



FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2017

AUFSICHTSRAT, GESCHÄFTSFÜHRUNG UND PROKURA^{NEU}



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

Frauen.Management.Report.2017

Aufsichtsrat, Geschäftsführung und Prokura

Autorinnen:

Sonja Spitzer
Christina Wieser

Mitarbeiterinnen:

Sylvia Steinbach
Petra Stempfle

Kontakt:

Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien
01/501 65 2650

Impressum:

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

Februar 2017

ISBN: 978-3-7063-0664-5

1. Zusammenfassung

„Boards need to look in the mirror. Does the composition make sense? Women represent 50% of the workforce, 30% of managers and 4% of top leaders? This is not a meritocracy.“
Weibliche CEO aus den USA bei einer Umfrage¹

Mangelnde Qualifikation, fehlende Erfahrung oder (vermeintlich) weibliche Eigenschaften² werden gerne als Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen genannt. Tatsächlich handelt es sich bei der anhaltenden Geschlechterasymmetrie in den Leitungsgremien aber um ein strukturelles Problem: Auf klassische Geschlechterrollen ausgerichtete Karrierepfade und Arbeitspraktiken führen dazu, dass der Frauenanteil mit jeder Hierarchieebene abnimmt³. Weiters gilt: Je höher die Position in der Hierarchie angesiedelt ist, desto intransparenter werden die Kriterien und Verfahren der Auswahl⁴. Steht die Besetzung einer Spitzenfunktion im Management oder im Aufsichtsrat an, werden formale Rekrutierungsverfahren gänzlich von informellen abgelöst – das sorgt ebenfalls für männerdominierte Führungsspitzen. Das international zu beobachtende Phänomen des abnehmenden Frauenanteils pro Karrierestufe wird als „Leaky Pipeline“ bezeichnet⁵. Um diese Tendenz für Österreich zu untersuchen, hat die AK Wien heuer erstmals auch den Frauenanteil an den ProkuristInnen – und damit in einem Teilsegment des Mittleren Managements⁶ – erhoben. Das Ergebnis ist ernüchternd: **Während der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen mittlerweile bei 46,8 Prozent liegt⁷, finden sich in den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs lediglich 15,8 Prozent Prokuristinnen. Eine Hierarchieebene darüber – in der Geschäftsführung – sind noch weniger Frauen vertreten, nämlich 7,2 Prozent. An der Spitze der Führungspyramide stehen überhaupt nur noch 3,6 Prozent weibliche CEOs⁸.** Wie der Frauen.Management.Report⁹ für das Jahr 2017 zeigt, versickern bestens ausgebildete Frauen in den traditionell auf Männer ausgerichteten Karrierepfaden.

„Frauen-Leak“ in der Unternehmenskarriere: Endstation Mittleres Management

Dem akademischen Siegeszug der Frauen zum Trotz bleiben Managementpositionen vorrangig Männern vorbehalten. Dies zeigt sich in österreichischen Unternehmen bereits im Mittleren Management: Von den insgesamt 3.138 ProkuristInnen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sind nur 497 weiblich (15,8 Prozent). In der Hälfte der Unternehmen mit Prokura (90 von 183) wurde diese ausschließlich Männern erteilt. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Prokura als Schlüssel für den Zutritt zu den obersten Führungsgremien gilt, ist dies besonders frappierend.

Stagnation in der Geschäftsführung, geringe Dynamik im Aufsichtsrat

„Sieben aus hundert“ – so lautet das Ergebnis für die Ebene darüber. In der Geschäftsführung sinkt der Frauenanteil im Vergleich zu den Prokuristinnen um mehr als die Hälfte und erreicht, wie schon 2016, lediglich 7,2 Prozent. In die CEO-Position und damit an die Unternehmensspitze schaffen es noch weniger, nämlich nur 3,6 Prozent der Frauen. So bleiben die Geschäftsführungen im Jahr 2017 ein weiteres Mal in Folge eine Männerbastion. Im Aufsichtsrat sind Frauen traditionell stärker vertreten als in der Geschäftsleitung, allerdings bleibt die Dynamik schwach: In den Kontrollgremien der umsatzstärksten 200 Unternehmen liegt der Frauenanteil bei 18,1 Prozent und wächst nur sehr schleppend (+0,4 Prozentpunkte zu 2016). Unter den Delegierten der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat sind aktuell 21,8 Prozent Frauen vertreten, unter den KapitalvertreterInnen sind es 16,7 Prozent. Noch immer werden in mehr als einem Viertel der Unternehmen (53 von 200) sämtliche Spitzenfunktionen ausschließlich mit Männern besetzt.

Börsennotierte Unternehmen: Rückläufiger Trend, DAX schlägt ATX

Die Repräsentanz von Frauen in den Führungsgremien der börsennotierten Unternehmen ist erneut gesunken. Der Frauenanteil im Vorstand liegt unter dem bereits niedrigen Vorjahresniveau von 4,0 Prozent: Im Jahr 2017 sind nur 3,9 Prozent aller Vorstandspositionen mit Frauen besetzt, das entspricht einer Männerdominanz von 96,1 Prozent. Unter den ProkuristInnen liegt der Frauenanteil mit 20,3 Prozent höher, aber auch in den Aufsichtsräten gibt es 2017 relativ weniger Frauen als im Jahr zuvor. Ihr Anteil ist von 17,4 Prozent im Jahr 2016 auf 16,1 Prozent gesunken. Im Leitindex der ATX-20-Unternehmen liegt der Frauenanteil im Aufsichtsrat im Jahr 2017 bei 18,2 Prozent, während beispielsweise der Anteil in

¹ Wiersema und Mors 2016

² Szydło 2015

³ Szydło 2015

⁴ Erfurt Sandhu 2014; Krell 2014

⁵ PWC 2008

⁶ Wirtschaftslexikon24 2017; Oelsnitz 2009

⁷ Statistik Austria 2016

⁸ umfasst CEOs, Vorstandsvorsitzende und GeneraldirektorInnen

⁹ Erhebung im Firmenbuch, Stichtag: 02.01.2017

den DAX-30-Unternehmen in Deutschland – dank Quotenregelung – bereits die 30-Prozent-Marke durchbrochen hat (2017: 30,2 Prozent)¹⁰. In Österreich nehmen diese Hürde derzeit nur vier ATX Unternehmen (Erste Group AG, Österreichische Post AG, Vienna Insurance Group AG, Wienerberger AG). Bislang hat die österreichische Regierung zur Erhöhung des Frauenanteils auf freiwillige Maßnahmen gesetzt – mit wenig Erfolg wie die Zahlen jährlich zeigen. Dies könnte sich bereits im Jahr 2017 ändern: Das neue Regierungsprogramm für 2017/2018, das im Jänner 2017 veröffentlicht wurde, sieht nach dem Vorbild Deutschlands eine verpflichtende Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte von Großunternehmen (mehr als 1.000 Beschäftigte) und börsennotierten Unternehmen vor, die Quote soll im Juni 2017 im Ministerrat beschlossen werden.

2. Maßnahmen in Europa

Nach wie vor gibt es in Europa eine hohe Diskrepanz zwischen dem Anteil an beschäftigten und gut ausgebildeten Frauen gegenüber jenem an weiblichen Führungskräften¹¹. Obwohl Frauen in der EU öfter über einen Studienabschluss verfügen als Männer¹² werden nur 23 Prozent der Sitze in den europäischen Aufsichts- und Verwaltungsräten von Frauen besetzt¹³. Um solchen Schiefen entgegenzuwirken, verabschiedete die Europäische Kommission bereits im März 2010 die sogenannte Frauen-Charta und versprach in Zukunft mehr Engagement bezüglich der Gleichstellung von Frauen und Männern¹⁴, auch in den Führungsetagen europäischer Firmen¹⁵.

Diese Initiative ist jedoch ins Stocken geraten, auf europäischer Ebene hat sich bezüglich der gerechteren Teilhabe von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen in den vergangenen Jahren kaum etwas getan¹⁶. Und das, obwohl die damalige Justizkommissarin Viviane Reding schon 2011 alle börsennotierten Unternehmen aufgefordert hatte, bis März 2012 eine Selbstverpflichtung zur Steigerung des Frauenanteils in höheren Entscheidungsebenen zu unterzeichnen¹⁷. „In den nächsten zwölf Monaten will ich der Selbstregulierung eine letzte Chance geben. Ich wünsche mir, dass die Unternehmen kreativ werden, damit die Gesetzgeber nicht kreativ sein müssen“¹⁸, so Viviane Reding. Als sich 2012 herausgestellt hat, dass die Selbstregulierungsinitiativen nicht den erhofften Erfolg erzielt hatten, wurden gesetzliche Maßnahmen in die Wege geleitet¹⁹.

Noch im selben Jahr legte die EU-Kommission einen weitreichenden Richtlinienentwurf vor, der allerdings bis heute nicht umgesetzt ist. Der Entwurf sah folgende Eckpunkte vor²⁰:

- Dem Kommissionsbeschluss zufolge sollten den Leitungsorganen börsennotierter europäischer Unternehmen bis 2020 mindestens 40 Prozent der nicht geschäftsführenden DirektorInnen beziehungsweise Aufsichtsratsmitglieder dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören. Börsennotierte öffentliche Unternehmen sollten diese Zielvorgabe schon bis 2018 erreichen. Die betroffenen Unternehmen wären verpflichtet, für Board-Mitglieder ein Auswahlverfahren mit klaren geschlechtsneutralen Kriterien einzuführen. Bei gleicher Qualifikation sollte dann das unterrepräsentierte Geschlecht den Vorzug erhalten.
- Die Richtlinie würde für rund 5.000 börsennotierte europäische Unternehmen gelten, kleine und mittlere Unternehmen²¹ sowie nicht börsennotierte Gesellschaften würden ausgenommen sein.
- Als ergänzende Maßnahme war im Richtlinienvorschlag eine sogenannte „Flexiquote“ vorgesehen. Börsenunternehmen wären aufgefordert, eigene Zielvorgaben für eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern unter den geschäftsführenden DirektorInnen bzw. Vorstandsmitgliedern bis 2020 festzulegen²². Die Unternehmen wären zudem angehalten, jährlich einen Fortschrittsbericht vorzulegen.
- Bei Nichteinhaltung des Auswahlverfahrens waren Sanktionen vorgesehen, nicht aber bei Verletzung des Zielwertes von 40 Prozent.
- Die Richtlinie sollte zeitlich befristet sein und im Jahr 2028 automatisch außer Kraft treten.

¹⁰ DIW 2017

¹¹ Szydło 2015, S. 99

¹² Eurostat 2015

¹³ Europäische Kommission 2016

¹⁴ Europäische Kommission 2010

¹⁵ Europäische Kommission

¹⁶ Europäisches Parlament 2016

¹⁷ Europäische Kommission 2011

¹⁸ Europäische Kommission 2011

¹⁹ Europäische Kommission 2012b

²⁰ Europäische Kommission 2012a

²¹ mit weniger als 250 Beschäftigten und einem weltweiten Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro

²² für öffentliche Unternehmen wäre der Termin 2018

Im November 2013 stimmte das Europäische Parlament mit einer überwiegenden Mehrheit dem Vorschlag in einer leicht adaptierten Form zu²³. Seitdem konnte jedoch keine Einigung (qualifizierte Mehrheit) zwischen den Staats- und Regierungschefs im Rat erzielt werden²⁴. Zu den größten Gegnern der Quote gehören Dänemark, Estland, Kroatien, Ungarn, die Slowakei, die Niederlande und Großbritannien. Auch Deutschland ist gegen eine Lösung auf EU-Ebene, führte jedoch 2015 eine verpflichtende Quote auf Staatsebene ein²⁵ (siehe auch Abschnitt 2.2.1).

Die italienische Ratspräsidentschaft 2014 bemühte sich um eine Einigung unter den Mitgliedsstaaten und entschärfte den Entwurf dafür weiter²⁶. Auch unter den lettischen und luxemburgischen Ratspräsidentschaften im Jahr 2015 stockten die Verhandlungen trotz weiterer Verwässerung des Entwurfs²⁷. Dies hat sich auch unter der niederländischen sowie der slowakischen Ratspräsidentschaft in 2016 nicht verändert²⁸.

Wann und ob es zu einem Konsens kommen wird, ist also weiter ungewiss. Evelyn Regner, Abgeordnete zum Europäischen Parlament und eine der ChefverhandlerInnen für den Gesetzesvorschlag, kritisierte bereits Anfang 2016 das inkonsequente Bekenntnis von Frauenförderung und das Fehlen von Fortschritten in der Gleichstellungspolitik auf europäischer Ebene: „In den vergangenen Jahren haben die gleichstellungsfördernden Maßnahmen der EU stetig abgenommen, die EU-Kommission ignoriert gendergerechte Sprache und beantwortet Anfragen zu derartigen Versäumnissen nur unzureichend. Die Richtlinie für eine Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen wird seit Jahren im Rat blockiert. Die niederländische Präsidentschaft wird das Projekt nicht prioritär behandeln und es droht daher, im Sande zu verlaufen. [...] Alles in allem sind das äußerst alarmierende Entwicklungen für die Gleichstellungspolitik der Union²⁹“.

Dass sich der Frauenanteil in den Führungsgremien europäischer Firmen in den letzten Jahren dennoch sukzessive erhöht hat, ist in erster Linie auf nationalstaatliche Maßnahmen, wie jene Frankreichs, Italiens oder Deutschlands, zurückzuführen. Diese werden in Abschnitt 2.2 näher beleuchtet.

2.1 Nationalstaatliche Entwicklungen

Frauen sind in den Aufsichts- und Verwaltungsräten Europas nach wie vor stark unterrepräsentiert, das zeigen die seit 2003 von der Europäischen Kommission erhobenen Daten³⁰ zu Frauen und Männern in Führungspositionen. Im Jahr 2016³¹ umfasste der Datensatz insgesamt 34 Länder – dazu zählen die 28 EU-Länder sowie Norwegen, Island, Mazedonien, Montenegro, Serbien und die Türkei³².

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen,

- dass sich die Daten auf jene Unternehmen beschränken, die im sogenannten Blue Chip Index des jeweiligen Landes zusammengefasst sind. Diese Indizes umfassen die umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen eines Landes, beispielweise der ATX-20 für Österreich oder der DAX-30 für Deutschland³³.
- dass sich die Daten in Ländern mit dualistischen Strukturen auf den Aufsichtsrat und in monistischen Strukturen auf den Verwaltungsrat beziehen. Im dualistischen System findet eine Trennung der Geschäftsführung (Vorstand) und der Überwachung (Aufsichtsrat) statt³⁴, so zum Beispiel in Österreich und Deutschland. Der Verwaltungsrat hingegen vereint Geschäftsführung und Kontrolle in einem Gremium. Dieses setzt sich aus geschäftsführenden³⁵ sowie nicht geschäftsführenden³⁶ DirektorInnen zusammen³⁷.

Der **EU-Durchschnitt** von Frauen in den Leitungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen lag 2016 bei **23 Prozent**. Während 2015 in nur zehn Ländern mindestens ein Viertel der Führungskräfte weiblich war, so sind es ein Jahr später immerhin zwölf Staaten. Es gibt jedoch nur zwei Länder, die in der sogenannten **Gender Balance Zone** liegen (40 bis 60 Prozent), nämlich **Island** mit 44 Prozent **und Norwegen** mit 41 Prozent. An dritter Stelle im Länderranking liegt Frankreich

²³ APA 20.11.2013

²⁴ Europäisches Parlament 2016

²⁵ Europäisches Parlament 2016

²⁶ Salzburger Nachrichten 2014

²⁷ Grand Duchy of Luxembourg - Presidency of the Council of the European Union 2015

²⁸ Europäisches Parlament 2016

²⁹ SPE 2016

³⁰ Bis 2011 erfolgte die Datenerhebung jährlich, ab 2012 halbjährlich.

³¹ Stand April 2016

³² Europäische Kommission 2016

³³ Europäische Kommission 2016

³⁴ Gabler Wirtschaftslexikon 2016a

³⁵ SpitzenmanagerInnen die hauptberuflich im Unternehmen tätig sind, z.B. CEO, CSO, CFO, CIO

³⁶ externe ManagerInnen, PolitikerInnen oder wissenschaftliche BeraterInnen, oftmals auf ehrenamtlicher Basis im Unternehmen tätig

³⁷ Gabler Wirtschaftslexikon 2016b

mit 37 Prozent, gefolgt von Schweden (36 Prozent) und Italien und Finnland (jeweils 30 Prozent). In all diesen Staaten gibt es Quotenregelungen, wobei jene **Schwedens und Finnlands freiwillig** sind, während die anderen vier Länder verpflichtende Bestimmungen vorgesehen haben. **Österreich** liegt mit einem Anteil von 20 Prozent **unter dem europäischen Durchschnitt**³⁸.

Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten

Europa 2016

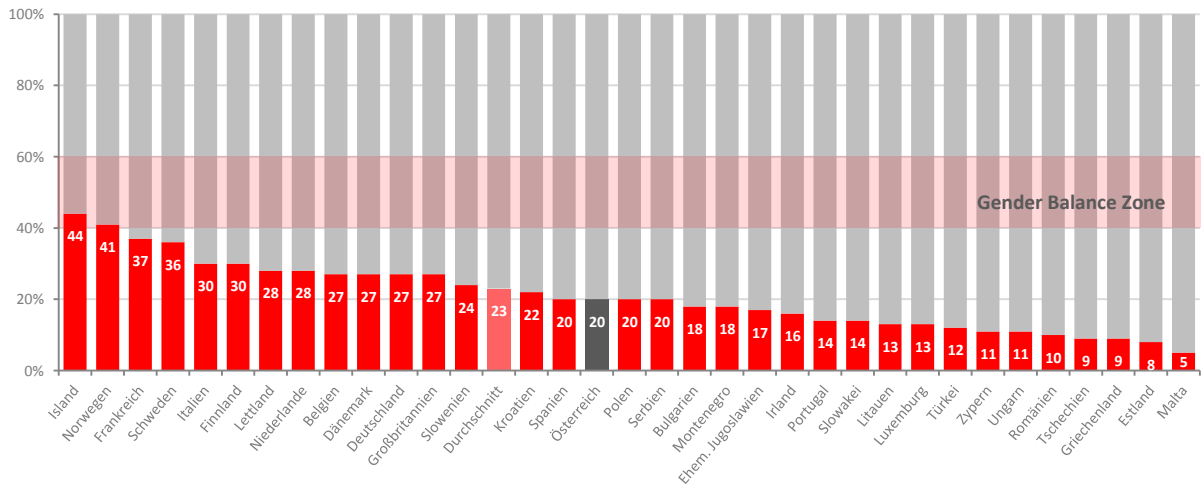


Abb. 1: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten³⁹, Angaben in Prozent

Der weibliche Anteil in den Entscheidungsgremien ist in den EU-Ländern seit 2010 durchschnittlich um 11 Prozentpunkte gestiegen, von rund 12 Prozent auf 23 Prozent in 2016. Jedoch wird an der unten gezeigten Grafik deutlich, dass diese Entwicklung auf einige wenige Staaten zurückzuführen ist. Die meisten Fortschritte wurden in Ländern gemacht, die gesetzliche Regelungen eingeführt hatten oder das Thema zumindest intensiv öffentlich diskutierten⁴⁰. So etwa konnte **Island** mit einer verpflichtenden Quote seinen Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien von **2010 auf 2016** signifikant um **28 Prozentpunkte** steigern. **Frankreich und Italien** erhöhten den Anteil von Frauen in Entscheidungspositionen ebenfalls um jeweils **25 Prozentpunkte**. **Österreich** hingegen machte in den vergangenen sechs Jahren mit einem Plus von **11 Prozentpunkten durchschnittliche Fortschritte**.

Wachstum des Frauenanteils in den Aufsichts- und Verwaltungsräten

Europa 2010-2016⁴¹

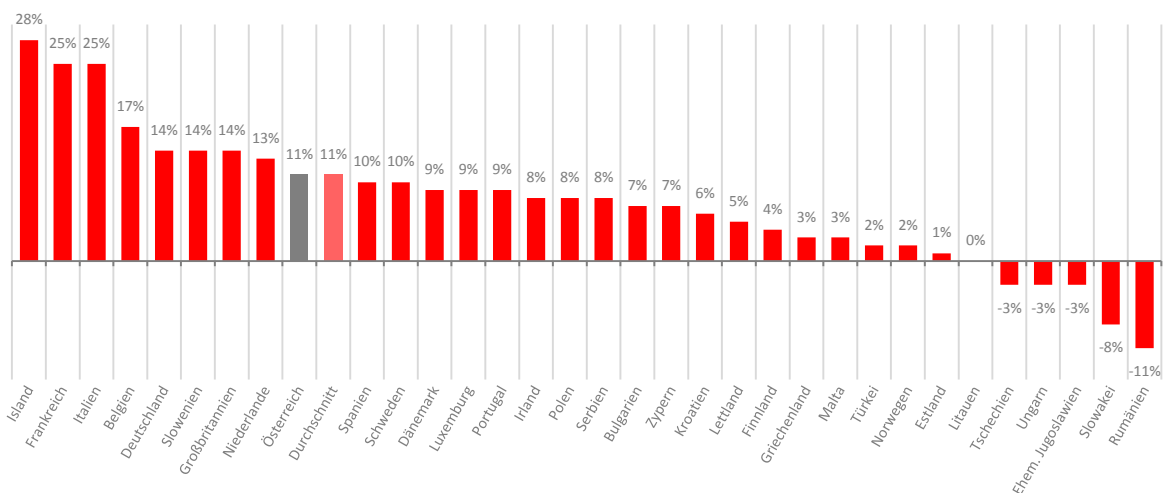


Abb. 2: Wachstum des Frauenanteils in den Aufsichts- und Verwaltungsräten⁴², Angaben der Veränderung in Prozentpunkten

³⁸ Aufgrund des abweichenden Erhebungszeitpunkts (April 2016) weicht das österreichische Ergebnis der Europäischen Kommission (20,0 Prozent) von jenem des AK Frauen Management Reports mit 18,6 Prozent (Jänner 2017) ab

³⁹ Quelle: Europäische Kommission 2016

⁴⁰ Europäische Kommission 2015

⁴¹ Montenegro ist nicht gelistet, da es 2010 noch nicht erfasst wurde

2.2 Gesetzliche Quoten in den einzelnen Staaten Europas

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

Zitat eines Aufsichtsrates in einer Studie der WU-Rektorin Edeltraud Hanappi-Egger⁴³

Obleich die Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern eines der Hauptziele der EU ist, vertreten einige Mitgliedsländer weiterhin die Meinung, dass es den einzelnen EU-Staaten obliegt, für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Führungspositionen zu sorgen⁴⁴. Dies ist einer der Gründe, weshalb es bislang zu keiner gesamteuropäischen Regelung gekommen ist. Einige Länder sind folglich gesetzgeberisch tätig geworden und haben bereits Regelungen für mehr Geschlechtergerechtigkeit an der Führungsspitze implementiert. Dabei unterscheiden sich die Maßnahmen hinsichtlich des Anwendungsbereiches, des Verbindlichkeitsgrades und der Sanktionsmöglichkeiten. Eine gesetzlich verpflichtende Geschlechterquote für den privatwirtschaftlichen Bereich gibt es bereits in acht Ländern, dazu zählen Deutschland, Norwegen, Spanien, Island, Belgien, Frankreich, die Niederlande und Italien⁴⁵.

Gesetzliche Frauenquoten in Europa

Privatwirtschaft

Land	Gesetz seit	Quote	Frist	Gremien	Sanktionen
Deutschland	2015	30%	2016	Aufsichtsrat	Ja
Belgien	2011	30%	2017 ⁴⁶	Vorstand	Ja
Frankreich	2011	20% 40%	2014 2017	Aufsichtsrat und Vorstand	Ja
Italien	2011	20% 30%	2012 2015	Aufsichtsrat	ja
Niederlande	2011	30%	2016	Aufsichtsrat und Vorstand	Nein
Island	2010	40%	2013	Verwaltungsrat	Nein
Spanien	2007	40%	2015	Verwaltungsrat	Nein
Norwegen	2003	40%	2007	Verwaltungsrat	Ja

Abb. 3: Gesetzliche Frauenquote in Europa⁴⁷

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

- Einführung (Übergangsfristen, Stufenpläne)
- Unternehmensform (öffentlich, privat)
- Unternehmensgröße (MitarbeiterInnen, Umsatz)
- Geltungsbereich (Gremienstruktur)
- Sanktionen bei Nichteinhaltung

Die unterschiedliche Ausgestaltung erschwert eine Vergleichbarkeit der jeweiligen Bestimmungen, nichtsdestotrotz sollen auf den folgenden Seiten die Regelungen der einzelnen Länder in ihren Eckpunkten dargestellt werden.

2.2.1 Verpflichtende Regelungen

„We don't like quotas, we don't like coercion. But if we don't have mandatory rules, nothing will change.“

Jutta von Falkenhausen, Gründungsmitglied und Vizepräsidentin des deutschen Vereins FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte⁴⁸

In diesem Abschnitt werden all jene europäischen Länder behandelt, welche verpflichtende Regelungen zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf Führungsebene erlassen haben, nämlich Deutschland, Norwegen,

⁴² Quelle: Europäische Kommission 2016

⁴³ derStandard.at 2011; Hanappi-Egger 2011

⁴⁴ Europäisches Parlament 2016

⁴⁵ DIW 2016a

⁴⁶ Für große Unternehmen in der Privatwirtschaft gilt die Quote ab 2017, für klein- und mittelständische ab 2019.

⁴⁷ basierend auf DIW 2016a; Handelsblatt 2015; Europäische Kommission 2013; 3sat 2013

⁴⁸ Financial Times 2014

Spanien, Island, Belgien, Frankreich, die Niederlande und Italien. Außerdem wird der Fall der Schweiz kurz beschrieben, da dort im Rahmen einer aktuellen Aktienrechtrevision eine Quotenregelung eingeführt werden soll.

Deutschland

Analog zur EU-Ebene brachten zahlreiche Initiativen der deutschen Wirtschaft sowie freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen nicht den erhofften Erfolg einer gerechten Teilhabe von Frauen und Männern an der Unternehmensspitze. Nach jahrelangen Diskussionen beschloss der Bundestag Anfang 2015 ein Gesetz für Unternehmen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, welches im Mai 2015 in Kraft getreten ist⁴⁹.

Die neue gesetzliche Regelung besteht im Kern aus drei Elementen:

- **die „feste“ 30-Prozent-Geschlechterquote**

Ab 2016 gilt eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent in den Aufsichtsräten von Unternehmen, die börsennotiert sind und zugleich der paritätischen Mitbestimmung⁵⁰ unterliegen. Diese beiden Merkmale gelten für über 100 Unternehmen in Deutschland. Die Mindestquote von 30 Prozent gilt für den Aufsichtsrat als Gesamtorgan (Gesamterfüllung für Anteilseigner- und ArbeitnehmerInnenseite)⁵¹.

- **die „flexible“ Geschlechterquote (verbindliche Zielgrößen)**

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder drittelbeteiligt mitbestimmt sind, müssen künftig Zielgrößen festlegen, um den Anteil des Minderheitengeschlechts im Aufsichtsrat, im Vorstand und der obersten Managementebene zu erhöhen. Zusätzlich zur Veröffentlichung der Zielgrößenvorgaben müssen die Unternehmen die Umsetzungsfrist bekanntgeben und regelmäßig über den Fortschritt berichten. Die konkrete Anzahl der Unternehmen ist nicht bekannt, die Schätzungen liegen zwischen 2.500 und 3.500 Unternehmen⁵².

Wer ist vom Gesetz betroffen?

	nicht mitbestimmt	Gesetzlich drittelbeteiligter Aufsichtsrat	Gesetzlich paritätisch besetzter Aufsichtsrat
nicht börsennotiert	nicht betroffen	verbindliche Zielvorgaben für Aufsichtsrat, Geschäftsführung und obere Führungsebenen	30-Prozent-Quote für Aufsichtsrat
börsennotiert			

Abb. 4: Von der deutschen Quote betroffene Unternehmen⁵³

- **öffentlicher Dienst**

Die neuen Regelungen für den öffentlichen Dienst sind sehr stark an die Vorgaben für die Privatwirtschaft angelehnt. Der größte Unterschied zur privatwirtschaftlichen Regelung ist die Erhöhung der Quote ab 2018 von 30 Prozent auf 50 Prozent.

Bei Nichtbeachtung oder Nichterfüllung der Geschlechterquote bei neu zu besetzenden Aufsichtsratsplätzen wird die Wahl aufgrund der Quotenwidrigkeit für nichtig erklärt, und die Posten bleiben unbesetzt⁵⁴. Sollte demnach keine Frau nominiert werden, muss das Kontrollgremium verkleinert werden⁵⁵. Für das Verfehlen der selbstgesteckten Ziele gibt es keine Sanktionen, hier wird von ExpertInnenseite kritisiert, dass „sich das Gesetz ohne wirkliche Sanktionen als zahnlöser Tiger herausstellen könnte“⁵⁶.

Für das Jahr 2016 zeigt die Quotenregelung für deutsche Unternehmen erste Erfolge, zumindest in den Aufsichtsräten. Der Frauenanteil auf Geschäftsführungsebene ist auch in Deutschland nach wie vor verschwindend klein⁵⁷, aber immer noch größer als jener Österreichs.

⁴⁹ Hans Böckler Stiftung 2015

⁵⁰ ArbeitnehmerInnen und KapitalgeberInnen sind im Aufsichtsrat in gleicher Stärke vertreten

⁵¹ Hans Böckler Stiftung 2015

⁵² Hans Böckler Stiftung 2015

⁵³ basierend auf Hans Böckler Stiftung 2015, S.5

⁵⁴ DIW 2016b

⁵⁵ Zeit Online 2014

⁵⁶ Der Standard 2016

⁵⁷ DIW 2017

Frauen an der Spitze deutscher Unternehmen

Frauenanteil in Geschäftsführung und Aufsichtsrat 2015 und 2016

	Top 200 ⁵⁸	Börsennotierte Unternehmen	DAX-30	Unternehmen mit Bundesbeteiligung
Geschäftsführung				
Anteil Frauen 2016	8,2%	6,7%	11,3%	15,5%
Anteil Frauen 2015	6,3%	5,8%	9,6%	15,3%
Aufsichtsrat				
Anteil Frauen 2016	22,6%	25,7%	30,2%	29,1%
Anteil Frauen 2015	19,7%	22,3%	26,8%	27,6%

Abb. 5: Frauen an der Spitze deutscher Unternehmen⁵⁹, Angaben in Prozent

Der Frauenanteil in der Geschäftsführung und den Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen variiert stark nach DAX-Gruppen. Im DAX-30 sind 11,3 Prozent aller VorständInnen weiblich, im M-Dax hingegen nur 4,4 Prozent, im S-DAX 6,2 Prozent und im TecDAX gar nur 3,7 Prozent. Ebenso variiert der Anteil bei den AufsichtsrätInnen. Im DAX-30 machen AufsichtsrätInnen bereits 30,2 Prozent aus, im M-DAX 26,3 Prozent, im S-DAX 21,3 Prozent und im TecDAX 22,8 Prozent. Weiters ist zu beobachten, dass in jenen Aufsichtsratsgremien, die bereits einen weiblichen Anteil von 30 Prozent erreicht haben, die Anzahl der Frauen stagniert. Dies gilt für das Top 200 Sample sowie die börsennotierten Unternehmen⁶⁰.

Belgien

Im Jahr 2011 verabschiedete Belgien ein Gesetz für eine Frauenquote in den Leitungsgremien börsennotierter Unternehmen sowie in Staatsbetrieben. Ab 2012 sollten mindestens 30 Prozent aller VorständInnen in öffentlichen Betrieben weiblich sein. Für große Unternehmen in der Privatwirtschaft gilt die Quote ab 2017, für klein- und mittelständische ab 2019⁶¹. Für das Jahr 2016 weist Belgien einen Frauenanteil von 27 Prozent in den Leitungsorganen der Top-Börsenunternehmen auf⁶².

Frankreich

Auch Frankreich hat im Jahr 2011 ein Gesetz über eine Quotenregelung für Aufsichts- und Verwaltungsräte verabschiedet. Die Regelung sah eine etappenweise Steigerung der Quoten von 20 Prozent im Jahr 2014 auf 40 Prozent im Jahr 2017 vor⁶³. Die Regelung gilt für börsennotierte Unternehmen sowie Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Millionen Euro Umsatz⁶⁴. Auch im Staatsdienst sollen 40 Prozent der Spitzenpositionen bis 2018 weiblich besetzt sein. 2016 waren bereits 37 Prozent der Führungskräfte der größten börsennotierten Unternehmen in Frankreich weiblich⁶⁵.

Italien

Im März 2011 verabschiedete die italienische Regierung einen Gesetzesentwurf, der ab 2012 eine Frauenquote von 20 Prozent und ab 2015 30 Prozent in Aufsichtsräten von börsennotierten sowie vom Staat kontrollierten Betrieben vorsah. Unternehmen, die diese Vorgabe nicht erfüllen, drohen Strafen von bis zu einer Million Euro und sogar die Auflösung des Aufsichtsrats⁶⁶. Somit zählen die Sanktionen europaweit zu den härtesten. Im Jahr 2016 lag die Frauenquote in den höchsten Entscheidungsgremien der italienischen Aufsichts- und Verwaltungsräte bereits bei etwa 30 Prozent und ist seit Beginn der Regelung 2012 um 24 Prozentpunkte gestiegen⁶⁷.

Niederlande

Die niederländische Regierung hatte bereits 2011 eine Frauenquote eingeführt. Ziel war ein Frauenanteil in den Chefetagen von mindestens 30 Prozent in Betrieben mit mehr als 250 MitarbeiterInnen. Diese Quote hätte bis 2016 erreicht werden sollen⁶⁸, Sanktionen waren nicht vorgesehen gewesen⁶⁹. Mit einem Frauenanteil von 28 Prozent in den Leitungsorganen der

⁵⁸ ohne Banken und Versicherungen

⁵⁹ DIW 2017

⁶⁰ DIW 2017

⁶¹ Europäische Kommission 2013

⁶² Europäische Kommission 2016

⁶³ Französische Botschaft in Deutschland 2014

⁶⁴ 3sat 2013

⁶⁵ Europäische Kommission 2016

⁶⁶ APA 06.12.2012

⁶⁷ Europäische Kommission 2016

⁶⁸ Westfälische Wilhelm Universität Münster 2012

⁶⁹ Frankfurter Allgemeine Zeitung 2014

Top-Börsenunternehmen liegen die Niederlande derzeit deutlich über dem Durchschnitt der EU-28 von 23 Prozent, jedoch auch unter dem angestrebten Wert von 30 Prozent⁷⁰. Darum hat das niederländische Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft gemeinsam mit dem Minister für Sicherheit und Justiz im Parlament um eine Verlängerung der gesetzlichen Quote von weiteren vier Jahren angesucht. Die Regelung würde dann noch bis 2019 weiterlaufen. Bis jetzt ist es jedoch zu keiner Entscheidung gekommen⁷¹.

Island

Bereits im Jahr 2010 verabschiedete Island ein Gesetz, wonach bis 2013 in den Führungsgremien der Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen der Anteil beider Geschlechter mindestens 40 Prozent betragen müsse⁷². Unternehmen mit mehr als 25 aber weniger als 50 MitarbeiterInnen sind zwar nicht verpflichtet, sich an die Quotenregelung zu halten, müssen jedoch zumindest den Anteil von Männern und Frauen in Management-Positionen offenlegen⁷³. Mit 44 Prozent ist Island europaweiter Spitzenreiter⁷⁴ – und zwar ohne Sanktionen⁷⁵.

Spanien

Seit 2007 gilt in Spanien ein Gesetz, das für Leitungsgremien von staatlichen und privaten Kapitalgesellschaften bis 2015 einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent vorsieht. Da die Regelung keinerlei Sanktionen bei Nicht-Erfüllung beinhaltet, implementierte die Regierung in der Folge Anreizmaßnahmen, wie etwa die Berücksichtigung des Frauenanteils bei der Vergabe von staatlichen Subventionen⁷⁶. Zwar wird die spanische Regelung in der Literatur unter gesetzliche Quote geführt, allerdings ist sie in der Praxis mehr als eine Art „Empfehlung“ zu verstehen⁷⁷. Dies zeigt sich auch in der Entwicklung des Frauenanteils: Spanien liegt mit 20 Prozent unter dem EU-Schnitt von 23 Prozent, die Steigerungsrate von 2010 auf 2016 um zehn Prozentpunkte reiht sich ebenfalls unter dem europäischen Durchschnitt ein⁷⁸.

Norwegen

Als erstes Land der Welt führte Norwegen bereits 2003 eine gesetzliche Frauenquote von 40 Prozent für Verwaltungsräte staatlicher sowie börsennotierter Unternehmen ein⁷⁹. Ausgenommen von der Regelung sind nicht an der Börse notierte Unternehmen, obwohl sie die Mehrheit der norwegischen Betriebe ausmachen. Seit Beginn der Regelung wurde diese mehrfach abgeändert und weiterentwickelt⁸⁰. Den betroffenen Unternehmen wurde ursprünglich eine vierjährige Übergangsfrist (bis 2007) gewährt, um die Zielvorgabe von 40 Prozent sanktionslos zu erreichen⁸¹. Heute ist es so, dass Unternehmen, die sich nicht an die Quotenregelung halten, mit harten Sanktionen rechnen müssen, im Extremfall droht sogar eine Unternehmensauflösung⁸². Der Erfolg der Quote wird vor allem auf die Härte der Sanktionen zurückgeführt⁸³. Lag der Frauenanteil am Anfang der Übergangsfrist noch bei 25 Prozent, erreichte der Anteil im Jahr 2016 bereits 41 Prozent⁸⁴. Kritik brachte der norwegischen Regelung jedoch das Phänomen der „golden skirts“ ein, das zusätzlich zu den etablierten „golden trousers“ entstanden ist: Damit wird beschrieben, dass der Kandidaten- und Kandidatinnenpool für Aufsichtsräte zu klein ist, so dass ein und dieselbe Person in mehreren Aufsichts- oder Verwaltungsräten sitzt⁸⁵.

Schweiz

Auch in der Schweiz wird seit Jahren eine gesetzliche Frauenquote diskutiert. Für bundesnahe Unternehmen sieht ein Bundesratsentscheid von 2013 vor, dass bis 2020 mindestens 30 Prozent der Verwaltungsräte weiblich sein müssen⁸⁶. Im Rahmen einer Revision des Aktienrechts sollen zukünftig auch Quoten für börsennotierte Unternehmen gelten. Der entsprechende Entwurf sieht vor, dass jedes Geschlecht zu mindestens 30 Prozent in den Verwaltungsräten und der Geschäftsführung vertreten sein muss. Erfüllen börsennotierte Unternehmen den vorgegebenen Richtwert nicht, so müssen die Gründe und etwaige Maßnahmen offengelegt werden⁸⁷. Mit einem baldigen Inkrafttreten der Richtlinie ist jedoch nicht zu rechnen, da der allgemeine Gesetzesentwurf sehr umfangreich und zum Teil politisch umstritten ist.

⁷⁰ Europäische Kommission 2016

⁷¹ Overheid.nl 2017

⁷² 3sat 2013

⁷³ Österreichisches Bundeskanzleramt 2014

⁷⁴ Europäische Kommission 2016

⁷⁵ Der Tagesspiegel 2014

⁷⁶ 3sat 2013

⁷⁷ Handelsblatt 2015

⁷⁸ Europäische Kommission 2016

⁷⁹ Friedrich Ebert Stiftung 2010

⁸⁰ Handelsblatt 2015

⁸¹ 3sat 2013

⁸² Friedrich Ebert Stiftung 2010

⁸³ Friedrich Ebert Stiftung 2010

⁸⁴ Europäische Kommission 2016

⁸⁵ DIW 2015

⁸⁶ Handelszeitung 2014

⁸⁷ Bundesamt für Justiz BJ Schweiz 2017

Die Kurzdarstellungen zu den einzelnen gesetzlichen Regelungen in den jeweiligen Ländern haben die unterschiedlichen Zugänge und Geltungsbereiche deutlich gemacht. Besonders in der Frage der Sanktionen unterscheiden sich die Regelungen maßgeblich: Während drei der acht Länder (Island, Niederlande, Spanien) gänzlich auf Sanktionen verzichten, haben sich die übrigen fünf Länder (Deutschland, Belgien, Frankreich, Italien und Norwegen) für folgende Maßnahmen bei einem Verfehlen des definierten Zielwertes entschieden:

Sanktionsmöglichkeiten

Bei Verfehlen der gesetzlichen Geschlechterquote des jeweiligen Landes

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

Abb. 6: Überblick Sanktionsmöglichkeiten in Europa⁸⁸

2.2.2 Freiwillige Regelungen (Soft Law)

„Gesetzesverschärfungen erübrigen sich dann, wenn Unternehmen selbst auf freiwilliger Ebene und in absehbarer Zeit alle Hierarchieebenen stärker mit Frauen besetzen. Dann wäre der Weg an die Spitze für Frauen genauso normal wie für Männer. In den Statistiken ist so ein Umdenken auf breiter Front noch nicht zu erkennen.“

Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies im Vorstandsbereich des DIW Berlin⁸⁹.

Der Großteil der europäischen Länder greift beim Versuch, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, auf freiwillige Regelungen zurück. Festgeschrieben werden die empfohlenen Maßnahmen zumeist in sogenannten Corporate Governance Kodizes. In diesen wird mittels Selbstregulierungsmaßnahmen versucht, eine nachhaltige Weiterentwicklung von Unternehmen voranzutreiben⁹⁰. Grundsätzlich werden Unternehmen mittels Corporate Governance Kodizes angehalten, sich selbst Ziele zu setzen und über diese regelmäßig zu berichten beziehungsweise Empfehlungen und Vorsätze aufzustellen, die jedoch bei einer Nicht-Einhaltung keine Konsequenzen mit sich bringen. Neben der politischen Ebene bevorzugt insbesondere die Wirtschaft die Option der Selbstregulierung. Freiwillige Selbstverpflichtung ermöglicht am ehesten die Berücksichtigung unterschiedlicher Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern und Branchen⁹¹ – so das Argument. Der Nachteil von freiwilligen Regelungen hingegen begründet sich durch deren vage Formulierung sowie den fehlenden Sanktionen.

In der Praxis schließen sich Gesetze und Selbstregulierungsmaßnahmen nicht aus: So gibt es in einigen europäischen Ländern ergänzend zu gesetzlichen Quoten freiwillige Regelungen⁹². Ein Beispiel hierfür ist Österreich, das sowohl eine Selbstverpflichtung der Regierung für Aufsichtsräte staatsnaher Unternehmen vorweist, als auch freiwillige Empfehlungen für börsennotierte Unternehmen im Corporate Governance Kodex (siehe auch Abschnitt 3.3) vorsieht. Im Folgenden werden die wichtigsten Soft Law Regelungen ausgewählter europäischer Länder erläutert, die es bisher ohne Gesetz geschafft haben, einen vergleichsweise hohen Frauenanteil in den Spitzengremien zu erreichen.

⁸⁸ basierend auf Rigassi und Büsser 2014 und DIW 2016a

⁸⁹ DIW 2017

⁹⁰ Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft 2016

⁹¹ Europäisches Parlament 2013

⁹² Europäische Kommission 2014

Schweden

Der schwedische Corporate Governance Kodex hält fest, dass der Aufsichtsrat durch Vielfalt und Tiefe der Qualifikation, Erfahrung und Background geprägt sein soll. „The board members elected by the shareholders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for equal gender distribution on the board.“⁹³ Schwedische Kapitalgesellschaften müssen über die Entwicklung jährlich berichten und in den Jahresabschlüssen die Anteile von Frauen und Männern in den Verwaltungsräten und das Geschlecht der geschäftsführenden Personen sowie der sonstigen leitenden Angestellten angeben⁹⁴. Inzwischen liegt der Frauenanteil in den Führungsebenen bei 36 Prozent⁹⁵.

Finnland

Der finnische Corporate Governance Kodex wurde bereits 2008 beschlossen und gilt seit 2010⁹⁶. Er ist ebenfalls nach dem „Comply or Explain“-Prinzip aufgebaut und sieht vor, dass sowohl Frauen als auch Männer in den Entscheidungsgremien von Firmen sitzen sollen⁹⁷. Ist dies nicht der Fall, so müssen Unternehmen öffentlich erklären, warum das Ziel nicht erreicht wurde⁹⁸. Im Jahr 2016 erreicht der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen in Finnland vergleichsweise hohe 30 Prozent.

Großbritannien

2011 beauftragte die britische Regierung den ehemaligen Wirtschaftsminister Lord Mervyn Davies mit der Erstellung eines jährlichen Berichts zur Geschlechtervertretung in Führungspositionen⁹⁹. Die im Bericht erarbeiteten Empfehlungen wurden 2012 nach dem Vorsatz „Comply or Explain“¹⁰⁰ in den britischen Corporate Governance Kodex festgeschrieben¹⁰¹. Das Ziel war, bis zum Jahr 2015 ein Viertel der Board-Mitglieder der FTSE 100 Aktienindex-Unternehmen mit Frauen zu besetzen¹⁰². Im Zeitraum von 2012 bis 2016 stieg der Anteil an Frauen in Führungspositionen um elf Prozentpunkte, von 16 Prozent auf 27 Prozent¹⁰³. Somit wurde der – vergleichsweise niedrige – Zielwert von 25 Prozent bereits übertroffen.

3. Maßnahmen in Österreich

Während andere europäische Länder bereits gesetzliche Maßnahmen getroffen haben, um den Frauenanteil an der Unternehmensspitze zu erhöhen, sieht die österreichische Rechtslage bislang keine Zielvorgaben für das unterrepräsentierte Geschlecht in den Führungspositionen der Privatwirtschaft vor. Jedoch hält das aktuelle Arbeitsprogramm der Bundesregierung für die Jahre 2017/2018, das im Jänner 2017 veröffentlicht wurde, unter Punkt 4.7 „Verpflichtende Frauenquote in Aufsichtsräten von Großunternehmen“ fest: „Nach Vorbild der deutschen Rechtslage wird ab 1.1.2018 in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen sowie von Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Frauenquote von 30 Prozent festgelegt, die bei Neubestellungen verpflichtend einzuhalten ist“¹⁰⁴. Das Vorhaben soll im Juni 2017 im Ministerrat beschlossen werden.

Bislang wurden von politischer Seite in Österreich lediglich freiwillige Initiativen (ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung) getroffen, beziehungsweise europäische Regelungen ins österreichische Gesetz übersetzt. Umfasst sind davon staatsnahe Unternehmen (siehe Abschnitt 3.1), börsennotierte Unternehmen (siehe Abschnitt 3.3) und Kreditinstitute (siehe Abschnitt 3.4). Mit dem neuen Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) sind zudem bestimmte Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2017 verpflichtet, im Rahmen einer erweiterten Berichtspflicht nichtfinanzielle Informationen in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und ArbeitnehmerInnenbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung offenzulegen. Betroffen sind davon große Unternehmen im Sinne des Unternehmensgesetzbuches (UGB) mit Kapitalmarktbezug oder Banken und Versicherungen (PIEs), die mehr als 500 MitarbeiterInnen beschäftigen (siehe Abschnitt 3.2). Zudem verpflichtet das NaDiVeG börsennotierte Unternehmen, die große Kapitalgesellschaften sind, zur Erstellung eines Diversitätskonzepts, dessen Nicht-Offenlegung begründet werden muss. Im Folgenden werden die Bestimmungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bzw. zur Steigerung der Diversität für die einzelnen Unternehmensgruppen in Österreich näher erläutert.

⁹³ Hallvarsson & Hallvarsson 2010

⁹⁴ Hallvarsson & Hallvarsson 2010

⁹⁵ Europäische Kommission 2016

⁹⁶ Der Tagesspiegel 2010

⁹⁷ Der Tagesspiegel 2010

⁹⁸ Deloitte 2014

⁹⁹ Neue Zürcher Zeitung 2015

¹⁰⁰ sinngemäße Übersetzung: "der Empfehlung nachkommen, oder erklären, warum man die vorgegebenen Ziele nicht erreicht hat"

¹⁰¹ Sealy et al. 2016

¹⁰² The Telegraph 2014

¹⁰³ Europäische Kommission 2016

¹⁰⁴ Bundeskanzleramt Österreich 2017

3.1 Staatsnahe Unternehmen

„Die Selbstverpflichtung des Bundes soll als Vorbild für andere Sektoren dazu beitragen, kontinuierlich das Bewusstsein für die Vorteile einer stärkeren Einbindung von Frauen weiter zu erhöhen.“
Reinhold Mitterlehner, Vizekanzler, Bundesminister für Wirtschaft und Wissenschaft¹⁰⁵

Die Bundesregierung hat sich im März 2011 im Ministerrat selbst verpflichtet, eine Frauenquote in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen einzuhalten¹⁰⁶. Durch eine konkrete Zielvorgabe für die staatsnahen Betriebe Österreichs – wie beispielsweise die Straßenbaugesellschaft Asfinag oder die Wiener Zeitung – versucht man, den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen. Die Quotenfestlegung ist zudem im Public Corporate Governance Kodex niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung.

„Konkret wurden als Ziel 25 % Frauenanteil bis Ende 2013 und 35 % bis Ende 2018 vereinbart. Die Regelung gilt für die Aufsichtsräte jener Unternehmen, an denen der Staat mit mindestens 50 % beteiligt ist. Insgesamt sind es 55 Unternehmen, bei 44 davon hält der Staat einen 100 %-Anteil und beschickt den gesamten Aufsichtsrat“¹⁰⁷.

Diese Selbstverpflichtung gilt nur für die vom Staat entsandten AufsichtsrätInnen. Aus dem zuletzt im März 2016 präsentierten fünften Fortschrittsbericht in Bezug auf die Regelung geht hervor, dass das bis 2018 gesetzte Ziel von mindestens 35 Prozent bereits jetzt übertroffen ist: Im März 2016 betrug der Bundes-Frauenanteil in den Aufsichtsräten insgesamt 38 Prozent. Demnach entsendet der Bund in die insgesamt 56 umfassten Unternehmen 295 Aufsichtsratsmitglieder, davon sind mittlerweile 112 mit Frauen besetzt. 23 Unternehmen (41 Prozent) erreichen einen Frauenanteil von 50 Prozent oder mehr, weitere 24 Unternehmen (43 Prozent) haben mindestens 25 Prozent Frauen im Aufsichtsrat. Neun (16 Prozent) der Unternehmen erfüllen 2016 die Zielvorgabe für 2013 noch nicht. Diese Daten sind vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass es sich dabei ausschließlich um die vom Bund entsandten Aufsichtsratsmitglieder handelt¹⁰⁸. Der neue Fortschrittsbericht wird für März 2017 erwartet.

3.2 Unternehmen im öffentlichen Interesse

Das jüngste Gesetz im Zusammenhang mit Sozialberichterstattung und der Stärkung der Diversität in Unternehmen ist vom Nationalrat am 15. Dezember 2016 mit dem sogenannten Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) beschlossen worden. Es zieht zahlreiche Änderungen im Unternehmensgesetzbuch sowie im Aktiengesetz und GmbH-Gesetz nach sich. Künftig müssen Großunternehmen, Banken und Versicherungen ab dem Jahr 2017 über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen der „nicht-finanziellen 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 (siehe auch Abschnitt 3.3), eine Beschreibung ihrer Diversitätsstrategie abgeben und im Rahmen des Corporate Governance Berichts offenlegen müssen. Mit diesem Gesetz wurde die Richtlinie 2014/95/EU zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen und Erhöhung der Diversität in Österreich umgesetzt. Konkret sind von der Angabe der nicht-finanziellen Erklärung folgende Unternehmen betroffen:

- große Kapitalgesellschaften (im Sinne des § 221 Abs. 3 UGB)¹⁰⁹,
- die Unternehmen von öffentlichem Interesse (im Sinne des §189a Z1 UGB)¹¹⁰ sind und
- im Jahresdurchschnitt mehr als 500 ArbeitnehmerInnen beschäftigen.

Schätzungen ergeben, dass in Österreich rund 125 Unternehmen von der Offenlegung nicht-finanzieller Informationen betroffen sind. Die nicht-finanzielle 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. Zu berichten ist außerdem über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, 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). Weltweit orientiert sich bereits jetzt die Mehrheit der Unternehmen an den Leitlinien der GRI¹¹¹, ein Ansatz, der unter Einbeziehung von unterschiedlichen Stakeholdern aus Wirtschaft, NGOs, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und ähnlichen

¹⁰⁵ APA 08.03.2016a

¹⁰⁶ Bundesministerium für Bildung und Frauen 2015

¹⁰⁷ Bundesministerium für Bildung und Frauen 2015

¹⁰⁸ APA 08.03.2016b

¹⁰⁹ Bilanzsumme an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren über 20 Millionen Euro und/oder Umsatzerlöse über 40 Millionen Euro

¹¹⁰ kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungen

¹¹¹ Global Reporting Initiative 2013

entwickelt wurde. Im Jänner 2017 findet GRI laut Sustainability Disclosure Database bei 10.296 Organisationen Anwendung¹¹².

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 Diversitätsindikatoren¹¹³ – das Geschlechterverhältnis sowohl im Management als auch in den Aufsichtsorganen und den einzelnen MitarbeiterInnenkategorien gemessen wird. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte muss nach Position aufgegliedert ausgewiesen werden, zum Beispiel Oberes oder Mittleres Management.¹¹⁴ Durch einen Vergleich mit der Gesamtbelegschaft lassen sich mögliche Disparitäten feststellen¹¹⁵. Während auf europäischer Ebene Quotenregelungen diskutiert werden und bereits acht europäische Staaten¹¹⁶ verbindliche Vorgaben für Frauen im Aufsichtsrat festgelegt haben, bleibt die Anforderung zur Nennung einer Zielquote für das unterrepräsentierte Geschlecht in Aufsichtsrat und Geschäftsführung bei GRI (derzeit noch) ausgeklammert.

3.3 Börsennotierte Unternehmen

Für börsennotierte Unternehmen in Österreich ist die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen bisher in zwei Rechtsquellen – dem Aktiengesetz sowie Unternehmensgesetzbuch – und darüber hinaus ergänzend im Corporate Governance Kodex geregelt¹¹⁷.

Ab dem Geschäftsjahr 2017: Offenlegung eines Diversitätskonzepts (§ 243c Abs 2 Z 2a Unternehmensgesetzbuch)¹¹⁸

Der Corporate Governance Bericht, den börsennotierte Unternehmen aufstellen müssen, wird ab dem Geschäftsjahr 2017 für große Aktiengesellschaften erweitert, nämlich um „eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, das im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats 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“¹¹⁹. Erfolgt keine Anwendung eines Diversitätskonzepts, muss das Unternehmen jedoch keine Sanktionen erwarten. Im Gesetz wird auf das Comply-or-Explain Prinzip verwiesen, heißt es doch weiter: „wird kein derartiges Konzept angewendet, so ist dies zu begründen.“ Bei der Erstellung des Diversitätskonzeptes sollten – in Anlehnung an eine Erhebung des Beratungsunternehmens Factor-D in Kooperation mit der Erste Group AG in ATX-Unternehmen aus dem Jahr 2015¹²⁰ – 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 GRI-Reporting G3-LA13 oder G4-LA12) sollten mindestens drei Diversitätsaspekte abdecken.

Berichterstattung bezüglich der Frauenförderung in Führungspositionen (§ 243c Abs 2 Z 2 Unternehmensgesetzbuch)¹²¹

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

¹¹² Global Reporting Initiative 2017

¹¹³ Dazu zählen Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und gegebenenfalls andere Diversitätsmerkmale.

¹¹⁴ Zusätzlich misst GRI G4-LA12 die Diversität noch nach Tätigkeit (z. B. Technik, Verwaltung, Produktion).

¹¹⁵ 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.

¹¹⁶ Zu den acht Staaten gehören Norwegen (seit 2003), Spanien (seit 2007), Island (seit 2010), Niederlande (seit 2011), Belgien (seit 2011), Italien (seit 2012), Frankreich (seit 2011) und Deutschland (ab 2016).

¹¹⁷ Österreichischer Corporate Governance Kodex 2015

¹¹⁸ UGB. 2016

¹¹⁹ UGB. 2016

¹²⁰ Factor-D und Erste Group AG 2015

¹²¹ UGB. 2016

Präzisierung der Berichtspflicht (Corporate Governance Kodex, 2015)

In der jüngsten Novelle des Corporate Governance Kodex vom Jänner 2015 wurde eine EU-Empfehlung umgesetzt, die unter anderem die „Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung“¹²² zum Inhalt hatte. Im Zuge dessen wurde die Berichtspflicht gem. § 243c Abs 2 Z 2 UGB im Anhang 2a des Kodex präzisiert, beziehungsweise sind nunmehr folgende, freiwillige Mindestangaben vorgesehen: „Hinsichtlich der Förderung von Frauen hat der Corporate Governance Bericht gemäß § 243b Abs 2 Z 2 UGB zumindest folgende Angaben zu enthalten:

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

Welche Komponenten die Berichtspflicht zur Frauenförderung enthalten soll, wurde wiederum aus der AFRAC-Stellungnahme „Aufstellung und Prüfung des Corporate Governance Berichtes gemäß § 243b UGB“ übernommen und bleibt gemäß des Comply-or-Explain-Prinzips rechtlich unverbindlich¹²³. Das Comply-or-Explain-Prinzip ist so zu verstehen, dass bei einer Abweichung von einer Empfehlung – wie beispielsweise dem Unterlassen der Mindestangaben zur Frauenförderung – keine Sanktionen zu erwarten sind. Es muss lediglich begründet werden, warum der Empfehlung nicht entsprochen wird. Sanktionen bei Nichteinhaltung gibt es für das Unternehmen nicht. Mit anderen Worten: „Die als Flexibilität bezeichnete Stärke des Kodex erweist sich als Schwäche in Hinblick auf den Grad der Verbindlichkeit. Der Kodex stellt den Grad der Verpflichtung frei. Auch wird kein einheitlicher Verpflichtungsstandard geschaffen, da jedes Unternehmen individuell wählen kann. Der CG-Kodex ist damit insgesamt als unverbindliche Empfehlung für die Unternehmen zu qualifizieren, die auch keine Rechtssicherheit in Hinblick auf die Regeln schafft, die ein Unternehmen einhält“¹²⁴.

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

Das 2. Stabilitätsgesetz definiert bereits seit dem Jahr 2012, wie Aufsichtsrat und Hauptversammlung mit der Besetzung freier werdender Aufsichtsratsmandate umgehen sollen und dass dabei unter anderem die Vertretung beider Geschlechter 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 Aufsichtsrats zu achten. Weiters sind Aspekte der Diversität des Aufsichtsrats 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“¹²⁵.

3.4 Kreditinstitute

Neben Maßnahmen in staatsnahen und börsennotierten Unternehmen gibt es seit dem Jahr 2014 auch in österreichischen Kreditinstituten eine neue Regelung, die für mehr Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand sorgen soll. Die Neuerung betrifft die Einführung eines Nominierungsausschusses, der unter anderem eine Zielquote für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen muss. Erlassen wurde das neue Gesetz zum Nominierungsausschuss (§29 BWG) im Zuge der Umsetzung des umfassenden Basel III Pakets für Banken – bestehend aus einer EU-Richtlinie (Capital Requirements Directive; CRD IV) und einer EU-Verordnung (Capital Requirements Regulation; CRR). Der Fokus auf mehr Diversität in den Leitungs- und Aufsichtsgremien hat laut den Erwägungsgründen der CRD IV seinen Ausgangspunkt in der Beobachtung von „Gruppendenken“ in den Aufsichtsgremien als Ursache für die mangelnde Überwachung von Management-Entscheidungen. Damit sorgt eine EU-Verordnung erstmals dafür, dass österreichische Kreditinstitute – und somit erstmalig auch österreichische Unternehmen – eine konkrete Zielvorgabe für mehr Frauen in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen müssen. Neben dem Nominierungsausschuss gelten für große Banken außerdem die Neuerungen des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (siehe dazu Abschnitt 3.2), weil Kreditinstitute zu den Unternehmen des öffentlichen Interesses zählen.

Das Prozedere und die Details zum Nominierungsausschuss sind folgende: Im Rahmen des gemäß § 29 BWG für Kreditinstitute¹²⁶ vorgesehenen Nominierungsausschusses¹²⁷ haben AufsichtsrätInnen neue Aufgaben erhalten. Es ist

¹²² Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance 2015

¹²³ AFRAC 2014

¹²⁴ Lachmayr 2013, S.24

¹²⁵ § 87 Abs 2a Aktiengesetz

¹²⁶ mit einer Bilanzsumme über einer Milliarde Euro oder im Fall der Ausgabe börsenzugelassener Wertpapiere

¹²⁷ Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.

regelmäßig, jedoch zumindest jährlich, eine Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung sowohl der Geschäftsleiter als auch der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats 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 frei werdender Stellen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat beziehungsweise an die Hauptversammlung auf die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs Bedacht nehmen. Dabei ist auch

- eine Zielquote für das unterrepräsentierte Geschlecht in der Geschäftsleitung und dem 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 BWG¹²⁸). Wie die Ergebnisse des Frauen.Management.Reports für die größten Banken¹²⁹ in Österreich zeigen, erzielte die Regelung bereits Wirkung: Mit einem Frauenanteil von durchschnittlich 22,8 Prozent im Aufsichtsrat schneiden die großen Banken deutlich besser ab als die übrigen Unternehmen (18,1 Prozent). Auffallend dabei ist, dass von den 62 Frauen im Aufsichtsrat mehr als die Hälfte (32 Betriebsrätinnen) von der ArbeitnehmerInnenseite delegiert wurden.

4. Top 200 Unternehmen

Seit mehr als zehn Jahren untersucht die AK Wien die Repräsentanz von Frauen an Österreichs Führungsspitzen und kommt auch dieses Jahr zu einem ernüchternden Ergebnis: Die Führungsgremien, Geschäftsführung und Aufsichtsrat, bleiben 2017 männerdominiert. Zum ersten Mal wurde im Frauen.Management.Report auch die Ebene der ProkuristInnen nach Geschlecht erhoben, dabei zeichnet sich folgende Entwicklung ab: Der Weg nach oben gleicht einer „Leaky Pipeline“, denn mit jeder Führungsebene nimmt der Anteil an Frauen ab. Insgesamt werden die umsatzstärksten 200 Unternehmen von 609 GeschäftsführerInnen geleitet und von 1.797 AufsichtsrätInnen kontrolliert, doch die überwiegende Mehrheit dieser Spitzenpositionen halten nach wie vor Männer. Den umsatzstärksten Unternehmen Österreichs ist es nicht gelungen, den Frauenanteil in der Geschäftsführung zu erhöhen, es bleibt bei verschwindend geringen **7,2 Prozent (2016: 7,2 Prozent)**. Von den insgesamt 3.138 **ProkuristInnen sind nur 15,8 Prozent** weiblich. Traditionell höher ist der Frauenanteil in den **Aufsichtsräten**. Dort machen Frauen **18,1 Prozent der MandatsträgerInnen aus (2016: 17,7 Prozent)**.

Für die vorliegende Studie wurden die 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs¹³⁰ untersucht, sofern diese einen Aufsichtsrat oder vergleichbaren Verwaltungsrat installiert hatten. Um neben dem Industrie-, dem Handels- und dem Dienstleistungssektor auch den Finanzsektor untersuchen zu können, wurden auch die 17 größten Banken sowie die 18 größten Versicherungen des Landes berücksichtigt. Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Geschäftsführung und Aufsichtsrat (Stand 02.01.2017).

4.1 Frauenanteil in Geschäftsführung stagniert

„Today we have an informal male quota: men nominate men who in turn choose other men to fill posts, and so the cycle continues.“
Mikael Gustafsson als Vorsitzender des Frauenrechtsausschusses im EU-Parlament¹³¹

„Sieben aus hundert“: So lautet das ernüchternde Ergebnis des heurigen Frauen.Management.Reports für das Top-Management der umsatzstärksten Unternehmen Österreichs. Den größten Firmen des Landes ist es nicht gelungen, den Frauenanteil in den Vorständen anzuheben, wie schon im Vorjahr liegt er bei verschwindend niedrigen 7,2 Prozent. Den 565 männlichen Geschäftsführern stehen nur 44¹³² weibliche Geschäftsführerinnen gegenüber, das entspricht einer Männerquote von 92,8 Prozent. Von einer ausgewogenen Repräsentanz der Geschlechter ist man auch im Jahr 2017 nach wie vor weit entfernt.

¹²⁸ 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.

¹²⁹ Trend

¹³⁰ Trend

¹³¹ European Parliament News 2013

¹³² Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungsstichtag (02.01.2017): Silvia Angelo wurde am 02.02.2017 als Vorständin der ÖBB Infrastruktur AG im Firmenbuch eingetragen. Doris Wendler wurde am 03.01.2017 als Vorständin der Wiener Städtischen Versicherung AG ins Firmenbuch eingetragen. Laut Unternehmensauskunft hat Gerlinde Sulzmaier die BIPA Parfümerien GmbH Anfang Jänner verlassen, ihr folgt mit Erich Riegler ein Mann nach.

Geschlechterverhältnis in der Geschäftsführung

Top 200 Unternehmen 2017 (Frauenanteil 7,2 Prozent)

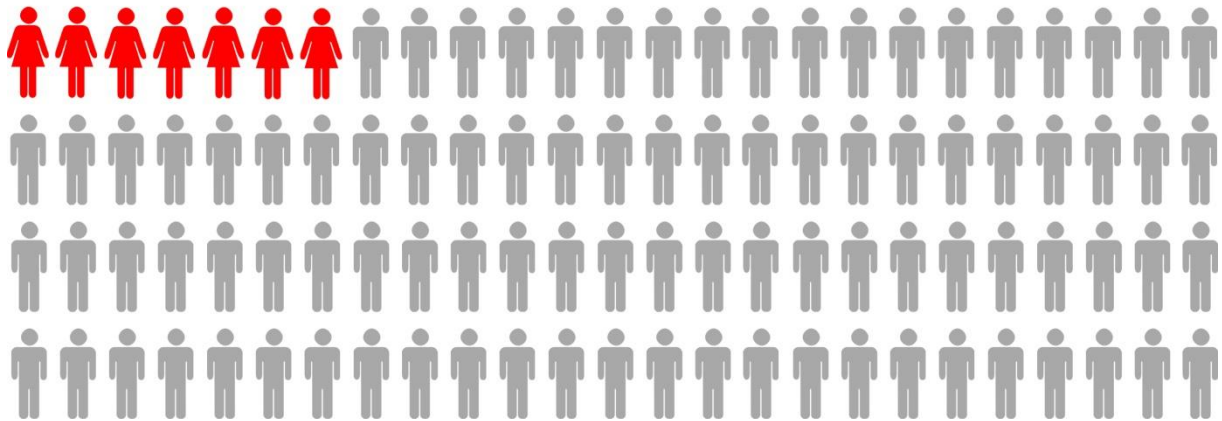


Abb. 7: Geschlechterverhältnis in der Geschäftsführung Top 200, eigene Berechnung

Ein Gesamtüberblick der AK-Studien der letzten zehn Jahre zeigt die nahezu unverändert niedrige Repräsentanz von Frauen in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes. Ein Blick zurück: Seit 2007 (5,0 Prozent) hat sich der Frauenanteil um nur 2,2 Prozentpunkte erhöht und liegt im Jahr 2017 bei 7,2 Prozent. Von 2016 auf 2017 stagniert die Repräsentanz von Frauen – ein Aufwärtstrend ist demnach nicht zu beobachten, Geschäftsführungen bleiben ein weiteres Mal zu 92,8 Prozent von Männern dominiert.

Entwicklung des Frauenanteils in der Geschäftsführung

Top 200 2007-2017

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Frauen	5,0	4,6	4,8	5,3	4,4	5,1	5,6	5,6	5,9	7,2	7,2
Männer	95,0	95,4	95,2	94,7	95,6	94,9	94,4	94,4	94,1	92,8	92,8

Abb. 8: Entwicklung des Frauenanteils in der Geschäftsführung der Top 200 Unternehmen, eigene Berechnung, Angaben in Prozent

Das analysierte Sample für 2017 setzt sich aus 43 Dienstleistungsunternehmen, 35 Unternehmen aus dem Finanzsektor (Banken und Versicherungen), 27 Handelsunternehmen und 95 Unternehmen aus der Industrie zusammen. Traditionsgemäß ist der Frauenanteil in den Geschäftsführungen des Dienstleistungssektors mit 12,8 Prozent am höchsten, auch wenn im Vergleich zum Vorjahr ein Rückgang um 0,6 Prozentpunkte zu beobachten ist (2016: 13,4 Prozent). Weibliche Geschäftsführerinnen machen im Handel 9,0 Prozent (2016: 5,6 Prozent) und im Finanzsektor 7,2 Prozent (2016: 6,6 Prozent) aus. Wie bereits in den vergangenen Jahren ist der Frauenanteil im Industriesektor mit 4,3 Prozent am niedrigsten, seit dem Vorjahr ist der Anteil sogar um 0,6 Prozentpunkte gesunken (2016: 4,9 Prozent).

Frauenanteil in der Geschäftsführung

nach Sektoren 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Dienstleistung	9,6	11,0	13,4	12,8
Handel	4,4	5,3	5,6	9,0
Finanz	5,1	4,7	6,6	7,2
Industrie	4,6	4,5	4,9	4,3
Top 200	5,6	5,9	7,2	7,2

Abb. 9: Frauenanteil nach Sektoren Geschäftsführung Top 200, eigene Berechnung, Angaben in Prozent

Mit Stichtag 02.01.2017 war in 159 der 200 Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand vertreten. In weiteren 38 Unternehmen ist jeweils eine Frau, in den übrigen drei Unternehmen¹³³ sind jeweils zwei Geschäftsführerinnen tätig. Zu diesen Unternehmen zählen die Hutchison Drei Austria AG, die ÖBB Personenverkehr AG und die Vienna Insurance Group¹³⁴. Nur 13 der Top 200 Unternehmen schafften es in der Geschäftsführung über die 40-Prozent-Grenze. Weiters ist anzumerken, dass Bettina Glatz-Kremsner sowohl in der Geschäftsführung der Österreichische Lotterien GmbH als auch in der Casinos Austria AG tätig ist.

¹³³ Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungsstichtag (02.01.2017): Doris Wendler wurde am 03.01.2017 im Firmenbuch als Vorständin der Wiener Städtischen Versicherung AG eingetragen. Mit Christine Dornaus und Doris Wendler sind nunmehr auch bei der Wiener Städtischen Versicherung AG zwei Frauen im Vorstand vertreten.

¹³⁴ Unternehmen, in denen eine Frau im Vorstand den übrigen Mitgliedern der Geschäftsführung gleichgestellt ist, wurden hier nicht berücksichtigt.

Frauen in der Geschäftsführung in Österreich

Top 200 Unternehmen 2017

Unternehmen	Name	Frauenanteil
Fronius International GmbH	Engelbrechtsmüller-Strauß Elisabeth	100,0%
IBM Österreich Internationale Büromaschinen GmbH	Oppitz Tatjana	100,0%
ÖBB Personenverkehr AG	Hackl Valerie und Palla Evelyn	66,7%
BMW Motoren GmbH	Horstmeier Ilka	50,0%
H&M Hennes und Mauritz GmbH	Oswald Claudia	50,0%
Heinzel Holding GmbH	Sillave Riia	50,0%
Oesterreichische Kontrollbank AG	Sommer-Hemetsberger Angelika	50,0%
Österreichische Lotterien GmbH	Glatz-Kremsner Bettina	50,0%
Österreichisches Verkehrsbüro AG	Freund Helga	50,0%
Takeda Austria GmbH	Detrick Kirsten Hegan	50,0%
TUI AUSTRIA Holding GmbH	Weddig Lisa	50,0%
Wien Holding GmbH	Oblak Sigrid	50,0%
Hutchison Drei Austria GmbH	Hogl Sabine und Shih Edith	40,0%
ÖBB Infrastruktur AG	Angelo Silvia ¹³⁵	33,3%
Bawag P.S.K. Versicherung AG	Hönigsperger Roswitha	33,3%
Baxter AG	Oremovic Simone	33,3%
Benteler International AG	Diaz Rohr Isabel	33,3%
Casinos Austria AG	Glatz-Kremsner Bettina	33,3%
Felbermayr Holding GmbH	Felbermayr Andrea	33,3%
Infineon Technologies Austria AG	Herlitschka Sabine	33,3%
Linz AG	Rinner Jutta	33,3%
Montanwerke Brixlegg AG	Punz-Praxmarer Gabriele	33,3%
FWU Life Insurance Austria AG	Sorger Karin	33,3%
Vienna Insurance Group AG	Havasi Judit und Stadler Elisabeth	33,3%
Wiener Linien GmbH	Reinagl Alexandra	33,3%
Wiener Städtische Versicherung AG	Dornaus Christine und Wendler Doris ¹³⁵	33,3%
ZUMTOBEL AG	Sonnenmoser Karin	33,3%
Gebauer & Griller Kabelwerke GmbH	Schinkinger Eva	25,0%
METRO Cash & Carry Österreich GmbH	Hackl Christina	25,0%
Pappas Holding GmbH	Pappas Catharina	25,0%
POLYTEC Holding AG	Godderidge Alice	25,0%
T-Mobile Austria GmbH	Zesch Maria	25,0%
VAMED AG	Raffaseder Andrea	25,0%
Wiener Stadtwerke Holding AG	Domschitz Gabriele	25,0%
BIPA Parfümerien GmbH	Sulzmaier Gerlinde ¹³⁵	20,0%
Sandoz GmbH	Rothmaler Karsta Christiane Andrea	20,0%
Zürich Versicherungs AG	Emrich Silvia	20,0%
Allianz Elementar Versicherungs AG	Franz Christina	16,7%
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Keplinger-Mitterlehner Michaela	16,7%
RHI AG	Potisk-Eibensteiner Barbara	16,7%
UniCredit Bank Austria AG	Tomanek Doris	16,7%
dm drogerie markt GmbH	Mathi-Kogelnik Petra	12,5%

Abb. 10: Frauen in der Geschäftsführung Top 200, eigene Berechnung

¹³⁵ Wesentliche Änderungen nach dem Erhebungsstichtag (02.01.2017): Silvia Angelo wurde am 02.02.2017 als Vorständin der ÖBB Infrastruktur AG im Firmenbuch eingetragen. Doris Wendler wurde am 03.01.2017 als Vorständin der Wiener Städtischen Versicherung AG ins Firmenbuch eingetragen. Laut Unternehmensauskunft hat Gerlinde Sulzmaier die BIPA Parfümerien GmbH Anfang Jänner verlassen, ihr folgt mit Erich Riegler ein Mann nach.

4.2 ProkuristInnen: Endstation Mittleres Management

„Boards need to look in the mirror. Does the composition make sense? Women represent 50% of the workforce, 30% of managers and 4% of top leaders? This is not a meritocracy.“
Weibliche CEO aus den USA bei einer Umfrage¹³⁶

Der Weg nach oben führt für Frauen durch eine „Leaky Pipeline“ – mit jeder Hierarchieebene im Unternehmen wird die weibliche Repräsentanz geringer. Obwohl österreichische Frauen häufiger als Männer über einen Studienabschluss verfügen und ihr Anteil an den Erwerbstätigen mittlerweile 46,8 Prozent (3. Quartal 2016) ausmacht¹³⁷, bleiben Managementpositionen vorrangig Männern vorbehalten. Der Grund dafür: Es ist nicht die Qualifikation, die über den Aufstieg in die Führungsebene entscheidet. Vielmehr sind es geschlossene Rekrutierungskanäle und informelle, intransparente Auswahlkriterien die dazu führen, dass geeignete Frauen übersehen werden. Weiters führt die Zuschreibung von geschlechterspezifischen Stereotypen zu einer Segregation in den Unternehmen¹³⁸. „Wenn wir die Augen schließen und an das Wort Kompetenz denken, haben wir noch viel zu oft einen weißen männlichen Manager vor uns, der irgendwo in Nordeuropa aufgewachsen ist“¹³⁹, so Sofia Falk von der schwedischen Initiative „Battle of the numbers“.

Männerfreundliche Organisationsstrukturen und -prozesse haben zur Folge, dass der Frauenanteil weltweit mit jeder Sprosse der Karriereleiter abnimmt. Das Beratungsunternehmen Mercer¹⁴⁰ hat im Jahr 2014 164 Unternehmen aus 28 Ländern weltweit untersucht, mit dem Ergebnis, dass für Frauen spätestens im Mittleren Management Endstation ist. Während Frauen im Support mehr als die Hälfte ausmachen und bei den Fachkräften immer noch 40 Prozent, so liegt der Frauenanteil im Mittleren Management weltweit nur noch bei knapp über einem Drittel (36 Prozent). Eine Ebene darüber, im Top-Management, sind nur noch 26 Prozent der Führungskräfte weiblich. Der Frauenanteil an CEOs liegt weltweit bei 19 Prozent. Da es keine einheitliche Definition von Führungsebenen gibt, und diese nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden können, ist der Vergleich verschiedener Länder und Studien schwierig. Dennoch zeigt sich überall ein ähnlicher Trend. Auch in den größten börsennotierten Unternehmen der USA dünnt der Frauenanteil nach oben hin aus¹⁴¹. Im S&P 500 Aktienindex, der die 500 umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen umfasst, arbeiteten 2016 beinahe gleich viele Frauen (44,3 Prozent) wie Männer (55,7 Prozent). Schlüsselst man die Beschäftigten jedoch nach Hierarchieebenen auf, so zeigt sich, dass der Frauenanteil nach oben hin stetig abnimmt. Im Unteren und im Mittleren Management machen Frauen noch 36,4 Prozent aus, eine Ebene darüber, im Top-Management, sind es nur noch 25,1 Prozent. Der Anteil an weiblichen CEOs liegt auch in den USA nur bei 4,6 Prozent. Eine ähnliche Entwicklung ist in Großbritannien zu beobachten: Im Unteren Management stellen Frauen mit 60 Prozent noch die Mehrheit, im Mittleren Management sind es 40 Prozent und im Top Management nur noch 20 Prozent¹⁴².

Um das Phänomen der „Leaky Pipeline“ für Österreich zu untersuchen, hat die AK Wien heuer erstmals den Frauenanteil an den ProkuristInnen analysiert. Die Prokura entspricht in den meisten Fällen einem Teilsegment des Mittleren Managements¹⁴³ und ihre Analyse ermöglicht – gemeinsam mit jener der Geschäftsführung – Aussagen über die Hierarchiestrukturen der untersuchten Unternehmen. Rein rechtlich handelt es sich bei der Prokura um eine kaufmännische Vollmacht mit gesetzlich fixiertem Umfang. ProkuristInnen dürfen alle Arten von Geschäften und Rechtshandlungen ausführen, die der Betrieb ihres Unternehmens mitbringt, und somit auch ihre Vorgesetzten unmittelbar berechtigen und verpflichten. Solche Handlungen können etwa das Abschließen von Dienstverhältnissen, der Ein- und Verkauf von Waren oder Filialgründungen sein. Eine Prokura ermächtigt jedoch nicht automatisch zu Tätigkeiten



Frauenanteil an der jeweiligen Unternehmensebene Abb. 11.
Top 200 Unternehmen 2017 bzw. Erwerbstätige 2016 (Statistik Austria 2016)

¹³⁶ Wiersema und Mors 2016

¹³⁷ Statistik Austria 2016

¹³⁸ Chugh und Sahgal 2007

¹³⁹ Brand Eins Wirtschaftsmagazin 2017

¹⁴⁰ Mercer 2014

¹⁴¹ Catalyst 2016

¹⁴² The Washington Post 2015

¹⁴³ Oelsnitz 2009; Wirtschaftslexikon24 2017

und Schritten wie dem Verkauf oder der Belastung von Grundstücken, der Prozessführung des Unternehmens, dem Stellen eines Antrags auf Insolvenzverfahren oder der Beendigung beziehungsweise dem Verkauf des Unternehmens¹⁴⁴. De facto handelt es sich bei der Prokura um die Mittelfunktion zwischen der Unternehmensführung und den ausführenden Einheiten. Typischerweise sind ProkuristInnen Werksleiter, Abteilungsleiter oder Filialleiter mit Handlungsvollmacht¹⁴⁵. Sie leisten oft die eigentliche, operative Vorgesetztenarbeit nach innen und müssen die oft sehr allgemeinen Vorgaben des Top-Managements in konkrete Regeln und Programme umsetzen. Außerdem gilt die Prokura als wichtige Station in Richtung oberste Führungsetage¹⁴⁶.

Die vorliegende Analyse der Prokura nach Geschlechterverteilung basiert ebenfalls auf dem Sample der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs, sofern diese einen Aufsichtsrat oder vergleichbaren Verwaltungsrat installiert haben. Analog zu den Mitgliedern der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates müssen auch die ProkuristInnen eines Unternehmens ins Firmenbuch eingetragen werden. Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten mit Stichtag 02.01.2017. Der Großteil der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs – nämlich 183 von 200 – verfügte zu diesem Zeitpunkt über eine unterschiedliche Zahl von ProkuristInnen, die stark variiert: Der Durchschnitt über alle Unternehmen mit Prokura liegt bei 17,1 ProkuristInnen pro Unternehmen, insgesamt sind es 3.138 Personen. Die höchste Anzahl von ProkuristInnen in den Top 200 Unternehmen weist die UniCredit Bank Austria AG auf, es sind 306 Personen.

Von den untersuchten 3.138 ProkuristInnen sind nur 497 weiblich, das ergibt einen Anteil von 15,8 Prozent. In 90 der 183 Unternehmen mit Prokura – also fast die Hälfte – ist keine einzige Frau als Prokuristin tätig. Obwohl Frauen fast die Hälfte der Erwerbstätigen¹⁴⁷ ausmachen (3. Quartal 2016¹⁴⁸) ist im Mittleren Management nur noch jede/r sechste eine Frau. Eine Ebene darüber, in der Geschäftsführung, machen Frauen lediglich 7,2 Prozent aus. Ganz an die Unternehmensspitze schaffen es noch weniger, nur 3,6 Prozent aller CEOs¹⁴⁹ der umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sind weiblich. Den sieben Frauen an der Spitze stehen 193 Männer gegenüber. In sieben weiteren Unternehmen sind die Mitglieder der Geschäftsführung gleichgestellt.

Frauenanteil an der Prokura

nach Sektoren 2017

Sektor	Finanz	Dienstleistung	Handel	Industrie	Top 200
Frauenanteil	19,7	11,8	10,9	9,4	15,8

Abb. 12: Frauenanteil an der Prokura Top 200, eigene Berechnung

Der Frauenanteil an der Prokura unterscheidet sich stark nach dem jeweiligen Sektor. Den größten Frauenanteil weist mit 19,7 Prozent der Finanzsektor auf. Im Dienstleistungssektor (11,8 Prozent), dem Handel (10,9 Prozent) und der Industrie (9,4 Prozent) ist der Frauenanteil an der Prokura deutlich geringer. Ohne Berücksichtigung des Finanzsektors würden Frauen überhaupt nur einen Anteil von 10,4 Prozent an den ProkuristInnen der größten Unternehmen Österreichs erreichen.

4.3 Frauenanteil in den Aufsichtsräten wächst schleppend

„Ich habe noch kein Männer-Netzwerk gesehen, das sagt, wir müssen uns dringend auch für Frauen öffnen.“
Angela Merkel, deutsche Bundeskanzlerin¹⁵⁰

Eine marginale Verbesserung zeigt sich beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten. In den Kontrollgremien der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sind im Jahr 2017 18,1 Prozent der Posten mit Frauen besetzt. Dies entspricht einem leichten Zugewinn von 0,4 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr (2016: 17,7 Prozent). Absolut betrachtet werden 326 der 1.797 Aufsichtsratsmandate von Frauen ausgeübt. Noch immer kommen 61 der 200 untersuchten Unternehmen – also mehr als ein Viertel – ganz ohne Frauen im Aufsichtsrat aus. Im Gegensatz dazu schaffen es lediglich 14 der 200 größten Unternehmen über die Gender Balance Zone von 40 Prozent Frauen in der Unternehmensaufsicht.

¹⁴⁴ WKO 2015; RISbka 2017

¹⁴⁵ Koob 1996

¹⁴⁶ Oelsnitz 2009

¹⁴⁷ Da das Geschlechterverhältnis aller MitarbeiterInnen der Top 200 Unternehmen Österreichs nicht direkt berechnet werden kann, wird das Verhältnis von Frauen und Männern bei den Erwerbstätigen als Vergleich herangezogen.

¹⁴⁸ Statistik Austria 2016

¹⁴⁹ umfasst CEOs, Vorstandsvorsitzende und GeneraldirektorInnen

¹⁵⁰ Der Standard 2013

Empirische Studien zeigen, dass die Aufsichtsratsbesetzung in Österreich in der Praxis sehr informell und unstrukturiert abläuft¹⁵¹. Selbstreproduktion ist die logische Konsequenz dieser netzwerkbasierter Selektion „Das Geschlecht ist egal. Die Qualifikation muss stimmen und dass er zur Mannschaft passt“¹⁵². Zwar zeichnet sich über die letzten Jahre hinweg ein Aufwärtstrend ab – so ist der Frauenanteil seit 2007 um 7,7 Prozentpunkte angestiegen – jedoch fallen die jährlichen Wachstumsraten viel zu gering aus, um von einer substantiellen Anhebung zu sprechen. Wächst der Anteil in diesem Tempo weiter, dauert es noch bis 2045, bis die vielfach geforderte 40-Prozent-Marke erreicht wird. Von der in Deutschland festgelegten Quote von 30 Prozent ist Österreich ebenfalls weit entfernt (siehe Abschnitt 2.2.1). Es gelingt nur schleppend, die weibliche Repräsentanz im Aufsichtsrat zu erhöhen, wie die folgende Zeitreihe demonstriert.

Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten

Top 200 Unternehmen 2007-2017

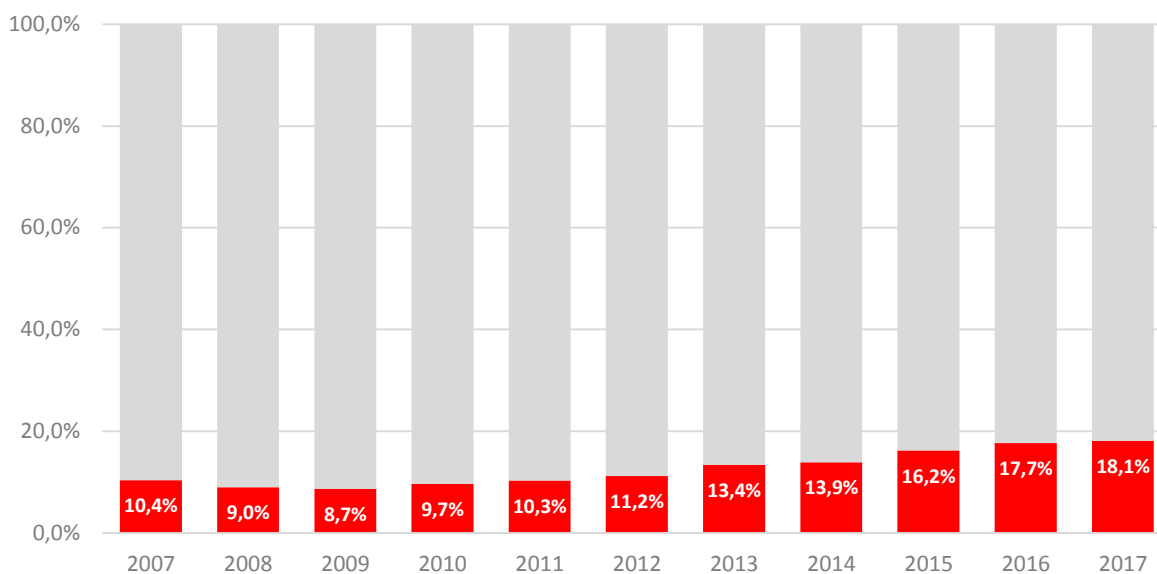


Abb. 13: Wachstum Frauenanteil Aufsichtsrat, eigene Berechnung

Werden die weiblichen Aufsichtsratsmandate in Delegierte der ArbeitnehmerInnen- und Kapitalvertretung aufgeschlüsselt, so zeigt sich, dass der Frauenanteil bei den BetriebsrätInnen mit 21,8 Prozent deutlich über dem der Kapitalvertretung von 16,7 Prozent liegt. Auch die Untersuchungen der vergangenen Jahre hatten bereits zum Ergebnis, dass relativ mehr Frauen von der ArbeitnehmerInnenseite gestellt werden.

Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten der Top 200 Unternehmen 2017

Aufgeschlüsselt nach ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenseite

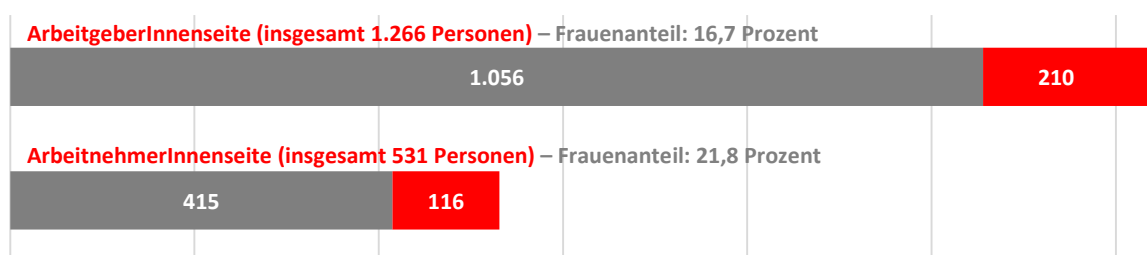


Abb. 14: Frauenanteil nach ArbeitnehmerInnen- und Kapitalvertretung Top 200, eigene Berechnung

Am stärksten sind Frauen – analog zu den Ergebnissen in der Geschäftsführung – in den Kontrollgremien der Dienstleistungsunternehmen vertreten. Dort halten Frauen mittlerweile 25,1 Prozent der Aufsichtsratsmandate, das sind 1,6 Prozentpunkte mehr im Vergleich zum Vorjahr. Im Finanzsektor liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten bei 21,1 Prozent und in der Industrie bei 13,9 Prozent. Am niedrigsten fällt der Frauenanteil im Handel aus. Dort machen Frauen nur 12,9

¹⁵¹ Aufsichtsrat aktuell 6/2014

¹⁵² Kaiser et al. 2012

Prozent aller AufsichtsrätInnen aus, somit ist der Frauenanteil hier zum zweiten Mal in Folge gesunken. Und das, obwohl der Frauenanteil an den Beschäftigten im Handel traditionell sehr hoch ist¹⁵³.

Frauenanteil in den Aufsichtsräten

nach Sektoren 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Dienstleistung	17,9	22,0	23,5	25,1
Finanz	13,9	18,3	20,9	21,1
Industrie	11,5	12,4	13,9	13,9
Handel	14,4	14,5	13,8	12,9
Top 200	13,9	16,2	17,7	18,1

Abb. 15: Frauenanteil nach Sektoren Aufsichtsräte Top 200, Angaben in Prozent, eigene Berechnung

Auch im Jahr 2017 bleiben Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende eine Rarität. In nur 17 der 200 größten Unternehmen Österreichs wird dieses Amt von einer Frau ausgeführt, wobei Brigitte Ederer (ÖBB Infrastruktur AG und Wien Holding GmbH) sowie Mathilde Umdasch (Doka GmbH und Umdasch AG) in jeweils zwei Unternehmen als Aufsichtsratsvorsitzende tätig sind. Der Vorsitz ist insofern von Bedeutung, als dass Aufsichtsratsvorsitzende bei Stimmgleichheit oftmals über ein Dirimierungsrecht verfügen, was bedeutet, dass ihre Stimme bei der Beschlussfassung ausschlaggebend sein kann. Zusätzlich zu den 17 weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden sind in 27 Unternehmen Frauen als Stellvertreterinnen der/des Vorsitzenden bestellt.

Weibliche Aufsichtsratsvorsitzende

Top 200 Unternehmen 2017

Unternehmen	Name
asfinag	Kahr Claudia
Bundesimmobiliengesellschaft mbH	Marek Christine
Doka GmbH	Umdasch Mathilde
EVN AG	Glatz-Kremsner Bettina
Gebrüder Weiss Gesellschaft mbH	Senger-Weiss Heidegunde
Liebherr-Werk Nenzing	Rüf Patricia
LKW Walter Internationale Transportorganisation AG	Bernegger Christine
ÖBB Infrastruktur AG	Ederer Brigitte
Oberbank AG	Stockbauer Herta
Österreichische Post AG	Hlawati Edith
T-Mobile Austria GmbH	Skaramuca Branka
Umdasch AG	Umdasch Mathilde
Wien Holding GmbH	Ederer Brigitte
Wiener Linien GmbH	Huemer Ulrike
Wienerberger AG	Prehofer Regina
WIG Wietersdorfer Holding GmbH	Fromme-Knoch Christina
Wüstenrot Versicherung-AG	Riess Susanne

Abb. 16: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende Top 200, eigene Recherche

Somit sind lediglich in 33 der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat Frauen vertreten (2016: 29 von 200). In 53 der 200 analysierten Unternehmen (2016: 57 von 200) hingegen sind sämtliche Führungspositionen mit Männern besetzt – d.h. in diesen Unternehmen ist weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau vertreten. Die geringen Fortschritte der letzten Jahre bewirken effektiv wenig, vielmehr zeigt die Erhebung, dass es ein weiteres Mal nicht gelingt, die überwältigende Dominanz der Männer in den bestehenden Gremienstrukturen aufzubrechen. Somit bleibt weibliches Potenzial ein weiteres Jahr in Folge fast völlig von der obersten Führungsebene und ihrem Kontrollorgan ausgeschlossen.

¹⁵³ Bierbaumer-Polly et al. 2014

5. Börsennotierte Unternehmen

„When I was Finance Minister, very often the presidents of companies would come and report on their strategies, and when I asked them about their board composition, they would always say ‘I would love to have a woman on the board, I just can’t find any, and the ones I know are fully booked.’ So I had a bit of paper in my bag with the names of 20 women on it.”
Christine Lagarde, Direktorin des Internationalen Währungsfonds¹⁵⁴

„Many companies have a historic DNA – all male – and they are not open to thinking about including women.”
Männlicher Vorstand aus den USA bei einer Umfrage¹⁵⁵

Maßnahmen für mehr Diversität in Führungspositionen sind für börsennotierte Unternehmen Österreichs im Aktiengesetz, im Unternehmensgesetzbuch sowie im Corporate Governance Kodex geregelt (siehe auch Abschnitt 3.3). Zudem werden große börsennotierte Unternehmen künftig (ab dem Geschäftsjahr 2017) verpflichtet sein, ein Diversitätskonzept (siehe auch Punkt 3) offenzulegen, das bei der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats Aspekte wie Alter oder Geschlecht berücksichtigt. Trotz freiwilliger Empfehlungen und bestehender Berichtspflichten fällt die Teilhabe von Frauen an der Führungsspitze in den Unternehmen an der Wiener Börse niedriger aus als im Top 200 Sample und ist im Vergleich zum Vorjahr sogar gesunken: In den Vorständen der börsennotierten Unternehmen machen Frauen nur noch 3,9 Prozent aller Vorstände aus, statt im Vorjahr 4,0 Prozent. In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil von 17,4 Prozent im Vorjahr auf 16,1 Prozent gesunken. Unter den ProkuristInnen erreichen Frauen einen Anteil von 20,2 Prozent. Diese Ergebnisse sind besonders enttäuschend, da die Unternehmen des Kapitalmarkts im Hinblick auf MitarbeiterInnenzahl, Geschäftsvolumen und Reputation in besonderer Weise österreichische Großunternehmen repräsentieren und eine wichtige Vorbildfunktion für alle Unternehmen einnehmen sollten.

Die vorliegende Auswertung untersucht alle an der Wiener Börse notierten Unternehmen des ATX, Prime Market, Mid Market, Standard Market Auction und Other Securities¹⁵⁶ mit Sitz in Österreich, sofern diese einen Aufsichtsrat oder vergleichbaren Verwaltungsrat installiert haben. Insgesamt wurden 72¹⁵⁷ Unternehmen nach der Geschlechterverteilung an der Unternehmensspitze untersucht. Wie im Top 200 Sample basieren die Ergebnisse auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Geschäftsführung beziehungsweise Vorstand, Prokura und Aufsichtsrat (Stand 02.01.2017).

5.1 Vorstand: Frauenanteil sinkt weiter

„Es gibt genügend qualifizierte Frauen für Vorstandsposten. Und es hat sich längst herausgestellt, dass gemischte Teams aus Männern und Frauen bessere Leistungen bringen.“
Ana-Christina Grohnert, Mitglied der Geschäftsführung bei Ernst & Young¹⁵⁸

In den höchsten Führungsgremien der börsennotierten Unternehmen Österreichs ist der Frauenanteil ein weiteres Mal in Folge gesunken. Von den insgesamt 204 VorständInnen sind Anfang Jänner nur acht Frauen, das entspricht einem verschwindend kleinen Anteil von 3,9 Prozent. Im Jahr 2015 waren es noch 5,8 Prozent, im Vorjahr nur noch 4,0 Prozent.

¹⁵⁴ World Economic Forum 2017

¹⁵⁵ Wiersema und Mors 2016

¹⁵⁶ Wiener Börse 2016; Im Börsensegment Other Securities befinden sich jene Wertpapiere, die keinem anderen Segment zuzuordnen sind.

¹⁵⁷ Insgesamt waren mit Stichtag 02.01.2017 74 Unternehmen an der Börse notiert. Eines der Unternehmen war jedoch in Liquidation, ein zweites hatte keinen Aufsichtsrat installiert – darum wurden nur 72 der Unternehmen untersucht.

¹⁵⁸ "Ernst & Young" 2017

Geschlechterverhältnis im Vorstand

Börsennotierte Unternehmen 2017 (Frauenanteil 3,9 Prozent)

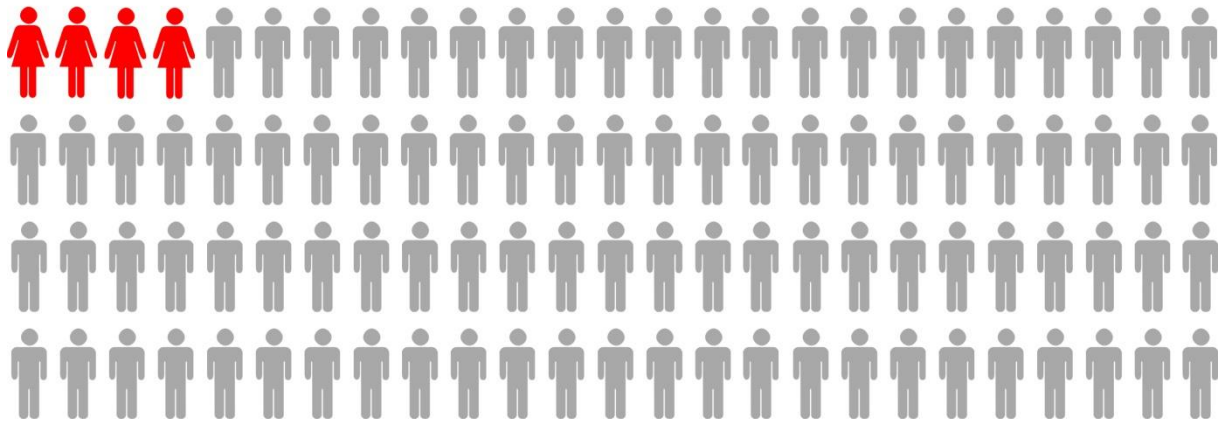


Abb. 17: Frauenanteil im Vorstand, börsennotierte Unternehmen, eigene Berechnung

In 65 der 72 Unternehmen ist keine einzige Frau im Vorstand vertreten. In nur drei Unternehmen ist eine Frau als Vorstandsvorsitzende beziehungsweise Alleinvorständin bestellt, nämlich Karin Trimmel in der Gurktaler AG, Elisabeth Stadler in der Vienna Insurance Group AG und Herta Stockbauer in der BKS Bank AG. Zwei weitere Frauen sind als Finanzvorständinnen tätig, nämlich Barbara Potisk-Eibensteiner in der RHI AG und Karin Sonnenmoser in der Zumtobel Group AG. Judit Havasi ist in der Vienna Insurance Group AG für „Solvency II, Planung & Controlling, Recht“ zuständig und Alice Godderidge in der Polytech Holding AG für „Vertrieb, Marketing und Entwicklung“. Christina Abrahamsberg zeichnet in der Sanochemia Pharmazeutika AG für das Ressort „Forschung & Entwicklung und Veterinärmedizin“ verantwortlich. Nach dem Erhebungsstichtag wurde Doris Krejcarek als Vorständin (bis dahin Prokuristin) der Ottakringer Getränke AG für „Personal, IT, Rechnungswesen sowie das Konzerncontrolling“ ins Firmenbuch eingetragen.

Frauen im Vorstand und ihre Ressortzuständigkeiten

Börsennotierte Unternehmen 2017

Börsensegment und Unternehmen	Name	Ressortzuständigkeit	Frauenanteil
Prime Market – ATX			
RHI AG	Potisk-Eibensteiner Barbara	CFO – Finanzen	16,7%
Vienna Insurance Group AG	Havasi Judit	Solvency II, Planung & Controlling, Recht	33,3%
Vienna Insurance Group AG	Stadler Elisabeth	CEO – Vorstandsvorsitzende	33,3%
Zumtobel Group AG	Sonnenmoser Karin	CFO – Finanzen	33,3%
Prime Market – übrige			
Polytech Holding AG	Godderidge Alice	CSO – Vertrieb, Marketing, Entwicklung	25,0%
Mid Market			
Sanochemia Pharmazeutika AG	Abrahamsberg Christina	CSO – F&E und Veterinärmedizin	33,3%
Standard Market Auction			
BKS Bank AG	Stockbauer Herta	CEO – Vorstandsvorsitzende	33,3%
Gurktaler AG	Trimmel Karin	CEO – Alleinvorständin	100,0%
Ottakringer Getränke AG	Krejcarek Doris ¹⁵⁹	Personal, IT, Rechnungswesen, Controlling	50,0%

Abb. 18: Frauen im Vorstand und ihre Zuständigkeit, börsennotierte Unternehmen, eigene Berechnung

¹⁵⁹ Wesentliche Änderung nach dem Erhebungsstichtag (02.01.2017): Die bisher als Prokuristin geführte Doris Krejcarek wurde am 17.01.2017 im Firmenbuch als Vorständin der Ottakringer Getränke AG eingetragen.

5.2 ProkuristInnen Börse

„There are a lot of misassumptions about why women aren't making it to the top levels. The leadership blind spots are, 'Women don't want it, women can't hack it, they are not advancing because of work-life balance.' [...] The economic reality, though, means that women want and need to work.“

Barbara Annis, Mitglied des „Women's Leadership Board“ an der Harvard Universität

Der Frauenanteil unter den ProkuristInnen in den börsennotierten Unternehmen ist mit 20,3 Prozent deutlich höher als jener im Top 200 Sample (15,8 Prozent). Dennoch zeigt sich auch hier ein deutliches Ungleichgewicht – den 670 männlichen Prokuristen stehen nur 171 weibliche Prokuristinnen gegenüber. Von den 72 untersuchten Unternehmen weisen 54 laut Firmenbuch ProkuristInnen auf, insgesamt sind es 841 Personen, denen die Prokura verliehen wird. Der Durchschnitt über alle Unternehmen mit Prokura liegt bei 15,6 ProkuristInnen pro Unternehmen, die meisten ProkuristInnen sind bei der Raiffeisen International AG mit 224 Personen tätig.

In 20 der 54 Unternehmen (mit ProkuristInnen) an der Wiener Börse gibt es keine einzige weibliche Prokuristin. Der Frauenanteil variiert stark nach dem jeweiligen Börsensegment. Auch deswegen, weil die Anteile der Unternehmen mit Prokura stark voneinander abweichen. Im Segment Mid Market sind nur in zwei der sechs Unternehmen Prokuristinnen im Firmenbuch eingetragen. Das sind wiederum insgesamt nur drei Personen (zwei Frauen, ein Mann). Im Marktsegment Mid Market weisen vier der elf untersuchten Unternehmen ProkuristInnen auf, bei den betreffenden Unternehmen liegt der Frauenanteil an den ProkuristInnen bei 36,4 Prozent. Im ATX finden sich in 18 der 20 Unternehmen ProkuristInnen, hier liegt der Frauenanteil bei 24 Prozent. Im übrigen Prime Market sind es 13,2 und im Standard Market Auction 11,5 Prozent.

5.3 Weniger Aufsichtsrätinnen als im Vorjahr

„Die Geschichte, dass es nicht genug Frauen gibt, können wirklich nur Leute erzählen, die geistig im letzten Jahrhundert hängen geblieben sind.“

Heiko Maas, deutscher Bundesjustizminister¹⁶⁰

„For the longest time the arguments that were made [for diversity were]: 'It's the right thing to do.' Now: 'It's the smart thing to do,' [...] If you're not doing a good job identifying and promoting one half the people in the world, you're holding yourself back.“

David Gaddis Ross, Professor an der Columbia University¹⁶¹

Der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen ist, wie im Vorstand, ebenfalls gesunken, und zwar von 17,4 Prozent im Jahr 2016 auf 16,1 Prozent im Jahr 2017. Den 525 männlichen Aufsichtsräten stehen nur 101 weibliche Aufsichtsrätinnen gegenüber. Nur acht der börsennotierten Unternehmen schaffen bzw. übertreffen die 30-Prozent-Grenze, die in Deutschland für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen bereits Gesetz (siehe auch Punkt 2.2.1) ist. Dort lag der Frauenanteil in den Kontrollgremien börsennotierter Unternehmen bereits 2016 bei 25,7 Prozent und somit um 8,3 Prozentpunkte über jenen Österreichs.

In den 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX schneidet der Frauenanteil mit 18,1 Prozent besser als im Durchschnitt der börsennotierten Unternehmen insgesamt ab, dennoch ist der Anteil im Vergleich zum Vorjahr um 2,3 Prozentpunkte zurückgegangen (2016: 20,4 Prozent). Zum Vergleich: Im deutschen Pendant der DAX-30-Unternehmen sind es im Jahr 2016 im Schnitt bereits 30,2 Prozent Frauen, ein Anstieg zu 2015 um 3,4 Prozentpunkte. Nur vier der ATX-Unternehmen liegen aktuell über der 30-Prozent-Schwelle, in fünf ATX-Unternehmen hält keine einzige Frau ein Aufsichtsratsmandat inne. Im übrigen Prime Market liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten bei 15,6 Prozent, im Mid Market bei 12,5 Prozent, im Segment Standard Market Auction bei 17,3 Prozent und Other Securities kommen auf magere 10,2 Prozent.

¹⁶⁰ DiePresse.com 2014

¹⁶¹ SAGEpub 2015

Frauen in Aufsichtsräten

ATX 2017

Unternehmen	Mitglieder	davon Frauen	Frauenanteil
Wienerberger AG	11	4	36,4%
Erste Group Bank AG	17	6	35,3%
Österreichische Post AG	12	4	33,3%
Vienna Insurance Group AG ¹⁶²	10	3	30,0%
30% und mehr Frauen			
Verbund AG	15	4	26,7%
Andritz AG	9	2	22,2%
BUWOG AG	9	2	22,2%
OMV AG	15	3	20,0%
Raiffeisen Bank International AG	15	3	20,0%
Lenzing AG	12	2	16,7%
Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG	6	1	16,7%
voestalpine AG	12	2	16,7%
Telekom Austria AG	15	2	13,3%
UNIQA Insurance Group AG	15	2	13,3%
CA Immobilien Anlagen AG	13	1	7,7%
RHI AG	12	0	0,0%
Immofinanz AG	9	0	0,0%
Zumtobel Group AG	9	0	0,0%
DO&CO Aktiengesellschaft	6	0	0,0%
conwert Immobilien Invest SE ¹⁶³	5	0	0,0%
Gesamt	227	41	18,1%

Abb. 19: Frauen in den Aufsichtsräten der ATX Unternehmen, eigene Berechnung

Auch bei den Unternehmen an der Börse liegt der Frauenanteil bei den BetriebsrätInnen mit 20,0 Prozent höher als der Anteil auf der Kapitalsseite mit 14,9 Prozent.

Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen 2017

Aufgeschlüsselt nach ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenseite

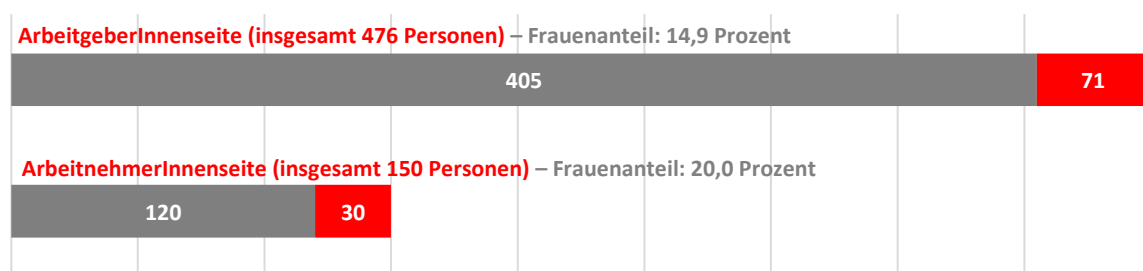


Abb. 20: Frauenanteil nach ArbeitnehmerInnen- und Kapitalvertretung, börsennotierte Unternehmen, eigene Berechnung

Im Jahr 2017 finden sich in den 72 untersuchten Unternehmen lediglich neun Frauen, die einem Aufsichtsrat vorstehen. In sieben weiteren Unternehmen ist eine Frau Aufsichtsratsvorsitzendstellvertreterin. In nur fünf der 72 börsennotierten Unternehmen sind Frauen sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat vertreten, nämlich der BKS Bank AG, der Gurktaler AG, der Polytech Holding AG, der Sanochemia Pharmazeutika AG und der Vienna Insurance Group AG¹⁶⁴. In 25 Unternehmen sind sämtliche Positionen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat ausschließlich mit Männern besetzt.

¹⁶² Wesentliche Änderung nach dem Erhebungstichtag (02.01.2017): Aufgrund eines Todesfalls am 22.01.2017 sinkt die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder auf neun Personen, damit würde der Frauenanteil auf 33,3% steigen.

¹⁶³ Verwaltungsrat

¹⁶⁴ Wesentliche Änderung nach dem Erhebungstichtag (02.01.2017): Als sechstes Unternehmen weist ab Mitte Jänner die Ottakringer Getränke AG neben Christiane Wenckheim als Aufsichtsratsvorsitzende mit Doris Krejcarek eine Frau im Vorstand auf.

Weibliche Aufsichtsratsvorsitzende

Börsennotierte Unternehmen 2017

Unternehmen	Börsensegment	Name
EVN AG	Prime Market	Glatz-Kremsner Bettina
Gurktaler AG	Standard Market Auction	Underberg-Ruder Hubertine
Hutter & Schrantz AG	Mid Market und Other Securities	Heinz Doris
Oberbank AG	Standard Market Auction	Stockbauer Herta
Österreichische Post AG	ATX	Hlawati Edith
Ottakringer Getränke AG	Standard Market Auction	Wenckheim Christiane
Sanochemia Pharmazeutika AG	Mid Market	Frantsits Eveline
Wienerberger AG	ATX	Prehofer Regina
Wolford AG	Prime Market	Mei-Pochtler Antonella

Abb. 21: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, börsennotierte Unternehmen, eigene Recherche

6. Schlussfolgerungen

„Mit einer Zahl wird es konkreter: Alle wissen, worüber man diskutiert und was es zu erreichen gilt.“
Jeannette Jetter, Personalleiterin Hochbaudepartement Stadt Zürich¹⁶⁵

Das ehemalige Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, beschreibt die höchsten Führungs- und Entscheidungsgremien als „tradiertes System eingeschliffrer Verhaltensweisen und Sozialmechanismen, das gleich einer Glaubensbruderschaft funktioniert“¹⁶⁶. Bis heute ist es dieser Ausschlusskultur systematisch gelungen, die männliche Hegemonie in den Spitzenfunktionen der Wirtschaft, aber auch der Politik, zu sichern. In diesem Zusammenhang hält die deutsche Professorin für Gender und Diversity in Organisationen an der Technischen Universität Berlin, Martina Schrauder, fest: „Es geht um die Verteilung von Macht. Und dass die niemand freiwillig abgibt, ist klar“¹⁶⁷. So bleibt die Geschlechterasymmetrie in den Leitungsgremien unverändert bestehen, dies gilt auch für österreichische Unternehmen: Im Jahr 2017 sind in 53 (26,5 Prozent) der umsatzstärksten 200 Unternehmen noch immer sämtliche Spitzenfunktionen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat mit Männern besetzt. Ein Frauenanteil von mindestens 40 Prozent – wie es ein entsprechender EU-Richtlinienentwurf aus 2012 bzw. Quotenregelungen in Ländern wie Norwegen, Island, Frankreich bereits vorsehen – weisen lediglich 14 der 200 umsatzstärksten Unternehmen auf, unter den börsennotierten sind es genau zwei Unternehmen (Sanochemia Pharmazeutika AG und Wolford AG).

Mit einem vergleichsweise niedrigen Frauenanteil im Aufsichtsrat der ATX Unternehmen (18,1 Prozent im Jänner 2017) bleibt Österreich ein weiteres Mal hinter der Vergleichsgruppe europäischer Länder (23 Prozent im April 2016) zurück. Die wichtigsten Impulse zur Erhöhung der weiblichen Repräsentanz in den obersten Führungsebenen kommen europaweit aus Ländern, die rechtlich verbindliche Vorschriften verankert haben und Sanktionen bei Nichteinhaltung vorsehen. Zu diesen Ländern zählt beispielsweise Deutschland, wo seit dem Jahr 2016 eine verbindliche Quote von 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen gilt. Angesichts der Ergebnisse des vorliegenden Reports ist der Aufholbedarf in Österreich unbestritten, was insbesondere dem Scheitern der freiwilligen Selbstregulierung geschuldet ist. Daher hat sich die österreichische Bundesregierung im Regierungsprogramm 2017/2018 entschlossen, eine verpflichtende Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte von Großunternehmen (mehr als 1.000 Beschäftigte) und börsennotierte Unternehmen ab 2018 einzuführen.

Geplant ist es, die Quotenregelung – nach dem Vorbild Deutschlands – im Juni 2017 im Ministerrat zu beschließen. Die Arbeiterkammer begrüßt den Schritt der österreichischen Bundesregierung, eine verbindliche Zielvorgabe für das unterrepräsentierte Geschlecht im Aufsichtsrat vorzusehen. Aus Sicht der Arbeiterkammer sollte die Quote jedoch – wie bereits in den letzten Jahren immer wieder gefordert – mit 40 Prozent definiert werden. Dieser Zielwert wurde bereits im Jahr 2012 im EU-Richtlinienentwurf „Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an wirtschaftlichen Führungspositionen“ festgelegt und ist bereits in Ländern wie Norwegen, Frankreich oder Island sehr erfolgreich umgesetzt worden. Die 30-Prozent-Quote in Deutschland sorgte bereits in ihrem ersten Jahr für Kritik, da folgendes Phänomen

¹⁶⁵ Beobachter 11/2015, S. 46

¹⁶⁶ Sattelberger 2011

¹⁶⁷ Brand ein 03/2015, S. 80

festgestellt wurde: Ist die 30-Prozent-Schwelle erreicht, wird der Frauenanteil kaum oder gar nicht weiter erhöht¹⁶⁸. Folglich bliebe eine Männerdominanz von mindestens 70 Prozent bestehen, die außerhalb der – von der EU-Kommission definierten – Gender Balance Zone (zwischen 40 und 60 Prozent) liegt. Zudem ist die österreichische Regierung gefordert, nach Vorbildern wie Italien oder Frankreich wirksame Sanktionen bei Nichteinhaltung vorzusehen (z.B. Bußgelder, Konsequenzen bei öffentlicher Auftragsvergabe), dazu findet sich bislang kein Hinweis im Regierungsprogramm. Nur mutige, gesetzliche Regelungen und eine harte Sanktionspolitik bei Nichteinhaltung können die „Leaky Pipeline“ der Frauenkarrieren schließen und für mehr Diversität in den Leitungs- und Kontrollgremien sorgen. Dies gilt gerade für die Unternehmensaufsicht in Österreich, haben doch die Gender- und Diversitätsforscherinnen Edeltraud Hanappi-Egger und Heike Mensi-Klarbach in ihren Untersuchungen festgestellt, dass der Prozess der Aufsichtsratsbesetzung in Österreich sehr informell und unstrukturiert abläuft. Insbesondere für Frauen ist es oftmals schwierig, als Kandidatinnen wahrgenommen zu werden, zumal sie nur selten Teil der relevanten Netzwerke sind¹⁶⁹. Wie der internationale Vergleich zeigt, wirkt eine Zielvorgabe unter adäquaten Rahmenbedingungen effizienter. Flankierende Konzepte zur Frauenförderung könnten auf folgendem Maßnahmen-Viereck basieren: Rekrutierung, Karriereentwicklung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Unternehmensführung und -kultur. Hier sind insbesondere die Unternehmen gefragt, die Initiative zu ergreifen und rasch konkrete Maßnahmen zu setzen. Dabei wird nicht zuletzt entscheidend sein, wie umfassend und in welcher Qualität die neuen gesetzlichen Regelungen rund um das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) in die Unternehmenspraxis implementiert werden.

Mehr Diversität hat einen positiven Einfluss auf die Aufsichtsratskultur, davon dürfen österreichische Gremien nun schon bald profitieren: Ein höherer Frauenanteil erhöht die Dynamik an der Führungsspitze, stärkt die Governance und bringt eine Änderung der Unternehmenskultur mit sich¹⁷⁰. Die Einführung der Geschlechterquote in Norwegen zeigt beispielsweise, dass sich eine ausgewogene Besetzung positiv auf die Arbeit, den Führungsstil und die Gruppendynamik auswirkt, weil sich dadurch die Qualität der Kontrolle und Beratung des Managements sowie die Boardkultur und das Boardumfeld verbessern¹⁷¹. Mit der Einführung einer verbindlichen Geschlechterquote in den Aufsichtsräten dürfen sich Frauen generell einen besseren Zugang zu Führungspositionen erwarten, denn langfristig hat die Quote das Potential, positive Rollenmodelle zu schaffen¹⁷².

¹⁶⁸ DIW 2017

¹⁶⁹ Aufsichtsrat aktuell 6/2014 2014

¹⁷⁰ Liswood 2015

¹⁷¹ Dhir 2015

¹⁷² Schmitt 2015

Literaturverzeichnis

- "Ernst & Young" (2017): Immer mehr Frauen in deutschen Vorständen – DAX-Konzerne Vorreiter. Online verfügbar unter <http://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20170109-immer-mehr-frauen-in-deutschen-vorstanden-dax-konzerne-vorreiter>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.
- 3sat (2013): Frauenquoten in Europa. Online verfügbar unter http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote_europa.html, zuletzt geprüft am 28.12.2016.
- AFRAC (2014): Stellungnahme. Aufstellung und Prüfung eines Corporate Governance-Berichts gemäß § 243b UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee. Online verfügbar unter http://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC_CG_Stellungnahme_Maerz_2014_final_clean.pdf, zuletzt geprüft am 31.01.2015.
- APA (06.12.2012): Italien führt Frauenquote in Aufsichtsräten ein. Austria Presse Agentur.
- APA (20.11.2013): EU-Parlament: Mehr weibliche Aufsichtsräte in börsennotierten Firmen. Austria Presse Agentur.
- APA (08.03.2016a): Frauenanteil in Aufsichtsräten staatsnaher Unternehmen auf 38 % gestiegen. Austria Presse Agentur.
- APA (08.03.2016b): Frauentag: Bundes-Frauenquote in staatsnahen Aufsichtsräten bei 38%; Utl.: Neun Betriebe erfüllen Vorgabe von 25 % noch nicht. Austria Presse Agentur.
- Aufsichtsrat aktuell 6/2014 (2014): Diversität im Aufsichtsrat. Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung und strukturierter Suche. Online verfügbar unter <https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.llaufichtsrataktuell20140603>, zuletzt geprüft am 15.01.2017.
- Bierbaumer-Polly, Jürgen; Edlmayr, Christa; Huemer, Ulrike; Horvath, Thomas; Michenthaler, Georg (2014): Beschäftigung im Handel. Online verfügbar unter https://www.google.at/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj35qLml8TRAhXMbhQKHcO7BhUQFggdMAA&url=https%3A%2F%2Fmedia.arbeiterkammer.at%2FPDF%2FBeschaeftigung_im_Handel_2014.pdf&usq=AFQjCNHzoceMN3MLWcguusuDzrGST-wFKA&sig2=qxZTrfClvOB23S69hrS8iQ&cad=rja, zuletzt geprüft am 15.01.2017.
- Brand Eins Wirtschaftsmagazin (2017): "Vielfalt ist kein Wohlfahrtsprogramm". In: *Brand Eins Wirtschaftsmagazin* 19, Jänner 2017 (1), S. 44–45.
- Bundesamt für Justiz BJ Schweiz (2017): Aktienrecht soll modernisiert werden. Online verfügbar unter https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/aktuell/news/2014/ref_2014-11-28.html, zuletzt geprüft am 12.01.2017.
- Bundeskanzleramt Österreich (2017): Arbeitsprogramm der Bundesregierung. Online verfügbar unter <https://www.bundeskanzleramt.at/regierungsdokumente>, zuletzt geprüft am 02.02.2017.
- Bundesministerium für Bildung und Frauen (2015): Frauen in Spitzenpositionen: Welche Modelle gibt es in Österreich? Online verfügbar unter https://www.bmbf.gv.at/frauen/ewam/frauen_spitzenpositionen/modelle_oesterreich.html, zuletzt geprüft am 11.01.2015.
- Catalyst (2016): Women in S&P 500 Companies. Online verfügbar unter <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>, zuletzt geprüft am 16.01.2017.
- Chugh, Sunita; Sahgal, Punam (2007): Why Do Few Women Advance to Leadership Positions? In: *Global Business Review* 8 (2), S. 351–365.
- Deloitte (2014): Women in the boardroom. A global perspective. Online verfügbar unter https://www.google.at/search?q=deloitte+Women+in+the+boardroom+a+global+perspective&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=setkWieOE5DH8AFegq24Aw, zuletzt geprüft am 29.12.2016.
- Der Standard (2013): Wie Frauen im Beruf erfolgreich werden. Online verfügbar unter <http://derstandard.at/1363710448330/Wie-Frauen-im-Beruf-erfolgreich-werden>, zuletzt geprüft am 07.02.2017.
- Der Standard (2016): Frauen erobern deutsche Chefsessel nur langsam. Online verfügbar unter <http://derstandard.at/2000029991510/Frauen-erobern-deutsche-Chefsessel-nur-langsam>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.
- Der Tagesspiegel (2010): Finnische Frauen brauchen keine Quote. Online verfügbar unter <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/frauenfoerderung-finnische-frauen-brauchen-keine-quote/1708454.html>, zuletzt geprüft am 29.12.2016.
- Der Tagesspiegel (2014): Willkommen im Club. Online verfügbar unter www.tagesspiegel.de/wirtschaft/frauenquote-in-norwegen-willkommen-im-club/10999770.html, zuletzt geprüft am 28.12.2016.
- derStandard.at (2011): Wie Mythen Frauen diskriminieren. Online verfügbar unter <http://derstandard.at/1297819570410/STANDARD-Interview-Wie-Mythen-Frauen-diskriminieren>, zuletzt geprüft am 16.01.2017.
- Dhir, Aaron (2015): *Challenging Boardroom Homogeneity. Corporate Law, Governance, and Diversity*: Cambridge University Press.
- DiePresse.com (2014): Frauen führen – Deutschland zeigt es vor. Online verfügbar unter <http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/4604775/print.do>, zuletzt geprüft am 15.01.2017.
- DIW (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.514488.de/15-40-1.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2016.
- DIW (2016a): DIW Glossar: Frauenquote. Online verfügbar unter https://www.diw.de/de/diw_01.c.412682.de/presse_glossar/diw_glossar/frauenquote.html, zuletzt geprüft am 23.12.2016.
- DIW (2016b): Managerinnen-Barometer 2016. Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524057.de/16-2.pdf, zuletzt geprüft am 16.12.2016.
- DIW (2017): Managerinnen-Barometer 2017. Online verfügbar unter https://www.diw.de/de/diw_01.c.550268.de/themen_nachrichten/diw_managerinnen_barometer_2017_geschlechterquote_zeigt_erste_wirkung_in_aufsicht_sraeten_vorstaende_bleiben_maennerdomaenen.html, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen: SpringerGabler.

Europäische Kommission: Gleichstellung von Frauen und Männern in der Europäischen Kommission. Frauen in den Leitungsorganen der Unternehmen – Datenblatt 4. 2016. Online verfügbar unter ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-4_de.pdf, zuletzt geprüft am 22.12.2016.

Europäische Kommission (2010): Mitteilung der Kommission and das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015. Online verfügbar unter eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0491&from=DE, zuletzt geprüft am 16.12.2016.

Europäische Kommission (2011): EU-Justizkommissarin Reding fordert von Unternehmen höheren Frauenanteil in den Chefetagen. Online verfügbar unter http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-124_de.htm?locale=en, zuletzt geprüft am 20.12.2016.

Europäische Kommission (2012a): Frauen in Führungspositionen: Kommission schlägt als Zielvorgabe 40 % vor. Online verfügbar unter http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_de.htm, zuletzt geprüft am 22.12.2016.

Europäische Kommission (2012b): Mehr Frauen in Chefetagen: Europäische Kommission prüft Optionen. Online verfügbar unter http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-213_de.htm, zuletzt geprüft am 22.12.2016.

Europäische Kommission (2013): National Factsheet Gender Balance in Boards. Country Belgium. Online verfügbar unter https://www.google.at/search?q=gender+quota+belgium&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=Fbx4WL2BEM3V8gfIj2gBA#q=gender+quota+belgium+2019.

Europäische Kommission (2014): Improving the gender balance in company boardrooms. Online verfügbar unter ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/boardroom_factsheet_en.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Europäische Kommission (2015): Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. Online verfügbar unter <http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fjustice%2Fgenderequality%2F>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Europäische Kommission (2016): Board Members. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm, zuletzt geprüft am 22.12.2016.

Europäisches Parlament (2013): Vorschlag der Kommission für eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften. Online verfügbar unter [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/496742/IPOL-JOIN_NT\(2013\)496742_DE.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/496742/IPOL-JOIN_NT(2013)496742_DE.pdf), zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Europäisches Parlament (2016): Gender Balance on Boards. Online verfügbar unter <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-area-of-justice-and-fundamental-rights/file-gender-balance-on-boards>, zuletzt geprüft am 23.12.2016.

European Parliament News (2013): Mikael Gustafsson: "I stand for a quality work-balance for both men and women". Online verfügbar unter <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/20130301FCS06145/2/mikael-gustafsson-i-stand-for-a-quality-work-balance-for-both-men-and-women>, zuletzt geprüft am 14.01.2017.

Eurostat (2015): Geschlechtsspezifische Statistiken auf regionaler Ebene. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics_at_regional_level/de, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Factor-D und Erste Group AG (2015): Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015. Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation. Online verfügbar unter http://factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2017.

Financial Times (2014): Gender quotas feel coercive but appear to work. Online verfügbar unter <https://www.ft.com/content/ae9d9c4-d521-11e3-9187-00144feabdc0>, zuletzt geprüft am 16.01.2017.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2014): Alles Käse. Online verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/frauenquote-holland-13177711.html>, zuletzt geprüft am 28.12.2016.

Französische Botschaft in Deutschland (2014): Das Gesetz zur Frauenquote in Aufsichtsräten von Unternehmen in Frankreich. Online verfügbar unter <http://www.ambafrance-de.org/Das-Gesetz-zur-Frauenquote-in>, zuletzt geprüft am 28.12.2016.

Friedrich Ebert Stiftung (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Online verfügbar unter library.fes.de/pdf-files/ipa/07310.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Gabler Wirtschaftslexikon (2016a): Aufsichtsratssystem. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufsichtsratssystem.html>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Gabler Wirtschaftslexikon (2016b): Board System. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/board-system.html>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Global Reporting Initiative (2013): -Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben. Online verfügbar unter <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf>, zuletzt geprüft am 30.01.2017.

Global Reporting Initiative (2017): Global Reporting Database. Online verfügbar unter <http://database.globalreporting.org/>, zuletzt geprüft am 30.01.2017.

Grand Duchy of Luxembourg - Presidency of the Council of the European Union (2015): EPSCO Council – Ministers for Equal Opportunities fail to agree on the directive on quotas for women on company boards. Online verfügbar unter <http://www.eu2015lu.eu/en/actualites/articles-actualite/2015/12/07-conseil-epsco-egalite/>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Hallvarsson & Hallvarsson (2010): The Swedish Corporate Governance Code. Online verfügbar unter www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_sweden_feb2010_en.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Hanappi-Egger, Edeltraud (2011): The Triple M of Organizations. Man, Management and Myth. 1. Aufl.: Springer Wien New York.

Handelsblatt (2015): Frauen, macht! Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/politik/international/frauenquote-in-norwegen-frauen-macht/11466612.html>, zuletzt geprüft am 28.12.2016.

Handelszeitung (2014): Sommaruga will Frauenquote von 30 Prozent. Online verfügbar unter <http://www.handelszeitung.ch/politik/sommaruga-will-frauenquote-von-30-prozent-667283>, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Hans Böckler Stiftung (2015): Mitbestimmungsförderung. Online verfügbar unter www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_12_1.pdf, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena; Schrauder, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer Gesellschaft. Online verfügbar unter https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj9oobljMTRAhXE0RQKHVnIAhUQFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.tu-chemnitz.de%2Fgleichstellung%2FGender%2Furn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf&usq=AFQjCNEH58AxqYADFwDurdYd1Jqfgd0s5Q&sig2=e7CMgjCZdhwQN_saRiLdeQ&cad=rja, zuletzt geprüft am 15.01.2017.

Koob, Clemens (1996): Die Auswirkungen des Business Process Reengineering auf das mittlere Management. Hamburg: Diplomica Verlag.

Krell, Gertraude (2014): Vertrackte Verhältnisse. (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“. In: Denis Hänni, Hildegard Matthies und Dagmar Simon (Hg.): Erfolg. Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Leitorientierung: Leviathan, S. 159–174.

Lachmayr, Konrad (2013): Demokratierechtliche Analyse des Österreichischen Corporate Governance Kodex. Online verfügbar unter <http://www.lachmayer.eu/de/studie-demokratierechtliche-analyse-des-oesterreichischen-corporate-governance-kodex/>, zuletzt geprüft am 10.01.2015.

Liswood, Laura (2015): Heterogen ist besser. In: *Harvard Business Manager* (5), S. 16–17.

Mercer (2014): When Women Thrive Businesses Thrive. Online verfügbar unter <https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwid3cix58bRAhXHSQKHcSjC4gQFgnMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.mercer.com%2Fcontent%2Fdam%2Fmcc-web%2FFiles%2FGender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive-Mercer.pdf&usq=AFQjCNF1uq03YzyZPmJEhs8VYfOfhkiHXg&sig2=YziGxkVilza4U3JPPx5Kmg>, zuletzt geprüft am 16.01.2017.

Neue Zürcher Zeitung (2015): Britische Verwaltungsräte werden freiwillig weiblicher. Online verfügbar unter <http://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/britische-verwaltungsraete-werden-freiwillig-weiblicher-1.18638648>, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Oelsnitz, Dietrich von der (2009): Management. Geschichte, Aufgaben, Beruf. C.H.Beck Wissen.

Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft (2016): Corporate Governance Kodex. Online verfügbar unter http://www.bwg.at/bwg/bwg_v4.nsf/sysPages/kodex.html, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2015): Homepage Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance. Online verfügbar unter <http://www.corporate-governance.at/>, zuletzt geprüft am 10.01.2015.

Österreichisches Bundeskanzleramt (2014): Modelle: Von Norwegen lernen? Online verfügbar unter <http://www.oesta.gv.at/site/6869/default.aspx>, zuletzt geprüft am 28.12.2016.

Overheid.nl (2017): 34 435 Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met het voortzetten van het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen. Online verfügbar unter <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/34435/kst-34435-1.html>, zuletzt geprüft am 19.01.2017.

PWC (2008): The leaking pipeline: Where are our female leaders? 79 women share their stories. Online verfügbar unter https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiB14eq1fPRAhUhmJokHVwoCGkQFggghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Ffx%2Ffen%2Fwomen-at-pwc%2Fassets%2Fleaking_pipeline.pdf&usq=AFQjCNEc1TMUHRgcWhssTN_AxdFuOUuRdG&cad=rja, zuletzt geprüft am 02.02.2017.

Rigassi, Barbara; Büsser, Ursula (2014): Frauen in Verwaltungsräten. Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa. Online verfügbar unter https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwias7DYjNRAhVMNFAKHF-ADIQFggiMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.seco.admin.ch%2Fdam%2Fseco%2Fde%2Fdokumente%2FPublikationen_Dienstleistungen%2FPublikationen_Formulare%2FArbeit%2FArbeitsmarkt%2FFrauen_und_arbeitsmarkt%2FFrauen%2520in%2520Verwaltungs%25C3%25A4ten.%2520Situation%2520in%2520Schweiz%2520Unternehmen%2520und%2520L%25C3%25B6sungsans%25C3%25A4tze%2520in%2520Europa.pdf.download.pdf%2FFrauen%2520in%2520Verwaltungs%25C3%25A4ten_DE.pdf&usq=AFQjCNGal3u2y9cwxRUmahGSaVvVv_AN2TA&sig2=wGYJtWHoRvCyG6XT8TIEog, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

RISbka (2017): Gesamte Rechtsvorschrift für Unternehmensgesetzbuch. Online verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>, zuletzt geprüft am 19.01.2017.

SAGEpub (2015): Women in Top Management. Online verfügbar unter <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1645-95535-2666211/20150427/women-in-top-management>, zuletzt geprüft am 14.01.2017.

Salzburger Nachrichten (2014): Frauenquote in der EU noch Zukunftsmusik. Online verfügbar unter <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/karriere-nachrichten/sn/artikel/frauenquote-in-der-eu-noch-zukunftsmusik-131172/>, zuletzt geprüft am 22.12.2016.

Sattelberger, Thomas (2011): Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns. In: Gertraude Krell, Ortlieb Renate und Barbara Sieben (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Springer.

Schmitt, Norma (2015): Zum Potential einer festen Geschlechterquote. DIW. Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.514488.de/15-40-1.pdf, zuletzt geprüft am 02.02.2017.

Sealy, Ruth; Doldor, Elena; Vinnicombe, Susan (2016): The Female FTSE Board Report 2016. Online verfügbar unter https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiM6Yilm5nRAhVQMFAKHUB0D_IQFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.cranfield.ac.uk%2F%2Fmedia%2Fimages-for-new-website%2Fcentres%2Fschool-of-management-centres%2Fglobal-centre-for-gender-and-leadership%2Ffemale-ftse-board-report

2016.ashx%3Fla%3Den&usg=AFQJCNHi677ED89pWQX5a6lNxCJMD3Gg&sig2=DkebEECa4u5tnQGgI59_Tg&bvm=bv.142059868,d.ZWM, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

SPE (2016): Regner: EU-Kommission muss endlich neue Gleichstellungsstrategie liefern. Online verfügbar unter <http://www.spe.at/presseausendungen/regner-eu-kommission-muss-endlich-neue-gleichstellungsstrategie-liefern/>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Statistik Austria (2016): Arbeitsmarktstatistik 3. Quartal 2016. Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung. Online verfügbar unter http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/3/index.html?includePage=detailedView§ionName=Arbeitsmarkt&pubid=412, zuletzt geprüft am 20.01.2017.

Szydło, Marek (2015): Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance. In: *European Law Journal* 21 (1), S. 97–115.

The Telegraph (2014): Official: 'UK could miss women on boards target' – Davies's steering group chief. Online verfügbar unter <http://www.telegraph.co.uk/women/womens-business/10721917/Official-UK-could-miss-women-on-boards-target-Davies-steering-group-chief.html>, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

The Washington Post (2015): Why there are so many female managers but so few CEOs. Online verfügbar unter <https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/03/11/why-there-are-so-many-female-managers-but-so-few-ceos/>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Trend: Trend Top 500. In: *Trend Top 500* 2016.

Westfälische Wilhelm Universität Münster (2012): Zwei neue Managerinnen in niederländischen Großunternehmen. Online verfügbar unter <http://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/aktuelles/archiv/2012/februar/0202frauenquote.shtml>, zuletzt geprüft am 28.12.2016.

Wiener Börse (2016): Marktsegmentierung der Wiener Börse. Online verfügbar unter <https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjIvaHn7M7RAhWGPBQKHee8CPcQFggnMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.wienerborse.at%2Fuploads%2Fu%2Fcms%2Ffiles%2Fhandel%2Fmarktsegmentierung.pdf&usg=AFQJCNH9Yo5q1FBGcrY3yXr2lVugDfNtog&sig2=mWaZn2GWRyCouGkcGy4DXQ&cad=rja>, zuletzt geprüft am 19.01.2017.

Wiersema, Margarethe; Mors, Marie Louise (2016): What Board Directors Really Think of Gender Quotas. Hg. v. Harvard Business Review. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2016/11/what-board-directors-really-think-of-gender-quotas>, zuletzt geprüft am 16.01.2017.

Wirtschaftslexikon24 (2017): Führungsebenen. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/fuehrungsebenen/fuehrungsebenen.htm>, zuletzt geprüft am 17.01.2017.

WKO (2015): Prokura. Online verfügbar unter <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsrecht-allgemein/Prokura.html>, zuletzt geprüft am 18.01.2017.

World Economic Forum (2017): 'When the woman starts talking, the men switch off' - Christine Lagarde on why gender parity is taking so long. Online verfügbar unter <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/when-the-woman-starts-talking-the-men-switch-off-davos-participants-on-why-gender-parity-is-taking-so-long/>, zuletzt geprüft am 19.01.2017.

Zeit Online (2014): Warum ausgerechnet wir? Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/2014/42/frauenquote-kritik-maennerwut>, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Gesellschaftskritische Wissenschaft: die Studien der AK Wien

Alle Studien zum Downloaden:

wien.arbeiterkammer.at/service/studien

