. Kapitalvertretung) ausgleichen könnte. Aufgrund der unterschiedlichen Zeitpunkte der Aufsichtsrats- und der Betriebsratswahlen kann es dazu kommen, dass eine Kurie untererfüllt und damit die andere zur Übererfüllung gezwungen wird.³⁸ Um sich ein Bild davon zu machen, wie die Verteilung nach Arbeitnehmer:innen- und Kapitalvertretung aussieht, hier ein paar Zahlen zum Status quo: Während in den umsatzstärksten 200 Unternehmen des Landes der Frauenanteil unter den Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat in den vergangenen Jahren jeweils jenen der Kapitalvertreter:innen übertroffen hat, konnten im Vorjahr die Kapitalvertreter:innen den Frauenanteil in der Arbeitnehmer:innenvertretung übertreffen. Auch dieses Jahr setzt sich dieser Trend fort: Im Jänner 2026 verzeichnen die Kapitalvertretungen einen Frauenanteil von 29,2 %, jene der Arbeitnehmer:innen 27,1 %. In den börsennotierten Gesellschaften liegt der Frauenanteil bei beiden etwas höher als bei

³¹ Kalss et al. 2017.

³² Bundeskanzleramt Österreich 2017.

³³ APA-OTS 2017.

³⁴ Mensi-Klarbach 2017.

³⁵ Kalss et al. 2017.

³⁶ Ebd.

³⁷ Justizausschuss des Nationalrats 2017.

³⁸ Kalss et al. 2017.

den Top 200 Unternehmen, und zwar bei 32,1 % in der Kapitalvertretung und 30,9 % unter den Arbeitnehmervertreter:innen.

Widerspruch gegen die Gesamterfüllung der Quote

Das Gesetz ordnet für das Gremium Aufsichtsrat das Prinzip der „Gesamterfüllung“ an, allerdings kann die Mehrheit der bestellten Kapitalvertreter:innen bzw. der entsandten Arbeitnehmervertreter:innen widersprechen. Der Widerspruch ist spätestens sechs Wochen vor einer Wahl oder Entsendung gegenüber der oder dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu erklären. Es ist davon auszugehen, dass nicht jedes einzelne Mitglied eine Erklärung abgeben muss, sondern dass beide Gruppen den Widerspruch jeweils in Form eines Beschlusses (mit einfacher Mehrheit) abhandeln werden. Im Falle des Widerspruchs, der für den jeweils konkret anstehenden Wahl- oder Entsendungsvorgang gilt, muss jede Kurie die Mindestquote einzeln bzw. getrennt erfüllen. Um überraschende Widerspruchserklärungen zu verhindern und damit sowohl der Arbeitnehmer:innen- als auch der Kapitalvertretung Planungssicherheit für die Nachbesetzung zu geben, gibt es die Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum einen Verzicht auf das Widerspruchsrecht zu vereinbaren. Ebenso können jeweils Kapital- und Arbeitnehmer:innenvertretung erklären, einen bereits erhobenen Widerspruch aufrechtzuerhalten.³⁹

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), welches 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.⁴⁰
- Zudem gilt das Gesetz für jene Unternehmen, die dauernd mehr als 1.000 Arbeitnehmer:innen beschäftigen, wobei eine konzernmäßige Betrachtung der Beschäftigungszahlen nicht vorgesehen ist. Da also nicht der Konzern, sondern die österreichische Gesellschaft Anknüpfungspunkt ist, sind die in aus- und inländischen Tochtergesellschaften beschäftigten Mitarbeiter:innen nicht bei der Berechnung des Schwellenwerts von 1.000 zu berücksichtigen.

Voraussetzungen für die Kapitalvertretung

Aufsichtsrat muss aus mindestens sechs Kapitalvertreter:innen bestehen

- Grundsätzlich besteht ein Aufsichtsrat laut § 86 AktG aus mindestens drei bzw. maximal 20 Kapitalvertreter:innen. Damit die gesetzliche Geschlechterquote zur Anwendung kommt, bedarf es laut Gesetzgeber einer Mindestgröße von sechs Kapitalvertreter:innen.⁴¹ Hier ist anzumerken, dass durch eine Satzungsänderung die

³⁹ Brix 2017.

⁴⁰ Kalss et al. 2017.

⁴¹ Bundeskanzleramt Österreich 2017.

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 Kapitalvertreter:innen faktisch verringert werden.

Belegschaft muss zu mindestens 20 % aus dem Minderheitsgeschlecht bestehen

- Ein Mindestanteil von 20 % Arbeitnehmerinnen in der Belegschaft ist eine weitere 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. Aus Sicht von Kalss, Brameshuber und Durstberger zielt das Gesetz bei der Berechnung des Belegschaftsanteils auf die „konkrete Gesellschaft“⁴² 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.

Voraussetzungen für die Arbeitnehmer:innenvertretung

Gemäß dem GFMA-G gilt die Geschlechterquote auch für die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat. Neben den gesellschaftsrechtlichen Regelungen gilt zudem § 110 Abs 2a ArbVG, der vorsieht, dass unter den in den Aufsichtsrat entsandten Arbeitnehmervertreter:innen 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 hier sachlich ebenso notwendig, wie auf der Seite der Kapitalvertreter:innen war.⁴³ Diese Verpflichtung gilt unter folgenden Voraussetzungen:

Mindestens drei Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat

- Die Quote ist demnach nur dann zu erfüllen, wenn mindestens drei Arbeitnehmervertreter:innen in den Aufsichtsrat zu entsenden sind. Drei Vertreter:innen auf Arbeitnehmer:innenseite reichen aber nicht aus, um die Quote zu aktivieren – die Regelung greift erst dann, wenn außerdem sechs Kapitalvertreter:innen 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“.⁴⁴

⁴² Kalss et al. 2017.

⁴³ Haslinger und Schindler 2018.

⁴⁴ Kalss et al. 2017.

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

- Ein Mindestanteil von 20 % Arbeitnehmerinnen⁴⁵ in der Belegschaft ist eine weitere Bedingung für die Anwendung der gesetzlich festgelegten Quote von 30 % Frauen im Aufsichtsrat. Für die Gruppe der Arbeitnehmer:innenvertretung 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.“⁴⁶ Ähnlich argumentieren Haslinger und Schindler: „Eine solche Bedingung ist zwar für die Geltung der Quote für Arbeitnehmer:innenvertretung 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 Kapitalvertreter:innen 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 Kandidat:innen zu finden.“⁴⁷

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“⁴⁸ sowie auf „Was die Quotenregelung für die Arbeitnehmer:innenvertretung bedeutet“ von Silvia Hruška-Frank und Hannes Schneller⁴⁹ verwiesen.

Berechnung der Quote

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

Sanktionen

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

⁴⁵ Dies gilt auch umgekehrt: Sollte die Belegschaft überwiegend aus Frauen bestehen, würde der Mindestanteil von 20 % die männliche Geschlechtergruppe betreffen.

⁴⁶ Kalss et al. 2017.

⁴⁷ Haslinger und Schindler 2018.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ Hruška-Frank und Schneller 2017.

3.1.1. WEITERENTWICKLUNGSBEDARF DES GLEICHSTELLUNGSGESETZES (GFMA-G)

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.⁵⁰ Es besteht Handlungsbedarf im Hinblick auf „Schlupflöcher“⁵¹ und die geringe Reichweite von geschätzten 70 bis 80 Unternehmen. Kalss, Brameshuber und Durstberger haben dazu festgehalten: „So klar das gesetzgeberische Anliegen ist, so kleinteilig sind die konkreten Voraussetzungen dafür festgelegt und es werden nur wenige Gesellschaften einbezogen.“⁵² In dieselbe Kerbe schlagen Birkner und Leitner: „Es überrascht, 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 Arbeitnehmer:innenanzahl 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?“⁵³ Als weitere Lücke im Gesetz ist die Vernachlässigung der Belange von trans- und intersexuellen Menschen auszumachen, da die Problematik der gerechten⁵⁴ 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.⁵⁵

Mitte Februar 2020 zieht Gesellschaftsrechtsexpertin Susanne Kalss zwar ein erstes, positives Zwischenfazit zur Geschlechterquote, einige Aspekte seien aber aus ihrer Sicht „verbesserungswürdig“ – so hält es Kalss für „rechtspolitisch nicht sachgerecht“,⁵⁶ dass die Regelung erst für Aufsichtsräte mit sechs Kapitalvertretern und einem Frauenanteil von 20 % in der Belegschaft gilt. Umfassendere und weiterführende Regelungen (wie Zielvorgaben oder Quoten für sonstige Unternehmen) sieht das Gesetz bislang nicht vor; allein das Unternehmensgesetzbuch (UGB) enthält Berichtspflichten (vgl. Abschnitt 3.3.). Kalss weist im Oktober 2021 in diesem Zusammenhang und angesichts der Weiterentwicklung des Gesellschaftsrechts sowie der Implementierung des Mindestbeteiligungsgebots von Frauen in Vorständen in Deutschland darauf hin, dass „in Österreich auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene klare Regelungen fehlen.“ Die Unterrepräsentanz von Frauen an der Unternehmensspitze würde jedoch belegen, dass es geboten ist, die normativen Rahmenbedingungen fortzuentwickeln, so Kalss. Über schlichte Berichtspflichten hinaus, sollen angemessene Quoten ebenso wie anreizorientierte, auf die persönlichen Umstände der Frauen eingehende Regelungen geschaffen werden, damit die österreichische Wirtschaft gerade in Zeiten des Umbruchs und des Aufschwungs das volle Potenzial der Gesellschaft nützen kann und dann auch tatsächlich nützt. Die laufende Diskussion um eine Fortentwicklung und Stärkung des Gesellschaftsrechts sollte auch diesen Aspekt bedenken und damit auch Türöffner für bisher nicht mögliche Karrieren sein. Kalss argumentiert weiter: „Bedenkt man den hohen Ausbildungsgrad von Frauen, den Umstand, dass das Alter, mit dem Frauen erstmals Mutter werden, in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen ist, und schließlich die Steigerung der Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitsprozesse, so ist es Zeit, diese gesellschaftspolitischen Entwicklungen und technischen Möglichkeiten auch gesellschaftsrechtlich normativ zu fassen und dieser

⁵⁰ Thaler und Laherstorfer 2017.

⁵¹ Birkner und Leitner 2017.

⁵² Kalss et al. 2017.

⁵³ Birkner und Leitner 2017.

⁵⁴ Brix 2017.

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ APA 2020a.

starken und für die Innovationskraft von Unternehmen so wichtigen Gruppe von Marktteilnehmerinnen Perspektive und Planungssicherheit zu geben.“⁵⁷

Die Einschätzungen von Kalss decken sich mit jenen von Georg Schima, Rechtsanwalt und Mitglied des Österreichischen Corporate Governance Arbeitskreises. Schima empfiehlt angesichts der gesetzlichen Reformen in Deutschland, dringend auch in Österreich ein ähnlich gestaltetes Gesetz zu verabschieden. Die Geschlechterquote im Aufsichtsrat erachtet Schima als ersten sinnvollen Schritt, abgesehen davon, dass der Anwendungsbereich des Gesetzes deutlich zu eng geraten ist. Wenn man die Rahmenbedingungen verbessern möchte, damit Frauen leichter in Führungspositionen gelangen können, dann würde es eine Verbesserung der rechtlichen Lage in puncto Mutterschutz, Elternkarenz, Pflegefreistellung etc. brauchen. Und Schima weiters: „Mit einer entsprechenden gesetzlichen Mutterschutz-, Pflegeurlaub- und Krankenstandsregelung, die (hoffentlich!) eine Mehrheit im österreichischen Parlament finden sollte, könnte man einen signifikanten Beitrag zur Förderung von Frauen nicht nur in Bezug auf Führungspositionen leisten, sondern insgesamt einen wichtigen Schritt tun, auf dem Weg zur Herstellung von Chancengleichheit der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt.“⁵⁸

Mit Kalss und Schima weisen zwei renommierte Expert:innen auf Lücken im österreichischen Gesellschaftsrecht in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen hin und zeigen den Handlungs- und Weiterentwicklungsbedarf deutlich auf. Spätestens im Rahmen der nationalen Umsetzung der geplanten Neuerungen des EU-Rechtsrahmen für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance („*Sustainable Corporate Governance*“)⁵⁹, die Nachhaltigkeit und Diversität als integralen Bestandteil von „Good Governance“ umfassen, sollten diese Fragestellungen jedenfalls behandelt und berücksichtigt werden.

⁵⁷ Kalss 2021.

⁵⁸ Schima 2021.

⁵⁹ Europäische Kommission, Generaldirektion für Justiz und Verbraucher. 2021.

3.2. BÖRSENNOTIERTE UNTERNEHMEN

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

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

Unabhängig von der Geschlechterquote gemäß GFMA-G sieht der Gesetzgeber bereits seit 2012 im Aktiengesetz vor, wie Aufsichtsrat und Hauptversammlung mit der Besetzung freier 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.“

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

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

Freiwillige Mindestangaben zur Berichterstattung (Anhang 2a, Corporate Governance Kodex 2020)⁶⁰

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

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

⁶⁰ Siehe dazu die Website des Corporate Governance Arbeitskreis: <https://www.corporate-governance.at/>

Welche Komponenten die Berichtspflicht zur Frauenförderung enthalten soll, wurde wiederum aus der Stellungnahme des AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) zur Aufstellung und Prüfung des Corporate-Governance-Berichtes übernommen und bleibt gemäß dem „Comply or Explain“-Prinzip rechtlich unverbindlich⁶¹. 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 im 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 im Hinblick auf die Regeln schafft, die ein Unternehmen einhält.“⁶²

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

Darüber hinaus müssen große Aktiengesellschaften seit dem Geschäftsjahr 2017 im Corporate-Governance-Bericht verpflichtend, „eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, das im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates der Gesellschaft in Bezug auf Aspekte wie Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird, der Ziele dieses Diversitätskonzepts sowie der Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und der Ergebnisse im Berichtszeitraum“ offenlegen. Erfolgt jedoch keine Anwendung eines Diversitätskonzepts, muss das Unternehmen keine Sanktionen erwarten. Im Gesetz wird auf das „Comply or Explain“-Prinzip verwiesen, heißt es doch weiter: „Wird kein derartiges Konzept angewendet, so ist dies zu begründen.“ Bei der Erstellung des Diversitätskonzepts sollten – in Anlehnung an eine Erhebung des Beratungsunternehmens Factor-D in Kooperation mit der Erste Group AG in ATX-Unternehmen aus dem Jahr 2015⁶³ – 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.
- **Ergebnisse und Kennzahlen:** Das Diversitätskonzept sollte Informationen über die Fortschritte bzw. Ergebnisse im Berichtszeitraum beinhalten. Die Kennzahlen (z. B. Angaben gemäß der Global Reporting Initiative nach den Indikatoren G3-LA13 oder G4-LA12) sollten mindestens drei Diversitätsaspekte abdecken.

Empirische Ergebnisse haben im Hinblick auf die Berücksichtigung von Diversität bislang gezeigt, dass vor allem kleinere Unternehmen größere Schwierigkeiten haben, eine höhere Diversität zu erreichen und jüngere und/oder weibliche Aufsichtsratsmitglieder zu

⁶¹ AFRAC 2014.

⁶² Lachmayer 2015.

⁶³ Factor-D Diversity Consulting GmbH und Erste Group AG 2015.

gewinnen⁶⁴. Dieser Faktor wird künftig noch stärker eine wesentliche Rolle spielen. Bei anderen Diversitätsfaktoren wie dem Alter, für die es noch keine gesetzlich zwingenden quantitativen Vorgaben gibt, werden keine besonderen Tendenzen ersichtlich. Obwohl das Gesetz explizit einen ausreichend diversen Aufsichtsrat im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur (sowie im Hinblick auf andere Diversitätskriterien) vorschreibt, achten Unternehmen bei der Neubesetzung von Aufsichtsratsposten wenig darauf, auch jüngere Aufsichtsratsmitglieder zu entsenden. Zudem sollte künftig verstärkt darauf geachtet werden, Aufsichtsratsmitglieder im Hinblick auf ihre Expertise in den Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung auszuwählen.⁶⁵

3.3. UNTERNEHMEN IM ÖFFENTLICHEN INTERESSE

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

- große Kapitalgesellschaften (im Sinne des § 221 Abs. 3 UGB),⁶⁶
- die Unternehmen von öffentlichem Interesse (im Sinne des §189a Z1 UGB)⁶⁷ sind und
- im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmer:innen beschäftigen.

Erste Schätzungen haben ergeben, dass in Österreich rund 125 Unternehmen von der Offenlegung nichtfinanzieller Informationen betroffen sind. Die nichtfinanzielle Erklärung hat diejenigen Angaben zu enthalten, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Gesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit erforderlich sind. Das AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) hat eine Stellungnahme herausgegeben, wie die Änderungen des UGB durch das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in der Lageberichterstattung zu berücksichtigen sind.⁶⁸ Zu berichten ist über folgende Belange: Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmer:innenbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Dabei können sich Unternehmen flexibel auf nationale, unionsbasierte oder internationale Rahmenwerke stützen, wie etwa ISO 26000, UN Global Compact oder Global Reporting Initiative (GRI).⁶⁹

⁶⁴ Berger 2017.

⁶⁵ Baumüller et al. 2020.

⁶⁶ Bilanzsumme an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren über 20 Millionen Euro und/oder Umsatzerlöse über 40 Millionen Euro.

⁶⁷ Kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungen.

⁶⁸ AFRAC 2017.

⁶⁹ GRI – Global Reporting Initiative 2020.

Weltweit orientiert sich bereits jetzt die Mehrheit der Unternehmen an GRI: Dies ist ein umfassender Berichterstattungsansatz, der unter Einbeziehung von unterschiedlichen Stakeholdern aus Wirtschaft, NGOs, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ähnlichen entwickelt und laufend aktualisiert wird. 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 Diversitätsindikatoren⁷⁰ – das Geschlechterverhältnis sowohl im Management als auch in den Aufsichtsorganen und den einzelnen Mitarbeiter:innenkategorien gemessen wird. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte muss nach Position aufgegliedert ausgewiesen werden, zum Beispiel oberes oder mittleres Management.⁷¹ Durch einen Vergleich mit der Gesamtbelegschaft lassen sich mögliche Disparitäten feststellen.⁷² Während auf EU-Ebene Quotenregelungen diskutiert werden und bereits elf 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. Dies könnte sich schon bald ändern, da es auf europäischer Ebene zu Neuerungen im Hinblick auf die Berichterstattung zu Umwelt, Soziales und Governance kommen wird und dafür neue europäische Berichtsstandards ausgearbeitet werden.

3.3.1. NEUERUNGEN ZUR EUROPÄISCHEN NACHHALTIGKEITS- UND DIVERSITÄTSBERICHTERSTATTUNG (CSRD 2021)

Im April 2021 veröffentlichte die Europäische Kommission ihren Vorschlag zu einer „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD).⁷³ Mit diesem Richtlinienvorschlag sollen die – im Abschnitt 3.3. erläuterten – Berichtspflichten zur „nichtfinanziellen“ Berichterstattung reformiert werden, die in Österreich mit dem NaDiVeG umgesetzt wurden. Im Dezember 2022 wurde die Richtlinie im EU-Amtsblatt veröffentlicht und gilt ab 2024 für alle (nach UGB-Größenklassen) großen Kapitalgesellschaften, große Banken und Versicherungen sowie alle innerhalb der EU auf geregelten Märkten gelisteten Unternehmen (mit Ausnahme börsennotierter Kleinunternehmen). Erfasst werden auch Unternehmen, die nicht in der EU niedergelassen sind, aber an einem regulierten Markt in der EU notieren. Ein zentrales Element der neuen Berichtspflichten sind die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Diese Standards legen fest, welche Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) Unternehmen in ihren Berichten offenlegen müssen. Die ESRS wurden entwickelt, um die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu harmonisieren und vergleichbare, verlässliche Informationen für Investoren und andere Stakeholder bereitzustellen. Unternehmen müssen unter anderem Angaben zu Klima- und Umweltaspekten, sozialen Faktoren sowie ihrer Unternehmensführung machen.

Ein wichtiger Bestandteil der sozialen Berichtspflichten (S-Standards) ist die Angabepflicht S1-9 – Diversitätsparameter. Unternehmen müssen Informationen zu Diversitätsaspekten in ihrer Belegschaft offenlegen. Dazu gehören unter anderem Geschlecht, Alter, Behinderungen sowie andere Merkmale, die für Vielfalt und Chancengleichheit im Unternehmen relevant sind. Diese Angaben sollen sicherstellen, dass Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Diversität ergreifen und Fortschritte transparent machen.⁷⁴

⁷⁰ Dazu zählen Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und gegebenenfalls andere Diversitätsmerkmale.

⁷¹ Zusätzlich misst GRI G4-LA12 die Diversität noch nach Tätigkeit (z.B. Technik, Verwaltung, Produktion).

⁷² 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.

⁷³ Europäische Kommission 2021.

⁷⁴ Baumüller et al. 2021.

■ Diversitätskonzept

Wie bereits ausgeführt, sind große, börsennotierte Unternehmen derzeit gem. § 243c Abs 2 Z3 UGB verpflichtet, ein Diversitätskonzept offenzulegen. Im vorliegenden Entwurf zur CSRD erfolgt nun eine Präzisierung: War bislang eine Beschreibung des Diversitätskonzepts „in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, oder Bildungs- und Berufshintergrund“ vorgegeben, so werden im vorliegenden Richtlinienentwurf die Angaben zum Geschlecht obligatorisch. Es heißt jetzt: „in Bezug auf das Geschlecht sowie andere Aspekte, wie beispielsweise Alter oder Bildungs- und Berufshintergrund, verfolgt wird“. Wird kein derartiges Konzept angewendet, ist dies in einer Erklärung zu erläutern. Im Erwägungsgrund 51 des Richtlinienentwurfs wird die Präzisierung in der Dimension „Gender“ wie folgt begründet: „Um Fortschritte in Richtung einer ausgewogeneren Beteiligung von Frauen und Männern am wirtschaftlichen Entscheidungsprozess zu erzielen, muss sichergestellt werden, dass Unternehmen, deren Wertpapiere an geregelten Märkten notiert sind, stets über ihr Konzept zur Förderung der Geschlechtervielfalt und dessen Umsetzung berichten.“⁷⁵

■ Governance-Faktoren

Im Entwurf zur CSRD zu den „Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ wird die Offenlegung bestimmter Informationen zu Umwelt und Soziales und Governance gefordert. Zur Säule Governance ist neben anderen Aspekten „die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens, auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, und deren Zusammensetzung“ publizitätspflichtig.⁷⁶ Die von EFRAG auszuarbeitenden einheitlichen, europäischen Berichtsstandards werden für diese Informationen präzise Angaben beinhalten. In einem ersten Arbeitspapier⁷⁷ finden sich bereits Vorschläge, wie einheitliche Berichtsstandards dazu aussehen könnten, demnach sind Informationen zu Geschlecht und unterrepräsentierten Gruppen anzuführen.

Es ist davon auszugehen, dass durch die neuen Offenlegungspflichten zur Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen immer mehr Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) zu Diversität und Inklusion öffentlich gemacht werden, was wiederum der Steuerung der Unternehmen im Sinne von Nachhaltigkeitszielen und der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen dienlich sein wird.

3.4. KREDITINSTITUTE

Neben Maßnahmen in börsennotierten Unternehmen gibt es seit 2014 auch in österreichischen Kreditinstituten eine Regelung, die für mehr Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand sorgen soll. Dies betrifft den Nominierungsausschuss, der u. a. eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen muss. Erlassen wurde das Gesetz zum Nominierungsausschuss gem. § 29 *Bankwesengesetz* (BWG) im Zuge der Umsetzung des umfassenden Basel-III-Pakets für Banken – bestehend aus einer EU-Richtlinie (Capital Requirements Directive; CRD IV) und einer EU-Verordnung (Capital Requirements Regulation; CRR). Der Fokus auf mehr Diversität in den Leitungs- und Aufsichtsgremien hat laut den Erwägungsgründen der CRD IV seinen Ausgangspunkt in der Beobachtung von „Gruppendenken“ in den Aufsichtsgremien als Ursache für die mangelnde Überwachung von Management-Entscheidungen. Damit sorgt eine EU-Verordnung erstmals dafür, dass österreichische Kreditinstitute – und somit erstmalig auch österreichische Unternehmen – eine konkrete Zielvorgabe für mehr Frauen in

⁷⁵ Europäische Kommission 2021.

⁷⁶ Europäische Kommission 2021.

⁷⁷ Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. 2022.

Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen müssen. Neben dem Nominierungsausschuss gilt für große Banken außerdem das *Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG)*, weil Kreditinstitute zu den Unternehmen des öffentlichen Interesses zählen. Mit den Neuerungen zur europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die CSRD (vgl. Abschnitt 3.4.1) würden noch mehr Banken unter die Berichterstattung fallen.

Das Prozedere hinter dem Nominierungsausschuss ist folgendes: Im Rahmen des gemäß § 29 BWG für Kreditinstitute⁷⁸ vorgesehenen Nominierungsausschusses⁷⁹ haben Aufsichtsrät:innen folgende Aufgaben: Es ist regelmäßig, jedoch zumindest jährlich, eine Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowohl der Geschäftsleiter:innen (Geschäftsführung bzw. Vorstand) als auch der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrates sowie des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit („kollektive Eignung“) durchzuführen und an den Aufsichtsrat zu berichten. Der Nominierungsausschuss soll außerdem bei seinen Vorschlägen für Neubesetzungen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat beziehungsweise an die Hauptversammlung auf die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs Bedacht nehmen. Dabei ist auch eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festzulegen sowie eine Strategie zur Zielerreichung zu entwickeln. Die Zielquote, die Strategie sowie der Umsetzungsfortschritt sind im Rahmen der Offenlegungspflicht des Kreditinstituts zu veröffentlichen (§ 65a BWG⁸⁰).

Wie die Ergebnisse des vorliegenden *Frauen.Management.Reports.2026* für die größten Banken in Österreich zeigen, haben diese Maßnahmen ihre Wirkung nicht verfehlt: Mit einem Frauenanteil von durchschnittlich mehr als einem Drittel (41,1 %) im Aufsichtsrat schneiden die großen Banken deutlich besser ab als der Schnitt der umsatzstärksten 200 Unternehmen (28,6 %).

Künftig gelten für den Bankensektor zudem umfassende Maßnahmen im Hinblick auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Leitungsorgane und der Beschäftigten, festgehalten in den Leitlinien der European Banking Authority (EBA) zur „Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen (2021)“.⁸¹ Dazu zählen u. a. die angemessene Vertretung aller Geschlechter im Leitungsorgan, Erfüllung von Mindestquoten mithilfe der Arbeitnehmervertreterinnen ist nicht ausreichend, Implementierung von Maßnahmen für Chancengleichheit in Bezug auf das Geschlecht bei Führungskräften und zur Sicherstellung, dass es keine Diskriminierung anhand von Geschlecht, Rasse, Religion, ethnischer oder sozialer Herkunft, Alter, etc. gibt. Bei der Festlegung der Diversitätsziele sollten Institute Benchmarking-Ergebnisse für Diversität, die von zuständigen Behörden, der EBA oder sonstigen relevanten internationalen Einrichtungen oder Organisationen veröffentlicht werden, beachten.

⁷⁸ 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.

⁷⁹ Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.

⁸⁰ 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.

⁸¹ European Banking Authority 2021.

3.5. STAATSNAAHE UNTERNEHMEN

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

Susanne Raab, ehem. Bundesministerin für Frauen, Familie, Integration und Medien⁸²

Im März 2011 hat sich die Bundesregierung im Ministerrat selbst verpflichtet, eine Quotenregelung zur geschlechtergerechten Besetzung in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen einzuhalten.⁸³ Durch eine konkrete Zielvorgabe für aktuell 53 staatsnahe Betriebe (Stand: Jänner bis Dezember 2024)⁸⁴ – wie beispielsweise die Straßenbaugesellschaft Asfinag, die Bundestheater Holding, das Bundesrechenzentrum oder die Wiener Zeitung – wurde versucht, den Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder zu erhöhen. Konkret wurde 2011 als Ziel 25 % Frauenanteil im Aufsichtsrat bis Ende 2013 und 35 % bis Ende 2018 vereinbart. Die Quotenfestlegung ist zudem im Public Corporate Governance Kodex niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung. Die Regelung gilt für die Aufsichtsräte jener Unternehmen, an denen der Staat mit mindestens 50 % beteiligt ist.

Gut zehn Jahre später zeigt sich: Die Quote hat sich bewährt. Um die Vorbildwirkung des Bundes und das Bewusstsein für die Vorteile einer stärkeren Einbindung von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen weiterhin zu erhöhen, hat der Ministerrat im Juni 2020 beschlossen, den Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 % und darüber auf 40 % zu erhöhen.⁸⁵ Damit wurde das Vorhaben aus dem Regierungsprogramm 2020–2024 von ÖVP und den Grünen umgesetzt: „40 % Frauenquote in jedem einzelnen Aufsichtsrat von Unternehmen in öffentlicher Hand (mehr als 50 % Beteiligung): Der Bund geht mit gutem Beispiel für die Privatwirtschaft voran.“⁸⁶ Laut Ministerratsvortrag vom 29. Mai 2020 soll diese quantitative Vorgabe – unter Berücksichtigung von Funktionsperioden und Bestellungszeiträumen – in der bestehenden Legislaturperiode und damit bis 2024 erreicht werden. Diese Maßnahme führt dazu, dass sich zum einen die Zielvorgabe von 35 % auf 40 % erhöht und das Mindestanteilsgebot von 40 % künftig vom Gesamtgremium („Gesamterfüllung“) zu erfüllen ist und – nicht wie bisher – bezogen auf jene Aufsichtsratsmitglieder, die vom Bund entsandt wurden. In diesem Sinne soll auch auf andere Stellen, die Aufsichtsratsmitglieder stellen (Eigentümer:innen, Arbeitnehmervertreter:innen) eingewirkt werden.

Aus dem im April 2025 veröffentlichten Fortschrittsbericht zur jährlichen Überprüfung der Umsetzung der Quotenregelung gehen folgende Ergebnisse hervor: Im Berichtszeitraum (1. Jänner 2024 bis 31. Dezember 2024)⁸⁷ war der Bund an 53 Unternehmen mit 50 % und mehr beteiligt – von den insgesamt 333 entsendeten Aufsichtsratsmitgliedern aller Eigentümer:innen waren in diesen Unternehmen 163 Frauen (48,9 %). Der Bund entsendete 283 Aufsichtsratsmitglieder, davon waren 150 Frauen: Die Bundesfrauenquote in diesen staatsnahen Unternehmen liegt damit bei 53,0 %, das ist ein Anstieg um knapp 1,6 Prozentpunkte zu 2023. Die Mehrheit von 43 Unternehmen erfüllen bereits die umzusetzende Bundesfrauenquote von 40 % oder liegen sogar darüber (2023: 41 Unternehmen, 2011: 16 Unternehmen). Sechs Unternehmen weisen eine Bundes-Frauenquote zwischen 25 % und 39,9 % auf. Lediglich 4 der insgesamt 53 Unternehmen

⁸² Neue Vorarlberger Tageszeitung 2020.

⁸³ APA-OTS 2011.

⁸⁴ Bundeskanzleramt Österreich.

⁸⁵ Bundeskanzleramt Österreich 2020.

⁸⁶ Bundesregierung 2020.

⁸⁷ Bundeskanzleramt Österreich 2025.

erfüllen die Quote von 25 %, die Ende 2013 zu erreichen gewesen wäre, noch nicht. In der Berichtsperiode wurden 86 Personen in 29 Unternehmen entsandt oder neu aufgestellt, wovon 54 Frauen waren (62,8 %).⁸⁸

Laut Erhebung der AK-Wien liegt der Frauenanteil in der Geschäftsführung der staatsnahen Unternehmen im Februar 2026 bei 17,1 %⁸⁹. Unter Anwendung eines nach Geschlechtern ausgewogenen Verhältnisses in Geschäftsführungen mit zwei Personen und mindestens 33 % Frauen ab drei Personen wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung im Management mit einem Frauenanteil von knapp einem Drittel (32,1 %). Von den staatsnahen Gesellschaften weisen mehr als 47 % (25 Unternehmen) mindestens zwei Personen in der Geschäftsführung auf.

⁸⁸ Ebd.

⁸⁹ Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung (Stand 12. Februar 2025) sowie fallweisen Informationen, die dem Internetauftritt der Unternehmen entnommen wurden. 90. Ministerrat 6.März 2024

3.6. UNIVERSITÄTEN

„Die Frauenquote ist gut und richtig! Sie zwingt Führungskräfte mit alten Rollenbildern zur Weiterentwicklung. Es gibt so viele qualifizierte Frauen – bitte einfach hinschauen!“

Harald Kainz, ehem. Rektor der TU Graz⁹⁰

Analog zu den staatsnahen Unternehmen wirkt Frauenförderung mit verbindlichen Zielvorgaben auch an österreichischen Universitäten sehr erfolgreich. 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 Absolvent:innen. 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.⁹¹

Das Institut für Höhere Studien (IHS) hat im Jahr 2015 die Entwicklung vor und nach Einführung der verpflichtenden Frauenquote von damals 40 % im Jahr 2002 analysiert: Durch die Quote hat sich der Frauenanteil in den Professuren (und Äquivalenten) von 11 % im Jahr 2000 auf 22 % im Jahr 2014 verdoppelt.⁹² In den vergangenen Jahren hat sich die Dynamik deutlich verlangsamt: Laut aktuellen Zahlen zum Jahresultimo 2024 liegt der Frauenanteil unter den Professuren bei 31,4 % (2023: 30,5 %), den höchsten Anteil weist die Akademie der bildenden Künste mit 67,6 % (2023: 65,0 %) aus, den geringsten die Montanuniversität Leoben mit 11,5 % (2023: 9,1%). Unter den Rektor:innen liegt der Frauenanteil laut Gender Monitoring Statistik Ende 2024 40,9 %, Ende 2023 waren es 33,3 %, unter den Vizerektor:innen ist es knapp die Hälfte (49,4 %).⁹³ Die Soziologin Angela Wroblewski kommentiert die dynamische Steigerung mit Inkrafttreten der gesetzlichen Regelung 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.“⁹⁴

Mit im Jahr 2014 beschlossenen Änderung des *Universitätsgesetzes* (UG) wurden weitere Schritte zur Verbesserung der rechtlichen Grundlagen zur Gleichstellung gesetzt: In Anlehnung an das *Bundesgleichbehandlungsgesetz* (B-GlBG) wurde die Quote für Frauen in universitären Gremien von 40 % auf 50 % angehoben. Um die faktische Gleichstellung von Frauen und Männern voranzutreiben, werden zusätzlich zur Frauenförderung weitere Instrumente wie z. B. der Gleichstellungsplan vorgesehen. Das Besondere an der Quotenregelung an den Universitäten ist, dass die Einhaltung durch das Gender Monitoring des Wissenschaftsministeriums genau beobachtet wird und es auch Sanktionsmöglichkeiten gibt, erklärt die Soziologin Angela Wroblewski: „Der Arbeitskreis für

⁹⁰ TU Graz 2021.

⁹¹ Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2014.

⁹² Wroblewski und Buchinger 2014.

⁹³ Siehe dazu die Website: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx> 2024.

⁹⁴ ORF.at 2015.

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.“⁹⁵

Bei der Novellierung des *Universitätsgesetzes* (UG) sollte die Gleichstellung der Geschlechter ausgebaut werden.⁹⁶ Mit Oktober 2021 sind nunmehr erste Teile der gesetzlichen Neuerungen in Kraft getreten, dies gilt aber nicht zur Gänze. Die Neuerungen mit Blick auf Gleichstellung der Geschlechter wurden in der novellierten Fassung bereits berücksichtigt: So findet das dritte Geschlecht Einzug in das Universitätsgesetz und einige wesentliche Regelungen diesbezüglich werden adaptiert. So soll als ein leitender Grundsatz für die Universitäten nunmehr die „Gleichstellung der Geschlechter“ mit dem Zusatz „Frauenförderung“ dienen und bei der Verleihung akademischer Grade wird der geschlechtsspezifische Zusatz („a“, „in“ oder „x“) ermöglicht. Bisher waren die Arten des Zusatzes („a“ für Mag.^a, „in“ für Dr.ⁱⁿ bzw. „x“ für Dr.^x) nicht gesondert angeführt. Das ändert sich nun, darüber hinaus erhalten Absolvent:innen nach einer Geschlechtsänderung das Recht auf Ausstellung eines neuen Verleihungsbescheids. Zudem erhält der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen mehr Handlungsmöglichkeiten und die Gleichstellung der Geschlechter wird ebenso bei den Berufungsverfahren berücksichtigt.

⁹⁵ Ebd.

⁹⁶ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2020.

4. AK-ERHEBUNG: FRAUEN IN MANAGEMENT UND AUFSICHTSRAT 2025

Seit mehr als 15 Jahren erhebt die AK im Rahmen des Frauen.Management.Reports die Geschlechterverteilung in den Führungspositionen der österreichischen Wirtschaft (Aufsichtsrat, Geschäftsführung bzw. Vorstand). In Anlehnung an Erhebungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) sowie der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) werden dafür zum einen die 200 umsatzstärksten Unternehmen (Abschnitt 4.1) und zum anderen die börsennotierten Unternehmen (Abschnitt 4.2) herangezogen. Mit dem Jahr 2018, in dem die Geschlechterquote von 30 % erstmalig zur Anwendung gekommen ist, wurden die beiden Unternehmensgruppen um den Untersuchungsgegenstand der quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen erweitert (Abschnitt 4.3).

4.1. TOP 200 UNTERNEHMEN

„Frauen in hohen Führungspositionen haben nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeit in dem jeweiligen Gremium, sondern auf alle Beschäftigten in den Unternehmen. Sie können beispielsweise dazu beitragen, dass unbewusste, tief verwurzelte geschlechterstereotype Vorurteile bei den Menschen, die mit diesen Frauen arbeiten, verringert werden.“

Katharina Wrohlich, Professorin und Ökonomin⁹⁷

Für die vorliegende Studie zur Repräsentanz von Frauen an der Führungsspitze wurden die umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs⁹⁸ untersucht, sofern diese über einen Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat verfügen. Für den Fall, dass das gereichte Unternehmen kein derartiges Gremium installiert hat, wurde nach Möglichkeit 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 14 größten Banken sowie die 17 größten Versicherungen des Landes berücksichtigt. Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat (Stand 9. Jänner 2026) sowie fallweisen Aktualisierungen, die dem Internetauftritt der Unternehmen entnommen wurden.

Das analysierte Sample für 2026 setzt sich aus 38 Dienstleistungsunternehmen, 31 Unternehmen aus dem Finanzsektor (Banken und Versicherungen), 29 Handelsunternehmen und 102 Unternehmen aus der Industrie zusammen. Geleitet werden die insgesamt 200 Unternehmen von 606 Geschäftsführer:innen, die wiederum von 1.717 Aufsichtsratsmitgliedern kontrolliert und beaufsichtigt werden. 75,1 % dieser insgesamt 2.323 Spitzenpositionen sind nach wie vor mit Männern besetzt: Den Unternehmen ist es demnach auch in diesem Jahr nicht gelungen, Führungspositionen geschlechtergerecht zu verteilen. Von den 200 umsatzstärksten Unternehmen haben 66 Unternehmen Frauen sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat, das sind 3 Unternehmen mehr als im letzten Jahr (2025: 63). 32 der 200 Unternehmen weisen im Jänner 2026 keine einzige

⁹⁷ Antezza, et al. 2026.

⁹⁸ Trend 2023.

Frau in ihren obersten Führungsgremien (Geschäftsführung und Aufsichtsrat) auf, das sind lediglich drei Unternehmen weniger als im Vorjahr.

4.1.1. GESCHÄFTSFÜHRUNG, VORSTAND

Auf Ebene des Managements (Geschäftsführung, Vorstand) der 200 untersuchten Unternehmen zeigt sich 2026, dass von einer ausgeglichenen Verteilung der Positionen nach Geschlechtern nach wie vor keine Rede sein kann: Von 606 Geschäftsführungspositionen entfallen 518 Funktionen (85,5 %) auf Männer. Frauen haben mit 88 Positionen bzw. einem Anteil von 14,5 % nur etwa jede sechste Geschäftsführungsposition inne, das ist eine leichte Steigerung seit dem Vorjahr (2025: 13,8 %). 130 der 200 untersuchten österreichischen Unternehmen können keine einzige Frau in Vorstand oder Geschäftsführung vorweisen, das sind zwei Unternehmen weniger als im letzten Jahr. Demgegenüber stehen lediglich zwei Unternehmen, die ausschließlich von Frauen geführt werden. 25 der Unternehmen (12,5 %) stellen eine nach Geschlechtern ausgewogene Geschäftsführung, in der beide Geschlechter zu 40 % bis 60 % vertreten sind, das entspricht neun Unternehmen mehr als im Vorjahr.

Die ausbleibende Chancengleichheit an der Führungsspitze kann nicht durch formale Qualifikation erklärt werden: Im Studienjahr 2022/23 betrug der Frauenanteil an den ordentlichen Studienabschlüssen in Österreich 58,7 %.⁹⁹ Betrachtet man die Neubestellungen für Vorstände und Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen im letzten Jahr, zeigt sich jedoch weiterhin das unausgeschöpfte Potenzial. Insgesamt wurden im Vorjahr 2025¹⁰⁰ in den 200 Unternehmen 96 neue Geschäftsführungspositionen besetzt. 11 davon, also mehr als jede zehnte, wurden mit einer Frau besetzt. Im Vergleich zu den derzeit 14,5 % Frauenanteil in den Geschäftsführungen und Vorständen sind 11,5 % Frauen unter den Neubestellungen ein negativer Trend.

Ein Blick auf die Erhebungen zum Management in den letzten zehn Jahren bestätigt männlich dominierte Strukturen: Von 2016 bis 2026 hat sich der Frauenanteil in den Geschäftsführungen von 7,2 % um 7,3 Prozentpunkte auf 14,5 % gesteigert.

Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen

Top 200 Unternehmen, 2016-2026

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Frauen	7,2 %	7,2 %	8,4 %	8,2 %	8,0 %	9,0 %	8,9 %	10,5 %	12,2 %	13,8 %	14,5 %
Männer	92,8 %	92,8 %	91,6 %	91,8 %	92,0 %	91,0 %	91,1 %	89,5 %	87,8 %	86,2 %	85,5 %

Tabelle 1: Geschlechterverhältnisse in den Geschäftsführungen, 2016-2026, Top 200, eigene Berechnung

Wie viele Frauen in Geschäftsführungen vertreten sind, variiert mit dem Tätigkeitsbereich der Unternehmen: Den größten Frauenanteil verzeichnen die Geschäftsführungen der Unternehmen des Dienstleistungssektors. Anfang 2026 liegt der Anteil bei 20,8 %. Der Finanzsektor liegt im Jänner 2026 mit 20,4 % nur knapp hinter dem Dienstleistungssektor. Der Handelssektor liegt mit 13,9 % Frauen in den Geschäftsführungen sehr niedrig, aber 2,5 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert. Der Industriesektor konnte seinen Frauenanteil im letzten Jahr um 0,3 Prozentpunkte steigern, hält mit 9,2 % Frauen in der Geschäftsführungsetage jedoch weiterhin den schlechtesten Wert unter den Wirtschaftssektoren. Dass der Anteil an Geschäftsführerinnen in den Top 200 Unternehmen bei einem Durchschnittswert von 14,5 % liegt, hat also maßgeblich mit dem niedrigen

⁹⁹ Statistik Austria 2024. Studienabschlüsse - STATISTIK AUSTRIA - Die Informationsmanager

¹⁰⁰ Inklusive fallweisen Aktualisierungen laut Firmenbuch und Internetauftritt der Unternehmen bis Anfang Februar 2025.

Frauenanteil in der Industrie zu tun, deren 102 Unternehmen mehr als die Hälfte der Stichprobe ausmachen und somit das arithmetische Mittel nach unten drücken.

Frauenanteil in der Geschäftsführung nach Sektoren

Top 200 Unternehmen, Dreijahresvergleich 2024-2026

	2024	2025	2026
Finanz	19,3 %	20,6 %	20,4 %
Dienstleistung	18,5 %	20,4 %	20,8 %
Handel	11,1 %	11,4 %	13,9 %
Industrie	7,7 %	8,9 %	9,2 %
Top 200 Unternehmen	12,2 %	13,8 %	14,5 %

Tabelle 2: Frauen in Geschäftsführungen nach Sektoren, 2024-2026, Top 200, eigene Berechnung

Nur eines der Top 200 Unternehmen hat eine Frau als Alleingeschäftsführerin, die Fronius International GmbH mit Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß. Die Wiener Linien GmbH hat als einziges der Top 200 Unternehmen eine rein weibliche Geschäftsführung mit mehr als einer Person – dort stehen drei Frauen an der Unternehmensspitze mit Alexandra Reinagl als CEO. Elf weitere Frauen sind als CEO bzw. Vorsitzende der Geschäftsführung oder des Vorstands in Österreichs Top 200 Unternehmen tätig: Annette Mann (Austrian Airlines AG), Sandra Asher Pattenden (BRAU UNION Österreich AG), Judit Havasi (DONAU Versicherung AG), Saori Dubourg (Greiner AG), Sabine Herlitschka (Infineon Technologies Austria AG), Michaela Keplinger-Mitterlehner (Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG), Patricia Neumann (Siemens AG Österreich), Tanja Kienegger (Siemens Mobility Austria GmbH), Stefanie Christina Huber (Sparkasse Oberösterreich Bank AG), Alexandra Reinagl (Wiener Linien GmbH), und Sonja Brandtmayer (Wiener Städtische Versicherung AG).

Insgesamt finden sich 88 Frauen im Management (Geschäftsführung, Vorstand) der Top 200 Unternehmen, die nachfolgend aufgelistet werden. Die Funktionsbereiche der Geschäftsführerinnen umfassen ein weites Spektrum an Ressorts: Finanz, Recht, Unternehmensentwicklung und -strategie, HR, Marketing, interne und externe Kommunikation, IT, sowie unternehmensspezifische Zuständigkeitsbereiche (u. a. Technologie, Forschung, Markt, Kund:innen, Ein- und Verkauf, Infrastruktur).

Auffällig ist die überproportionale Präsenz von Frauen in der Funktion des Chief Financial Officer (CFO). Von den insgesamt 88 Frauen in Geschäftsführung oder Vorstand der Top-200-Unternehmen verantworten 17 das Finanzressort – dies entspricht rund einem Fünftel aller weiblichen Mandate.

Auch bei den Neubesetzungen setzt sich dieser Trend fort: Im Jahr 2025 wurden vier von elf neu bestellten Managerinnen in eine CFO-Position berufen, was einem Anteil von über einem Drittel der weiblichen Neuzugänge entspricht.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Allbright Stiftung in ihrem Bericht vom November 2025. In der dort untersuchten Stichprobe entfielen sogar 40 % der weiblichen Neubesetzungen auf das Finanzressort.¹⁰¹

Die Zahlen deuten darauf hin, dass Frauen insbesondere im Bereich Finanzen vergleichsweise häufig den Weg in Vorstands- und Geschäftsführungspositionen finden, während andere Ressorts weiterhin deutlich seltener weiblich besetzt sind. Forschung zum sogenannten „Glass-Cliff“-Phänomen legt zudem nahe, dass solche Besetzungen überproportional häufig in wirtschaftlich schwierigen oder instabilen Phasen erfolgen, in

¹⁰¹ Allbright Stiftung 2025

denen Unternehmen verstärkt auf finanzielle Stabilisierung und Risikokontrolle fokussieren.¹⁰²

88 Frauen in Geschäftsführung und Vorstand

Top 200 Unternehmen, 2026

Unternehmen	Name
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Sabine Stöger
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Jovana Novic
AMAG Austria Metall AG	Claudia Trampitsch
Andritz AG	Vanessa Hellwing
Austrian Airlines AG	Annette Mann
Bajaj Mobility AG (Pierer Mobility)	Petra Preining
Bajaj Mobility AG (Pierer Mobility)	Verena Schneglberger-Großmann
BIPA Parfumerien Gesellschaft m.b.H.	Daniela Reumann
Boehringer Ingelheim RCV GmbH	Yana Olegovna Orel
BRAU UNION Österreich AG	Sandra Asher Pattenden
BTV Vier Länder Bank AG	Silvia Vicente
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.	Christine Dornaus
Bundesrechenzentrum Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Christine Sumper-Billinger
dm drogerie markt GmbH	Petra Mathi-Kogelnik
dm drogerie markt GmbH	Marlene Draschwandtner
DO & CO AG	Bettina Höfinger
DONAU Versicherung AG	Judit Havasi
DONAU Versicherung AG	Edeltraud Fichtenbauer
ERGO Versicherung AG	Petra Umbrich
ERGO Versicherung AG	Ulrike Timmer
Erste Group Bank AG	Alexandra Habeler-Drabek
EVN AG	Alexandra Wittmann
Felbermayr Holding GmbH	Andrea Felbermayr
Frauenthal Holding AG	Erika Hochrieser
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	Elisabeth Engelbrechtmüller-Strauß
Gebauer & Griller Kabelwerke GmbH	Elke Vlach
Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken Betriebs-GmbH	Silvia Lechner
Greiner AG	Saori Dubourg
Heinzel Holding GmbH	Daniela Lorenzer
Holding Graz-Kommunale Dienstleistungen GmbH	Alexandra Loidl
Hutchison Drei Austria GmbH	Edith Shih
Hutchison Drei Austria GmbH	Sabine Hogl
IFN-Holding AG	Barbara Desl
IMS Nanofabrication GmbH	Karin Schuster
Infineon Technologies Austria AG	Sabine Herlitschka
LINZ AG für Energie, Telekommunikation, Verkehr und Kommunale Dienste	Jutta Rinner
METRO Cash & Carry Österreich GmbH	Angela Wider
MHA Müller HandelsgmbH	Tatjana Lampka
Montanwerke Brixlegg AG	Gabriele Punz-Praxmarer
NÖ Landesgesundheitsagentur	Elisabeth Bräutigam
ÖBB-Infrastruktur AG	Silvia Angelo
ÖBB-Infrastruktur AG	Judith Engel
ÖBB-Personenverkehr AG	Sabine Stock
Oberbank AG	Isabella Lehner
Oberbank AG	Romana Thiem

¹⁰² Aguir et al. (2023).

Unternehmen	Name
Oberösterreichische Versicherung AG	Kathrin Kühtreiber-Leitner
OBI Bau- und Heimwerkermärkte Systemzentrale GmbH	Bettina Braun
Österreichische Bundesbahnen-Holding AG	Manuela Waldner
Österreichische Post AG	Barbara Potisk-Eibensteiner
PALFINGER AG	Maria Koller
Pappas Holding GmbH	Catharina Pappas
Raiffeisen Bank International AG	Marie Valerie Brunner
Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG	Ariane Pfleger
RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN AG	Claudia Süssenbacher
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Michaela Keplinger-Mitterlehner
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Sigrid Burkowski
Rail Cargo Austria AG	Bettina Castillo
Richter Pharma AG	Petra Maria Hofer
Sandoz GmbH	Stephanie Barbara Jedner
Sandoz GmbH	Esther Kinzel
Siemens AG Österreich	Patricia Neumann
Siemens Energy Austria GmbH	Michaela Länger
Siemens Mobility Austria GmbH	Tanja Maria Kienegger
Sparkasse Oberösterreich Bank AG	Stefanie Christina Huber
Steiermärkische Bank und Sparkassen AG	Walburga Seidl
T-Mobile Austria GmbH	Anja Tretbar-Bustorf
Takeda Manufacturing Austria AG	Alexandra Hilgers
Takeda Manufacturing Austria AG	Eva Maria Löflund
TIROLER VERSICHERUNG V.a.G.	Isolde Stieg
UniCredit Bank Austria AG	Daniela Barco
UniCredit Bank Austria AG	Hélène Buffin
UniCredit Bank Austria AG	Marion Romana Morales Albinana-Rosner
UniCredit Bank Austria AG	Svetlana Pančenko
UNIQA Insurance Group AG	Sabine Pfeffer
VERBUND AG	Susanna Zapreva-Hennerbichler
Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) GmbH	Karin Zipperer
VIENNA INSURANCE GROUP AG	Liane Hirner
voestalpine AG	Carola Richter
WIEN ENERGIE GmbH	Alma Kahler
WIENER LINIEN GmbH	Petra Hums
WIENER LINIEN GmbH	Alexandra Reinagl
WIENER LINIEN GmbH	Gudrun Senk
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Sonja Brandtmayer
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Sonja Raus
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Doris Wendler
WIENER STADTWERKE GmbH	Monika Unterholzner
Wienerberger AG	Dagmar Steinert
Wüstenrot Versicherungs-AG	Brigitte Feldhofer

Tabelle 3: Frauen in Geschäftsführung bzw. Vorstand, Top 200, 9. Jänner 2026, eigene Recherche

4.1.2. BEST PRACTICE

Angelehnt an der Studie der Allbright Stiftung¹⁰³ wurden die Top 200 Unternehmen in drei Kategorien unterteilt:

- Grün: mindestens 40 % Frauen in der Geschäftsführung
- Gelb: Frau in der Geschäftsführung, aber keine 40 %
- Rot: keine einzige Frau in der Geschäftsführung

Im Fokus stehen in diesem Jahr wieder die Unternehmen der grünen Kategorie, die bereits mindestens 40 % Frauenanteil in der Geschäftsführung haben. Dieses Kriterium erfüllen zum Untersuchungszeitpunkt 29 Unternehmen. Das ist lediglich jedes siebte Unternehmen in den Top 200. Hervorzuheben ist, dass beinahe ein Drittel der Unternehmen der Industriebranche zugeordnet werden können. Nur vier Unternehmen aus der grünen Kategorie können der Sparte Handel zugeordnet werden, jedoch ist es immerhin eins mehr als im Vorjahr.

Unternehmen	Frauenanteil Geschäftsführung
Allianz Elementar Versicherungs-AG	40 %
Austrian Airlines AG	50 %
Bajaj Mobility AG	67 %
BIPA Parfumerien Gesellschaft m.b.H.	50 %
Boehringer Ingelheim RCV GmbH	50 %
BRAU UNION Österreich Aktiengesellschaft	50 %
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.	50 %
Bundesrechenzentrum Gesellschaft mit beschränkter Haftung	50 %
DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group	40 %
Frauenthal Holding AG	50 %
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	100 %
Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken Betriebsgesellschaft m.b.H.	50 %
IMS Nanofabrication GmbH	50 %
MHA Müller HandelsGmbH	50 %
ÖBB-Infrastruktur Aktiengesellschaft	67 %
Oberbank AG	40 %
Österreichische Bundesbahnen-Holding Aktiengesellschaft	50 %
Richter Pharma AG	50 %
Sandoz GmbH	50 %
Siemens Aktiengesellschaft Österreich	50 %
Siemens Energy Austria GmbH	50 %
Siemens Mobility Austria GmbH	50 %
Takeda Manufacturing Austria AG	50 %
TIROLER VERSICHERUNG V.a.G.	50 %
UniCredit Bank Austria AG	50 %
Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) Gesellschaft m.b.H.	50 %
WIENER LINIEN GmbH	100 %
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG Vienna Insurance Group	50 %
Wüstenrot Versicherungs-Aktiengesellschaft	50 %

Tabelle 4: Unternehmen mit mind. 40 % Frauen in Geschäftsführung bzw. Vorstand, Top 200, 9. Jänner 2026, eigene Recherche

Die Neubestellungen sind in jenen 29 Unternehmen auch deutlich ausgeglichener. So wurden bei den 6 Neubestellungen 4 Frauen und 2 Männer neu in die jeweiligen Geschäftsführungen berufen. Circa dreiviertel der „grünen“ Unternehmen (75,9 %) haben eine ausgeglichene Vertretung beider Geschlechter in den Geschäftsführungen.

¹⁰³ Allbright Stiftung 2023.

4.1.3. AUFSICHTSRAT

Auf Ebene der Unternehmensaufsicht hat es im Laufe des letzten Jahrzehnts durchaus Fortschritte gegeben, diese finden jedoch sehr langsam statt. Auch die Aufsichtsräte sind von einem ausbalancierten Geschlechterverhältnis (zwischen 40 % und 60 %) weit entfernt: Mit Stichtag 9. Jänner 2026 stellen Frauen durchschnittlich 28,6 % der 1.717 Mandatar:innen, im Vergleich zum letzten Jahr ist das nur ein leichtes Plus von 0,9 Prozentpunkten. Anfang des Jahres 2026 würden 90 der 200 größten österreichischen Unternehmen den Zielwert des bisherigen Quotengesetzes von 30 % übertreffen, das sind zwei mehr als im Vorjahr. 48 der Unternehmen haben ein nach Geschlechtern ausgewogenes Kontrollgremium (40 % bis 60 % Frauen) und würden damit die Vorgabe der EU-Richtlinie erfüllen. Keines der 200 analysierten Unternehmen weist einen weiblich dominierten Aufsichtsrat (Frauenanteil höher als 60 %) auf, während umgekehrt 152 der Unternehmen zu mehr als 60 % von Männern dominiert werden. In 36 dieser Unternehmen ist immer noch keine einzige Frau im Aufsichtsgremium vertreten.

Ein Blick auf die Erhebungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass sich der Frauenanteil in der Unternehmensaufsicht im Langfristvergleich nur sehr schleppend verbessert hat: Vom Ausgangspunkt von 17,7 % im Jahr 2016 konnte die Teilhabe von Frauen in Kontroll- und Steuerungsgremien in den letzten zehn Jahren zwar um 10,8 Prozentpunkte gesteigert werden, dennoch stellen Frauen im Jahr 2026 nur etwas über ein Viertel aller Aufsichtsrät:innen. Die Gesetzgebung zur Aufsichtsratsquote dürfte dennoch zu mehr Dynamik bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes geführt haben: der Anstieg von 2018 auf 2019 um fast drei Prozentpunkte war der stärkste seit Beginn der AK-Erhebungen. Seitdem flachte die Entwicklung allerdings wieder ab und stieg in den Folgejahren jeweils um rund einen Prozentpunkt.

Frauenanteil in den Aufsichtsräten

Top 200 Unternehmen, 2016-2026

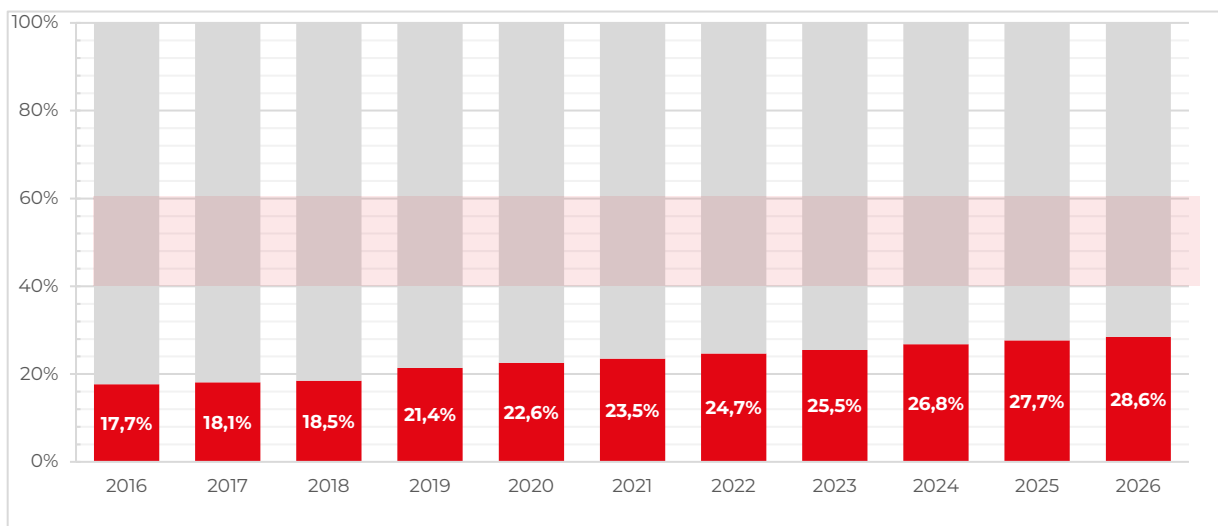


Abbildung 1: Frauenanteil in den Aufsichtsräten, 2016-2026, Top 200, eigene Berechnung

Wie schon in den Geschäftsführungen bzw. Vorständen finden sich zudem auf der Ebene des Aufsichtsrats Unterschiede im Hinblick auf die Geschlechterverteilung nach Sektoren: Die meisten Mandatarinnen sind im Jänner 2026 in den Aufsichtsgremien des Finanzsektors zu finden (36,4 %). Es fand eine Steigerung von 0,9 Prozentpunkten seit dem Vorjahr statt. Der Frauenanteil bei den Banken (41,1 %) liegt dabei höher als jener der Versicherungen (31,1 %). Zurückzuführen dürfte diese positive Entwicklung auf die – seit 2014 geltenden – Empfehlungen für große Kreditinstitute (u. a. Festlegung einer Zielquote für das unterrepräsentierte Geschlecht in Geschäftsführung und Aufsichtsrat) sein. Der Dienstleistungssektor liegt mit 35,2 % Frauen knapp hinter dem Finanzsektor, im Vergleich

zum Vorjahr fand ebenfalls eine Steigerung um 0,9 Prozentpunkten statt. Mit einigem Abstand folgt der Industriesektor mit 23,6 % Frauen in den Aufsichtsgremien. Der Handelssektor hat mit lediglich 20,8 % Frauenanteil in den Aufsichtsräten jedoch, genau wie in den Geschäftsführungen, starken Aufholbedarf.

Frauenanteil in den Aufsichtsräten nach Sektoren

Top 200 Unternehmen, Dreijahresvergleich 2024-2026

	2024	2025	2026
Finanz	33,9 %	35,4 %	36,4 %
Dienstleistung	33,8 %	34,3 %	35,2 %
Industrie	23,1 %	23,4 %	23,6 %
Handel	16,5 %	18,1 %	20,8 %
Top 200 Unternehmen	26,8 %	27,7 %	28,6 %

Tabelle 5: Teilhabe der Aufsichtsrätinnen nach Sektoren, 2024-2026, Top 200, 9. Jänner 2026, eigene Berechnung

Wenn auch die Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten über dem Niveau der Geschäftsführungsebene liegt, sind die einflussreichen Vorsitzpositionen in den Kontrollgremien ähnlich ungleich verteilt wie die Geschäftsführer:innenpositionen. Der Aufsichtsratsvorsitz ist insofern von Bedeutung, als dass Vorsitzende bei Stimmengleichheit oftmals über ein Dirimierungsrecht verfügen – ihre Stimme kann dadurch bei der Beschlussfassung ausschlaggebend sein.

Von den insgesamt 200 Aufsichtsgremien werden nur 44 Aufsichtsräte (22,0 %) von Frauen geleitet (vgl. Tabelle 6). Neben den Aufsichtsratsvorsitzen halten Frauen darüber hinaus insgesamt 49-mal Vorsitzstellvertretungen in 44 Unternehmen (1. und 2. Vorsitzstellvertretung wurden berücksichtigt).

44 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende

Top 200 Unternehmen, 2026

Unternehmen	Name
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Nina Klingspor
ams-OSRAM AG	Margarete Haase
Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-AG	Karin Zipperer
B&R Industrial Automation GmbH	Jaana Suvanto
Berndorf AG	Sonja Zimmermann
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H	Christine Catasta
Bundesrechenzentrum Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Sonja Hammerschmid
CPI Europe AG	Miroslava Greštiaková
Frauenthal Holding AG	Claudia Beermann
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	Andrea Pollak
Glock Gesellschaft m.b.H	Kathrin Glock
Granit Holding GmbH	Regina Ovesny-Straka
Helvetia Versicherungen AG	Annelise Lüscher Hämmerli
IMS Nanofabrication GmbH	Nicole Lau
Kapsch TrafficCom AG	Sonja Hammerschmid
KNAPP AG	Tanja Knapp
Kontron AG	Claudia Badstöber
Lagermax Lagerhaus und Speditionen AG	Anja Rabitsch
LIEBHERR_WERK NENZING GmbH	Patricia Rűf
METRO Cash & Carry Österreich GmbH	Christiane Giesen
MHA Müller HandelsgmbH	Elke Menold
NÖ Landesgesundheitsagentur	Susanne Höllinger

Unternehmen	Name
Österreichische Bundesbahnen-Holding AG	Brigitte Ederer
Österreichische Post AG	Elisabeth Stadler
Pappas Holding GmbH	Martina Ganzera-Veraszto
PORR AG	Iris Ortner
Rexel Austria GmbH	Isabelle Höpfner
RHI Magnesita GmbH	Simone Oremovic
Siemens AG Österreich	Veronika Bienert
Siemens Energy Austria GmbH	Katharina Peterwerth
Siemens Mobility Austria GmbH	Deborah Schmitz-Karl
Strabag SE	Kerstin Gelbmann
T-Mobile Austria GmbH	Kyra Orth
Takeda Manufacturing Austria AG	Barbara Lenzlinger
Telekom Austria AG	Edith Hlawati
Tirol Kliniken GmbH	Simone Wallnöfer
TREIBACHER INDUSTRIE AG	Tatjana Gertner-Schaschl
Vorarlberger Krankenhaus-Betriebsgesellschaft m. b. H.	Martina Rüscher
Welser Profile Austria GmbH	Anette Klinger
WIENER LINIEN GmbH	Monika Unterholzner
WIG Wietersdorfer Holding GmbH	Christina Maria Fromme-Knoch
ZKW Group GmbH	Kathrin Weber
Zumtobel Group AG	Karin Zumtobel-Chammah
Zürich Versicherungs-AG	Claudia Backenecker

Tabelle 6: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, Top 200 Unternehmen, 9. Jänner 2026, eigene Recherche

Eine Quote von mindestens 40 % des unterrepräsentierten Geschlechts im Aufsichtsrat, wie sie die EU-Richtlinie für börsennotierte Unternehmen bis 2026 vorgibt, würde angewandt auf die Top 200 Unternehmen beträchtliches Potenzial bergen: Aktuell sind in den 200 größten Unternehmen Österreichs 1.717 Aufsichtsratsmandate vergeben – geht man von der derzeitigen Zusammensetzung aus, müssten für die durchschnittliche Erreichung der Quote 687 dieser Positionen mit Frauen besetzt sein. Anfang 2026 sind 491 Frauen in den Aufsichtsräten vertreten, durch großflächigere Anwendung der Quote würden hochgerechnet mindestens 196 neue Spitzenpositionen für Frauen in der österreichischen Unternehmenslandschaft geschaffen werden.

Alternativ sieht die EU-Richtlinie (vgl. Abschnitt 1) eine Quote von 30 % des unterrepräsentierten Geschlechts an allen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern vor. Bei Anwendung dieser Quote nach dem gleichen Prinzip auf das Management der Top 200 Unternehmen wären es 25 neue Top Management Positionen für Frauen. Aktuell sind von den 2.323 Direktor:innen 579 Frauen, für 30 % müssten es zumindest 697 sein, also 118 Frauen mehr.

4.2. BÖRSENNOTIERTE UNTERNEHMEN

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

Unternehmen: Sind in den Top 200 Unternehmen 14,5 % der Geschäftsführungen mit Frauen besetzt, sind es in den börsennotierten Unternehmen lediglich 13,3 % der Vorstände.

Auf Aufsichtsratsebene hat es innerhalb des letzten Jahres mit einer Steigerung von 0,4 Prozentpunkten auf 31,8 % im Jänner 2026 eine leicht positive Entwicklung bei der Repräsentanz von Frauen gegeben. Sie übertreffen damit auch die 200 umsatzstärksten Unternehmen, die einen Frauenanteil von 28,6 % in den Aufsichtsräten aufweisen. Jedoch haben noch immer lediglich 25 von 65 Unternehmen sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat mindestens eine Position mit einer Frau besetzt. Zehn der 65 börsennotierten Gesellschaften können keine einzige Frau in einer Position an der Unternehmensspitze vorweisen („all-male board“). Sogar unter den 20 ATX-Unternehmen, die als Leitunternehmen verstärkt auf Gleichstellung achten sollten, findet sich ein Unternehmen, die CA Immobilien Anlagen Aktiengesellschaft, die weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine einzige Frau verzeichnen kann. Gerade vor dem Hintergrund, dass börsennotierte Unternehmen hinsichtlich der Zahl ihrer Beschäftigten, ihres Geschäftsvolumens und ihrer Reputation eine wichtige Vorbildwirkung haben, braucht es weitere Initiativen, um für eine geschlechtergerechte Verteilung von Führungspositionen zu sorgen.

Die vorliegende Auswertung umfasst alle an der Wiener Börse notierten Unternehmen des Austrian Traded Index (ATX), Prime Market, Direct Market sowie Direct Market Plus, Global Market, Standard Market Auction sowie Standard Market Continuous mit Sitz in Österreich. Insgesamt wurden mit Stichtag 9. Jänner 2026 65 Unternehmen untersucht. Analog zu den Berechnungen der Top 200 Unternehmen basieren die Daten auf den im Firmenbuch veröffentlichten Informationen zu Vorstand und Aufsichtsrat. Vor dem Hintergrund, dass börsennotierte Unternehmen zu mehr Transparenz verpflichtet sind, wurden wesentliche Veränderungen nach dem Erhebungsstichtag den jeweiligen Internetauftritten entnommen.

4.2.1. VORSTAND

Von den 210 Vorstandspositionen in sämtlichen börsennotierten Unternehmen sind nur 28 mit Frauen besetzt (13,3 %). Das ist ein Plus von 0,5 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Bei den 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX liegt der Frauenanteil im Vorstand bei 12,8 %, was eine große Verminderung zum Vorjahr darstellt (2,7 Prozentpunkte weniger). Im gesamten Prime Market liegt der Frauenanteil mit 11,7 % auch recht niedrig, und auch hier gab es eine Verringerung des Frauenanteils von 0,6 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Die überwiegende Mehrheit von 40 der 65 Gesellschaften weist keine einzige Frau im Vorstand auf, in anderen Worten in beinahe zwei Drittel der Unternehmen ist keine Frau im Vorstand vertreten. In keinem der börsennotierten Unternehmen ist eine Frau als Vorstandsvorsitzende bestellt.

Auch in börsennotierten Unternehmen zeigt sich eine deutliche Konzentration weiblicher Vorstandsmandate im Finanzressort. Neun von 28 Frauen im Vorstand verantworten die CFO-Funktion, was einem Anteil von 32,1 % entspricht. Damit entfällt nahezu ein Drittel aller weiblichen Vorstandspositionen auf das Finanzressort.

Bei den Neubestellungen ist diese Ausrichtung noch ausgeprägter: 40 % der weiblichen Neuzugänge wurden in das CFO-Ressort berufen. Der Anteil liegt damit über dem Niveau der Top-200-Unternehmen und ähnelt den Zahlen der Allbright Stiftung aus ihrem Bericht für das Jahr 2025.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Allbright Stiftung 2025

28 Frauen im Vorstand und ihre Ressortzuständigkeiten

Börsennotierte Unternehmen, 2026

Börsensegment & Unternehmen	Name & Ressortzuständigkeit
ATX	
Andritz AG	Vanessa Hellwing (CFO)
DO & CO AG	Bettina Höfinger (CLO)
Erste Group Bank AG	Alexandra Habeler-Drabek (CRO)
Österreichische Post AG	Barbara Potisk-Eibensteiner (CFO)
Raiffeisen Bank International AG	Marie Valerie Brunner (Customer Coverage)
UNIQA Insurance Group AG	Sabine Pfeffer (Kunde & Markt Bank Österreich)
VERBUND AG	Susanna Zapreva-Hennerbichler (CRO; Erneuerbare Energien, Wasserstoff)
VIENNA INSURANCE GROUP AG	Liane Hirner (CFO)
voestalpine	Carola Richter (Metal Forming Division)
Wienerberger AG	Dagmar Steinert (CFO)
Prime Market	
AMAG Austria Metall AG	Claudia Trampitsch (CFO)
Bajaj Mobility AG (Pierer Mobility)	Petra Preining (CFO)
Bajaj Mobility AG (Pierer Mobility)	Verena Schneglberger-Großmann (CLO)
FACC AG	Alexandra Wittmann (CFO)
FREQUENTIS AG	Monika Haselbacher (COO)
PALFINGER AG	Maria Koller (CHRO)
UBM Development AG	Martina Maly-Gärtner (COO)
Weitere Börsensegmente	
Biogena Group Invest AG	Julia Hoffmann
BKS Bank AG	Claudia Höller (Risk Management)
BKS Bank AG	Renata Maurer Nikolic (Serbien, Slowenien, Slowakei, Kroatien)
BTV Vier Länder Bank AG	Silvia Vicente
Burgenland Holding Aktiengesellschaft	Sonja Kunert
Frauenthal Holding AG	Erika Hochrieser (CFO, Investor Relations, Nachhaltigkeit)
Josef Manner & Comp. AG	Sabine Brandl (Personalwesen, Vertrieb, Marketing)
LINZ TEXTIL HOLDING AG	Eveline Jungwirth (CFO)
Marinomed Biotech AG	Eva Prieschl-Grassauer
Oberbank AG	Isabella Lehner (Organisationsentwicklung, Digitalisierung, IT-Management)
Oberbank AG	Romana Thiem

Tabelle 7: Frauen im Vorstand und ihre Zuständigkeiten, börsennotierte Unternehmen, 9. Jänner 2026, eigene Recherche

Generell geht der Frauenanteil bei den Neubestellungen zurück: Während 2024 noch 22,2 % der neu besetzten Vorstandspositionen Frauen waren, gab es im letzten Jahr nur 19,2 % weibliche Neubestellungen. Nur vier Unternehmen beriefen im vergangenen Jahr eine Frau in den Vorstand, 2024 waren es noch sechs Unternehmen.

4.2.2. AUFSICHTSRAT

Auf Aufsichtsratsebene kann ein leichter Anstieg des Frauenanteils über die letzten Jahre festgestellt werden. Von den insgesamt 573 Aufsichtsratsmitgliedern aller börsennotierten Unternehmen sind 182 Positionen weiblich besetzt. Waren es Anfang 2025 noch 31,6 % Frauen in den Aufsichtsräten, so liegt der Anteil 2026 bei 31,8 %. 18 der 65 Unternehmen an der Wiener Börse schaffen es mit einem Frauen- bzw. Männeranteil zwischen 40 % und 60 % ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in ihren Aufsichtsräten herzustellen. Zwei Unternehmen haben mit je zwei Frauen in ihrem dreiköpfigen Aufsichtsrat ein leicht zugunsten der Frauen verschobenes Verhältnis. Zehn der untersuchten Aufsichtsratsgremien, sind hingegen ausschließlich mit Männern besetzt. Die 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX liegen mit 36,2 % Aufsichtsrätinnen deutlich über dem Durchschnitt aller börsennotierten Unternehmen und übertreffen im Schnitt die gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote von 30 %. Die Steigerung des Frauenanteils auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis von mindestens 40 % beider Geschlechter geht jedoch nur schleppend voran. Im Vergleich zum Vorjahr ist bei weiblich besetzten Aufsichtsratsposten der ATX-Unternehmen ein Anstieg von 1,0 Prozentpunkten zu verzeichnen. In den letzten drei Jahren, seit Jänner 2022, ist der Frauenanteil demnach um lediglich 3,3 Prozentpunkte gestiegen. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen bei der gesetzlich vorgegebenen Quote einpendelt und nicht weiter ansteigt, wodurch eine neue, gläserne Decke auf dem Level der angesetzten Geschlechterquote entsteht. Um eine solche „informelle“, gläserne Decke zu durchbrechen, wäre eine weitere Anhebung der Geschlechterquote auf 40 % der nächste Schritt, um die Gremien näher zur Geschlechterparität zu führen.

Gegenwärtig übertreffen 15 der 20 ATX-Unternehmen die 30 %-Schwelle, neun davon kommen auf einen Anteil von mindestens 40 % Frauen im Aufsichtsrat. Ein ATX-Unternehmen hat mehr Frauen als Männer im Aufsichtsrat, die Erste Group Bank AG, nämlich zehn Frauen und acht Männer. Bezogen auf den gesamten Prime Market, schaffen 23 von 38 Unternehmen einen Frauenanteil von 30 % oder mehr, elf davon können ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen 40 % und 60 % vorweisen, das sind 28,9 % der Prime Market Unternehmen. Vier Gesellschaften (AUSTRIACARD HOLDINGS AG, CA Immobilien Anlagen AG, Mayr-Melnhof Karton AG und Rosenbauer International AG) weisen nach wie vor eine 0 %-Quote und damit keine einzige Frau im Aufsichtsrat (oder Vorstand) auf. Insgesamt liegen die Prime Market Unternehmen bei einem Frauenanteil von 31,9 % in den Aufsichtsräten, was lediglich einer Verminderung von 0,4 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

Frauen im Aufsichtsrat

Prime Market, 2026 (ATX-Unternehmen grau hinterlegt)

Unternehmen	Marktsegment	Mitglieder	Frauen	Frauenanteil
Erste Group Bank AG	ATX	18	10	55,6 %
BAWAG Group AG	ATX	12	6	50,0 %
Kapsch TrafficCom AG	Prime Market	6	3	50,0 %
Österreichische Post AG	ATX	12	6	50,0 %
Andritz AG	ATX	9	4	44,4 %
EuroTeleSites AG	Prime Market	14	6	42,9 %
VIENNA INSURANCE GROUP AG	ATX	12	5	41,7 %
SBO AG	ATX	5	2	40,0 %
UNIQA Insurance Group AG	ATX	15	6	40,0 %
VERBUND AG	ATX	15	6	40,0 %
Wienerberger AG	ATX	10	4	40,0 %
				40 %
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	ATX	8	3	37,5 %

Unternehmen	Marktsegment	Mitglieder	Frauen	Frauenanteil
FACC AG	Prime Market	11	4	36,4 %
STRABAG SE	ATX	11	4	36,4 %
Bajaj Mobility AG	Prime Market	6	2	33,3 %
EVN AG	ATX	15	5	33,3 %
FREQUENTIS AG	Prime Market	9	3	33,3 %
OMV AG	ATX	15	5	33,3 %
PALFINGER AG	Prime Market	9	3	33,3 %
PORR AG	ATX	12	4	33,3 %
Semperit AG Holding	Prime Market	9	3	33,3 %
voestalpine AG	ATX	12	4	33,3 %
Zumtobel Group AG	Prime Market	9	3	33,3 %
				30 %
Raiffeisen Bank International AG	ATX	18	5	27,8 %
Flughafen Wien AG	Prime Market	15	4	26,7 %
Telekom Austria AG	Prime Market	15	4	26,7 %
AGRANA Beteiligungs-AG	Prime Market	12	3	25,0 %
CPI Europe AG	ATX	8	2	25,0 %
DO & CO AG	ATX	4	1	25,0 %
UBM Development AG	Prime Market	12	3	25,0 %
POLYTEC Holding AG	Prime Market	5	1	20,0 %
AMAG Austria Metall AG	Prime Market	12	2	16,7 %
Addiko Bank AG	Prime Market	7	1	14,3 %
Lenzing AG	ATX	15	2	13,3 %
				0 %
AUSTRIACARD HOLDINGS AG	Prime Market	4	0	0,0 %
CA Immobilien Anlagen AG	ATX	6	0	0,0 %
Mayr-Melnhof Karton AG	Prime Market	9	0	0,0 %
Rosenbauer International AG	Prime Market	8	0	0,0 %
ATX		232	84	36,2 %
ATX Prime Market		404	129	31,9 %

Tabelle 8: Mitglieder, Frauen und Frauenanteile im Prime Market (n = 38, davon 20 ATX-Unternehmen), 9. Jänner 2026, eigene Berechnung

In den insgesamt 65 untersuchten börsennotierten Unternehmen finden sich nur 17 Aufsichtsratsgremien (26,2 %), denen eine Frau vorsitzt. Das ist eine leichte Abnahme zum Vorjahr 2025, damals gab es in 27,5 % der Unternehmen Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende. Zudem sind im Jänner 2026 19 Stellvertretungspositionen – in 17 Aufsichtsräten – mit Frauen besetzt (sowohl 1. als auch 2. Vorsitzstellvertretung wurde berücksichtigt).

17 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende

Börsennotierte Unternehmen, 2026

Unternehmen	Börsensegment	Name	Frauenanteil im Aufsichtsrat
ams-OSRAM AG	Global Market	Margarete Haase	41,7 %
AVENTA AG	Direct Market	Brigitta Schwarzer	25,0 %
BKS Bank AG	Standard Market Auction	Sabine Urnik	46,7 %
CPI Europe AG	ATX	Miroslava Greštiaková	25,0 %
EuroTeleSites AG	Prime Market	Edith Hlawati	42,9 %
Frauenthal Holding AG	Standard Market Auction	Claudia Beermann	16,7 %
Gurktaler AG	Standard Market Auction	Hubertine Underberg-Ruder	33,3 %
Kapsch TrafficCom AG	Prime Market	Sonja Hammerschmid	50,0 %
Kontron AG	Global Market	Claudia Badstöber	40,0 %
Österreichische Post AG	ATX	Elisabeth Stadler	50,0 %

Unternehmen	Börsensegment	Name	Frauenanteil im Aufsichtsrat
PORR AG	ATX	Iris Ortner	33,3 %
RWT AG	Direct Market Plus	Alexandra Rosinger	66,7 %
STRABAG SE	ATX	Kerstin Gelbmann	36,4 %
Telekom Austria AG	Prime Market	Edith Hlawati	26,7 %
UKO Microshops AG	Direct Market Plus	Alexandra Rosinger	25,0 %
VAS AG	Direct Market Plus	Alexandra Rosinger	66,7 %
Zumtobel Group AG	Prime Market	Karin Zumtobel-Chammah	33,3 %

Tabelle 9: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, börsennotierte Unternehmen, 9. Jänner 2026, eigene Recherche

4.3. QUOTENPFLICHTIGE UNTERNEHMEN AN DER BÖRSE

Seit vielen Jahren erhebt die AK Wien die quantitativen Geschlechterverhältnisse in den obersten Führungsgremien (Aufsichtsrat, Geschäftsführung) der umsatzstärksten (Abschnitt 4.1) und börsennotierten (Abschnitt 4.2) Unternehmen in Österreich. Angesichts der seit 2018 geltenden Geschlechterquote von 30 % zur ausgewogeneren Besetzung der Aufsichtsräte wäre es darüber hinaus aufschlussreich, als eigene Untersuchungsgruppe jene schätzungsweise 70 bis 80 Unternehmen¹⁰⁵, die der Quotenpflicht unterliegen, zu analysieren. Während börsennotierte Gesellschaften namentlich bekannt sind, gibt es keine Möglichkeit eine Vollerhebung großer Unternehmen, die mehr als 1.000 Beschäftigte aufweisen, durchzuführen.¹⁰⁶ Zudem erschwert die gesetzliche Voraussetzung, dass mindestens 20 % in der Belegschaft dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören müssen, die Festlegung des Geltungsbereichs. Die Grundgesamtheit der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote unterliegen, obliegt demnach einem Monitoring durch den Gesetzgeber, wie dies beispielsweise in Deutschland jährlich durchgeführt wird.¹⁰⁷ In Österreich wurde bislang kein Fortschrittsbericht zur Wirksamkeit der Quote vorgelegt. Im Zuge der „Prüfung von Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in börsennotierten Unternehmen“, die mit dem Beschluss eines Entschließungsantrags¹⁰⁸ im Wirtschaftsausschuss Ende Juni 2021 angestoßen wurde, ist zu erwarten, dass eine erstmalige Evaluierung und ein umfassendes Monitoring zur Wirksamkeit der Quotenregelung erfolgt. Beauftragt wurden die Ministerinnen Raab und Schramböck, bis zum Erhebungszeitpunkt Mitte Februar 2026 liegt kein veröffentlichtes Ergebnis dazu vor.

Die vorliegende Erhebung zur Erfüllung des Mindestanteilsgebots von 30 % (gem. § 86 Abs 7 AktG) bezieht sich demnach ausschließlich auf börsennotierte Unternehmen: Von den insgesamt 65 Gesellschaften, die Anfang Jänner 2026 an der Wiener Börse notieren, werden laut AK Erhebung¹⁰⁹ 32 Unternehmen, also 49,2 % von der gesetzlichen Geschlechterquote erfasst. In den Jahren vor Einführung der Quote stagnierte der Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien bei geringen 16 % bis 17 %, d. h. noch vor sieben Jahren war nicht einmal ein Fünftel der Mandate mit Frauen besetzt. Mit Einführung der Quote 2018 hat sich das – nach Geschlechtern ungleich verteilte – Bild geändert, musste doch bei Neuwahlen in den Aufsichtsrat ein Mindestanteil von 30 % Frauen berücksichtigt werden. Nach und nach hebt sich die Entwicklung des Frauenanteils in den quotenerfassten Unternehmen von den übrigen Gesellschaften an der Wiener Börse deutlich ab:

¹⁰⁵ Kalss et al. 2017.

¹⁰⁶ Es ist internationaler Standard von Seiten des zuständigen Ministeriums die Einhaltungspraxis mit Nennung der Unternehmen jährlich zu veröffentlichen („Monitoringbericht“), um so die laufenden Entwicklungen zu evaluieren und nächste Schritte abzuleiten, vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2021a.

¹⁰⁷ Ebd.

¹⁰⁸ Österreichisches Parlament 2021.

¹⁰⁹ Die Erhebung des Samples der quotenpflichtigen Unternehmen stammt zum einen aus einer Befragung der AK-Wien vom Jänner 2018 (Angaben laut Eigenauskunft der Unternehmen) und wird für jede neue Untersuchung basierend auf veröffentlichten Informationen zur Hauptversammlung (Beschlussvorschläge zu Aufsichtsratswahlen) bzw. auf individuelle Nachfrage aktualisiert.

Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat vor und nach Implementierung der Geschlechterquote 2018

Börsennotierte Unternehmen, 2017, Börsenunternehmen mit Quote und ohne Quote, 2018–2026

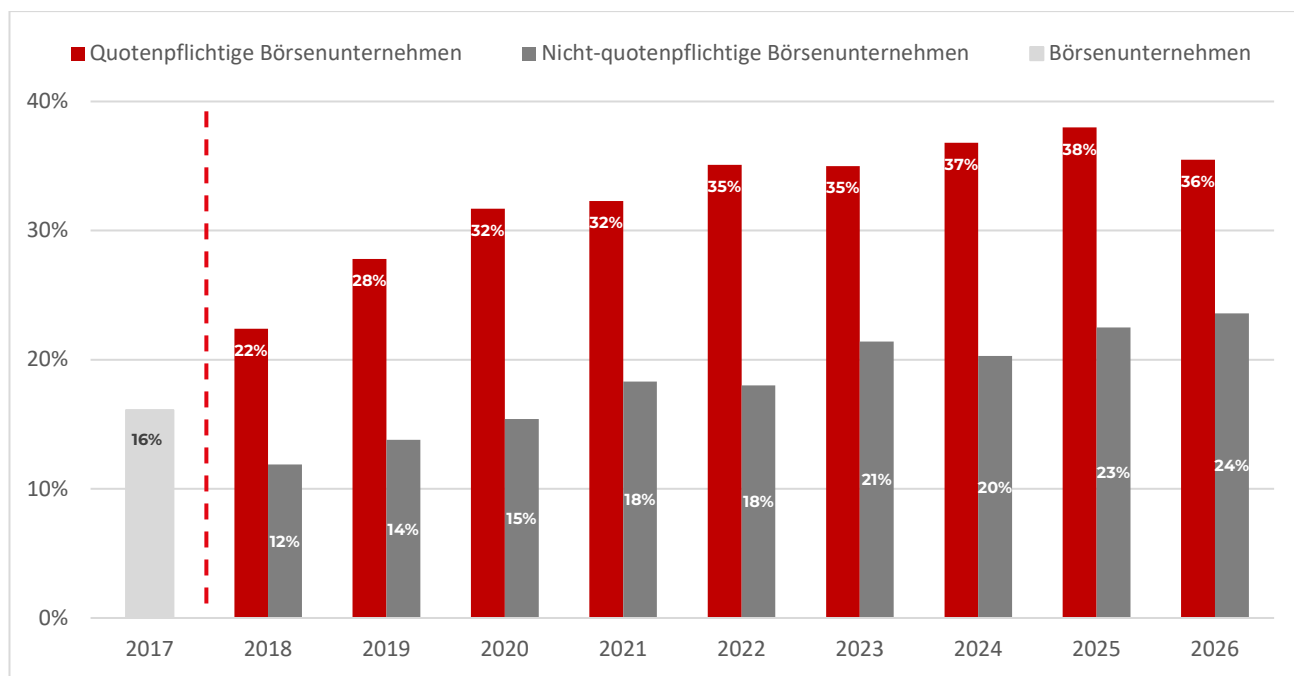


Abbildung 2: Frauenanteile im Aufsichtsrat von börsennotierten Unternehmen bzw. Börsenunternehmen mit und ohne Quotenregelung (Stand: 13. Februar 2026)

Im zweiten Jahr nach Einführung der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ist im Jänner 2020 die 30 %-Marke im Schnitt mit einem Frauenanteil von 31,7 % übertroffen, während die nicht-quotenpflichtigen Unternehmen nicht einmal die Hälfte des Anteils der quotenpflichtigen Unternehmen erreichen können (15,4 %). Anfang des Jahres 2021 zeichnet sich erneut ein Anstieg ab, die quotenpflichtigen Unternehmen erreichen 32,3 % Frauenanteil, das restliche Feld steigert sich auf lediglich 18,3 %. Im Jänner 2022 erreicht der Frauenanteil in den Aufsichtsräten schließlich mehr als ein Drittel (35,1 %), während die restlichen Unternehmen sogar eine leichte Abnahme um 0,3 Prozentpunkte, auf 18 % hinnehmen müssen. Anfang des Jahres 2026 liegt der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der quotenpflichtigen Unternehmen bei 35,5 %, 2,8 Prozentpunkte niedriger als im Vorjahr. Der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten im Rest der börsennotierten Gesellschaften steigt auf 23,6 %. Im Sample der quotenpflichtigen Unternehmen erreichen bzw. übertreffen im Jänner 2026 bereits somit 71,9 %, bzw. 23 Unternehmen den Frauenanteil von mindestens 30 % im Aufsichtsrat, rund 40 % der quotengebundenen Unternehmen (13 Unternehmen) liegt über der 40 %-Marke. Da der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten all dieser Unternehmen zwischen 40 % und 60 % liegt, gelten all diese Unternehmen – und damit die Hälfte aller quotengebundenen börsennotierten Unternehmen – als ausgeglichen in Bezug auf das Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten.

Auch wenn sich die quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen bei den Frauenanteilen in ihren Kontrollgremien signifikant von den restlichen Unternehmen des Feldes absetzen, lassen sich bis jetzt nicht die erhofften Spillover-Effekte auf das Management verzeichnen. Frauen machen nach wie vor lediglich 14,4 % der Vorstände aus. In ganzen Zahlen ausgedrückt: Von 125 Vorstandspositionen in den 32 quotenpflichtigen Unternehmen werden nur 18 von Frauen gehalten. Mit einer zusätzlichen Quote für den Vorstand ließe sich diese Zahl erhöhen.

5. ÖSTERREICH IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

Die Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt zwischen den Geschlechtern zeigt sich besonders in der Verteilung von Führungspositionen und der damit verbundenen wirtschaftlichen Einflussnahme. Arbeit wird weiterhin entlang von Machtstrukturen und Einkommenschancen zwischen Männern und Frauen aufgeteilt. Nach wie vor wird die europäische Wirtschaft überwiegend von Männern in Spitzenpositionen geführt. Während die europäische Politik mit gutem Beispiel vorangeht, zeigt sich im Hinblick auf die geschlechtergerechte Besetzung wichtiger Spitzenfunktionen im Management und den Aufsichts- und Verwaltungsräten europäischer Unternehmen Aufholbedarf.

5.1. FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN EUROPÄISCHER UNTERNEHMEN

Mit Annahme der Richtlinie „Frauen in Aufsichtsräten“ im Europäischen Parlament Ende 2022 gibt es erstmals eine gesamteuropäische Regelung zu Frauenanteilen in Führungspositionen (vgl. Abschnitt 2.). Die Anforderungen der Richtlinie, dass mindestens 40 % der Posten nicht geschäftsführender Direktor:innen bzw. 33 % aller Unternehmensleitungsposten von dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt werden sollen, müssen jedoch erst 2026 erfüllt werden. Einzelne Nationalstaaten haben bereits in der Vergangenheit Maßnahmen gesetzt, um die Ausgewogenheit von Frauen und Männern in Führungspositionen Schritt für Schritt zu verbessern. Das folgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über die diesbezüglichen Entwicklungen in Europa und beschreibt anschließend einzelstaatliche verpflichtende Quotenregelungen als auch freiwillige Empfehlungen zu Frauenanteilen in Führungspositionen. Die hierfür verwendeten Zahlenwerte werden aus dem Datensatz des European Institute for Gender Equality (EIGE) für das zweite Halbjahr 2025 übernommen. Dieser umfasst 29 Länder: die 27 EU-Staaten, und zwei EEA-Länder (Island und Norwegen). 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 40 herangezogen worden.
- dass nationale Leitungsgremien unterschiedlich aufgebaut sind. In dualistischen Systemen, wie sie etwa in Österreich, Deutschland und Island anzutreffen sind, findet eine Trennung in Geschäftsführung (bzw. Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) statt – die hier verwendeten Daten beziehen sich ausschließlich auf den Aufsichtsrat. In monistischen Strukturen, die etwa in Frankreich oder Spanien umgesetzt werden, sind Geschäftsführung und Kontrolle in einem Gremium aus geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden Direktor:innen¹¹⁰ zusammengelegt. Hier ist der Frauenanteil des Verwaltungsrates insgesamt in die Datenauswertung eingeflossen.

Wie die Datenerhebung für das 2. Halbjahr 2025 zeigt, haben in den 27 EU-Ländern Frauen im Durchschnitt etwa ein Drittel (35,8 %) der Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen inne. In zehn der 29 untersuchten europäischen Länder liegt die Geschlechterverteilung in den Aufsichtsgremien derzeit in der *Gender Balance Zone* – hat also einen Frauen- sowie Männeranteil zwischen 40 % und 60 %. Frankreich (46,9 %), Norwegen (45,9 %) und auch Island (43,9 %) waren lange die einzigen

¹¹⁰ Geschäftsführende Direktor:innen sind hauptberuflich im Unternehmen tätig, etwa als CEO, CSO, CFO oder CIO, während nicht geschäftsführende Direktor:innen externe Manager:innen, Politiker:innen oder wissenschaftliche Berater:innen sind, die oft auf ehrenamtlicher Basis im Unternehmen tätig sind.

europäischen Länder, die durch national verpflichtende Regelungen eine annähernd ausgeglichene Verteilung der Führungspositionen auf Frauen und Männer erreichen konnten. Seit dem 2. Halbjahr 2022 liegen auch Italien (44,6 %), Dänemark (42,8 %) sowie die Niederlande (43,3 %) innerhalb der Gender Balance Zone. Zusätzlich erreichen Spanien (41,9 %), Irland (40,3 %) und Deutschland (40,0 %) im 2. Halbjahr 2025 erstmalig eine Frauenquote von über 40 % in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen. Mit 39,8 % verfehlt Belgien knapp die Gender Balance Zone. Während Italien, Spanien und die Niederlande sich bereits länger an gesetzlich verpflichtende nationale Regelungen halten müssen, gab es in Irland und Dänemark bislang lediglich Empfehlungen nach dem comply-or-explain Prinzip.

Wie Heike Mensi-Klarbach, Cathrine Seierstad und Patricia Gabaldon zeigen, spielt dabei die Tradition freiwilliger Verpflichtungen für die Wirksamkeit eine wichtige Rolle. Je länger solche freiwilligen Maßnahmen bestehen, desto wirksamer können sie zur ausgewogenen Besetzung von Führungspositionen beitragen. Dennoch ist die Wirkung von freiwilligen Empfehlungen schwach, vor allem im Vergleich zu gesetzlich verpflichtenden Quotenregelungen. Aber auch innerhalb der verpflichtenden Quotenregelungen lassen sich Unterschiede in ihrer Wirksamkeit festmachen, die mit der Härte der Sanktionen, die im Falle einer Nichteinhaltung drohen, korrelieren. Österreich liegt mit moderaten Sanktionen in dieser Erhebung im zweiten Halbjahr 2025 bei einem Frauenanteil von 37,1 % an 13. Stelle, knapp über dem Durchschnittswert der 27 EU-Länder.

Daneben setzen 4 der 29 untersuchten europäischen Länder (Lettland, Tschechische Republik, Ungarn, Zypern) weder gesetzlich verpflichtende Quoten noch unverbindliche Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

Frauenanteile in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten großer börsennotierter Unternehmen (Leitindizes wie ATX, DAX) Europa, zweites Halbjahr 2025¹¹¹

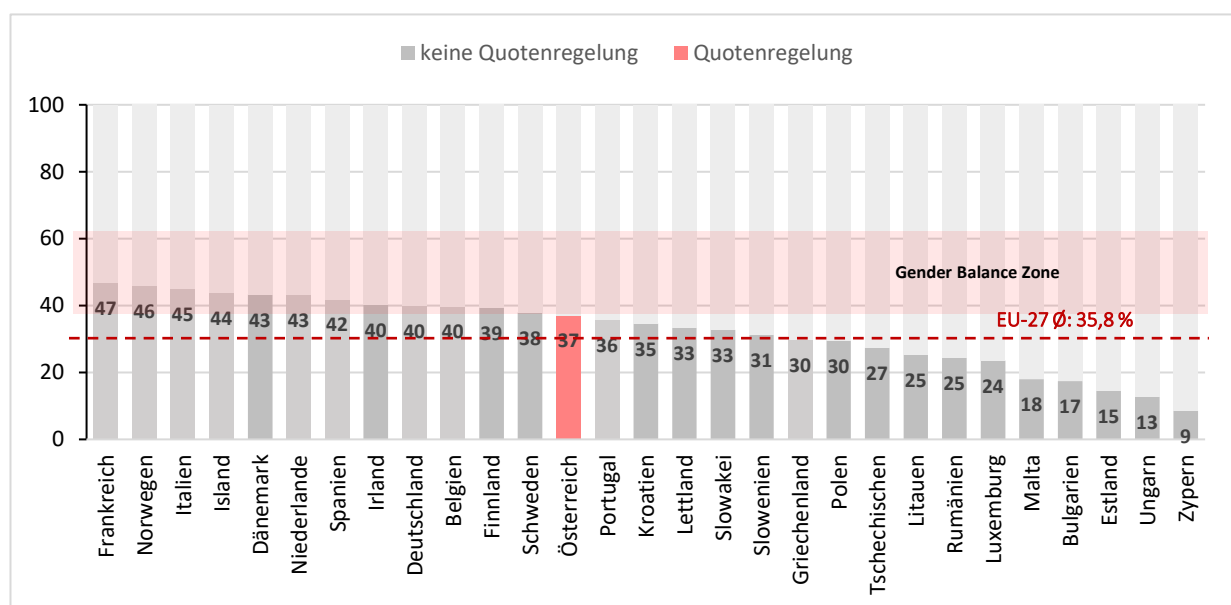


Abbildung 3: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Angaben in Prozent (gerundet)

Insbesondere dank verbindlicher Quotenregelungen hat sich der Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten in den letzten zehn Jahren im EU-Schnitt von 20,2 % (EU-28) im Jahr 2014 um 15,6 Prozentpunkte auf 35,8 % (EU-27) im zweiten Halbjahr 2025 erhöht: Größtenteils geht dieser Zuwachs auf das Konto jener Länder mit einer bereits schon

¹¹¹ Siehe dazu die Website <https://eige.europa.eu/>

länger verpflichtenden Frauenquote: Neun der 13 Staaten, die seit 2014 einen Anstieg über dem EU-Schnitt aufweisen können, verfügen über nationale Quotenregelungen. Zu diesen zählen Portugal (+25,2 Prozentpunkte), Spanien (+25,0 Prozentpunkte), Italien (+20,9 Prozentpunkte), Griechenland (+29,4 Prozentpunkte), Österreich (+20,0 Prozentpunkte), Niederlande (18,4 Prozentpunkte), Belgien (+17,4 Prozentpunkte), Deutschland (+15,6 Prozentpunkte) und Frankreich (+14,5 Prozentpunkte).

Wie in Österreich fallen auch im EU-Durchschnitt die Frauenanteile in der Unternehmensleitung um einiges geringer aus als in den Aufsichtsgremien: In den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen Europas beträgt der Frauenanteil unter den Mitgliedern mit Exekutivfunktion im EU-Schnitt lediglich 23,9 %. Noch schlechter ist die Lage auf Ebene der CEOs bzw. der Vorstandsvorsitzenden, hier hält sich der mittlere Frauenanteil in der EU bei 9,8 %.¹¹² Während Österreich beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten der umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen EU-weit im Mittelfeld liegt, herrscht in den Entscheidungsgremien ein anderer Zustand. Im Dezember 2025 rangiert Österreich mit nur 11,9 % Frauen in den Vorständen der ATX-Unternehmen weit unter dem EU-Durchschnitt und an vorletzter Stelle der europäischen Länder. Laut vorliegender AK-Erhebung vom Jänner 2026 sind es in Österreich derzeit 12,8 % Frauen in den ATX-Vorständen (vgl. Abschnitt 4.2.1).

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

Europa, zweites Halbjahr 2025¹¹³

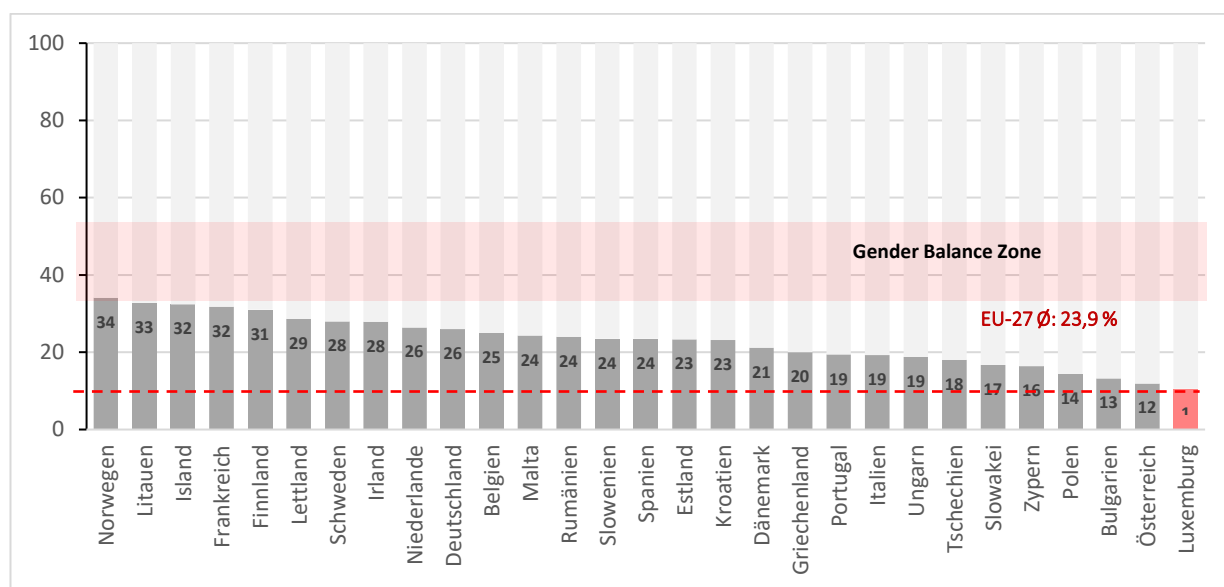


Abbildung 4: Frauenanteil in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion, Angaben in Prozent (gerundet)

¹¹² Siehe dazu die Website <https://eige.europa.eu/>

¹¹³ Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN

“This is a man's world“

James Brown, US-amerikanischer Musiker ¹¹⁴

Mehr als ein halbes Jahrhundert nach der Veröffentlichung dieses Songs wirken die Worte weniger wie ein Relikt vergangener Zeiten als wie eine nüchterne Beschreibung gegenwärtiger Machtverhältnisse. Wie die vorliegende Erhebung zeigt, sind wirtschaftliche Spitzenpositionen nach wie vor männlich dominiert. Gerade wenn es um die mächtigen Schaltzentralen im Management geht, halten die „Hüter der gläsernen Decke“ die Reihen geschlossen: Laut dem European Institute for Gender Equality (EIGE) sind im zweiten Halbjahr 2025 gerade einmal 23,9 % sämtlicher Positionen im Top-Management der größten börsennotierten Unternehmen der EU mit Frauen besetzt. Mit einem eklatant niedrigen Frauenanteil von 12,8 % im Vorstand der 20 ATX-Unternehmen (Jänner 2026) liegt Österreich im europäischen Vergleich am vorletzten Platz. Der Aufholbedarf im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Besetzung im Management ist groß, besser schneidet die österreichische Wirtschaft bei der Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten ab: Mit einem Frauenanteil von 36,2 % in den Aufsichtsräten der ATX-Unternehmen (Jänner 2026) liegt Österreich leicht über dem EU-Schnitt (35,8 % im Dezember 2025).

Damit hat die Entwicklung der Frauenanteile in den österreichischen Aufsichtsräten – bestärkt durch die Geschlechterquote zugelegt. Von 2018 auf 2026 konnte der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen Österreichs von 22,4 % auf mehr als ein Drittel (35,5 %) gesteigert werden. Im Gegensatz dazu hat der Frauenanteil in den nicht-quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen im selben Zeitraum lediglich auf 23,6 % zugenommen. Am Beginn des achten Jahres der Quote lässt sich resümieren, dass sich die geäußerte Sorge der Wirtschaft, wonach nicht ausreichend qualifizierte Frauen, für die neu zu besetzenden Positionen zur Verfügung stehen würden, als unbegründet erwiesen hat: Es ist bis heute kein Stuhl im Aufsichtsrat leer geblieben, d. h. sämtliche verpflichtete Unternehmen haben bislang bei Neubestellungen die gesetzliche Zielvorgabe erfüllt. Ähnlich positive Entwicklungen sind in anderen europäischen Ländern mit gesetzlichen Regelungen wie Italien, Deutschland oder Frankreich zu beobachten.

Um die Wirksamkeit der Quote zu erhöhen und langfristig für mehr Frauen in sämtlichen Führungspositionen zu sorgen, hat die österreichische Bundesregierung den Frauenanteil im Aufsichtsrat der staatsnahen Unternehmen im Jahr 2020 von 35 % auf 40 % erhöht. Dies ist ein erster wichtiger Schritt, dem eine konkrete Zielvorgabe für die geschlechtergerechte Besetzung von Geschäftsführungen in den aktuell 53 staatsnahen Unternehmen folgen sollte: Unter Anwendung eines nach Geschlechtern ausgewogenen Verhältnisses in Geschäftsführungen mit zwei Personen und einer Quote von mindestens 33 % Frauen ab drei Personen, wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung im Management mit einem Frauenanteil von beinahe einem Drittel (32,1 %). Trotz der positiven Entwicklung seit Inkrafttreten der Quote für den Aufsichtsrat bleibt nämlich ein Wermutstropfen: Die erhofften unmittelbaren „Spillover-Effekte“ der Aufsichtsratsquote auf das Management sind bislang ausgeblieben. Dies steht laut einer empirischen Studie für Italien damit im Zusammenhang, dass es eines längeren Zeitraums bedarf, um Genderstereotypisierungen und tradierte Muster nachhaltig zu verändern. Darüber hinaus hängt die Wirksamkeit der Quote insbesondere davon ab, ob Aufsichtsrätinnen in Schlüsselfunktionen wie z. B. Aufsichtsratsvorsitz gelangen.

¹¹⁴ James Brown, 1966.

Deutschland und Frankreich haben aus diesen Entwicklungen bereits ihre Lehren gezogen und die gesetzlichen Vorgaben auf das Management ausgeweitet. Die im November 2022 beschlossene EU-Richtlinie stößt in diese Kerbe und verlangt von den Mitgliedsstaaten eine zu erfüllende Quote von 40 % bei den nicht geschäftsführenden Direktor:innen bzw. 33 % aller Unternehmensleitungspositionen vom unterrepräsentierten Geschlecht. Diese Richtlinie sollte für Österreich ein Ansporn sein, um den Frauenanteil in den Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen auf mindestens ein Drittel Frauen zu erhöhen. Das DIW hält im Managerinnen-Barometer fest, dass in Unternehmen, für die das Mindestbeteiligungsgebot (FüPog II) wirksam ist, der Frauenanteil in den Vorständen von 2020 auf 2021 deutlich stärker gesteigert werden konnte als bei jenen Unternehmen, wo das nicht der Fall ist. Diese Dynamik wurde im letzten Jahr abgeflacht, dennoch liegt der Frauenanteil im Vorstand mit Mindestbeteiligung bei 25,9 %, deutlich höher als bei den übrigen mit rund 19,5 %. Außerdem besteht ein Zusammenhang zwischen „Nachhaltiger Unternehmensführung“ und Diversität: „Unternehmen, die sich dafür interessieren, wie die Gesellschaft sie sieht, investieren in Ökologie, Nachhaltigkeit und Diversität“, sagt Nicole Voigt, Autorin des Gender Diversity Index 2020 der Boston Consulting Group. Eine andere Studie der Boston Consulting Group kommt außerdem zum Ergebnis, dass Unternehmen mit diversen Führungsteams erfolgreicher sind: Sie erwirtschaften mehr Gewinn (konkret eine um neun Prozentpunkte höhere EBIT-Marge), haben höhere Einnahmen durch Innovationen und sind langfristig erfolgreicher in ihrer Wertschöpfung. Abgesehen von wirtschaftlichen Erfolgen haben Unternehmen mit mehr Frauen im Management auch weniger Rechtsstreitigkeiten und Verwicklungen in Betrugsfälle zu verzeichnen. Auch wenn Kausalität bei derartigen Studien nicht nachgewiesen werden kann, gibt es doch einen gemeinsamen Tenor: Diversität und wirtschaftlicher Erfolg gehören zusammen.

Diversität in der Unternehmensführung wird auch zunehmend relevanter für die Kapitalsicherung. Denn für Investoren sind diverse Unternehmen attraktiver. „All-male boards“, also Unternehmen, die ausschließlich Männer in den wichtigsten Führungsjobs haben, werden vom Kapitalmarkt immer öfter boykottiert. Beispielsweise fordern die Vermögensverwalter Amundi und Axa Investments von französischen börsennotierten Unternehmen einen Frauenanteil von mindestens 30 % in den Vorständen und drohen bei Nichterfüllung damit, die Unternehmensspitze bei der Hauptversammlung nicht zu entlasten. Um einen nachhaltigen Wandel herbeizuführen, ist jedenfalls ein klares Bekenntnis des Managements notwendig: „Diversity fällt nicht vom Himmel – Vielfalt ist Chefsache“. Denn erfolgreich ist Gleichstellungspolitik in Unternehmen immer dann, wenn genderbezogene Key Performance Indicators (z. B. mindestens 50 % Frauen im Nachwuchsmanagement) definiert und mit Zeit- und Zielvorgaben versehen werden. Flankierend braucht es Maßnahmen wie Jobsharing-Modelle, Mentoring oder frauenfreundlichere Bewerbungs- und Einstellungsprozesse sowie ein „ausgewogeneres Karrieregleichgewicht innerhalb Familien“.

Um weiterführende gleichstellungspolitische Maßnahmen abzuleiten, braucht es Transparenz im Hinblick auf die bestehenden Geschlechterverhältnisse (Aufsichtsrat, Vorstand) in den unterschiedlichen Unternehmensgruppen (quotenpflichtig, nicht-quotenpflichtig, Beteiligungsunternehmen des Bundes). Ein umfassendes Monitoring ist auch in Österreich notwendig, um Entwicklungen zu evaluieren sowie Handlungsfelder abzuleiten, das mit Umsetzung der EU-Richtlinie im Juni 2026 gewährleistet sein sollte.

Die große Chance besteht nun darin, diesen Weg konsequent weiterzugehen. Eine zukünftige Ausweitung der Regelung auf große Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten könnte einen noch stärkeren Impuls für Gleichstellung und Vielfalt in der Wirtschaft setzen. Es liegt nun an der Politik und den Unternehmen selbst, diesen Fortschritt nicht nur zu unterstützen, sondern aktiv mitzugestalten, um eine moderne und gendergerechte Wirtschaftswelt zu schaffen.

Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass Gleichstellung nicht nur eine Frage von Prozentwerten und gesetzlichen Zielvorgaben ist, sondern auch eine Frage der Perspektiven, die gesellschaftliche Strukturen eröffnen oder verschließen. Die anhaltend niedrigen Frauenanteile in wirtschaftlichen Spitzenpositionen können bei der Betrachtung ein Gefühl der Ernüchterung hervorrufen. Sie können den Eindruck entstehen lassen, dass selbst hohe Qualifikation, Leistungsbereitschaft und jahrelange Ausbildung keine selbstverständliche Durchlässigkeit zu Führungsverantwortung garantieren.

Solche Signale bleiben nicht folgenlos. Strukturelle Unterrepräsentation wirkt über Zahlen hinaus – sie prägt Erwartungen, beeinflusst Selbstbilder und kann Zweifel daran nähren, ob Spitzenpositionen tatsächlich geschlechtsunabhängig erreichbar sind. Damit berührt die Debatte um Quotenregelungen nicht nur Fragen der Unternehmenssteuerung, sondern grundlegende Aspekte von Chancengerechtigkeit, Motivation und gesellschaftlicher Fairness.

Gerade deshalb kommt politischen und unternehmerischen Entscheidungen besondere Verantwortung zu. Die konsequente Umsetzung der EU-Richtlinie sollte nicht lediglich als regulatorische Verpflichtung verstanden werden, sondern als bewusstes und sichtbares Bekenntnis zu gleichberechtigter Teilhabe. Fortschritte in der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind nicht nur ein Indikator für strukturellen Wandel, sondern auch ein Signal dafür, dass Leistung und Kompetenz – unabhängig vom Geschlecht – den Ausschlag geben. Eine moderne Wirtschaft, die langfristig erfolgreich sein will, muss diese Botschaft klar und glaubwürdig vermitteln.

LITERATURVERZEICHNIS

- 20min.ch (2019): Parlament will mehr Frauen in der Chefetage. URL: <https://www.20min.ch/schweiz/news/story/Staenderat-entscheidet-ueber-Frauenquote-26727056>, Stand: 12.02.2020.
- ABC News (2010): Die Richter Ruth Bader Ginsburg und Sandra Day O'Connor über das Leben und den Obersten Gerichtshof. Einige der einflussreichsten Frauen der Nation versammeln sich auf der Frauenkonferenz in Calif. TV.
- Accenture.com (2021): Nurturing more women leaders. URL: <https://www.accenture.com/in-en/about/inclusion-diversity/vaahini-womens-day>, Stand: 24.02.2023
- AFRAC (2014): Stellungnahme: Aufstellung und Prüfung eines Corporate Governance-Berichts gemäß § 243b UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC). URL: https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC_CG_Stellungnahme_Maerz_2014_final_clean_rev_2015_clean1.pdf.
- AFRAC (2017): AFRAC-Stellungnahme 9. Lageberichterstattung gemäß §§ 243 bis n243b, 267 und 267a UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC). URL: https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC-Stellungnahme_9_Lageberichterstattung_UGB_Dez2017.pdf, Stand: 11.01.2020.
- Aguir, Ines; Boubaki, Narjess; Marra, Miriam; Zhu, Lu (2023): Gender diversity in leadership: Empirical evidence on firm credit risk. In: Journal of Financial Stability Volume 69,
- Ahern, Kenneth R.; Dittmar, Amy K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. In: The Quarterly Journal of Economics 127 (1), S. 137–197.
- Allbright Stiftung (2020): Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise (Allbright Bericht, September 2020). URL: https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf, Stand: 26.01.2021.
- Allbright Stiftung (2021): Aufbruch oder Alibi? Viele Börsenvorstände erstmals mit einer Frau (Allbright Bericht, Oktober 2021). URL: https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/617ab5a77069070631d64edf/1635431858323/AllBright+Bericht+Herbst+2021_Aufbruch+oder+Alibi_.pdf, Stand: 12.02.2022.
- Allbright Stiftung (2023): Einsam an der Spitze: Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine (Allbright Bericht , Oktober 2023) URL: <https://www.allbright-stiftung.de/spitze>, Stand: 30. 01. 2024
- Allbright Stiftung (2025): Krisenlähmung. Stillstand beim Frauenanteil in den Vorständen. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/690bc383b03c1d7f34b40859/1762378957298/Herbstbericht2025>, Stand: 10.01.2026.
- APA (2020a): WU-Professorin sieht Verbesserungsbedarf bei Aufsichtsrat-Frauenquote (14.2.2020). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2020b): Schweizer Konzernchefs sind männlich, international und Mitte 50. In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2021a): Unternehmen ohne Diversität riskieren Zugang zu Kapital (05.01.2021). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2021b): Frankreich legt Frauenquoten für Führungsposten fest (16.12.2021). In: Austria Presse Agentur (APA).

- APA-OTS (2011): Heinisch-Hosek: Bundesregierung verpflichtet sich zur Frauenquote für Aufsichtsräte staatsnaher Unternehmen. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0087/heinisch-hosek-bundesregierung-verpflichtet-sich-zur-frauenquote-fuer-aufsichtsrate-staatsnaher-unternehmen, Stand: 11.01.2020.
- APA-OTS (2017): Rendi-Wagner: Wir machen den Weg für Frauen an die Spitze frei. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20170628_OTS0302/rendi-wagner-wir-machen-den-weg-fuer-frauen-an-die-spitze-frei, Stand: 11.01.2020.
- Arnardottir, Audur Arna; Sigurjonsson, Throstur Olaf (2017): Gender Diversity on Boards in Iceland: Pathway to Gender Quota Law Following a Financial Crisis. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations, Bd. 26. Cham: Springer International Publishing, S. 75–101.
- Arndt, Paula; Wrohlich, Katharina (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. In: DIW Wochenbericht (38/2019), S. 691–698.
- Barbieri, Davide; Caisl, Jakub; Karu, Marre; Lanfredi, Giulia et al. (2020): Gender Equality Index 2020. Digitalisation and the future of work. URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>, Stand: 19.11.2020.
- Barbieri, Davide; Cazorla, Antonio García; Thil, Laurène; Mollard, Blandine et al. (2022): Gender Equality Index 2022.COVID-19. European Institute for Gender Equality (EIGE). URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/covid-19>, Stand: 17.02.2023.
- Barbieri, Davide; Franklin, Paula; Janeckova, Hedvika; Karu, Marre et al. (2017): Gender Equality Index 2017. Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. European Institute for Gender Equality (EIGE). URL: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20177277_mh0517208enn_pdf.pdf.
- Baumüller, Josef; Niklas, Alice; Wieser, Christina (2021): Die Zukunft der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hg. v. Arbeit und Wirtschaft Blog. URL: <https://awblog.at/zukunft-der-europaeischen-nachhaltigkeitsberichterstattung/>, Stand: 10.02.2022.
- Baumüller, Josef; Niklas, Alice; Wieser Christina (2020): Befunde zur zweiten NaDiVeG-Berichtssaison - Implikationen zur Weiterentwicklung der Governance österreichischer Unternehmen. In: Aufsichtsrat aktuell 1/2020, 8-13.
- Berger, Alfred (2017): Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2017. In: Aufsichtsrat aktuell 2/2017, S. 16–21.
- Birkner, Albert; Leitner, Nadine (2017): Frauenquote in Aufsichtsräten hat Schlupflöcher. In: derStandard.at. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000066296402/frauenquote-mit-schlupfloechern>, Stand: 11.01.2020.
- Bollinger, Frank (2022): "Die gesetzlichen Zielvorgaben zur Frauenquote sind ein notwendiger Impuls". Interview zur EU-Frauenquote. Hg. v. Haufe Personalmagazin. URL: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/eu-kommission-plant-europaweite-frauenquote_76_559690.html, Stand: 14.02.2022.
- Boston Consulting Group (BCG) (2020a): Auf die Mischung kommt es an - warum deutsche Vorstände mehr Vielfalt brauchen. URL: <https://www.bcg.com/de-de/press/26october2020-companies-enough-young-women-for-board-members>, Stand: 28.01.2021.
- Boston Consulting Group (BCG) (2020b): Mit Frauenquote für die Vorstände macht Deutschland in Sachen Vielfalt lediglich einen Schritt ins europäische Mittelfeld. URL: <https://www.bcg.com/de-de/press/27november2020-germany-taking-one-step-into-european-midfield-in-terms-of-diversity>, Stand: 17.02.2022.
- Boston Consulting Group (BCG) (2021): Woman Up. Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen. BCG Gender Diversity Index 2020. URL: <https://web->

assets.bcg.com/d9/bb/48757f0a4df89ef1797a323ce649/gender-diversity-index-2020-germany-mai2021.pdf, Stand: 22.02.2022.

Brix, Rupert (2017): Auswirkungen des GFMA-G auf die Hauptversammlungssaison 2018. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (GesRZ) (6/2017), S. 383–389.

Brown, James (1966): It's a man's man's man's world. URL: <https://genius.com/James-brown-its-a-mans-mans-mans-world-lyrics>, Stand: 20.02.2026

Buchhorn, Eva (2022): Wo Spitzenfrauen an Grenzen der Gleichberechtigung stoßen. In: Manager Magazin (1).

Bundeskanzleramt Österreich (2017): 104. Bundesgesetz: Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat – GFMA-G (NR: GP XXV IA 2226/A AB 1742 S. 188. BR: AB 9877 S. 871.). BGBl. I Nr. 104/2017. URL: https://rdb.manz.at/document/ris.c.BGBl_I_Nr_104_2017, Stand: 16.01.2020.

Bundeskanzleramt Österreich (2020): Fortschrittsbericht 2020 über die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50% und darüber sowie der Antrag auf Erhöhung auf 40% in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50% und darüber. BKA BMFI: 2020-0.115.970. URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/medien/ministerraete/ministerraete-seit-jaenner-2020/21-ministerrat-am-3-juni-2020.html>, Stand: 25.01.2021.

Bundeskanzleramt Österreich (2022): Fortschrittsbericht 2022 über die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 Prozent und darüber. Vortrag an den Ministerrat. URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/medien/ministerraete/ministerraete-seit-dezember-2021/8-mr-2-maerz.html>, Stand: 02.03.2022.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2020): Ministerialentwurf betreffend Bundesgesetz, mit dem das Universitätsgesetz 2002, das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz und das Hochschulgesetz 2005 geändert werden. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/ME/ME_00079/index.shtml#tab-Uebersicht, Stand: 25.01.2021.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG). Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Evaluationsgutachten. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/162402/86e9ad8f2a0f8a4613719d3a0b4b5d8c/evaluation-fuepog-data.pdf>.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021a): Fünfte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der. URL: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/186588/5873589383605baa8d4a905dcd9ece1e/20211020-fuenfte-jaehrliche-information-bundesregierung-frauen-maenneranteil-data.pdf>, Stand: 10.02.2022.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021b): Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen tritt in Kraft. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124>, Stand: 17.02.2022.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2021b): Fünfte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. URL: https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/211020_Fuepog_5.pdf?__blob=publicationFile&v=1, Stand: 24.02.2022.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2022): Meilenstein für mehr Gleichstellung in der Europäischen Union. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/meilenstein-fuer-mehr-gleichstellung-in-der-europaeischen-union-193318>, Stand: 22.02.2022.
- Bundesministerium der Justiz (BMJ) (2023): Mehr Frauen in Leitungspositionen. URL: https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2023/0111_FuePoG.html, Stand: 01.02.2023
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014): Universitätsbericht 2014. URL: [https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:084433e2-6de9-4d4a-af03-8f3ca64975b0/Universit%C3%A4tsbericht%202017%20\(barrierefrei,%20Version%2020180312\).pdf](https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:084433e2-6de9-4d4a-af03-8f3ca64975b0/Universit%C3%A4tsbericht%202017%20(barrierefrei,%20Version%2020180312).pdf), Stand: 16.01.2020.
- Bundesregierung (2020): Aus Verantwortung für Österreich. Regierungsprogramm 2020 – 2024. URL: <https://www.bmoeds.gv.at/dam/jcr:dde225f7-4a3b-4ca4-8c24-5e8683221d50/Regierungs%C3%BCbereinkommen.pdf>, Stand: 10.02.2020.
- David, Elisa (2025): 40 Prozent in Aufsichtsräten: EU-Richtlinie zur Frauenquote in Führungspositionen in Kraft getreten. In: Apollo News. URL: <https://apollo-news.net/40-prozent-in-aufsichtsraten-eu-richtlinie-zur-frauenquote-in-fuehrungspositionen-in-kraft-getreten/>, Stand: 13.02.2025.
- Deutscher Bundestag (24.04.2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FÜPoG. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-und-im-oeffentlichen-dienst-119350>, Stand: 22.02.2022.
- Deutscher Bundestag (07.08.2021): Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelung für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FÜPoG II. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>, Stand: 22.02.2022.
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2022): EFRAG PTF-ESRS veröffentlicht Arbeitsstand der Berichtsstandards zur Nachhaltigkeit. URL: <https://www.drsc.de/news/efrag-ptf-esrs-veroeffentlicht-arbeitsstand-der-berichtsstandards-zur-nachhaltigkeit/>, Stand: 10.02.2022.
- Deutschmann, Thomas (2019): Digitalisierung in der Gremienarbeit. Neue Kompetenzprofile, Sitzungsformen und Kommunikationsmittel sind gefragt. In: Aufsichtsrat aktuell (1), S. 27–29.
- Die Bundesversammlung - Das Schweizer Parlament (2020): Reformiertes Aktienrecht mit Geschlechterrichtwerten bereinigt. URL: https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2020/20200618084454322194158159041_bsd050.aspx, Stand: 28.01.2021, Maria; Grüner, Angelika (2014): Karriereverläufe von Vorständen des österreichischen Prime Markets. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/Vorstaende_im_Prime_Market.pdf, Stand: 16.01.2020.
- Antezza, Arianna; Meiner, Alina; Wrohlich, Katharina (2026): Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen: Aufwärtstrend der letzten Jahre kommt größtenteils zum Halt. URL: https://www.diw.de/de/diw_01.c.994710.de/publikationen/wochenberichte/2026_03_2/frauen_in_vorstaenden_und_aufsichtsraten_grosser_unternehmen__fwaertstrend_der_letzten_jahre_kommt_groesstenteils_zum_halt.html, Stand: 19.02.2026.
- ECIJA Advisory (2024): All about the Parity Law in Spain. URL: <https://advisory.ecija.com/en/blog-en/gender-parity-law/>, Stand: 13.02.2025.

- ECLE (The European Company Law Experts Group) (2022): Gender Balance für Nachzügler: Die Wiederbelebung des Kommissionsvorschlags zur Verbesserung des Geschlechtergewichts unter den Verwaltungsratsmitgliedern. In: Der Gesellschafter (2/2022), S. 75-78.
- Edding, Cornelia; Erfurt Sandhu, Philine (2019): Personalauswahl im Topmanagement. Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung (1/2019), S. 71–74.
- Erfurt Sandhu, Philine (2020): Die Freiheit, die wir Frauen meinen. Die deutsche Wirtschaft erkennt das Veränderungspotenzial der Frauenquote von Grund auf. In: Tagesspiegel.
- Europäische Gemeinschaft (1957): Vertrag zur Gründung der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=EN>, Stand: 05.02.2020.
- Europäische Kommission (2012): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. COM/2012/0614 final - 2012/299 (COD). 5.2.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex:52012PC0614>.
- Europäische Kommission (2017): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Aktionsplan der EU 2017-2019 zur Bekämpfung des geschlechterspezifischen Lohngefälles. COM/2017/0678 final. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/19320cc0-cde3-11e7-a5d5-01aa75ed71a1/language-de>, Stand: 05.02.2020.
- Europäische Kommission (2020): Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. URL: <https://europainfo.at/strategie-fuer-die-gleichstellung-der-geschlechter-2020-2025/>, Stand: 27.01.2021.
- Europäische Kommission (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. COM(2021) 189 final - 2021/0104(COD), Stand: 12.02.2022.
- Europäische Kommission (2025): Frauen in Aufsichtsräten: Neue EU-Regeln für ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis sind in Kraft. URL: https://germany.representation.ec.europa.eu/news/frauen-aufsichtsraten-neue-eu-regeln-fur-ein-ausgewogeneres-geschlechterverhaltnis-sind-kraft-2025-01-03_de, Stand: 13.02.2025.
- Europäische Kommission, Generaldirektion für Justiz und Verbraucher. (2021): Sustainable Corporate Governance Initiative. Summary Report - Public Consultation. URL: https://media.business-humanrights.org/media/documents/EU_Commission_responses.pdf, Stand: 20.02.2022.
- Europäische Union (2000): Charta der Grundrechte der Europäischen Union. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 364.
- Europäisches Parlament (2013): Legislative Entschließung des Europäischen Parlaments vom 20. November 2013 zu dem Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. COM(2012)0614 — C7-0382/2012 — 2012/0299(COD). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52013AP0488>, Stand: 05.02.2020.
- Europäisches Parlament (2017): Angenommener Text 2017/2008(I N I). Stärkung der wirtschaftlichen Stellung der Frau im Privatsektor und im öffentlichen Sektor in der EU. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1506090&t=d&l=en>, Stand: 05.02.2020.

- Europäisches Parlament (2019): Gender balance on boards. Legislative train schedule. URL: <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/api/stages/report/current/theme/area-of-justice-and-fundamental-rights/file/gender-balance-on-boards>, Stand: 05.02.2020.
- Europäisches Parlament (2022): Women on boards: deal to boost gender balance in companies. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220603IPR32195/women-on-boards-deal-to-boost-gender-balance-in-companies>, Stand: 17.02.2023.
- Europäisches Parlament und Rat (2022): RICHTLINIE (EU) 2022/2381 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 23. November 2022 zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktoren börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>, Stand: 26.02.2023.
- European Banking Authority (2021): Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen. EBA/GL/2021/06. 2. Juli 2021. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-06%20Joint%20EBA%20and%20ESMA%20GL%20on%20the%20assessment%20of%20sustainability/1022102/Joint%20EBA%20and%20ESMA%20GL%20on%20the%20assessment%20of%20sustainability_DE.pdf, Stand: 12.02.2022.
- Eurostat (2022): Tertiary educational attainments by sex. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_04_20/default/table?lang=en, Stand: 14.02.2023.
- factor-D Diversity Consulting GmbH; Erste Group AG (2015): Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015. Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation. URL: https://www.factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf, Stand: 05.02.2020.
- FAZ online (2016): Frauen im Aufsichtsrat: Wichtige Ausschüsse sind noch von Männern dominiert. URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/frauen-im-aufsichtsrat-wichtige-ausschuesse-sind-noch-von-maennern-dominiert-14555902.html>, Stand: 15.01.2020.
- FOCUS Money (2019): An die Macht. Corporate Governance.
- Gabaldon, Patricia; Giménez, Daniela (2017): Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-mandatory Quota. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing.
- Gabaldon, Patricia; Mensi-Klarbach, Heike; Seierstad, Cathrine (2017): Gender Diversity in the Boardroom: The Multiple Approaches Beyond Quota Regulations. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas. Cham: Springer International Publishing, S. 261–284.
- Gagawczuk, Walter; Gahleitner, Helmut; Leitsmüller, Heinz; Lugger, Elisabeth et al. (2019): Der Aufsichtsrat. Die häufigsten Fragen und Antworten. Praxistipps. Rechtliche Grundlagen. Betriebswirtschaftliche Aspekte. 3. Auflage (Betriebsratsarbeit kompakt). Wien: ÖGB Verlag.
- GRI – Global Reporting Initiative (2020): G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures. URL: <https://www2.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.
- Haager, Theresa; Wieser, Christina (2021a): Nachhaltige Wende in der Vorstandsvergütung. In: Aufsichtsrat aktuell (4), S. 141–145.

- Haager, Theresa; Wieser, Christina (2021b): Peter und die Frauen – warum es eine Geschlechterquote für den Vorstand braucht. Hg. v. Arbeit&Wirtschaft Blog. URL: <https://awblog.at/warum-es-geschlechterquote-fuer-vorstand-braucht/>, Stand: 22.02.2022.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2011): The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth (Interdisciplinary Studies in Economics and Management, 6). Wien: Springer Vienna.
- Hanappi-Egger, Edeltraud; Mensi-Klarbach, Heike (2014): Diversität in Aufsichtsräten – Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung und strukturierter Suche. In: Aufsichtsrat aktuell (6/2014), S. 5–7.
- Handelsblatt.com (2019): Warum in Konzernen nach wie vor Männer an den Schalthebeln der Macht sitzen. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/frauenquote-warum-in-konzernen-nach-wie-vor-maenner-an-den-schalthebeln-der-macht-sitzen/24093856.html?ticket=ST-773085-TDg6Qx4naCl34CfBmNNf-ap1>, Stand: 15.01.2024.
- Handelszeitung.ch (2022): Schillingreport 2022: Jedes fünfte Mitglied der Geschäftsleitung ist eine Frau. URL: <https://www.handelszeitung.ch/specials/equalvoice/jedes-funfte-mitglied-der-geschäftsleitung-ist-eine-frau>, Stand: 20.02.2023.
- Haslinger, Susanne; Schindler, René (2018): Quotenpflicht für Aufsichtsräte großer oder börsennotierter Unternehmen. In: Das Recht der Arbeit (DRdA) 2/2018 (375), S. 92–103.
- Hruška-Frank, Silvia; Schneller, Hannes (2017): Was die Quotenregelung für die Arbeitnehmer:innenvertretung bedeutet. In: IFAM-Info Sonderausgabe Oktober 2017.
- idw-online (2018): Geschlechterquote im Aufsichtsrat: Viele neue Frauen mit geringem Einfluss. URL: <https://idw-online.de/de/news687205>, Stand: 11.02.2020.
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (2016): Premier bilan de la loi relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration des entreprises. URL: https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf, Stand: 09.02.2020.
- Justizausschuss des Nationalrats (2017): Bericht des Justizausschusses. 1742 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XXV. GP. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/I/I_01742/fname_642814.pdf, Stand: 09.02.2020.
- Kalss, Susanne (2021): Lasst uns das Potenzial der Frauen für die Wirtschaft heben. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (4), S. 193.
- Kalss, Susanne; Brameshuber, Elisabeth; Durstberger, Georg (2017): Die Quote im Aufsichtsrat für Kapital- und Arbeitnehmervertreter. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (GesRZ) 6/2017, S. 344–361.
- Kirsch, Anja (2021): Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance. Hg. v. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs. European Parliament.
- Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina (2022): Managerinnen-Barometer 2022. In: DIW Wochenbericht (3), S. 17–44.
- Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina (2023): Managerinnen-Barometer 2023. In: DIW Wochenbericht (3+4), S. 22–33.
- Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2020): Managerinnen-Barometer 2020. In: DIW Wochenbericht (4).
- Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2021): Managerinnen-Barometer 2021. In: DIW Wochenbericht (3), S. 22–34.

- Kolat, Dilek; Schirmacher, Andrea (2017): Zur familienpolitischen Bedeutung von Führung in flexiblen Arbeitsmodellen. In: Anja Karlshaus und Boris Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 45–56.
- Kraßnig, Ulrich (2015): Ausschusstaugliche und ausschuss-pflichtige Aufsichtsratsagenden. In: Aufsichtsrat aktuell 1/2015, S. 12–19.
- Kunze, Astrid; Miller, Amalia R. (2017): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. In: The Review of Economics and Statistics 99 (5/2017), S. 769–775.
- Lachmayer, Konrad (2015): Demokratie-rechtliche Analyse des Österreichischen Corporate Governance Kodex. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Wien. URL: https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Oesterreichischer_Corporate_Governance_Kodex.pdf, Stand: 09.02.2020.
- Lazarescu, Roxana (2022): THE WOMEN ON BOARDS DIRECTIVE – AT LAST THE EUROPEAN UNION TAKES LEGAL MEASURES TOWARDS GENDER EQUALITY. URL: <https://www.reneweuropegroup.eu/news/2022-11-22/the-women-on-boards-directive-at-last-the-european-union-takes-legal-measures-towards-gender-equality>, Stand: 14.02.2023.
- Levräu, Abigail (2017): Belgium: Male/Female United in the Boardroom. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 155–175.
- Maida, Agata; Weber, Andrea (2018): Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform. In: IZA Discussion Paper No. 12099.
- Mensi-Klarbach, Heike (2016): Was die Frauenquote für Aufsichtsräte leisten kann. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 85 (4), S. 267–269.
- Mensi-Klarbach, Heike (2017): Diversität als Erfolgsmodell? - Die Frauenquote und ihre (Aus-)Wirkungen. Eine Kooperationsveranstaltung von Industriellenvereinigung und Zukunft.Frauen Alumnae Club, 29.11.2017.
- Morrison, Ann M.; White, Randall P.; van Velsor, Ellen (1992): Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations? überarbeitete Aufl. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Neue Vorarlberger Tageszeitung (2020): Frauenquoten sind kein Allheilmittel. URL: <https://www.neue.at/politik/2020/01/17/frauenquoten-sind-kein-allheilmittel.neue>, Stand: 11.02.2020.
- ORF.at (2015): Forscherin: "Quote an Unis wirkt". URL: <https://sciencev2.orf.at/stories/1754892/index.html>, Stand: 09.02.2020.
- Österreichischer Corporate Governance Kodex (ÖCGK). Fassung Jänner 2023.
- Österreichisches Parlament (2017): Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen erhalten Frauenquote von 30%. Parlamentskorrespondenz Nr. 821 vom 28.06.2017. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2017/PK0821/, Stand: 09.02.2020.
- Österreichisches Parlament (2021): Bericht des Ausschusses für Wirtschaft, Industrie und Energie über den Antrag 1666/A(E) der Abgeordneten Dr. Elisabeth Götze, Dipl.-Kffr. (FH) Elisabeth Pfurtscheller, Kolleginnen und Kollegen. betreffend "Prüfung von Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in börsennotierten Unternehmen". URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/I/I_00984/index.shtml?backurl=https%3A%2F%2Fwww.parlament.gv.at%2FSUCH%2Findex.shtml%3Fsuchart%3Dsimpleall%26s.sm.query%3DEntschlie%25C3%259Fu

ngsantrag%2Bfrauenquote%2Bg%25C3%25B6tze%26lang%3DDE%26Button%3DSuchen%23messagesAnchor, Stand: 12.02.2022.

Österreichisches Parlament (2022): Gleichbehandlungsausschuss. Sämtliche Forderungen der Opposition vertagt oder abgelehnt Themen: LGBTIQ, Einkommenstransparenz, Frauenbudget und Gewaltprävention. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2022/PK0041/index.shtml, Stand: 12.02.2022.

Österreichisches Parlament (2025): Neu im Justizausschuss - Regierungsvorlage für strengere Quotenregelung bei Aufsichtsratsmitgliedern. URL: https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2025/pk1206, Stand: 16.02.2026

Österreichisches Parlament (2026): Vertragsverletzungsverfahren Nr. 2025/0001 wegen Nichtumsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2381 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. November 2022 zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktoren börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen; ergänzende Stellungnahme der Republik Österreich zum Mahnschreiben der Europäischen Kommission (Art. 260 Abs. 3 AEUV). URL: <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVIII/EU/53361>, Stand: 16.02.2026.

Puls24 (2022): Raab am Frauentag: "Eine Quote ist nicht das Maß aller Dinge" URL: <https://www.puls24.at/video/puls-24/raab-am-frauentag-eine-quote-ist-nicht-das-mass-aller-dinge/v-ciebvdp3kxdd>, Stand: 15. Februar.2023

Proft, Michael (2018): 7. DAX-Vorstands-Report. Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2018. Odgers Berndtson. URL: <https://www.odgersberndtson.com/media/6963/7-dax-vorstands-report-2018.pdf>.

Rat der Europäischen Union (2018): Die strategische Agenda voranbringen Achtzehnmonatsprogramm des Rates. 14518/18 POLGEN 217. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14518-2018-INIT/de/pdf>, Stand: 11.02.2020.

Rat der Europäischen Union (2020): Die Strategische Agenda voranbringen Achtzehnmonatsprogramm des Rates. 8086/20 POLGEN 46. URL: <https://www.eu2020.de/eu2020-de/programm/dreivorsitz-deutschland-portugal-slowenien/2359450>, Stand: 19.11.2020.

Rat der Europäischen Union (2021): Aufschwung, Stärke, Zugehörigkeit. Das Programm der französischen Ratspräsidentschaft. Hg. v. Französische Ratspräsidentschaft. URL: <https://presidence-francaise.consilium.europa.eu/de/programm/programm-der-prasidentschaft/>, Stand: 13.02.2022.

Rigolini, Alessandra; Huse, Morten (2017): Women on Board in Italy: The Pressure of Public Policies. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 125–154.

Rosselli, Annalisa (2014): La politica sull'uguaglianza di genere in Italia. nalisi approfoidta per la commissione FEMM. Europäisches Parlament. URL: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT%282014%29493052_IT.pdf, Stand: 09.02.2020.

Salzburger Nachrichten (2025): Zwei neue EU-Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich. In: Salzburger Nachrichten. URL: <https://www.sn.at/wirtschaft/oesterreich/zwei-eu-vertragsverletzungsverfahren-oesterreich-172688974>, Stand: 14.02.2025.

Schilling, Guido (2022): Schillingreport 2022, URL: https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2022/02/Medienmitteilung_2022.pdf, Stand: 02.02.2023.

Schima, Georg (2021): Mütter in Vorstandspositionen besser schützen. Gastkommentar. In: Die Presse.

- Schumann, Harald; Melchior, Sigrid (2022): Gegen die deutschen Bremser. In: Tagesspiegel. URL: <https://www.tagesspiegel.de/politik/eu-gesetz-zur-frauenquote-gegen-die-deutschen-bremser/27978598.html>, Stand: 13.02.2022.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes (2011): Loi de 2011: votre entreprise est-elle concernée ? URL: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/vous-etes-une-entreprise-a-la-recherche-dadministratrices/loi-de-2011-votre-entreprise-est-elle-concernee/>, Stand: 09.02.2020.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes (2017): Mixité dans les conseils d'administration. URL: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/>, Stand: 09.02.2020.
- Seierstad, Cathrine; Huse, Morten (2017): Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 11–45.
- Sinclair, Harry (2024): Spain introduces the Parity Law. In: Euro Weekly News. URL: <https://euroweeklynews.com/2024/08/23/spain-introduces-the-parity-law-to-address-gender-inequality-in-the-country/>, Stand: 13.02.2025.
- Statistik Austria (2023): Erwerbstätige (ILO) nach beruflicher Stellung (Unselbständige, Selbständige), Wirtschaftszweig und Geschlecht - Jahresdurchschnitt 2022. URL: <https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetigkeit/erwerbstaetige-merkmale>, Stand: 17.02.2024.
- Statistik Austria (2022a): Erwerbstätige und unselbständig Erwerbstätige nach Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht. URL: https://www.statistik.at/fileadmin/pages/360/Infotext_Gender-Statistik_Erwerbstaetigkeit.pdf, Stand: 17.02.2023.
- Statistik Austria (2021b): Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht seit 1994. URL: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/062498.html, Stand: 17.02.2022.
- Statistik Austria (2025): Studienabschlüsse in Österreich nach Geschlecht im Studienjahr 2023/24. URL: <https://statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/studienabschluesse>, Stand: 29.01.2026.
- Statistik Austria (2024): Bevölkerung zu Jahresbeginn nach Alter und Geschlecht. URL: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/bevoelkerungsstand/bevoelkerung-nach-alter/geschlecht>, Stand 18.02.2026
- Staudacher, Anita (2025): 40 Prozent Frauen in Aufsichtsräten: Österreich setzt EU-Richtlinie um. In: Kurier. URL: <https://kurier.at/wirtschaft/frauenquoten-aufsichtsrat-vorstaende-boersefirmen-zadic/403009561>, Stand: 13.02.2025.
- Storvik, Aagot; Teigen, Mari (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>, Stand: 09.02.2020.
- Stuiber, Petra (2021): Frauen in Führungspositionen: Ohne Quote geht's doch nicht. In: Der Standard. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000130679511/frauen-in-fuehrungspositionen-ohne-quote-gehts-doch-nicht>, Stand: 12.02.2022.
- Stuth, Stefan; Hipp, Lena (2017): Führung in Teilzeit? - Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In: Anja Karlshaus und Boris Kaehler (Hg.):

- Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 31–43.
- Süddeutsche Zeitung (2020): Eine für alle. Wirtschaft. In: Süddeutsche Zeitung. URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frauenquote-vorstand-deutschland-1.5125167>, Stand: 09.02.2021.
- Tagblatt online (2019): Die St.Galler Frauenquote ist keine echte Quote. URL: <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/die-stgaller-frauenquote-ist-keine-echte-quote-ld.1164619>, Stand: 12.02.2020.
- Tagesschau (2025): Mehr als sein Viertel in DAX-Vorständen sind Frauen. In: Tagesschau. URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/frauen-dax-vorstaende-100.html>, Stand: 13.02.2025.
- Thaler, Christian; Laherstorfer, Daniela (2017): Geschlechterquote: Neue Verbindlichkeit für die bekannte Gender Diversity. In: Aufsichtsrat aktuell 6/2017.
- Trend (Hg.) (2024): Top 500. Das Trend-Ranking: Österreichs größte Unternehmen. trend.EDITION 3/2024.
- TU Graz (2021): Ja zu Quotenfrauen! URL: <https://www.tugraz.at/tu-graz/services/news-stories/tu-graz-news/einzelansicht/article/ja-zu-quotenfrauen/>, Stand 30.01.2024
- Wandler, Reiner (2023): Spanien bemüht sich um mehr Geschlechterparität in Politik und Wirtschaft. In: Der Standard. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000144161240/spanien-bemueht-sich-um-mehr-geschlechterparitaet-in-politik-und-wirtschaft>, Stand: 13.02.2025.
- Weltwirtschaftsforum (2023): Global Gender Gap Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf, Stand: 11.02.2024.
- Werner, Kathrin (2022): Nachhaltige Unternehmen sind auch diverser - und umgekehrt. In: Süddeutsche Zeitung.
- Wieser, Christina; Fischeneder, Andreas (2019): Frauen.Management.Report.2019. Aufsichtsratsquote – das Jahr danach. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: <https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/wirtschaft/betriebswirtschaft/AK.Frauen.Management.Report.2019.pdf>, Stand: 10.02.2020.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>, Stand: 12.02.2020.
- Wirtschaftsuniversität Wien (2022): Gleichstellungsbericht 2021. Hg. v. Wirtschaftsuniversität Wien.
- Wirtschaftswoche (2020): "Wir waren zu gutgläubig". Ressort: Politik Ökonomie. Druckversion: Nr. 1.2.
- Wroblewski, Angela; Buchinger, Birgit (2014): Projektbericht: Kulturwandel zur geschlechtergerechten Wissenschafts- und Forschungslandschaft 2025. Unter Mitarbeit von Nicole Schaffer. Institut für Höhere Studien (IHS). Wien. URL: <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/3034/1/IHSPR6631161.pdf>, Stand: 09.02.2020.
- Zenou, Emmanuel; Allemand, Isabelle; Brullebaut, Bénédicte (2017): Gender Diversity on French Boards: Example of a Success from Hard Law. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 103–124.

KURZBIOGRAFIEN



MAG.ª SIMONE HUDELIST

Fachreferentin Abteilung Betriebswirtschaft

Magistra der internationalen Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt International Organizational Behavior der Wirtschaftsuniversität Wien. Ausgebildete systemische Coachin.

Seit 2011 Referentin in der Abteilung Betriebswirtschaft der Arbeiterkammer Wien. Arbeitsschwerpunkte: Gender Mainstreaming, Managementvergütung sowie die wirtschaftliche Beratung und Ausbildung von Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichts- bzw. Betriebsrat.



HANNA BRÖTHALER

Studiert Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Sie ist Mitautorin des Frauen.Management.Reports und diverser Branchenanalysen der Arbeiterkammer Wien.



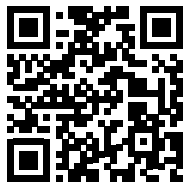
ALLE RATGEBER ZUM DOWNLOADEN

<https://wien.arbeiterkammer.at/service/Ratgeber/index.html>



BERATUNGSTERMIN VEREINBAREN UNTER

<https://wien.arbeiterkammer.at/ueberuns/kontakt/index.html>



ALLE STUDIEN ZUM DOWNLOADEN

<https://emedien.arbeiterkammer.at/>



WEITERE SERVICES UND INFORMATIONEN UNTER

<https://wien.arbeiterkammer.at/>

FOTOCREDITS

Coverfoto: Adobe Stock ID 664479249 © letembergvector – stock.adobe.com, Porträtfoto Simone Hudelist: © Lisi Specht, Porträtfoto Hanna Bröthaler: © Fotostudio Mitterer

DER DIREKTE WEG ZU UNSEREN PUBLIKATIONEN

<https://wissenschaft.arbeiterkammer.at/>

<https://emedien.arbeiterkammer.at/>

ZITIERFÄHIGER LINK ZUR STUDIE

<https://emedien.arbeiterkammer.at/resolver?urn=urn:nbn:at:at-akw:g-7316973>

CREATIVE COMMONS CC BY-SA

Sofern nicht anders ausgewiesen, steht der Inhalt dieses Werks unter der Creative Commons Lizenz CC BY-SA 4.0 zur Verfügung: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>



Bei Verwendung von Textteilen wird um Zusendung eines Belegexemplars an die AK Wien / Abteilung Betriebswirtschaft ersucht.

IMPRESSUM

Medieninhaberin: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien,
Prinz-Eugen-Straße 20–22, 1040 Wien, Telefon: (01) 501 65 0

Offenlegung gem. § 25 MedienG: siehe wien.arbeiterkammer.at/impressum

Auftraggeberin: AK Wien / Abt. Betriebswirtschaft

Rückfragen an: Simone Hudelist (simone.hudelist@akwien.at)

Gestaltung: Alexander Ullrich | A SQUARED

Illustrationen: Simone Hudelist

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: AK Wien

ISBN: 978-3-7063-1199-1

© 2026 AK Wien



ZUHAUSE IN DER ARBEITSWELT

Die Homepage der AK ist rund um die Uhr für Sie da. Ob Onlineratgeber, Servicerechner oder Broschüren: Mit unseren Servicetipps zu Arbeitsrecht, Konsumentenschutz, Bildung oder Wohnen sind Sie immer auf dem letzten Stand.

Unser Angebot für Sie auf
wien.arbeiterkammer.at



WIEN

GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2026

Finanz, Führung, Fortschritt

2026

