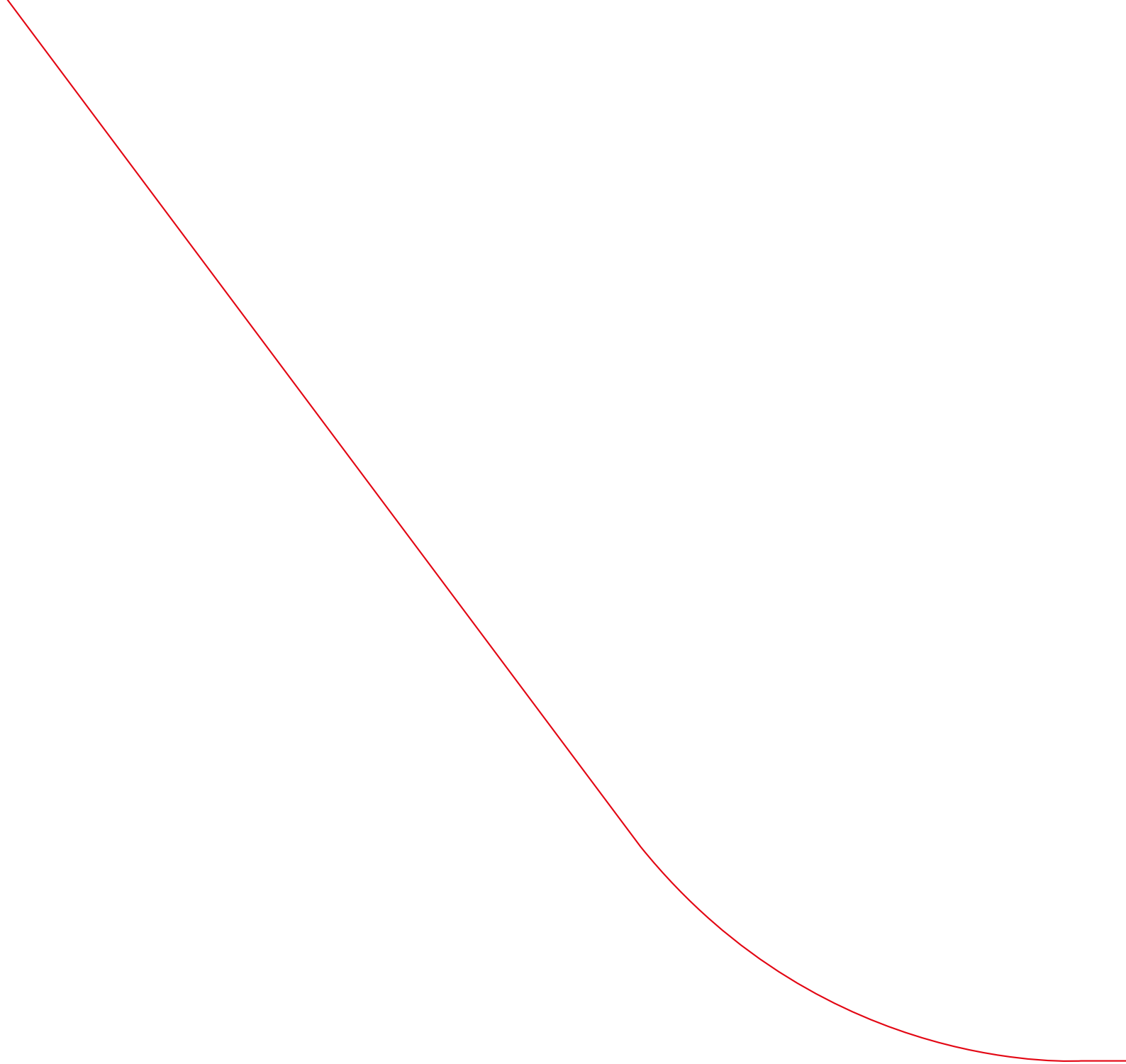


Simone Hudelist
Kassandra Friedrichs



FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2025

Hürden überwinden, Chancen ergreifen!



Simone Hudelist
Kassandra Friedrichs

FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2025

Hürden überwinden, Chancen ergreifen!

ZUSAMMENFASSUNG

Im Jahr 2025 sind die österreichischen Unternehmen weiterhin deutlich entfernt von einer geschlechtergerechten Besetzung in der Unternehmensführung (Geschäftsführung bzw. Vorstand) und dem Aufsichtsrat. Mit der seit 2018 geltenden verbindlichen Quote¹ von mindestens 30 % Frauen² wurde ein erster Schritt für eine stärkere Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsratsgremien großer und börsennotierter Unternehmen³ gesetzt. Das Inkrafttreten der EU-Richtlinie markierte einen weiteren Meilenstein auf dem Weg zu einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis in Führungsgremien. Seit dem Beginn der Erhebung für den Frauen.Management.Report ist ein langsames Wachsen zu verzeichnen, das vor allem im Bereich des Aufsichtsrates durch die Implementation der Quotenregelung positive Entwicklung gezeigt hat. Die Unternehmensführung ist wie bisher unverändert eindeutige Männerdomäne – dennoch wurde manches erreicht und diese Aussichten lassen zuversichtlicher in die Zukunft blicken.

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

Im Jahr 2025 erreichen 29 der Top-200-Unternehmen einen Frauenanteil von mindestens 40 % in der Geschäftsführung – damit liegt etwa jedes siebte Unternehmen über dieser Marke. Zudem sind die Neubestellungen in den Geschäftsführungen dieser Unternehmen deutlich ausgewogener als im übrigen Spitzenfeld.

- Geschäftsführungen der größten österreichischen Unternehmen 2025 weiterhin in Männerhand

Anfang Jänner 2025 sind Frauen in den Führungsetagen der umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs weiterhin stark unterrepräsentiert. Von insgesamt 610 Geschäftsführungspositionen sind 526 mit Männern besetzt (86,2 %). Besonders deutlich zeigt sich das Ungleichgewicht in den Vorständen börsennotierter Unternehmen: Nur 28 von 218 Vorstandsmitgliedern (12,8 %) sind Frauen. Zehn der 69 Börsenunternehmen (14,5 %) bestehen sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat ausschließlich aus Männern. Im ATX sind lediglich 15,5 % der Vorstandspositionen weiblich besetzt – europaweit liegt nur Luxemburg mit 10,0 % darunter (EU-Schnitt: 24,7 %). Zum Vergleich: In Deutschland liegt der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Unternehmen bei 25,7 %.

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

Wie die Erhebungen der AK-Wien in den vergangenen mehr als 15 Jahren zeigen, sind Frauen in Aufsichtsratspositionen traditionell stärker als im Management vertreten. Die Geschlechterquote für den Aufsichtsrat hat diesen Trend weiter verstärkt, wie sich acht Jahre nach deren Inkrafttreten bilanzieren lässt: Der Frauenanteil in den quotenerfassten, börsennotierten Unternehmen hat sich signifikant von 22,4 % (Jänner 2018) auf 38,0 % (Jänner 2025) gesteigert (+15,6 Prozentpunkte). In der Gruppe der quotengebundenen Unternehmen erreichen bzw. übertreffen drei Viertel den Frauenanteil von mindestens 30 %

¹ Bundeskanzleramt Österreich 2017.

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

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

im Aufsichtsrat, die Hälfte der Unternehmen liegt bei mindestens 40 %. Es zeigt sich jedoch, dass die Steigerungsraten zuletzt etwas abflachen und nicht mehr ganz an die hohe Dynamik, die bei Einführung der Quote zu beobachten war, anschließen kann („Quotendeckel“).

	Top 200 Unternehmen	Börsennotierte Unternehmen		ATX-20-Unternehmen	Staatsnahe Unternehmen ⁴
		Quotenpflichtig	Nicht-Quotenpflichtig		
Aufsichtsrat	27,7 %	38,0 %	21,3 %	35,2 %	51,4 %
Geschäftsführung	13,8 %	15,0 %	10,2 %	15,5 %	22,4 %

Frauenanteil nach Vergleichsgruppen, Aufsichtsrat und Geschäftsführung, Jänner 2025

■ Internationaler Vergleich: Österreich bei wirtschaftlicher Partizipation von Frauen weiterhin weit abgeschlagen

Dass mit Blick auf die Gleichberechtigung von Frauen in der Wirtschaft hierzulande Aufholbedarf besteht, macht der internationale Vergleich deutlich: Im Global Gender Gap Report 2024 des Weltwirtschaftsforums (WEF) erreicht Österreich in der Frage der wirtschaftlichen Partizipation von Frauen unter 146 Ländern lediglich den 67. Rang, in der Frage des verdienten Einkommens sogar nur den 97. Platz.⁵ Zurückzuführen ist die eklatante Unterrepräsentanz von Frauen im Management auf Vorurteile, Diskriminierung und Geschlechterstereotypisierung sowie die Ausrichtung von Karriereplänen auf traditionelle Geschlechterrollen.⁶ Eine weitere Hürde für Frauenkarrieren sind die – mit steigender Hierarchiehöhe – wegfallenden objektivierenden Auswahlmethoden bei Rekrutierungsprozessen.⁷ Als primäres Selektionskriterium für die obersten Führungsebenen ist das sogenannte „Ähnlichkeitsprinzip“ auszumachen: Ähnlichkeit macht attraktiv und gibt Sicherheit, was zur Folge hat, dass Männer immer wieder Männer rekrutieren.⁸

Während der Frauenanteil in den Aufsichtsräten europaweit dank Quotenregelungen in einzelnen Mitgliedstaaten sukzessive steigt, scheint die Unterrepräsentanz von Frauen in den Geschäftsleitungen unveränderlich. Es sind individuelle Initiativen der europäischen Länder, die den notwendigen, nächsten Schritt setzen und das Erfolgsmodell Quote auf den Vorstand übertragen. Der Beschluss der EU-Richtlinie zur „Gewährleistung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktor:innen börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“ ist ein wichtiger Schritt zu einer ausgeglicheneren Geschlechterquote in den europäischen Unternehmen. Österreich hat die Umsetzungsfrist im Dezember 2024 verstreichen lassen und die Richtlinie nicht in nationales Recht umgesetzt. Am 11. Februar 2025 ist nach Einleitung eines Vertragsverletzungsverfahrens gegen Österreich, ein Begutachtungsentwurf zur Umsetzung der Richtlinie in Begutachtung geschickt worden, der nun von Interessenvertretungen und Expert:innen geprüft wird.

⁴ Bundeskanzleramt Österreich 2023. Für die Geschäftsführung eigene Berechnung.

⁵ Weltwirtschaftsforum 2024.

⁶ Edding und Erfurt Sandhu 2019.

⁷ Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

⁸ Allbright Stiftung 2020.

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

- Umsetzung des aktuellen Gesetzesvorschlags zu Vorständinnen in börsennotierten Unternehmen

Die Arbeiterkammer begrüßt den aktuellen Gesetzesvorschlag, der eine verbindliche Frauenquote in börsennotierten Unternehmen vorsieht. Demnach soll künftig in Vorständen mit mehr als zwei Mitgliedern mindestens eine Frau vertreten sein. Zusätzlich soll ein Frauenanteil von 40 % in den Aufsichtsräten sichergestellt werden. Diese Regelung ist ein entscheidender Schritt, um männerdominierte Strukturen in der Unternehmensführung aufzubrechen und mehr Chancengleichheit zu schaffen. Frauen in Spitzenpositionen beeinflussen nicht nur maßgeblich die Unternehmenskultur, Personalpolitik und Vergütungsgerechtigkeit, sondern sind auch inspirierende Vorbilder für nachfolgende Generationen. Die Arbeiterkammer hofft, dass das Parlament diesen wichtigen Vorstoß unterstützt und setzt sich für eine zukünftige Ausweitung der Regelung auf große Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten ein, um Gleichstellung in der Wirtschaft weiter voranzutreiben.

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

Die öffentliche Hand soll mit gutem Beispiel vorangehen: Die Erhöhung der Quote in den Aufsichtsratsgremien staatsnaher Unternehmen auf 40 %, die 2020 beschlossen wurde, zeigt weiterhin Wirkung. Es sollte eine rasche Zielvorgabe für die geschlechtergerechte Besetzung von Geschäftsführungen folgen, aktuell liegt dort der Frauenanteil bei 21,0 %. Unter Anwendung eines nach Geschlechtern ausgewogenen Verhältnisses in Geschäftsführungen mit zwei Personen und einer Quote von mindestens 33 % Frauen ab drei Personen wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung im Management mit einem Frauenanteil von knapp einem Drittel (32,1 %).

- Vergütungspolitik an Governance und Diversität knüpfen

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

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	5
2. Initiativen der Europäischen Union	6
Richtlinie „Frauen in Aufsichtsräten“ (2023)	6
3. Gesetzliche und freiwillige Maßnahmen in Österreich	9
3.1. Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)	11
3.1.1. Weiterentwicklungsbedarf des Gleichstellungsgesetzes (GFMA-G)	15
3.2. Börsennotierte Unternehmen	17
3.3. Unternehmen im öffentlichen Interesse	20
3.3.1. Neuerungen zur Europäischen Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichterstattung (CSRD 2021)	21
3.4. Kreditinstitute	23
3.5. Staatsnahe Unternehmen	25
3.6. Universitäten	27
4. AK-Erhebung: Frauen in Management und Aufsichtsrat 2024	29
4.1. Top 200 Unternehmen	29
4.1.1. Geschäftsführung, Vorstand	30
4.1.2. Best Practice	33
4.1.3. Aufsichtsrat	34
4.2. Börsennotierte Unternehmen	37
4.2.1. Vorstand	38
4.2.2. Aufsichtsrat	39
4.3. Quotenpflichtige Unternehmen an der Börse	41
5. Österreich im europäischen Vergleich	44
5.1. Frauenanteil in Führungspositionen europäischer Unternehmen	44
6. Schlussfolgerungen	48
Literaturverzeichnis	51

1. EINLEITUNG

„ We teach girls to shrink themselves, to make themselves smaller. We say to girls: 'You can have ambition, but not too much. You should aim to be successful, but not too much. Otherwise you will threaten the man ' ”

Beyoncé amerikanische R&B und Pop-Sängerin und Schauspielerin basierend auf einem Zitat der nigerianischen Schriftstellerin und Feministin Chimamanda Ngozi Adichie ⁹

In einer Welt, in der Frauen die Hälfte der Bevölkerung ausmachen und ihre Erwerbstätigenquote in Österreich in den letzten Jahren auf beeindruckende 70,3 % gestiegen ist, bleibt ein entscheidendes Paradoxon bestehen: Die höchsten Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft sind nach wie vor überwiegend männlich besetzt. 2025 leben in Österreich 50,7 % Frauen, doch wenn es um die Spitzenfunktionen in der Wirtschaft geht, sind sie eine Seltenheit.¹⁰ Der Weg an die Spitze ist für viele Frauen trotz höherer Bildungsabschlüsse und wachsender Berufserfahrung nach wie vor blockiert – nicht etwa durch mangelnde Qualifikation, sondern durch unsichtbare, aber kraftvolle Barrieren. Die „gläserne Decke“, die hochqualifizierte Frauen daran hindert, den beruflichen Aufstieg zu schaffen, bleibt auch im Jahr 2025 hartnäckig bestehen. Warum ist das so? Warum wird Vielfalt in Führungsetagen immer noch als Bedrohung wahrgenommen, als Störung eines bewährten Systems, statt als Chance für Innovation und langfristigen Erfolg? Die Antwort liegt in tief verwurzelten Strukturen und Stereotypen. Der „Kulturelle Code“ der Führung – eine Mischung aus traditionellen Erwartungen, die oft mit männlichen Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft verbunden sind – erschwert den Zugang für Frauen. Die Rekrutierung von Führungskräften folgt oft dem Prinzip der Ähnlichkeit, was bedeutet, dass Männer nach Führungsrollen in jüngeren Versionen ihrer selbst suchen.¹¹ Infolgedessen sinkt der Frauenanteil mit jeder Hierarchieebene.

Trotz des Widerstands gegen Veränderungen gibt es jedoch einen Lichtblick: Quotenregelungen. Sie werden häufig als „Frauenquote“ missverstanden, aber sie dienen vielmehr als ein Gleichstellungsinstrument, das auf die Förderung von Vielfalt und Gleichberechtigung in Führungsetagen abzielt. Quoten setzen den Fokus auf Qualifikation statt Geschlecht und zwingen Unternehmen dazu, über den Nominierungsprozess und die Auswahlkriterien nachzudenken. Sie bieten die Möglichkeit, die bislang bestehende Homogenität in Führungspositionen aufzubrechen und die Türen für Frauen zu öffnen – nicht als Geste der Gnade, sondern als strategischer Schritt für den Erfolg der gesamten Organisation.¹²

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

⁹ [Beyoncé - Flawless Lyrics | Lyrics.com](#) 2019

¹⁰ Statistik Austria 2024.

¹¹ Hanappi-Egger und Mensi-Klarbach 2014.

¹² Hanappi-Egger 2011.

2. INITIATIVEN DER EUROPÄISCHEN UNION

RICHTLINIE „FRAUEN IN AUFSICHTSRÄTEN“ (2023)

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

Ursula von der Leyen Präsidentin der Europäischen Kommission¹³

In den letzten Jahren hat es auf EU-Ebene einige positive Entwicklungen in Bezug auf die wirtschaftliche Gleichstellung der Geschlechter und dem Durchbrechen der „gläsernen Decke“ gegeben. Diese unsichtbare Barriere hindert Frauen noch immer daran, Posten des Top-Managements in Unternehmen zu bekleiden. Die wichtigste Maßnahme hat das europäische Parlament in die Wege geleitet, als es im November 2022 den Vorschlag für eine „Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern der Direktor:innen börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen“¹⁴ angenommen hat. Bereits zehn Jahre zuvor, im November 2012, hatte die Kommission erstmalig eine Richtlinie über ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Leitungsorganen von Unternehmen vorgeschlagen, allerdings konnte über Jahre hinweg keine politische Einigung im Europäischem Parlament und im Rat erzielt werden.

Starker Motor für die schlussendliche Annahme der Richtlinie war Frankreich: Im Programm der französischen Ratspräsidentschaft (Triovorsitz Frankreich, Tschechien, Schweden) für das erste Halbjahr 2022 war neben anderen gleichstellungspolitischen Maßnahmen explizit die Behandlung des Richtlinienvorschlags verankert: „Die Ratspräsidentschaft wird sich dafür einsetzen, dass die Diskussionen über den Vorschlag für eine Richtlinie über ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in Aufsichtsräten vorangetrieben werden.“¹⁵ Am 14. März 2022 wurde im Rat für Beschäftigung, Sozialpolitik, Gesundheit und Verbraucherschutz (EPSCO) eine gemeinsame Position beschlossen. Das war ein wichtiger Schritt, um die Richtlinie zu verabschieden. Eine qualifizierte Mehrheit war – nach zehn Jahren Blockade – nunmehr möglich, da Deutschland beschlossen hatte, der Richtlinie zuzustimmen, wie Frauenministerin Anne Spiegel und Bundesaußenministerin Annalena Baerbock am 18. Februar 2022 bekanntgegeben haben.¹⁶

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

¹³ [Europa.eu](https://european-council.europa.eu/media/en/press-summaries/doc.asp?id=13178)

¹⁴ Europäisches Parlament und Rat 2022.

¹⁵ Rat der Europäischen Union 2021.

¹⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] 2022.

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

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

Die Richtlinie ist am 28. Dezember 2024 offiziell in Kraft getreten. Damit endete auch die Frist für die Mitgliedsstaaten, die Richtlinie in nationales Gesetz umzusetzen. Sie müssen dafür sorgen, dass die von der Richtlinie betroffenen Unternehmen bis Ende Juni 2026 die vorgegebenen Ziele erreichen. Hadja Lahbib, EU-Kommissarin für Gleichstellung, Vorsorge und Krisenmanagement, sieht in der Richtlinie einen bedeutenden Meilenstand. Hadja versichert: *„Ich werde Folgemaßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass diese wichtigen Rechtsvorschriften von den Mitgliedstaaten ordnungsgemäß umgesetzt und sorgfältig angewandt werden. Gemeinsam können wir die gläserne Decke durchbrechen.“*¹⁷

Österreich hat die Richtlinie bisher noch nicht implementiert. Aus diesem Grund hat die EU Ende Jänner 2025 ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich eingeleitet.¹⁸ Innerhalb einer Frist von zwei Monaten muss Österreich Brüssel antworten und die Richtlinie vollständig in nationales Recht umsetzen. Anfang Februar stellte die Justizministerin Alma Zadić einen neuen Gesetzesentwurf über verpflichtende Quoten in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Unternehmen vor. Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter Unternehmen sollen laut dem Entwurf zu mindestens 40 % mit dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt werden müssen. Zudem sieht das Gesetz vor, dass in Vorständen ab drei Personen mindestens eine Person des unterrepräsentierten Geschlechts vertreten sein muss.¹⁹ Ob und wann dieser Gesetzesentwurf verabschiedet wird, ist zum aktuellen Zeitpunkt noch unklar. Gerade im Hinblick auf eine möglicherweise kommende Koalition bleibt dies zweifelhaft. Schon während der letzten Regierung unter Bundeskanzler Nehammer hat die Opposition bereits in mehreren Parlamentssitzungen Initiativanträge bezüglich der Umsetzung der EU-Richtlinie eingebracht, die von den Regierungsparteien immer vertagt wurden.²⁰

Beispiele für eine erfolgreiche Implementierung der Richtlinie finden sich in Deutschland und Spanien. In Spanien gilt seit dem 22.08.2024 das Gleichstellungsgesetz „LO/2024“.²¹ Demnach müssen Unternehmen ab 2025 sicherstellen, dass mindestens 40 % ihrer Vorstandsmitglieder Frauen sind. Betroffen sind börsennotierte Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter:innen und einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro. Unternehmen, die die Paritätsanforderungen nicht erfüllen, müssen mit Sanktionen rechnen, einschließlich Geldstrafen und dem möglichen Ausschluss von öffentlichen Aufträgen. Zusätzlich verpflichtet das Gleichstellungsgesetz politische Parteien im Wahlkampf zu streng

¹⁷ Europäische Kommission 2025.

¹⁸ Salzburger Nachrichten 2025.

¹⁹ Staudacher 2025.

²⁰ Österreichisches Parlament 2022a.

²¹ ECIIA Advisory 2024.

paritätischen Listen.²² Bei diesen sogenannten „Reißverschlusslisten“²³ müssen Männer und Frauen immer abwechselnd gelistet sein. Dadurch soll verhindert werden, dass Parteien zwar die gleiche Anzahl an Männern und Frauen für den Wahlkampf aufstellen, die Frauen aber mit den hinteren Listenplätzen, die weniger Aussicht auf Einzug ins Parlament haben, vertröstet werden.

Deutschland musste seine gesetzlichen Quoten für Gleichstellung in Aufsichtsrat und Vorstand nicht anpassen, da diese bereits die Zielvorgaben der EU-Richtlinie erfüllen. Seit 2016 müssen die Aufsichtsräte börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen in Deutschland zu 30 % mit Frauen besetzt sein. Seit 2022 müssen zudem die Vorstände dieser Unternehmen, sofern sie mehr als drei Mitglieder haben, mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzt sein.²⁴ Diese Quoten zeigen eindeutig Wirkung: mehr als ein Viertel (25,7 %) aller DAX-Vorstandsmitglieder war im Jahr 2024 weiblich. Im Vorjahr waren es 23,5 % und vor Einführung der Quote, im Jahr 2021, waren nur 17,5 % aller DAX-Vorstandsmitglieder Frauen. Dennoch reagierte Deutschland auf die 2022 verabschiedete EU-Richtlinie, und zwar mit der Einrichtung der in der Richtlinie vorgesehenen „Stelle für die Förderung einer ausgewogenen Vertretung der Geschlechter in börsennotierten Gesellschaften“. Diese Stelle wurde im Dezember 2024 im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geschaffen. Aufgabe der Stelle ist es, die Entwicklung der Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen börsennotierter Unternehmen zu überwachen und zu fördern. Zudem wird die Stelle regelmäßig der Europäischen Kommission über die Fortschritte Deutschlands berichten und Empfehlungen zur weiteren Förderung der Gleichstellung abgeben.²⁵

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

Es gibt jedoch auch kritische Stimmen zur EU-Richtlinie. Ein Hauptkritikpunkt ist, dass einige ihrer Zielsetzungen nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Insbesondere wurde die Frage der Zusammensetzung der Gesellschaftsorgane bereits 2012 formuliert, ohne seitdem an aktuelle Entwicklungen angepasst zu werden. „Seitdem haben sich die politisch relevanten Fragen jedoch ausgeweitet und umfassen nun die ‚Diversität‘ in den Leitungsorganen im Allgemeinen und nicht mehr ‚nur‘ das Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern, während Letzteres zunehmend auch Themen wie nicht binäre Identitäten, Identifizierungen etc. beinhaltet“.²⁶ Eine Studie der Arbeiterkammer aus dem Jahr 2024 zeigt beispielsweise, dass ATX-Unternehmen in ihren Diversitätskonzepten die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit mit Abstand am häufigsten und ausführlichsten behandeln. Zwar ist dies grundsätzlich begrüßenswert, allerdings werden andere Dimensionen von Diversität, wie Alter, ethnische Zugehörigkeit, oder Behinderung wenig bis kaum behandelt. Die meisten ATX-Unternehmen erfüllen die Anforderung, dass in den Diversitätskonzepten mindestens drei unterschiedliche Diversitätsaspekte beachtet werden sollen. Diese beschränken sich allerdings in den allermeisten Fällen auf die fachliche Eignung, das Geschlecht, Alter, und Internationalität. Zudem beziehen sich konkrete Maßnahmen und Ergebnisse zur Förderung der Diversität hauptsächlich auf die Dimension Geschlecht.

²² Wandler 2023.

²³ Sinclair 2024.

²⁴ David 2025.

²⁵ Tagesschau 2025.

²⁶ ECLE 2022.

3. GESETZLICHE UND FREIWILLIGE MAßNAHMEN IN ÖSTERREICH

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

Barbara Prammer, ehem. österreichische Nationalratspräsidentin²⁷

Der politische Diskurs in Österreich um gesetzlich verbindliche Regelungen für mehr Frauen in Führungspositionen ist in den letzten zehn Jahren kontrovers verlaufen, doch schließlich hat sich die damals amtierende SPÖ-ÖVP-Regierung nach zähem Ringen 2017 auf eine verpflichtende Quotenregelung geeinigt: Seit 2018 gilt demnach in Österreich eine Geschlechterquote von 30 % für Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen. Dem vorausgegangen war das Scheitern freiwilliger Initiativen und Selbstverpflichtungen der Unternehmen. Österreich hat nach Vorbild Deutschlands an den erfolgreichen Weg der Quote für den Aufsichtsrat angeknüpft. Nachdem die deutsche Regierung ein Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände beschlossen hat, das seit August 2022 gilt, könnte Österreich dem nachziehen. Der Aufholbedarf im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Besetzung der Unternehmensführung ist hierzulande erheblich und der Ruf nach mehr Frauen in Geschäftsführungs- bzw. Vorstandspositionen wird immer lauter. Zuletzt ließ die stellvertretende Vorsitzende der Wirtschaftskammer (WKO) Martha Schultz aufhorchen. Sie bezeichnet sich, was eine verpflichtende Quotenregelung betrifft, als „geläutert“: „Es geht nicht anders. Freiwillig passiert wenig bis gar nichts.“ Schultz fordert eine verpflichtende Quote von 30 %, sowohl für Aufsichtsrats- als auch für Vorstandspositionen.²⁸

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

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

²⁷ OTS.at, 2014.

²⁸ Stuißer 2021.

²⁹ Österreichisches Parlament 2022b.

³⁰ Österreichisches Parlament 2021.

von öffentlichem Interesse³¹ ab einer bestimmten Beschäftigtenanzahl im Rahmen einer erweiterten Berichtspflicht nichtfinanzielle Informationen³² offenlegen. Im Rahmen dieser Berichtspflicht sieht das *Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz* (NaDiVeG) für börsennotierte Unternehmen, sofern es sich dabei um große Kapitalgesellschaften handelt, die Erstellung eines Diversitätskonzepts vor. Eine Nichtoffenlegung dieses Konzepts muss begründet werden. Im Folgenden werden die Bestimmungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bzw. zur Steigerung der Diversität in der Dimension „Gender“ für die einzelnen Unternehmensgruppen in Österreich näher erläutert. Der Fokus liegt dabei auf den Eckdaten zum Quotengesetz für den Aufsichtsrat, das im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

³¹ Bei Unternehmen im öffentlichen Interesse handelt es sich um sogenannte „Public Interest Entities“ (PIEs): Das sind kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Banken und Versicherungen mit mehr als 500 Beschäftigten.

³² In Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmer:innenbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

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

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

Susanne Kalss, Elisabeth Brameshuber, Georg Durstberger, Gesellschaftsrechtsexpert:innen³³

Das *Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)*³⁴ sieht seit 1. Jänner 2018 eine verpflichtende Geschlechterquote von 30 % für Aufsichtsräte sämtlicher börsennotierter Unternehmen sowie zusätzlich für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten vor. Bei Inkrafttreten der gesetzlichen Verpflichtung war in Schätzungen von 200 erfassten Unternehmen³⁵ die Rede, schließlich wurden 100 bis 150³⁶ Unternehmen kolportiert und letztlich dürften es wohl insgesamt 70 bis 80³⁷ Unternehmen sein, die der Quotenerfüllung unterliegen. Eine Darstellung der Entwicklung in den erfassten Gesellschaften und damit ein Monitoring über die Wirksamkeit der Quote wurde bislang nicht vom zuständigen Ministerium publiziert. Obwohl das Gesetz geschlechterneutral formuliert ist, geht es in erster Linie um eine Quote für Frauen,³⁸ da diese in den obersten Führungsgremien nach wie vor unterrepräsentiert sind. Durch die neue Bestimmung soll eine gleichberechtigte Teilhabe beider Geschlechtergruppen in entscheidenden Funktionen von bedeutenden Unternehmen gesichert und ein Beitrag zu einer größeren Heterogenität bzw. Diversität im Aufsichtsrat sowie gestärkter Governance geleistet werden.³⁹

Die Quotenregelung gilt für Gesellschaften, die ihren satzungsmäßigen Sitz in Österreich haben und zu folgenden zwei Gruppen von Unternehmen zählen: börsennotierte sowie nicht börsennotierte Gesellschaften, die dauernd mehr als 1.000 Mitarbeiter:innen beschäftigen. Grundsätzlich gilt, dass der Mindestanteil von 30 % vom Aufsichtsrat insgesamt – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter:innen – zu erfüllen ist. Das hat zur Folge, dass eine Übererfüllung in der einen Gruppe (z. B. Arbeitnehmer:innenvertretung) mögliche Defizite in der anderen (z. B. Kapitalvertretung) ausgleichen könnte. Aufgrund der unterschiedlichen Zeitpunkte der Aufsichtsrats- und der Betriebsratswahlen kann es dazu kommen, dass eine Kurie untererfüllt und damit die andere zur Übererfüllung gezwungen wird.⁴⁰ Um sich ein Bild davon zu machen, wie die Verteilung nach Arbeitnehmer:innen- und Kapitalvertretung aussieht, hier ein paar Zahlen zum Status quo: Während in den umsatzstärksten 200 Unternehmen des Landes der Frauenanteil unter den Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat in den vergangenen Jahren jeweils jenen der Kapitalvertreter:innen übertroffen hat, konnten im Vorjahr die Kapitalvertreter:innen den Frauenanteil in der Arbeitnehmer:innenvertretung übertreffen. Auch dieses Jahr setzt sich dieser Trend fort: Im Jänner 2025 verzeichnen die Kapitalvertretungen einen Frauenanteil von 28,2 %, jene der Arbeitnehmer:innen 26,4 %. In den börsennotierten Gesellschaften liegt der Frauenanteil bei beiden auf annähernd dem

³³ Kalss et al. 2017.

³⁴ Bundeskanzleramt Österreich 2017.

³⁵ APA-OTS 2017.

³⁶ Mensi-Klarbach 2017.

³⁷ Kalss et al. 2017.

³⁸ Ebd.

³⁹ Justizausschuss des Nationalrats 2017.

⁴⁰ Kalss et al. 2017.

selben Niveau, und zwar 31,7 % in der Kapitalvertretung und 31,3 % unter den Arbeitnehmervertreter:innen.

Widerspruch gegen die Gesamterfüllung der Quote

Das Gesetz ordnet für das Gremium Aufsichtsrat das Prinzip der „Gesamterfüllung“ an, allerdings kann die Mehrheit der bestellten Kapitalvertreter:innen bzw. der entsandten Arbeitnehmervertreter:innen widersprechen. Der Widerspruch ist spätestens sechs Wochen vor einer Wahl oder Entsendung gegenüber der oder dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu erklären. Es ist davon auszugehen, dass nicht jedes einzelne Mitglied eine Erklärung abgeben muss, sondern dass beide Gruppen den Widerspruch jeweils in Form eines Beschlusses (mit einfacher Mehrheit) abhandeln werden. Im Falle des Widerspruchs, der für den jeweils konkret anstehenden Wahl- oder Entsendungsvorgang gilt, muss jede Kurie die Mindestquote einzeln bzw. getrennt erfüllen. Um überraschende Widerspruchserklärungen zu verhindern und damit sowohl der Arbeitnehmer:innen als auch der Kapitalvertretung Planungssicherheit für die Nachbesetzung zu geben, gibt es die Möglichkeit, für einen bestimmten Zeitraum einen Verzicht auf das Widerspruchsrecht zu vereinbaren. Ebenso können jeweils Kapital- und Arbeitnehmer:innenvertretung erklären, einen bereits erhobenen Widerspruch aufrechtzuerhalten.⁴¹

Anwendungsbereich

Börsennotierte Unternehmen sowie Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten

- Der Anwendungsbereich der Quote umfasst – ungeachtet ihrer Größe – sämtliche börsennotierte Unternehmen. Zur Börsennotierung ist festzuhalten, dass nur Unternehmen erfasst sind, deren Aktien an einer geregelten Börse in Österreich, der EU, dem EWR oder einem gleichwertigen anderen Markt in einem Drittland zugelassen sind. An der Wiener Börse waren das bisher der Amtliche Handel und der Geregelte Verkehr, nicht hingegen der Dritte Markt; seit 3. Jänner 2018 gilt das neue Börsegesetz (BörseG 2018), welches nur mehr einen geregelten Markt vorsieht. Nicht erfasst sind andere kapitalmarktorientierte Unternehmen, deren Anleihen oder verbrieftete Genussrechte an einem geregelten Markt notieren. Die Gesellschaften müssen österreichische AGs sein. Es fallen zudem einige österreichische Gesellschaften, die in Frankfurt, an der SIX Zürich oder in London notieren, in den Anwendungsbereich.⁴²
- Zudem gilt das Gesetz für jene Unternehmen, die dauernd mehr als 1.000 Arbeitnehmer:innen beschäftigen, wobei eine konzernmäßige Betrachtung der Beschäftigungszahlen nicht vorgesehen ist. Da also nicht der Konzern, sondern die österreichische Gesellschaft Anknüpfungspunkt ist, sind die in aus- und inländischen Tochtergesellschaften beschäftigten Mitarbeiter:innen nicht bei der Berechnung des Schwellenwerts von 1.000 zu berücksichtigen.

Voraussetzungen für die Kapitalvertretung

Aufsichtsrat muss aus mindestens sechs Kapitalvertreter:innen bestehen

- Grundsätzlich besteht ein Aufsichtsrat laut § 86 AktG aus mindestens drei bzw. maximal 20 Kapitalvertreter:innen. Damit die gesetzliche Geschlechterquote zur Anwendung kommt, bedarf es laut Gesetzgeber einer Mindestgröße von sechs Kapitalvertreter:innen.⁴³ Hier ist anzumerken, dass durch eine Satzungsänderung die

⁴¹ Brix 2017.

⁴² Kalss et al. 2017.

⁴³ Bundeskanzleramt Österreich 2017.

Anzahl jederzeit auf drei bis fünf Aufsichtsratsmitglieder festgelegt werden kann, womit die Voraussetzung nicht erfüllt wäre. Außerdem kann durch eine Abberufung bzw. fehlende Neubestellung innerhalb eines zulässigen Rahmens die Anzahl der Kapitalvertreter:innen faktisch verringert werden.

Belegschaft muss zu mindestens 20 % aus dem Minderheitsgeschlecht bestehen

- Ein Mindestanteil von 20 % Arbeitnehmerinnen in der Belegschaft ist eine weitere Bedingung für die Anwendung der gesetzlich festgelegten Quote von 30 % für Frauen im Aufsichtsrat. Das Gesetz legt dabei nicht fest, ob als Bemessungsgrundlage dafür der Konzern oder das Einzelunternehmen heranzuziehen ist. Aus Sicht von Kalss, Brameshuber und Durstberger zielt das Gesetz bei der Berechnung des Belegschaftsanteils auf die „konkrete Gesellschaft“⁴⁴ ab: Es wird argumentiert, dass die Regelung zum Beschäftigtenanteil im selben Satz wie die Berechnung der Beschäftigten insgesamt zu finden ist und die Konzernbetrachtung damit nicht greift.

Voraussetzungen für die Arbeitnehmer:innenvertretung

Gemäß dem GFMA-G gilt die Geschlechterquote auch für die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat. Neben den gesellschaftsrechtlichen Regelungen gilt zudem § 110 Abs 2a ArbVG, der vorsieht, dass unter den in den Aufsichtsrat entsandten Arbeitnehmervertreter:innen jedes der beiden Geschlechter im Ausmaß von mindestens 30 % vertreten sein muss. Dazu halten Susanne Haslinger und René Schindler fest, dass die verbindliche und sanktionierte Anordnung einer Geschlechter-(Frauen-)Quote bei Entsendungen von Aufsichtsratsmitgliedern aus dem Pool der Betriebsratsmitglieder hier sachlich ebenso notwendig, wie auf der Seite der Kapitalvertreter:innen war.⁴⁵ Diese Verpflichtung gilt unter folgenden Voraussetzungen:

Mindestens drei Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat

- Die Quote ist demnach nur dann zu erfüllen, wenn mindestens drei Arbeitnehmervertreter:innen in den Aufsichtsrat zu entsenden sind. Drei Vertreter:innen auf Arbeitnehmer:innenseite reichen aber nicht aus, um die Quote zu aktivieren – die Regelung greift erst dann, wenn außerdem sechs Kapitalvertreter:innen im Aufsichtsrat sitzen. Kalss, Brameshuber und Durstberger merken in diesem Zusammenhang an, dass im Gesetz nicht berücksichtigt wurde, dass „nach dem ArbVG fünf Kapitalvertreter und drei Arbeitnehmervertreter zu bestellen sein können, sodass Abs 2a bis 2d des § 110 ArbVG in diesem Fall nicht zur Anwendung kommen. Das offensichtliche gesetzgeberische Anliegen wurde insofern schlecht umgesetzt“.⁴⁶

⁴⁴ Kalss et al. 2017.

⁴⁵ Haslinger und Schindler 2018.

⁴⁶ Kalss et al. 2017.

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

- Ein Mindestanteil von 20 % Arbeitnehmerinnen⁴⁷ in der Belegschaft ist eine weitere Bedingung für die Anwendung der gesetzlich festgelegten Quote von 30 % Frauen im Aufsichtsrat. Für die Gruppe der Arbeitnehmer:innenvertretung merken Kalss, Brameshuber und Durstberger an: „Während die Arbeitnehmervertreter auf die Belegschaftsangehörigen beschränkt sind, können Kapitalvertreter sogar über den Eigentümerkreis hinaus und über Landesgrenzen hinweg nach geeigneten Frauen suchen.“⁴⁸ Ähnlich argumentieren Haslinger und Schindler: „Eine solche Bedingung ist zwar für die Geltung der Quote für Arbeitnehmer:innenvertretung sachlich leicht verständlich: Diese sind einerseits was ihre Rekrutierung betrifft (ausschließlich aus dem Kreis der Betriebsratsmitglieder), andererseits aber auch was ihre Aufgabe betrifft (Wahrung der Belegschaftsinteressen), an die Zusammensetzung der Belegschaft gebunden. Warum gleiches aber für Kapitalvertreter:innen gelten soll, bleibt unerfindlich: Die Wahrung der Gesellschaftsinteressen wie auch der öffentlichen und der Aktionärsinteressen ist von der Zusammensetzung der Unternehmensbelegschaft völlig unabhängig und das gilt auch für die Möglichkeit, geeignete Kandidat:innen zu finden.“⁴⁹

Für weitere Details zur praktischen Anwendung der Quotenregelung auf den Entsendungsprozess sowie insbesondere der zu beachtenden Schritte bei einer Konzernentsendung sei an dieser Stelle auf den Beitrag von Susanne Haslinger und René Schindler „Quotenpflicht für Aufsichtsräte großer oder börsennotierter Unternehmen“⁵⁰ sowie auf „Was die Quotenregelung für die Arbeitnehmer:innenvertretung bedeutet“ von Silvia Hruška-Frank und Hannes Schneller⁵¹ verwiesen.

Berechnung der Quote

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

Sanktionen

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

⁴⁷ Dies gilt auch umgekehrt: Sollte die Belegschaft überwiegend aus Frauen bestehen, würde der Mindestanteil von 20 % die männliche Geschlechtergruppe betreffen.

⁴⁸ Kalss et al. 2017.

⁴⁹ Haslinger und Schindler 2018.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Hruška-Frank und Schneller 2017.

3.1.1. WEITERENTWICKLUNGSBEDARF DES GLEICHSTELLUNGSGESETZES (GFMA-G)

Im gesellschaftsrechtlichen und öffentlichen Diskurs wird am *Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat* kritisiert, dass konkrete Umsetzungsfragen offengeblieben sind und das Gesetz vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten vorsieht, um die Quotenpflicht zu umgehen.⁵² Es besteht Handlungsbedarf im Hinblick auf „Schlupflöcher“⁵³ und die geringe Reichweite von geschätzten 70 bis 80 Unternehmen. Kalss, Brameshuber und Durstberger haben dazu festgehalten: „So klar das gesetzgeberische Anliegen ist, so kleinteilig sind die konkreten Voraussetzungen dafür festgelegt und es werden nur wenige Gesellschaften einbezogen.“⁵⁴ In dieselbe Kerbe schlagen Birkner und Leitner: „Es überrascht, dass der Gesetzgeber Umgehungen der Frauenquote Tür und Tor öffnet. So gilt die Quote nicht, wenn der Aufsichtsrat auf maximal fünf Kapitalvertreter verkleinert wird oder etwa durch Umgründungen die Arbeitnehmer:innenanzahl pro Unternehmen auf weniger als tausend verringert wird. Will es der Gesetzgeber den Boys-Clubs tatsächlich so einfach machen, bestens geeignete Frauen vom Aufsichtsrat fernzuhalten?“⁵⁵ Als weitere Lücke im Gesetz ist die Vernachlässigung der Belange von trans- und intersexuellen Menschen auszumachen, da die Problematik der gerechten⁵⁶ Verteilung von Führungspositionen offenbar ausschließlich als solche zwischen Frau und Mann definiert wurde. Aus Gründen der Rechtssicherheit bleibt insoweit keine andere Möglichkeit, als die personenstandsrechtliche Zuordnung, wie sie zum Wahlvorgang vorliegt, dem aktuellen Personalausweis oder Reisepass (d. h. dem dort angegebenen Geschlecht) zu entnehmen.⁵⁷

Mitte Februar 2020 zieht Gesellschaftsrechtsexpertin Susanne Kalss zwar ein erstes, positives Zwischenfazit zur Geschlechterquote, einige Aspekte seien aber aus ihrer Sicht „verbesserungswürdig“ – so hält es Kalss für „rechtspolitisch nicht sachgerecht“,⁵⁸ dass die Regelung erst für Aufsichtsräte mit sechs Kapitalvertretern und einem Frauenanteil von 20 % in der Belegschaft gilt. Umfassendere und weiterführende Regelungen (wie Zielvorgaben oder Quoten für sonstige Unternehmen) sieht das Gesetz bislang nicht vor; allein das Unternehmensgesetzbuch (UGB) enthält Berichtspflichten (vgl. Abschnitt 3.3.). Kalss weist im Oktober 2021 in diesem Zusammenhang und angesichts der Weiterentwicklung des Gesellschaftsrechts sowie der Implementierung des Mindestbeteiligungsgebots von Frauen in Vorständen in Deutschland darauf hin, dass „in Österreich auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene klare Regelungen fehlen.“ Die Unterrepräsentanz von Frauen an der Unternehmensspitze würde jedoch belegen, dass es geboten ist, die normativen Rahmenbedingungen fortzuentwickeln, so Kalss. Über schlichte Berichtspflichten hinaus, sollen angemessene Quoten ebenso wie anreizorientierte, auf die persönlichen Umstände der Frauen eingehende Regelungen geschaffen werden, damit die österreichische Wirtschaft gerade in Zeiten des Umbruchs und des Aufschwungs das volle Potenzial der Gesellschaft nützen kann und dann auch tatsächlich nützt. Die laufende Diskussion um eine Fortentwicklung und Stärkung des Gesellschaftsrechts sollte auch diesen Aspekt bedenken und damit auch Türöffner für bisher nicht mögliche Karrieren sein. Kalss argumentiert weiter: „Bedenkt man den hohen Ausbildungsgrad von Frauen, den Umstand, dass das Alter, mit dem Frauen erstmals Mutter werden, in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen ist, und schließlich die Steigerung der Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitsprozesse, so ist es Zeit, diese gesellschaftspolitischen Entwicklungen und technischen Möglichkeiten auch gesellschaftsrechtlich normativ zu fassen und dieser

⁵² Thaler und Laherstorfer 2017.

⁵³ Birkner und Leitner 2017.

⁵⁴ Kalss et al. 2017.

⁵⁵ Birkner und Leitner 2017.

⁵⁶ Brix 2017.

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ APA 2020a.

starken und für die Innovationskraft von Unternehmen so wichtigen Gruppe von Marktteilnehmerinnen Perspektive und Planungssicherheit zu geben.“⁵⁹

Die Einschätzungen von Kalss decken sich mit jenen von Georg Schima, Rechtsanwalt und Mitglied des Österreichischen Corporate Governance Arbeitskreises. Schima empfiehlt angesichts der gesetzlichen Reformen in Deutschland, dringend auch in Österreich ein ähnlich gestaltetes Gesetz zu verabschieden. Die Geschlechterquote im Aufsichtsrat erachtet Schima als ersten sinnvollen Schritt, abgesehen davon, dass der Anwendungsbereich des Gesetzes deutlich zu eng geraten ist. Wenn man die Rahmenbedingungen verbessern möchte, damit Frauen leichter in Führungspositionen gelangen können, dann würde es eine Verbesserung der rechtlichen Lage in puncto Mutterschutz, Elternkarenz, Pflegefreistellung etc. brauchen. Und Schima weiters: „Mit einer entsprechenden gesetzlichen Mutterschutz-, Pflegeurlaub- und Krankenstandsregelung, die (hoffentlich!) eine Mehrheit im österreichischen Parlament finden sollte, könnte man einen signifikanten Beitrag zur Förderung von Frauen nicht nur in Bezug auf Führungspositionen leisten, sondern insgesamt einen wichtigen Schritt tun, auf dem Weg zur Herstellung von Chancengleichheit der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt.“⁶⁰

Mit Kalss und Schima weisen zwei renommierte Expert:innen auf Lücken im österreichischen Gesellschaftsrecht in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen hin und zeigen den Handlungs- und Weiterentwicklungsbedarf deutlich auf. Spätestens im Rahmen der nationalen Umsetzung der geplanten Neuerungen des EU-Rechtsrahmen für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance („*Sustainable Corporate Governance*“)⁶¹, die Nachhaltigkeit und Diversität als integralen Bestandteil von „Good Governance“ umfassen, sollten diese Fragestellungen jedenfalls behandelt und berücksichtigt werden.

⁵⁹ Kalss 2021.

⁶⁰ Schima 2021.

⁶¹ Europäische Kommission, Generaldirektion für Justiz und Verbraucher. 2021.

3.2. BÖRSENNOTIERTE UNTERNEHMEN

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

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

Unabhängig von der Geschlechterquote gemäß GFMA-G sieht der Gesetzgeber bereits seit 2012 im Aktiengesetz vor, wie Aufsichtsrat und Hauptversammlung mit der Besetzung frei werdender Aufsichtsratsmandate umzugehen haben und dass dabei unter anderem die Vertretung beider Geschlechtergruppen zu berücksichtigen ist: „Bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern hat die Hauptversammlung auf die fachliche und persönliche Qualifikation der Mitglieder sowie auf eine im Hinblick auf die Struktur und das Geschäftsfeld der Gesellschaft fachlich ausgewogene Zusammensetzung des Aufsichtsrates zu achten. Weiters sind Aspekte der Diversität des Aufsichtsrates im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur sowie bei börsennotierten Gesellschaften auch im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder angemessen zu berücksichtigen. Es ist auch darauf zu achten, dass niemand zum Aufsichtsratsmitglied gewählt wird, der rechtskräftig wegen einer gerichtlich strafbaren Handlung verurteilt worden ist, die seine berufliche Zuverlässigkeit in Frage stellt.“

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

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

Freiwillige Mindestangaben zur Berichterstattung (Anhang 2a, Corporate Governance Kodex 2020)⁶²

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

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

⁶² Siehe dazu die Website des Corporate Governance Arbeitskreis: <https://www.corporate-governance.at/>

Welche Komponenten die Berichtspflicht zur Frauenförderung enthalten soll, wurde wiederum aus der Stellungnahme des AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) zur Aufstellung und Prüfung des Corporate-Governance-Berichtes übernommen und bleibt gemäß dem „Comply or Explain“-Prinzip rechtlich unverbindlich⁶³. Das „Comply or Explain“-Prinzip ist so zu verstehen, dass bei einer Abweichung von einer Empfehlung – wie beispielsweise dem Unterlassen der Mindestangaben zur Frauenförderung – keine Sanktionen zu erwarten sind. Es muss lediglich begründet werden, warum der Empfehlung nicht entsprochen wird. Sanktionen bei Nichteinhaltung gibt es für das Unternehmen nicht. Mit anderen Worten: „Die als Flexibilität bezeichnete Stärke des Kodex erweist sich als Schwäche im Hinblick auf den Grad der Verbindlichkeit. Der Kodex stellt den Grad der Verpflichtung frei. Auch wird kein einheitlicher Verpflichtungsstandard geschaffen, da jedes Unternehmen individuell wählen kann. Der CG-Kodex ist damit insgesamt als unverbindliche Empfehlung für die Unternehmen zu qualifizieren, die auch keine Rechtssicherheit im Hinblick auf die Regeln schafft, die ein Unternehmen einhält.“⁶⁴

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

Darüber hinaus müssen große Aktiengesellschaften seit dem Geschäftsjahr 2017 im Corporate-Governance-Bericht verpflichtend, „eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, das im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates der Gesellschaft in Bezug auf Aspekte wie Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird, der Ziele dieses Diversitätskonzepts sowie der Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und der Ergebnisse im Berichtszeitraum“ offenlegen. Erfolgt jedoch keine Anwendung eines Diversitätskonzepts, muss das Unternehmen keine Sanktionen erwarten. Im Gesetz wird auf das „Comply or Explain“-Prinzip verwiesen, heißt es doch weiter: „Wird kein derartiges Konzept angewendet, so ist dies zu begründen.“ Bei der Erstellung des Diversitätskonzepts sollten – in Anlehnung an eine Erhebung des Beratungsunternehmens Factor-D in Kooperation mit der Erste Group AG in ATX-Unternehmen aus dem Jahr 2015⁶⁵ – bestimmte Prinzipien bzw. Qualitätsstandards beachtet werden, dazu zählen diese vier Kategorien:

- **Strategie, Ziele und Umsetzung:** Das Konzept soll zeigen, wie Diversität im Unternehmen und insbesondere im Management sowie im Überwachungsorgan gefördert wird, welche Ziele gesetzt werden und mit welchen Maßnahmen diese erreicht werden sollen.
- **Mehrdimensionalität:** Das Konzept sollte inklusiv ausgerichtet sein und mindestens drei Diversitätsaspekte, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht und Internationalität, berücksichtigen.
- **Übersichtlichkeit und Umfang:** Die Informationen über das Diversitätskonzept sollten übersichtlich in einem gesonderten Kapitel gestaltet sein.
- **Ergebnisse und Kennzahlen:** Das Diversitätskonzept sollte Informationen über die Fortschritte bzw. Ergebnisse im Berichtszeitraum beinhalten. Die Kennzahlen (z. B. Angaben gemäß der Global Reporting Initiative nach den Indikatoren G3-LA13 oder G4-LA12) sollten mindestens drei Diversitätsaspekte abdecken.

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

⁶³ AFRAC 2014.

⁶⁴ Lachmayer 2015.

⁶⁵ Factor-D Diversity Consulting GmbH und Erste Group AG 2015.

gewinnen⁶⁶. Dieser Faktor wird künftig noch stärker eine wesentliche Rolle spielen. Bei anderen Diversitätsfaktoren wie dem Alter, für die es noch keine gesetzlich zwingenden quantitativen Vorgaben gibt, werden keine besonderen Tendenzen ersichtlich. Obwohl das Gesetz explizit einen ausreichend diversen Aufsichtsrat im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur (sowie im Hinblick auf andere Diversitätskriterien) vorschreibt, achten Unternehmen bei der Neubesetzung von Aufsichtsratsposten wenig darauf, auch jüngere Aufsichtsratsmitglieder zu entsenden. Zudem sollte künftig verstärkt darauf geachtet werden, Aufsichtsratsmitglieder im Hinblick auf ihre Expertise in den Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung auszuwählen.⁶⁷

In einer Untersuchung im Auftrag der AK Wien zu den Diversitätskonzepten in börsennotierten Unternehmen (ATX)⁶⁸ zeigt sich, von den 20 Unternehmensberichten enthalten 14 einen Abschnitt mit dem Titel „Diversitätskonzept“, wobei fünf davon auch Maßnahmen zur Frauenförderung thematisieren. Drei weitere Berichte behandeln Diversität in anderen Abschnitten, etwa unter „Corporate Governance“ oder in Bezug auf Vorstands- und Aufsichtsratsbesetzungen. Zwei Unternehmen, CA Immo und Bawag Group, haben kein eigenes Kapitel zu einem Diversitätskonzept. CA Immo verweist lediglich auf den ESG-Bericht, während bei der Bawag Group zwar keine explizite Darstellung eines Konzepts erfolgt, aber Hinweise auf Maßnahmen zur Geschlechterdiversität in anderen Berichtsabschnitten zu finden sind. Schließlich deklarieren zwei der 20 ATX-Unternehmen, Immofinanz und SBO, dass sie kein Diversitätskonzept verfolgen. Dem Comply or Explain-Prinzip entsprechend wird dies folgendermaßen begründet:

„Die Gesellschaft verfolgt im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats kein abstrakt definiertes Diversitätskonzept. Der Aufsichtsrat [...] erachtet die [...] genannten Diversitätsaspekte (Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund) wie auch [...] Internationalität bei Aufsichtsratsmitgliedern für wichtig. Dementsprechend werden die genannten Aspekte bei konkreten Besetzungsentscheidungen oder -vorschlägen gewürdigt und berücksichtigt. Die Gesellschaft hält es jedoch nicht für zweckmäßig und zielführend, sich an ein Diversitätskonzept mit abstrakt definierten Zielen für Besetzungsentscheidungen oder -vorschlägen zu binden.“⁶⁹

bzw.

„Das Unternehmen wendet im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats der Gesellschaft kein Diversitätskonzept [...] an, weil die nachhaltige Umsetzung eines solchen Konzepts bei einem Unternehmen der Energy Service Industry zu erheblichen Einschränkungen führen würde.“⁷⁰

⁶⁶ Berger 2017.

⁶⁷ Baumüller et al. 2020.

⁶⁸ Haager 2024

⁶⁹ Immofinanz AG, 2024

⁷⁰ Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG, 2024

3.3. UNTERNEHMEN IM ÖFFENTLICHEN INTERESSE

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

- große Kapitalgesellschaften (im Sinne des § 221 Abs. 3 UGB),⁷¹
- die Unternehmen von öffentlichem Interesse (im Sinne des §189a Z1 UGB)⁷² sind und
- im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmer:innen beschäftigen.

Erste Schätzungen haben ergeben, dass in Österreich rund 125 Unternehmen von der Offenlegung nichtfinanzieller Informationen betroffen sind. Die nichtfinanzielle Erklärung hat diejenigen Angaben zu enthalten, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Gesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit erforderlich sind. Das AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) hat eine Stellungnahme herausgegeben, wie die Änderungen des UGB durch das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in der Lageberichterstattung zu berücksichtigen sind.⁷³ Zu berichten ist über folgende Belange: Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmer:innenbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Dabei können sich Unternehmen flexibel auf nationale, unionsbasierte oder internationale Rahmenwerke stützen, wie etwa ISO 26000, UN Global Compact oder Global Reporting Initiative (GRI).⁷⁴

Weltweit orientiert sich bereits jetzt die Mehrheit der Unternehmen an GRI: Dies ist ein umfassender Berichterstattungsansatz, der unter Einbeziehung von unterschiedlichen Stakeholdern aus Wirtschaft, NGOs, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ähnlichen entwickelt und laufend aktualisiert wird. Unter dem Aspekt „Vielfalt und Chancengleichheit“ sehen die GRI unter anderem vor, dass über die Zusammensetzung der Kontrollorgane zu berichten ist. Der GRI-Standard (G4-LA12) will mögliche Benachteiligungen offenlegen, indem – neben anderen Diversitätsindikatoren⁷⁵ – das Geschlechterverhältnis sowohl im Management als auch in den Aufsichtsorganen und den einzelnen Mitarbeiter:innenkategorien gemessen wird. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte muss nach Position aufgegliedert ausgewiesen werden, zum Beispiel oberes oder mittleres Management.⁷⁶ Durch einen Vergleich mit der Gesamtbelegschaft lassen sich mögliche

⁷¹ Bilanzsumme an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren über 20 Millionen Euro und/oder Umsatzerlöse über 40 Millionen Euro.

⁷² Kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungen.

⁷³ AFRAC 2017.

⁷⁴ GRI – Global Reporting Initiative 2020.

⁷⁵ Dazu zählen Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und gegebenenfalls andere Diversitätsmerkmale.

⁷⁶ Zusätzlich misst GRI G4-LA12 die Diversität noch nach Tätigkeit (z.B. Technik, Verwaltung, Produktion).

Disparitäten feststellen.⁷⁷ Während auf EU-Ebene Quotenregelungen diskutiert werden und bereits elf Staaten in Europa verbindliche Vorgaben für Frauen im Aufsichtsrat festgelegt haben, bleibt die Anforderung zur Nennung einer Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Aufsichtsrat und Geschäftsführung bei GRI (derzeit noch) ausgeklammert. Dies könnte sich schon bald ändern, da es auf europäischer Ebene zu Neuerungen im Hinblick auf die Berichterstattung zu Umwelt, Soziales und Governance kommen wird und dafür neue europäische Berichtsstandards ausgearbeitet werden.

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

Im April 2021 veröffentlichte die Europäische Kommission ihren Vorschlag zu einer „*Corporate Sustainability Reporting Directive*“ (CSRD).⁷⁸ Mit diesem Richtlinienvorschlag sollen die – im Abschnitt 3.3. erläuterten – Berichtspflichten zur „nichtfinanziellen“ Berichterstattung reformiert werden, die in Österreich mit dem NaDiVeG umgesetzt wurden. Im Dezember 2022 wurde die Richtlinie im EU-Amtsblatt veröffentlicht und gilt ab 2024 für alle (nach UGB-Größenklassen) großen Kapitalgesellschaften, große Banken und Versicherungen sowie alle innerhalb der EU auf geregelten Märkten gelisteten Unternehmen (mit Ausnahme börsennotierter Kleinunternehmen). Erfasst werden auch Unternehmen, die nicht in der EU niedergelassen sind, aber an einem regulierten Markt in der EU notieren. Ein zentrales Element der neuen Berichtspflichten sind die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Diese Standards legen fest, welche Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) Unternehmen in ihren Berichten offenlegen müssen. Die ESRS wurden entwickelt, um die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu harmonisieren und vergleichbare, verlässliche Informationen für Investoren und andere Stakeholder bereitzustellen. Unternehmen müssen unter anderem Angaben zu Klima- und Umweltaspekten, sozialen Faktoren sowie ihrer Unternehmensführung machen.

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

Mit den geplanten Bestimmungen wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht nur im Hinblick auf Anwendungsbereich, sondern auch bezogen auf Umfang und Verankerung in der Corporate Governance deutlich erweitert. So soll es künftig zur zwingenden Offenlegung des Nachhaltigkeitsberichts im Lagebericht und damit im Kernbereich der Rechnungslegung kommen. Zudem ist eine verpflichtende Befassung mit dem Nachhaltigkeitsbericht im Prüfungsausschuss sowie eine Prüfung durch eine externe, dritte Stelle wie Abschlussprüfer:innen vorgesehen. Für die heimische Wirtschaft läutet dies eine neue Ära der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein: Der viel zu kleine Anwenderkreis von knapp 90 Kapitalgesellschaften wird auf geschätzt 2.000 Unternehmen erweitert.⁷⁹

⁷⁷ 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.

⁷⁸ Europäische Kommission 2021.

⁷⁹ Baumüller et al. 2021.

■ Diversitätskonzept

Wie bereits ausgeführt, sind große, börsennotierte Unternehmen derzeit gem. § 243c Abs 2 Z3 UGB verpflichtet, ein Diversitätskonzept offenzulegen. Im vorliegenden Entwurf zur CSRD erfolgt nun eine Präzisierung: War bislang eine Beschreibung des Diversitätskonzepts „in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, oder Bildungs- und Berufshintergrund“ vorgegeben, so werden im vorliegenden Richtlinienentwurf die Angaben zum Geschlecht obligatorisch. Es heißt jetzt: „in Bezug auf das Geschlecht sowie andere Aspekte, wie beispielsweise Alter oder Bildungs- und Berufshintergrund, verfolgt wird“. Wird kein derartiges Konzept angewendet, ist dies in einer Erklärung zu erläutern. Im Erwägungsgrund 51 des Richtlinienentwurfs wird die Präzisierung in der Dimension „Gender“ wie folgt begründet: „Um Fortschritte in Richtung einer ausgewogeneren Beteiligung von Frauen und Männern am wirtschaftlichen Entscheidungsprozess zu erzielen, muss sichergestellt werden, dass Unternehmen, deren Wertpapiere an geregelten Märkten notiert sind, stets über ihr Konzept zur Förderung der Geschlechtervielfalt und dessen Umsetzung berichten.“⁸⁰

■ Governance-Faktoren

Im Entwurf zur CSRD zu den „Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ wird die Offenlegung bestimmter Informationen zu Umwelt und Soziales und Governance gefordert. Zur Säule Governance ist neben anderen Aspekten „die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens, auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, und deren Zusammensetzung“ publizitätspflichtig.⁸¹ Die von EFRAG ausgearbeiteten einheitlichen, europäischen Berichtsstandards werden für diese Informationen präzise Angaben beinhalten. In einem ersten Arbeitspapier⁸² finden sich bereits Vorschläge, wie einheitliche Berichtsstandards dazu aussehen könnten, demnach sind Informationen zu Geschlecht und unterrepräsentierten Gruppen anzuführen.

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

Aus einer gesonderten Untersuchung kann festgehalten werden, dass alle 20 ATX Unternehmen in ihren Publikationen zu nichtfinanziellen Maßnahmen Angaben zur Diversität machen. Diese variieren stark in Umfang und Ausführlichkeit, generelle Statements zur Gutheißung von Vielfalt und Chancengleichheit und zur Ablehnung von Diskriminierung finden sich jedoch zumindest bei allen Gesellschaften. Man wolle „gleiche Chancen für alle bieten, unabhängig von Geschlecht, Familienstand, ethnischer Zugehörigkeit, Hautfarbe, nationaler oder ethnischer Herkunft, Behinderung, sexueller Orientierung, Religion oder Weltanschauung, Alter oder anderen Merkmalen“⁸³ – Bekenntnisse nach diesem Muster finden sich in vielen der Berichte wieder.

⁸⁰ Europäische Kommission 2021.

⁸¹ Europäische Kommission 2021.

⁸² Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. 2022.

⁸³ Lenzing AG 2024

Zu den allgemeinen Angaben zu Diversitätskonzepten, die sich nicht auf eine konkrete Dimension beziehen, zählen u. a. Informationen über Ombudsstellen oder -personen, die Anlaufstelle bei Verdacht auf Diskriminierungsfälle sind bzw. Informationen über das Vorgehen bei Meldungen von Diskriminierungsfällen, einerseits über Möglichkeiten und Kommunikationskanäle, wie Whistleblowing-Verfahren, Verdachtsfälle zu melden, andererseits über den Umgang mit gemeldeten Fällen von Diskriminierung, Mobbing oder sexueller Belästigung. Manche Unternehmen veröffentlichen auch die Anzahl der im Berichtsjahr gemeldet Diskriminierungsfälle. Eine niedrige Anzahl an gemeldeten Verdachtsfällen allein kann jedoch nicht eindeutig als Zeichen für ein inklusives Arbeitsumfeld gewertet werden, da

es bei fehlendem Bewusstsein für diversitätsbezogene Vorurteile eventuell nicht einmal zu einer Meldung kommt. Abgesehen davon umfassen allgemeine Diversitätsmaßnahmen z. B. (E-)Learning-Ressourcen, Trainings und Workshops zur Sensibilisierung und Prävention zu den Themen Antidiskriminierung, Unconscious Bias (unbewusste Vorurteile) oder sexueller Belästigung. Diese sind zum Teil auch verpflichtend, für die gesamte Belegschaft oder bestimmte Gruppen, wie z. B. Führungskräfte. Auch die Verankerung des Diversitätskonzepts in HR-Prozessen und im Recruiting wird als Maßnahme für Chancengleichheit und Vielfalt mehrfach erwähnt.

Inwiefern die beschriebenen Konzepte die tatsächliche Haltung des Unternehmens und gelebte Vielfalt und Inklusion darstellen, kann anhand der Berichterstattung nicht geprüft werden. Einige ATX-Konzerne berichten über relevante Zertifizierungen und Auszeichnungen zu diversitätsrelevanten Themen, die die Festigung und das Commitment zum internen Diversitätsmanagement aufzeigen sollen.

3.4. KREDITINSTITUTE

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



Abbildung 1: Ausgewählte Begriffe der Stichwortliste zur Dimension allgemeinen Diversitätsangaben

den Neuerungen zur europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die CSRD (vgl. Abschnitt 3.4.1) würden noch mehr Banken unter die Berichterstattung fallen.

Das Prozedere hinter dem Nominierungsausschuss ist folgendes: Im Rahmen des gemäß § 29 BWG für Kreditinstitute⁸⁴ vorgesehenen Nominierungsausschusses⁸⁵ haben Aufsichtsrät:innen folgende Aufgaben: Es ist regelmäßig, jedoch zumindest jährlich, eine Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowohl der Geschäftsleiter:innen (Geschäftsführung bzw. Vorstand) als auch der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrates sowie des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit („kollektive Eignung“) durchzuführen und an den Aufsichtsrat zu berichten. Der Nominierungsausschuss soll außerdem bei seinen Vorschlägen für Neubesetzungen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat beziehungsweise an die Hauptversammlung auf die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs Bedacht nehmen. Dabei ist auch eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festzulegen sowie eine Strategie zur Zielerreichung zu entwickeln. Die Zielquote, die Strategie sowie der Umsetzungsfortschritt sind im Rahmen der Offenlegungspflicht des Kreditinstituts zu veröffentlichen (§ 65a BWG⁸⁶).

Wie die Ergebnisse des vorliegenden Frauen.Management.Report.2025 für die größten Banken in Österreich zeigen, haben diese Maßnahmen ihre Wirkung nicht verfehlt: Mit einem Frauenanteil von durchschnittlich mehr als einem Drittel (38,9 %) im Aufsichtsrat schneiden die großen Banken deutlich besser ab als der Schnitt der umsatzstärksten 200 Unternehmen (27,7 %). Auffallend dabei ist, dass unter den 86 Aufsichtsrätinnen 31 Frauen (36,0 %) von der Arbeitnehmer:innenseite vertreten sind. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund beachtlich, dass die Arbeitnehmer:innenvertretung lediglich ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zu besetzen hat. Der Frauenanteil unter den Arbeitnehmervertreter:innen liegt bei 41,9 %.

Künftig gelten für den Bankensektor zudem umfassende Maßnahmen im Hinblick auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Leitungsorgane und der Beschäftigten, festgehalten in den Leitlinien der European Banking Authority (EBA) zur „Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen (2021)“.⁸⁷ Dazu zählen u. a. die angemessene Vertretung aller Geschlechter im Leitungsorgan, Erfüllung von Mindestquoten mithilfe der Arbeitnehmervertreterinnen ist nicht ausreichend, Implementierung von Maßnahmen für Chancengleichheit in Bezug auf das Geschlecht bei Führungskräften und zur Sicherstellung, dass es keine Diskriminierung anhand von Geschlecht, Rasse, Religion, ethnischer oder sozialer Herkunft, Alter etc. gibt. Bei der Festlegung der Diversitätsziele sollten Institute Benchmarking-Ergebnisse für Diversität, die von zuständigen Behörden, der EBA oder sonstigen relevanten internationalen Einrichtungen oder Organisationen veröffentlicht werden, beachten.

⁸⁴ In Kreditinstituten jedweder Rechtsform, die von erheblicher Bedeutung im Sinne des § 5 Abs. 4 sind, ist vom Aufsichtsrat oder dem sonst nach Gesetz oder Satzung zuständigen Aufsichtsorgan des Kreditinstituts ein Nominierungsausschuss einzurichten.

⁸⁵ Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.

⁸⁶ 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.

⁸⁷ European Banking Authority 2021.

3.5. STAATSNAAHE UNTERNEHMEN

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

Susanne Raab, ehem. Bundesministerin für Frauen, Familie, Integration und Medien⁸⁸

Im März 2011 hat sich die Bundesregierung im Ministerrat selbst verpflichtet, eine Quotenregelung zur geschlechtergerechten Besetzung in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen einzuhalten.⁸⁹ Durch eine konkrete Zielvorgabe für aktuell 54 staatsnahe Betriebe (Stand: Jänner bis Dezember 2022)⁹⁰ – wie beispielsweise die Straßenbaugesellschaft Asfinag, die Bundestheater Holding, das Bundesrechenzentrum oder die Wiener Zeitung – wurde versucht, den Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder zu erhöhen. Konkret wurde 2011 als Ziel 25 % Frauenanteil im Aufsichtsrat bis Ende 2013 und 35 % bis Ende 2018 vereinbart. Die Quotenfestlegung ist zudem im Public Corporate Governance Kodex niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung. Die Regelung gilt für die Aufsichtsräte jener Unternehmen, an denen der Staat mit mindestens 50 % beteiligt ist.

Gut zehn Jahre später zeigt sich: Die Quote hat sich bewährt. Um die Vorbildwirkung des Bundes und das Bewusstsein für die Vorteile einer stärkeren Einbindung von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen weiterhin zu erhöhen, hat der Ministerrat im Juni 2020 beschlossen, den Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 % und darüber auf 40 % zu erhöhen.⁹¹ Damit wurde das Vorhaben aus dem Regierungsprogramm 2020–2024 von ÖVP und den Grünen umgesetzt: „40 % Frauenquote in jedem einzelnen Aufsichtsrat von Unternehmen in öffentlicher Hand (mehr als 50 % Beteiligung): Der Bund geht mit gutem Beispiel für die Privatwirtschaft voran.“⁹² Laut Ministerratsvortrag vom 29. Mai 2020 soll diese quantitative Vorgabe – unter Berücksichtigung von Funktionsperioden und Beststellungszeiträumen – in der bestehenden Legislaturperiode und damit bis 2024 erreicht werden. Diese Maßnahme führt dazu, dass sich zum einen die Zielvorgabe von 35 % auf 40 % erhöht und das Mindestanteilsgebot von 40 % künftig vom Gesamtgremium („Gesamterfüllung“) zu erfüllen ist und – nicht wie bisher – bezogen auf jene Aufsichtsratsmitglieder, die vom Bund entsandt wurden. In diesem Sinne soll auch auf andere Stellen, die Aufsichtsratsmitglieder stellen (Eigentümer:innen, Arbeitnehmervertreter:innen) eingewirkt werden.

Aus dem im März 2024 veröffentlichten Fortschrittsbericht zur jährlichen Überprüfung der Umsetzung der Quotenregelung gehen folgende Ergebnisse hervor: Im Berichtszeitraum (1. Jänner 2023 bis 31. Dezember 2023)⁹³ war der Bund an 54 Unternehmen mit 50 % und mehr beteiligt – von den insgesamt 332 entsendeten Aufsichtsratsmitgliedern aller Eigentümer:innen waren in diesen Unternehmen 158 Frauen (47,6 %). Der Bund entsandete 284 Aufsichtsratsmitglieder, davon waren 146 Frauen: Die Bundesfrauenquote in diesen staatsnahen Unternehmen liegt damit bei 51,4 %, das ist ein Anstieg um knapp 1,6 Prozentpunkte zu 2022 mit 49,8 %. Die Mehrheit von 41 Unternehmen erfüllen bereits die umzusetzende Bundesfrauenquote von 40 % oder liegen sogar darüber (2022: 40 Unternehmen, 2011: 16 Unternehmen). Fünf Unternehmen weisen eine Bundes-Frauenquote zwischen 25 % und 39,9 % auf, von denen wiederum ein Unternehmen mit 37,5 %

⁸⁸ Neue Vorarlberger Tageszeitung 2020.

⁸⁹ APA-OTS 2011.

⁹⁰ Bundeskanzleramt Österreich 2023.

⁹¹ Bundeskanzleramt Österreich 2020.

⁹² Bundesregierung 2020.

⁹³ Bundeskanzleramt Österreich 2023. [008_000.pdf \(bka.gv.at\)](#)

Frauenanteil der 40 %-Quote schon sehr nahekommt. Weitere acht der insgesamt 54 Unternehmen erfüllen die Quote von 25 %, die Ende 2013 zu erreichen gewesen wäre, noch nicht. In der Berichtsperiode wurden 42 Personen in 18 Unternehmen entsandt oder neu aufgestellt, wovon 21 Frauen waren (50,0 %).⁹⁴

Laut Erhebung der AK-Wien liegt der Frauenanteil in der Geschäftsführung der staatsnahen Unternehmen im Februar 2025 bei 21,0 %⁹⁵. Unter Anwendung eines nach Geschlechtern ausgewogenen Verhältnisses in Geschäftsführungen mit zwei Personen und mindestens 33 % Frauen ab drei Personen wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung im Management mit einem Frauenanteil von knapp einem Drittel (32,1 %). Von den staatsnahen Gesellschaften weisen mehr als 40 % (22 Unternehmen) mindestens zwei Personen in der Geschäftsführung auf.

⁹⁴ Ebd.

⁹⁵ Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung (Stand 12. Februar 2025) sowie fallweisen Informationen, die dem Internetauftritt der Unternehmen entnommen wurden. 90. Ministerrat 6.März 2024

3.6. UNIVERSITÄTEN

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

Harald Kainz, ehm. Rektor der TU Graz⁹⁶

Analog zu den staatsnahen Unternehmen wirkt Frauenförderung mit verbindlichen Zielvorgaben auch an österreichischen Universitäten sehr erfolgreich. Vor allem zwei Instrumente sind dabei hervorzuheben: Zum einen die verpflichtende Frauenquote von mittlerweile 50 % für universitäre Gremien im Universitätsgesetz (UG), zum anderen die Vorgaben für strategische Gleichstellungsziele in den Leistungsvereinbarungen mit den Universitäten. Die Instrumente adressieren z. B. Ausbildungs- und Karrierephasen oder strukturelle Barrieren wie die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Kindern. An fast allen Universitäten gibt es ab dem Doktorat sinkende Frauenanteile im Karriereverlauf, an technischen Universitäten finden sich nach wie vor unterdurchschnittliche Frauenanteile auch bei Studierenden sowie Absolvent:innen. Zielgerichtete Maßnahmen müssen bereits in der Nachwuchsförderung greifen. Daher sind Gleichstellungsstandards auch in die Vergabe von Forschungsförderungen zu integrieren, um Forschungskarrieren von Frauen von Beginn an strukturell zu unterstützen.⁹⁷

Das Institut für Höhere Studien (IHS) hat im Jahr 2015 die Entwicklung vor und nach Einführung der verpflichtenden Frauenquote von damals 40 % im Jahr 2002 analysiert: Durch die Quote hat sich der Frauenanteil in den Professuren (und Äquivalenten) von 11 % im Jahr 2000 auf 22 % im Jahr 2014 verdoppelt.⁹⁸ In den vergangenen Jahren hat sich die Dynamik deutlich verlangsamt: Laut aktuellen Zahlen zum Jahresultimo 2023 liegt der Frauenanteil unter den Professuren bei 29,0 % (2022: 27,5 %), den höchsten Anteil weist die Akademie der bildenden Künste mit 70 % (2022: 67,9 %) aus, den geringsten die Montanuniversität Leoben mit 7,0 % (2022: 4,9 %). Unter den Rektor:innen liegt der Frauenanteil laut Gender Monitoring Statistik Ende 2023 bei 33,3 %, Ende 2022 waren es 31,8 %, unter den Vizerektor:innen ist es mehr als die Hälfte (53,2 %).⁹⁹ Die Soziologin Angela Wroblewski kommentiert die dynamische Steigerung mit Inkrafttreten der gesetzlichen Regelung so: „Es gibt die Quotenregelung für universitäre Gremien, und damit hat sich ein Schub nach oben ergeben. Es ist aufgrund der Regelung offenbar sehr viel intensiver nach Frauen gesucht worden, als es vorher der Fall war. Vermutlich wäre ohne diese Quotenregelung das nicht in diesem Ausmaß innerhalb dieser kurzen Zeit passiert.“¹⁰⁰

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

⁹⁶ TU Graz 2021.

⁹⁷ Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2014.

⁹⁸ Wroblewski und Buchinger 2014.

⁹⁹ Siehe dazu die Website: <https://unidata.gv.at/Pages/auswertungen.aspx> 2024.

¹⁰⁰ ORF.at 2015.

Gleichbehandlungsfragen kann Einspruch erheben gegen eine Zusammensetzung eines Gremiums, die nicht den Quoten entspricht. Im Konfliktfall kann er sogar eine Neuzusammensetzung verlangen. Allein diese Möglichkeiten erhöhen stark den Grad, in dem sich Universitäten verpflichtet fühlen.“¹⁰¹

Bei der Novellierung des *Universitätsgesetzes* (UG) sollte die Gleichstellung der Geschlechter ausgebaut werden.¹⁰² Mit Oktober 2021 sind nunmehr erste Teile der gesetzlichen Neuerungen in Kraft getreten, dies gilt aber nicht zur Gänze. Die Neuerungen mit Blick auf Gleichstellung der Geschlechter wurden in der novellierten Fassung bereits berücksichtigt: So findet das dritte Geschlecht Einzug in das Universitätsgesetz und einige wesentliche Regelungen diesbezüglich werden adaptiert. So soll als ein leitender Grundsatz für die Universitäten nunmehr die „Gleichstellung der Geschlechter“ mit dem Zusatz „Frauenförderung“ dienen und bei der Verleihung akademischer Grade wird der geschlechtsspezifische Zusatz („a“, „in“ oder „x“) ermöglicht. Bisher waren die Arten des Zusatzes („a“ für Mag.^a, „in“ für Dr.ⁱⁿ bzw. „x“ für Dr.^x) nicht gesondert angeführt. Das ändert sich nun, darüber hinaus erhalten Absolvent:innen nach einer Geschlechtsänderung das Recht auf Ausstellung eines neuen Verleihungsbescheids. Zudem erhält der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen mehr Handlungsmöglichkeiten und die Gleichstellung der Geschlechter wird ebenso bei den Berufungsverfahren berücksichtigt.

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2020.

4. AK-ERHEBUNG: FRAUEN IN MANAGEMENT UND AUFSICHTSRAT 2024

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

4.1. TOP 200 UNTERNEHMEN

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

Ulrike Wieduwilt, Headhunterin Russell Reynolds¹⁰³

Für die vorliegende Studie zur Repräsentanz von Frauen an der Führungsspitze wurden die umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs¹⁰⁴ untersucht, sofern diese über einen Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat verfügen. Für den Fall, dass das gereichte Unternehmen kein derartiges Gremium installiert hat, wurde nach Möglichkeit stattdessen das nach Umsatz und Beschäftigungszahl größte operative Tochterunternehmen in das Sample aufgenommen. Um neben dem Industrie-, dem Handels- und dem Dienstleistungssektor auch den Finanzsektor abbilden zu können, wurden die 14 größten Banken sowie die 17 größten Versicherungen des Landes berücksichtigt. Die Ergebnisse basieren auf den im Firmenbuch veröffentlichten Daten zu Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat (Stand 13. Jänner 2025) sowie fallweisen Aktualisierungen, die dem Internetauftritt der Unternehmen entnommen wurden.

Das analysierte Sample für 2025 setzt sich aus 37 Dienstleistungsunternehmen, 31 Unternehmen aus dem Finanzsektor (Banken und Versicherungen), 29 Handelsunternehmen und 103 Unternehmen aus der Industrie zusammen. Geleitet werden die insgesamt 200 Unternehmen von 610 Geschäftsführer:innen, die wiederum von 1.710 Aufsichtsratsmitgliedern kontrolliert und beaufsichtigt werden. 76,0 % dieser insgesamt 2.320 Spitzenpositionen sind nach wie vor mit Männern besetzt: Den Unternehmen ist es demnach auch in diesem Jahr nicht gelungen, Führungspositionen geschlechtergerecht zu verteilen. Von den 200 umsatzstärksten Unternehmen haben 63 Unternehmen Frauen sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat vertreten, das sind 7 Unternehmen

¹⁰³ Wirtschaftswoche 2020.

¹⁰⁴ Trend 2023.

mehr als im letzten Jahr (2024: 56). 35 der 200 Unternehmen weisen im Jänner 2025 keine einzige Frau in ihren obersten Führungsgremien (Geschäftsführung und Aufsichtsrat) auf, das sind nur drei Unternehmen weniger als im Vorjahr.

4.1.1. GESCHÄFTSFÜHRUNG, VORSTAND

Auf Ebene des Managements (Geschäftsführung, Vorstand) der 200 untersuchten Unternehmen zeigt sich 2025, dass von einer ausgeglichenen Verteilung der Positionen nach Geschlechtern nach wie vor keine Rede sein kann: Von 610 Geschäftsführungspositionen entfallen 526 Funktionen (86,2 %) auf Männer. Frauen haben mit 84 Positionen bzw. einem Anteil von 13,8 % nur etwa jede siebte Geschäftsführungsposition inne, das ist eine leichte Steigerung seit dem Vorjahr (2024: 12,2 %). 132 der 200 untersuchten österreichischen Unternehmen können keine einzige Frau in Vorstand oder Geschäftsführung vorweisen, das sind sieben Unternehmen weniger als im letzten Jahr. Demgegenüber stehen lediglich drei Unternehmen, die ausschließlich von Frauen geführt werden. 25 der Unternehmen (12,5 %) stellen eine nach Geschlechtern ausgewogene Geschäftsführung, in der beide Geschlechter zu 40 % bis 60 % vertreten sind, das entspricht neun Unternehmen mehr als im Vorjahr.

Die ausbleibende Chancengleichheit an der Führungsspitze kann nicht durch formale Qualifikation erklärt werden: Im Studienjahr 2022/23 betrug der Frauenanteil an den ordentlichen Studienabschlüssen in Österreich 59,8%.¹⁰⁵ In den Studienrichtungen Wirtschaft, Verwaltung und Recht lag der Frauenanteil bei den Abschlüssen sogar bei 57,4 %¹⁰⁶. Betrachtet man die Neubestellungen für Vorstände und Geschäftsführungen der Top 200 Unternehmen im letzten Jahr, zeigt sich jedoch weiterhin das unausgeschöpfte Potenzial. Insgesamt wurden im Vorjahr 2024¹⁰⁷ in den 200 Unternehmen 92 neue Geschäftsführungspositionen besetzt. 20 davon, also circa jede fünfte, wurden mit einer Frau besetzt. Im Vergleich zu den derzeit 13,8 % Frauenanteil in den Geschäftsführungen und Vorständen sind 21,7 % Frauen unter den Neubestellungen ein positiver Trend.

Ein Blick auf die Erhebungen zum Management in den letzten zehn Jahren bestätigt männlich dominierte Strukturen: Von 2015 bis 2025 hat sich der Frauenanteil in den Geschäftsführungen von 5,9 % um lediglich 7,9 Prozentpunkte auf 13,8 % gesteigert.

Geschlechterverhältnis in den Geschäftsführungen

Top 200 Unternehmen, 2015-2025

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Frauen	5,9 %	7,2 %	7,2 %	8,4 %	8,2 %	8,0 %	9,0 %	8,9 %	10,5 %	12,2 %	13,8 %
Männer	94,1 %	92,8 %	92,8 %	91,6 %	91,8 %	92,0 %	91,0 %	91,1 %	89,5 %	87,8 %	86,2 %

Tabelle 1: Geschlechterverhältnisse in den Geschäftsführungen, 2015-2025, Top 200, eigene Berechnung

Wie viele Frauen in Geschäftsführungen vertreten sind, variiert mit dem Tätigkeitsbereich der Unternehmen: Den größten Frauenanteil verzeichnen in den letzten Jahren die Geschäftsführungen der Unternehmen des Finanzsektors. Anfang 2025 liegt der Anteil bei 20,6 %. Im Dienstleistungssektor, der in der Vergangenheit häufig den höchsten Frauenanteil aufwies, liegt im Jänner 2025 mit 20,4 % nur knapp hinter dem Finanzsektor. Der Handelssektor liegt mit 11,4 % Frauen in den Geschäftsführungen sehr niedrig und nur 0,3 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert. Dies ist insofern frappierend, als die Frauenbeschäftigung gerade im Handelssektor vergleichsweise hoch ausfällt: Insgesamt

¹⁰⁵ Statistik Austria 2024. Studienabschlüsse - STATISTIK AUSTRIA - Die Informationsmanager

¹⁰⁶ Ebd.

¹⁰⁷ Inklusive fallweisen Aktualisierungen laut Firmenbuch und Internetauftritt der Unternehmen bis Anfang Februar 2025.

sind mehr als die Hälfte (54,2 %) der Arbeitnehmer:innen im Handel Frauen.¹⁰⁸ Der Industriesektor konnte seinen Frauenanteil im letzten Jahr um 1,1 Prozentpunkte steigern, hält mit 8,9 % Frauen in der Geschäftsführungsetage jedoch weiterhin den schlechtesten Wert unter den Wirtschaftssektoren. Dass der Anteil an Geschäftsführerinnen in den Top 200 Unternehmen bei einem Durchschnittswert von 13,8 % liegt, hat also maßgeblich mit dem niedrigen Frauenanteil in der Industrie zu tun, deren 103 Unternehmen mehr als die Hälfte der Stichprobe ausmachen und somit das arithmetische Mittel nach unten drücken. Nur etwa jede elfte Geschäftsführungsposition der größten Industrieunternehmen hat eine Frau inne.

Frauenanteil in der Geschäftsführung nach Sektoren Top 200 Unternehmen, Dreijahresvergleich 2023-2025

	2023	2024	2025
Finanz	15,7 %	19,3 %	20,6 %
Dienstleistung	14,0 %	18,5 %	20,4 %
Handel	11,9 %	11,1 %	11,4 %
Industrie	6,4 %	7,7 %	8,9 %
Top 200 Unternehmen	10,5 %	12,2 %	13,8 %

Tabelle 2: Frauen in Geschäftsführungen nach Sektoren, 2023-2025, Top 200, eigene Berechnung

Nur zwei der umsatzstärksten 200 Unternehmen stehen Frauen als Alleingeschäftsführerinnen vor, diese sind namentlich Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß von der Fronius International GmbH und Birgit Rechberger-Krammer von der Henkel Central Eastern Europe GmbH. Die Wiener Linien GmbH hat als einziges der Top 200 Unternehmen eine rein weibliche Geschäftsführung mit mehr als einer Person – dort stehen drei Frauen an der Unternehmensspitze mit Alexandra Reinagl als CEO. Acht weitere Frauen sind als CEO bzw. Vorsitzende der Geschäftsführung oder des Vorstands in Österreichs Top 200 Unternehmen tätig: Annette Mann (Austrian Airlines AG), Sandra Asher Pattenden (BRAU UNION Österreich AG), Judit Havasi (DONAU Versicherung AG), Sabine Herlitschka (Infineon Technologies Austria AG), Michaela Keplinger-Mitterlehner (Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG), Patricia Neumann (Siemens AG Österreich), Tanja Kienegger (Siemens Mobility Austria GmbH), Stefanie Christina Huber (Sparkasse Oberösterreich Bank AG), Alexandra Reinagl (Wiener Linien GmbH), und Sonja Brandtmayer (Wiener Städtische Versicherung AG).

Insgesamt finden sich 84 Frauen im Management (Geschäftsführung, Vorstand) der Top 200 Unternehmen, die nachfolgend aufgelistet werden. Die Funktionsbereiche der Geschäftsführerinnen umfassen ein weites Spektrum an Ressorts: Finanz, Recht, Unternehmensentwicklung und -strategie, HR, Marketing, interne und externe Kommunikation, IT, sowie unternehmensspezifische Zuständigkeitsbereiche (u. a. Technologie, Forschung, Markt, Kund:innen, Ein- und Verkauf, Infrastruktur).

¹⁰⁸ Statistik Austria 2024. Erwerbstätige - Merkmale - STATISTIK AUSTRIA - Die Informationsmanager

84 Frauen in Geschäftsführung und Vorstand Top 200 Unternehmen, 2025

Unternehmen	Name
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Anne-Sofie Thiel
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Jovana Novic
AMAG Austria Metall AG	Claudia Trampitsch
Andritz AG	Vanessa Hellwing
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Petra Preining
Austrian Airlines AG	Annette Mann
Bawag P.S.K. Versicherung AG	Roswitha Hönigsperger
Boehringer Ingelheim RCV GmbH	Yana Olegovna Orel
BRAU UNION Österreich AG	Sandra Asher Pattenden
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H	Christine Dornaus
dm drogerie markt GmbH	Petra Mathi-Kogelnik
DO & CO AG	Bettina Höfinger
DONAU Versicherung AG	Judit Havasi
DONAU Versicherung AG	Edeltraud Fichtenbauer
ERGO Versicherung AG	Sabine Stöger
ERGO Versicherung AG	Ulrike Timmer
Erste Group Bank AG	Alexandra Habeler-Drabek
EVN AG	Alexandra Wittmann
Felbermayr Holding GmbH	Andrea Felbermayr
Frauenthal Holding AG	Erika Hochrieser
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß
Gebauer & Griller Kabelwerke GmbH	Elke Vlach
Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken Betriebs-GmbH	Silvia Lechner
Greiner AG	Saori Dubourg
Heinzel Holding GmbH	Barbara Potisk-Eibensteiner
HENKEL CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH	Birgit Rechberger-Krammer
Hutchison Drei Austria GmbH	Edith Shih
Hutchison Drei Austria GmbH	Sabine Hogl
Immofinanz AG	Radka Doehring
Infineon Technologies Austria AG	Sabine Herlitschka
LINZ AG für Energie, Telekommunikation, Verkehr und Kommunale Dienste	Jutta Rinner
METRO Cash & Carry Österreich GmbH	Angela Wider
MHA Müller HandelsgmbH	Tatjana Lampka
Montanwerke Brixlegg AG	Gabriele Punz-Praxmarer
NÖ Landesgesundheitsagentur	Elisabeth Bräutigam
ÖBB-Infrastruktur AG	Silvia Angelo
ÖBB-Infrastruktur AG	Judith Engel
ÖBB-Personenverkehr AG	Sabine Stock
Oberbank AG	Isabella Lehner
Oberbank AG	Romana Thiem
Oberösterreichische Versicherung AG	Kathrin Kührtreiber-Leitner
OBI Bau- und Heimwerkermärkte Systemzentrale GmbH	Bettina Braun
OMV AG	Daniela Vlad
Österreichische Bundesbahnen-Holding AG	Manuela Waldner
Österreichische Post AG	Barbara Potisk-Eibensteiner
PALFINGER AG	Maria Koller
Pappas Holding GmbH	Catharina Pappas
Raiffeisen Bank International AG	Marie-Valerie Brunner
RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN AG	Claudia Süßenbacher
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Michaela Keplinger-Mitterlehner
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	Sigrid Burkowski

Unternehmen	Name
Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG	Ariane Pflieger
Rail Cargo Austria AG	Bettina Castillo
RHI Magnesita GmbH	Lisa Ibro
Richter Pharma AG	Petra Maria Hofer
Sandoz GmbH	Stephanie Barbara Jedner
Sandoz GmbH	Lydia Sedlmayr
Siemens AG Österreich	Patricia Neumann
Siemens Energy Austria GmbH	Michaela Länger
Siemens Mobility Austria GmbH	Tanja Kienegger
Sparkasse Oberösterreich Bank AG	Stefanie Christina Huber
Steiermärkische Bank und Sparkassen AG	Walburga Seidl
SWARCO AG	Manuela Fürst
Takeda Manufacturing Austria AG	Alexandra Hilgers
Takeda Manufacturing Austria AG	Eva Maria Löflund
T-Mobile Austria GmbH	Nathalie Rau
UniCredit Bank Austria AG	Daniela Barco
UniCredit Bank Austria AG	Hélène Buffin
UniCredit Bank Austria AG	Marion Romana Morales Albinana-Rosner
UniCredit Bank Austria AG	Svetlana Pančenko
UNIQA Insurance Group AG	Sabine Pfeffer
VERBUND AG	Susanna Zapreva-Hennerbichler
Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) GmbH	Karin Zipperer
VIENNA INSURANCE GROUP AG	Liane Hirner
voestalpine AG	Carola Richter
WIEN ENERGIE GmbH	Alma Kahler
WIENER LINIEN GmbH	Petra Hums
WIENER LINIEN GmbH	Alexandra Reinagl
WIENER LINIEN GmbH	Gudrun Senk
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Sonja Brandtmayer
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Sonja Raus
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG	Doris Wendler
WIENER STADTWERKE GmbH	Monika Unterholzner
Wüstenrot Versicherungs-AG	Brigitte Feldhofer

Tabelle 3: Frauen in Geschäftsführung bzw. Vorstand, Top 200, 16. Jänner 2025, eigene Recherche

4.1.2. BEST PRACTICE

Angelehnt an der Studie der Allbright Stiftung¹⁰⁹ wurden die Top 200 Unternehmen in drei Kategorien unterteilt:

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

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

¹⁰⁹ Allbright Stiftung 2023.

Unternehmen	Frauenanteil Geschäftsführung
Allianz Elementar Versicherungs-AG	40 %
Bawag P.S.K. Versicherung AG	50 %
Boehringer Ingelheim RCV GmbH	50 %
BRAU UNION Österreich Aktiengesellschaft	50 %
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H	50 %
DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group	40 %
Frauenthal Holding AG	50 %
FRONIUS INTERNATIONAL GmbH	100 %
Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken Betriebsgesellschaft m.b.H	50 %
Greiner AG	50 %
HENKEL CENTRAL EASTERN EUROPE GESELLSCHAFT MBH	100 %
Immofinanz AG	50 %
MHA Müller HandelsgmbH	50 %
ÖBB-Infrastruktur Aktiengesellschaft	67 %
Oberbank AG	40 %
Oberösterreichische Versicherung Aktiengesellschaft	50 %
Österreichische Bundesbahnen-Holding Aktiengesellschaft	50 %
RHI Magnesita GmbH	50 %
Richter Pharma AG	50 %
Sandoz GmbH	50 %
Siemens Aktiengesellschaft Österreich	50 %
Siemens Energy Austria GmbH	50 %
Siemens Mobility Austria GmbH	50 %
Takeda Manufacturing Austria AG	50 %
UniCredit Bank Austria AG	50 %
Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) Gesellschaft m.b.H.	50 %
WIENER LINIEN GmbH	100 %
WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG Vienna Insurance Group	43 %
Wüstenrot Versicherungs-Aktiengesellschaft	50 %

Tabelle 4: Unternehmen mit mind. 40 % Frauen in Geschäftsführung bzw. Vorstand, Top 200, 16. Jänner 2025, eigene Recherche

Die Neubestellungen sind in jenen 29 Unternehmen auch deutlich ausgeglichener. So wurden bei den 18 Neubestellungen 10 Frauen und 8 Männer neu in die jeweiligen Geschäftsführungen berufen. Beinahe dreiviertel der „grünen“ Unternehmen (72,4 %) haben eine ausgeglichene Vertretung beider Geschlechter in den Geschäftsführungen.

4.1.3. AUFSICHTSRAT

Auf Ebene der Unternehmensaufsicht hat es im Laufe des letzten Jahrzehnts durchaus Fortschritte gegeben, diese finden jedoch sehr langsam statt und auch die Aufsichtsräte sind von einem ausbalancierten Geschlechterverhältnis (zwischen 40 % und 60 %) weit entfernt: Mit Stichtag 16. Jänner 2025 stellen Frauen durchschnittlich 27,7 % der 1.710 Mandatar:innen, im Vergleich zum letzten Jahr ist das nur ein leichtes Plus von 0,9 Prozentpunkten. Anfang des Jahres 2025 würden 88 der 200 größten österreichischen Unternehmen den Zielwert des bisherigen Quotengesetzes von 30 % übertreffen, das sind vier mehr als im Vorjahr. 48 der Unternehmen haben ein nach Geschlechtern ausgewogenes Kontrollgremium (40 % bis 60 % Frauen) und würden damit die Vorgabe der EU-Richtlinie erfüllen. Keines der 200 analysierten Unternehmen weist einen weiblich dominierten Aufsichtsrat (Frauenanteil höher als 60 %) auf, während umgekehrt 152 der Unternehmen zu mehr als 60 % von Männern dominiert werden. In 40 dieser Unternehmen ist immer noch keine einzige Frau im Aufsichtsgremium vertreten.

Ein Blick auf die Erhebungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass sich der Frauenanteil in der Unternehmensaufsicht im Langfristvergleich nur sehr schleppend verbessert hat: Vom

Ausgangspunkt von 16,2 % im Jahr 2015 konnte die Teilhabe von Frauen in Kontroll- und Steuerungsgremien in den letzten zehn Jahren zwar um 11,5 Prozentpunkte gesteigert werden, dennoch stellen Frauen im Jahr 2025 nur etwas über ein Viertel aller Aufsichtsrät:innen. Die Gesetzgebung zur Aufsichtsratsquote dürfte dennoch zu mehr Dynamik bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen des Landes geführt haben: der Anstieg von 2018 auf 2019 um fast drei Prozentpunkte war der stärkste seit Beginn der AK-Erhebungen. Seitdem flaute die Dynamik allerdings wieder ab und stieg in den Folgejahren jeweils um rund einen Prozentpunkt.

Frauenanteil in den Aufsichtsräten Top 200 Unternehmen, 2015-2025

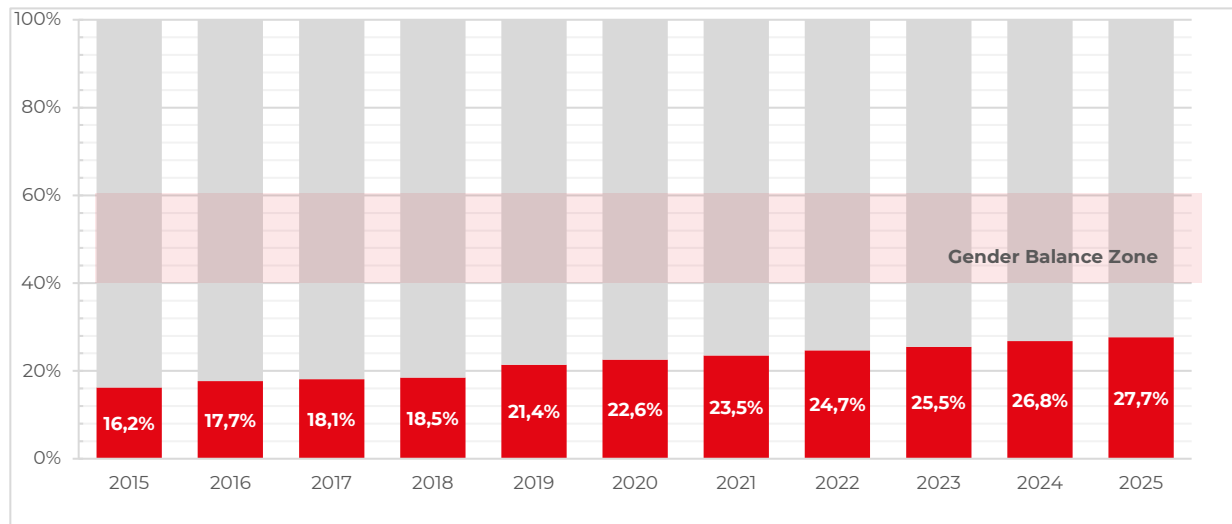


Abbildung 1: Frauenanteil in den Aufsichtsräten, 2015-2025, Top 200, eigene Berechnung

Wie schon in den Geschäftsführungen bzw. Vorständen finden sich zudem auf der Ebene des Aufsichtsrats Unterschiede im Hinblick auf die Geschlechterverteilung nach Sektoren: Die meisten Mandatarinnen sind im Jänner 2025 in den Aufsichtsgremien des Finanzsektors zu finden (35,4 %). Es fand eine Steigerung von 2,0 Prozentpunkten seit dem Vorjahr statt. Der Frauenanteil bei den Banken (38,9 %) liegt dabei höher als jener der Versicherungen (31,3 %). Zurückzuführen dürfte diese positive Entwicklung auf die – seit 2014 geltenden – Empfehlungen für große Kreditinstitute (u. a. Festlegung einer Zielquote für das unterrepräsentierte Geschlecht in Geschäftsführung und Aufsichtsrat) sein. Der Dienstleistungssektor liegt mit 34,3 % Frauen knapp hinter dem Finanzsektor, im Vergleich zum Vorjahr fand eine kleine Steigerung um 0,5 Prozentpunkten statt. Mit einigem Abstand folgt der Industriesektor mit 23,4 % Frauen in den Aufsichtsgremien. Der Handelssektor hat mit lediglich 18,1 % Frauenanteil in den Aufsichtsräten jedoch, genau wie in den Geschäftsführungen, starken Aufholbedarf.

Frauenanteil in den Aufsichtsräten nach Sektoren

Top 200 Unternehmen, Dreijahresvergleich 2023-2025

	2023	2024	2025
Finanz	32,2 %	33,9 %	35,4 %
Dienstleistung	34,1 %	33,8 %	34,3 %
Industrie	21,3 %	23,1 %	23,4 %
Handel	15,2 %	16,5 %	18,1 %
Top 200 Unternehmen	25,5 %	26,8 %	27,7 %

Tabelle 5: Teilhabe der Aufsichtsrätinnen nach Sektoren, 2023-2025, Top 200, 16. Jänner 2025, eigene Berechnung

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

Von den insgesamt 200 Aufsichtsgremien werden nur 36 Aufsichtsräte (18,0 %) von Frauen geleitet (vgl. Tabelle 6). Neben den Aufsichtsratsvorsitzen halten Frauen darüber hinaus insgesamt 50-mal Vorsitzstellvertretungen in 46 Unternehmen (1. und 2. Vorsitzstellvertretung wurden berücksichtigt).

36 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende

Top 200 Unternehmen, 2025

Unternehmen	Name
Allianz Elementar Versicherungs-AG	Nina Klingspor
ams-OSRAM AG	Margarete Haase
Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-AG	Christa Geyer
B&R Industrial Automation GmbH	Jaana Suvanto
Berndorf AG	Sonja Zimmermann
Borealis AG	Daniela Vlad
Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H	Christine Catasta
Frauenthal Holding AG	Claudia Beermann
Glock Gesellschaft m.b.H	Kathrin Glock
Granit Holding GmbH	Regina Ovesny-Straka
Immofinanz AG	Miroslava Greštiaková
Kontron AG	Claudia Badstöber
Lagermax Lagerhaus und Speditions AG	Regula Kuhn
LIEBHERR_WERK NENZING GmbH	Patricia Rűf
LINZ AG für Energie, Telekommunikation, Verkehr und Kommunale Dienste	Karin Hörzing
MHA Müller HandelsgmbH	Elke Menold
NÖ Landesgesundheitsagentur	Susanne Höllinger
ÖBB-Infrastruktur AG	Manuela Waldner
Österreichische Bundesbahnen-Holding AG	Brigitte Ederer
Österreichische Post AG	Elisabeth Stadler
Pappas Holding GmbH	Martina Ganzera-Veraszto
PORR AG	Iris Ortner
RHI Magnesita GmbH	Simone Oremovic
Siemens AG Österreich	Veronika Bienert
Siemens Energy Austria GmbH	Sabrina Manschek
Strabag SE	Kerstin Gelbmann

Unternehmen	Name
Takeda Manufacturing Austria AG	Barbara Lenzlinger
Telekom Austria AG	Edith Hlawati
Tirol Kliniken GmbH	Simone Wallnöfer
T-Mobile Austria GmbH	Kyra Orth
TREIBACHER INDUSTRIE AG	Tatjana Gertner-Schaschl
WIENER LINIEN GmbH	Monika Unterholzner
WIG Wietersdorfer Holding GmbH	Christina Maria Fromme-Knoch
ZKW Group GmbH	Kathrin Weber
Zumtobel Group AG	Karin Zumtobel-Chammah
Zürich Versicherungs-AG	Claudia Backenecker

Tabelle 6: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, Top 200 Unternehmen, 16. Jänner 2025, eigene Recherche

Eine Quote von mindestens 40 % des unterrepräsentierten Geschlechts im Aufsichtsrat, wie sie die EU-Richtlinie für börsennotierte Unternehmen bis 2026 vorgibt, würde angewandt auf die Top 200 Unternehmen beträchtliches Potenzial bergen: Aktuell sind in den 200 größten Unternehmen Österreichs 1.710 Aufsichtsratsmandate vergeben – geht man von der derzeitigen Zusammensetzung aus, müssten für die durchschnittliche Erreichung der Quote 684 dieser Positionen mit Frauen besetzt sein. Anfang 2025 sind 472 Frauen in den Aufsichtsräten vertreten, durch großflächigere Anwendung der Quote würden hochgerechnet mindestens 212 neue Spitzenpositionen für Frauen in der österreichischen Unternehmenslandschaft geschaffen werden.

Alternativ sieht die EU-Richtlinie (vgl. Abschnitt 1) eine Quote von 30 % des unterrepräsentierten Geschlechts an allen als Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern vor. Bei Anwendung dieser Quote nach dem gleichen Prinzip auf das Management der Top 200 Unternehmen wären es 140 neue Top Management Positionen für Frauen. Aktuell sind von den 2320 Direktor:innen 556 Frauen, für 30 % müssten es zumindest 696 sein.

4.2. BÖRSENNOTIERTE UNTERNEHMEN

Maßnahmen für mehr Diversität in Führungspositionen sind für die börsennotierten Unternehmen Österreichs im Aktiengesetz (AktG), im Unternehmensgesetzbuch (UGB) sowie im Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) geregelt. Darüber hinaus sind große börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet, ein Diversitätskonzept offenzulegen, demzufolge bei der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates Aspekte wie Alter oder Geschlecht zu berücksichtigen sind. Trotz freiwilliger Empfehlungen und bestehender Berichtspflichten fällt die Teilhabe von Frauen im Management in den Unternehmen an der Wiener Börse noch geringer aus als bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen: Sind in den Top 200 Unternehmen 13,8 % der Geschäftsführungen mit Frauen besetzt, sind es in den börsennotierten Unternehmen lediglich 12,7 % der Vorstände.

Auf Aufsichtsratsebene hat es innerhalb des letzten Jahres mit einer Steigerung von 30,4 % im Vorjahr auf 31,4 % im Jänner 2025 eine positive Entwicklung bei der Repräsentanz von Frauen gegeben. Sie übertreffen damit auch die 200 umsatzstärksten Unternehmen, die einen Frauenanteil von 27,7 % in den Aufsichtsräten aufweisen. Jedoch haben noch immer lediglich 26 von 70 Unternehmen sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat mindestens eine Position mit einer Frau besetzt. Neun der 69 börsennotierten Gesellschaften können keine einzige Frau in einer Position an der Unternehmensspitze vorweisen („all-male board“). Sogar unter den 20 ATX-Unternehmen, die als Leitunternehmen verstärkt auf Gleichstellung achten sollten, findet sich ein Unternehmen, die Mayr-Melnhof Karton AG, die weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine einzige Frau verzeichnen kann. Gerade vor dem Hintergrund, dass börsennotierte Unternehmen hinsichtlich der Zahl ihrer Beschäftigten,

ihres Geschäftsvolumens und ihrer Reputation eine wichtige Vorbildwirkung haben, braucht es weitere Initiativen, um für eine geschlechtergerechte Verteilung von Führungspositionen zu sorgen.

Die vorliegende Auswertung umfasst alle an der Wiener Börse notierten Unternehmen des Austrian Traded Index (ATX), Prime Market, Direct Market sowie Direct Market Plus, Global Market, Standard Market Auction sowie Standard Market Continuous mit Sitz in Österreich. Insgesamt wurden mit Stichtag 16. Jänner 2025 69 Unternehmen untersucht. Analog zu den Berechnungen der Top 200 Unternehmen basieren die Daten auf den im Firmenbuch veröffentlichten Informationen zu Vorstand und Aufsichtsrat. Vor dem Hintergrund, dass börsennotierte Unternehmen zu mehr Transparenz verpflichtet sind, wurden wesentliche Veränderungen nach dem Erhebungsstichtag den jeweiligen Internetauftritten entnommen.

4.2.1. VORSTAND

Von den 218 Vorstandspositionen in sämtlichen börsennotierten Unternehmen sind nur 28 mit Frauen besetzt (12,8 %). Das ist ein Plus von 1,1 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Bei den 20 Unternehmen des Börsen-Leitindex ATX liegt der Frauenanteil im Vorstand bei 15,5 %, was eine recht große Steigerung zum Vorjahr darstellt (3,7 Prozentpunkte mehr). Im gesamten Prime Market liegt der Frauenanteil mit 12,3 % auch recht niedrig, allerdings gab es auch hier eine Steigerung von 2,3 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Die überwiegende Mehrheit von 42 der 69 Gesellschaften weist keine einzige Frau im Vorstand auf, in anderen Worten in beinahe zwei Drittel der Unternehmen ist keine Frau im Vorstand vertreten. In keinem der börsennotierten Unternehmen ist eine Frau als Vorstandsvorsitzende bestellt.

28 Frauen im Vorstand und ihre Ressortzuständigkeiten

Börsennotierte Unternehmen, 2025

Börsensegment & Unternehmen	Name & Ressortzuständigkeit
ATX	
Andritz AG	Vanessa Hellwing (CFO)
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	Petra Preining, CFO
DO & CO AG	Bettina Höfinger, CLO
Erste Group Bank AG	Alexandra Habeler-Drabek, CRO
EVN AG	Alexandra Wittmann
IMMOFINANZ AG	Radka Doehring
OMV AG	Daniela Vlad, Chemicals & Materials
Österreichische Post AG	Barbara Potisk-Eibensteiner (CFO)
Raiffeisen Bank International AG	Marie-Valerie Brunner, CIB, Customer Coverage
UNIQA Insurance Group AG	Sabine Pfeffer, Kunde & Markt Bank Österreich
VERBUND AG	Susanna Zapreva-Hennerbichler, CRO; Erneuerbare Energien, Wasserstoff
VIENNA INSURANCE GROUP AG	Liane Hirner, CFRO
voestalpine	Carola Richter (Metal Forming Division)
Prime Market	
AMAG Austria Metall AG	Claudia Trampitsch, CFO
FREQUENTIS AG	Monika Haselbacher, COO
Marinomed Biotech AG	Eva Prieschl-Grassauer, Chief Scientific Officer
PALFINGER AG	Maria Koller, CHRO; Personalwesen, Recht
S IMMO AG	Radka Doehring, Controlling, Organisation, Finance, Revision,
UBM Development AG	Martina Maly-Gärtner, COO
Weitere Börsensegmente	

Börsensegment & Unternehmen	Name & Ressortzuständigkeit
:be AG	Anne Speicher, CCO
Biogena Group Invest AG	Julia Ganglbauer, COO, Unternehmenssprecherin
BKS Bank AG	Claudia Höller, Risk Management
Frauenthal Holding AG	Erika Hochrieser, CFO, Investor Relations, Nachhaltigkeit
Josef Manner & Comp. AG	Sabine Brandl, Personalwesen, Vertrieb, Marketing
LINZ TEXTIL HOLDING AG	Eveline Jungwirth, CFO
Oberbank AG	Isabella Lehner, Organisationsentwicklung, Digitalisierung, IT-
Oberbank AG	Romana Thiem
Rath AG	Alexandra Rester (CFO)

Tabelle 7: Frauen im Vorstand und ihre Zuständigkeiten, börsennotierte Unternehmen, 16. Jänner 2025, eigene Recherche

Die positive Entwicklung, die sich letztes Jahr bei den Neubestellungen der Vorstandsmandate beobachten ließ, geht langsam wieder zurück: Während im Jahr 2023 mehr als ein Viertel (25,9 %) der neu besetzten Vorstandspositionen Frauen waren, waren es im Vorjahr nur 22,2 %. Sechs Unternehmen beriefen im vergangenen Jahr eine Frau in den Vorstand, im Jahr 2023 waren es mehr als doppelt so viele Unternehmen (14).

4.2.2. AUFSICHTSRAT

Auf Aufsichtsratsebene kann ein leichter Anstieg des Frauenanteils über die letzten Jahre festgestellt werden. Von den insgesamt 586 Aufsichtsratsmitgliedern aller börsennotierten Unternehmen sind 185 Positionen weiblich besetzt. Waren es Anfang 2024 noch 30,4 % Frauen in den Aufsichtsräten, so liegt der Anteil 2025 bei 31,6 %. 20 der 69 Unternehmen an der Wiener Börse schaffen es mit einem Frauen- bzw. Männeranteil zwischen 40 % und 60 % ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in ihren Aufsichtsräten herzustellen. Vier Unternehmen haben mit je zwei Frauen in ihrem dreiköpfigen Aufsichtsrat ein leicht zugunsten der Frauen verschobenes Verhältnis. Elf der untersuchten Aufsichtsratsgremien, sind hingegen ausschließlich mit Männern besetzt. Die 20 Unternehmen des Börsenleitindex ATX liegen mit 35,2 % Aufsichtsrätinnen deutlich über dem Durchschnitt aller börsennotierten Unternehmen und übertreffen im Schnitt die gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote von 30 %. Die Steigerung des Frauenanteils auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis von mindestens 40 % beider Geschlechter geht jedoch nur schleppend voran. Im Vergleich zum Vorjahr ist bei weiblich besetzten Aufsichtsratsposten der ATX-Unternehmen ein Anstieg von 1,4 Prozentpunkten zu verzeichnen. In den letzten drei Jahren, seit Jänner 2021, ist der Frauenanteil demnach um lediglich 3,7 Prozentpunkte gestiegen. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen bei der gesetzlich vorgegebenen Quote einpendelt und nicht weiter ansteigt, wodurch eine neue, gläserne Decke auf dem Level der angesetzten Geschlechterquote entsteht. Um eine solche „informelle“, gläserne Decke zu durchbrechen, wäre eine weitere Anhebung der Geschlechterquote auf 40 % der nächste Schritt, um die Gremien näher zur Geschlechterparität zu führen.

Gegenwärtig übertreffen 14 der 20 ATX-Unternehmen die 30 %-Schwelle, zehn davon kommen auf einen Anteil von mindestens 40 % Frauen im Aufsichtsrat. Kein einziges der ATX-Unternehmen hat mehr Frauen als Männer im Aufsichtsrat. Bezogen auf den gesamten Prime Market, schaffen 25 von 41 Unternehmen einen Frauenanteil von 30 % oder mehr, 13 davon können ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen 40 % und 60 % vorweisen, das sind 31,7 % der Prime Market Unternehmen. Drei Gesellschaften (AUSTRIACARD HOLDINGS AG, Mayr-Melnhof Karton AG und Rosenbauer International AG) weisen nach wie vor eine 0 %-Quote und damit keine einzige Frau im Aufsichtsrat (oder Vorstand) auf. Insgesamt liegen die Prime Market Unternehmen bei einem Frauenanteil von 32,3 % in den Aufsichtsräten, was lediglich einem Zuwachs von 0,8 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

Frauen im Aufsichtsrat

Prime Market, 2025 (ATX-Unternehmen grau hinterlegt)

Unternehmen	Marktsegment	Mitglieder	Frauen	Frauenanteil
Marinomed Biotech AG	Prime Market	3	2	66,7 %
EuroTeleSites AG	Prime Market	10	6	60,0 %
Erste Group Bank AG	ATX	18	10	55,6 %
Kapsch TrafficCom AG	Prime Market	6	3	50,0 %
Österreichische Post AG	ATX	12	6	50,0 %
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG	ATX	9	4	44,4 %
BAWAG Group AG	ATX	9	4	44,4 %
STRABAG SE	Prime Market	9	4	44,4 %
VIENNA INSURANCE GROUP AG	ATX	12	5	41,7 %
EVN AG	ATX	15	6	40,0 %
SCHOELLER-BLECKMANN OILFIELD EQUIPMENT AG	ATX	5	2	40,0 %
UNIQA Insurance Group AG	ATX	15	6	40,0 %
VERBUND AG	ATX	15	6	40,0 %
Wienerberger AG	ATX	10	4	40,0 %
				40 %
OMV AG	ATX	14	5	35,7 %
Andritz AG	ATX	9	3	33,3 %
FREQUENTIS AG	Prime Market	9	3	33,3 %
IMMOFINANZ AG	ATX	6	2	33,3 %
PALFINGER AG	Prime Market	9	3	33,3 %
PIERER Mobility AG	Prime Market	6	2	33,3 %
S IMMO AG	Prime Market	6	2	33,3 %
Semperit AG Holding	Prime Market	9	3	33,3 %
UBM Development AG	Prime Market	12	4	33,3 %
Voestalpine AG	ATX	12	4	33,3 %
Zumtobel Group AG	Prime Market	9	3	33,3 %
				30 %
Raiffeisen Bank International AG	ATX	18	5	27,8 %
FACC AG	Prime Market	11	3	27,3 %
Flughafen Wien AG	Prime Market	15	4	26,7 %
Telekom Austria AG	ATX	15	4	26,7 %
AGRANA Beteiligungs-AG	Prime Market	12	3	25,0 %
DO & CO AG	ATX	4	1	25,0 %
PORR AG	Prime Market	12	3	25,0 %
POLYTEC Holding AG	Prime Market	5	1	20,0 %
Warimpex Finanz- und Beteiligungs AG	Prime Market	5	1	20,0 %
CA Immobilien Anlagen AG	ATX	6	1	16,7 %
Addiko Bank AG	Prime Market	7	1	14,3 %
Lenzing AG	ATX	14	2	14,3 %
AMAG Austria Metall AG	Prime Market	14	1	7,1 %
				0 %
AUSTRIACARD HOLDINGS AG	Prime Market	5	0	0,0 %
Mayr-Melnhof Karton AG	ATX	9	0	0,0 %
Rosenbauer International AG	Prime Market	8	0	0,0 %
ATX		227	80	35,2 %
ATX Prime Market		409	132	32,3 %

Tabelle 8: Mitglieder, Frauen und Frauenanteile im Prime Market (n = 41, davon 20 ATX-Unternehmen), 16. Jänner 2025, eigene Berechnung

In den insgesamt 69 untersuchten börsennotierten Unternehmen finden sich nur 19 Aufsichtsratsgremien (27,5 %), denen eine Frau vorsitzt. Das ist eine mäßige Steigerung zum Vorjahr 2024, damals gab es nur in 23,2 % der Unternehmen Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende. Zudem sind im Jänner 2025 20 Stellvertretungspositionen – in 18 Aufsichtsräten – mit Frauen besetzt (sowohl 1. als auch 2. Vorsitzstellvertretung wurde berücksichtigt).

19 Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende

Börsennotierte Unternehmen, 2025

Unternehmen	Börsensegment	Name	Frauenanteil im Aufsichtsrat
ams-OSRAM AG	Global Market	Margarete Haase	41,7 %
AVENTA AG	Direct Market	Brigitta Schwarzer	20,0 %
BKS Bank AG	Standard Market Auction	Sabine Urnik	46,7 %
EuroTeleSites AG	Prime Market	Barbara Potisk-Eibensteiner	60,0 %
Frauenthal Holding AG	Standard Market Auction	Claudia Beermann	16,7 %
Gurktaler AG	Standard Market Auction	Hubertine Underberg-Ruder	33,3 %
IMMOFINANZ AG	ATX	Miroslava Greštiaková	33,3 %
Kapsch TrafficCom AG	Prime Market	Sonja Hammerschmid	50,0 %
Kontron AG	Global Market	Claudia Badstöber	40,0 %
Kostad AG	Direct Market	Alexandra Rosinger	33,3 %
Österreichische Post AG	ATX	Elisabeth Stadler	50,0 %
PORR AG	Prime Market	Iris Ortner	25,0 %
RWT AG	Direct Market Plus	Alexandra Rosinger	66,7 %
S IMMO AG	Prime Market	Karin Rest	33,3 %
STRABAG SE	Prime Market	Kerstin Gelbmann	44,4 %
Telekom Austria AG	ATX	Edith Hlawati	26,7 %
UKO Microshops AG	Direct Market Plus	Alexandra Rosinger	66,7 %
VAS AG	Direct Market Plus	Alexandra Rosinger	66,7 %
Zumtobel Group AG	Prime Market	Karin Zumtobel-Chammah	33,3 %

Tabelle 9: Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende, börsennotierte Unternehmen, 16. Jänner 2025, eigene Recherche

4.3. QUOTENPFLICHTIGE UNTERNEHMEN AN DER BÖRSE

Seit vielen Jahren erhebt die AK Wien die quantitativen Geschlechterverhältnisse in den obersten Führungsgremien (Aufsichtsrat, Geschäftsführung) der umsatzstärksten (Abschnitt 4.1) und börsennotierten (Abschnitt 4.2) Unternehmen in Österreich. Angesichts der seit 2018 geltenden Geschlechterquote von 30 % zur ausgewogeneren Besetzung der Aufsichtsräte wäre es darüber hinaus aufschlussreich, als eigene Untersuchungsgruppe jene schätzungsweise 70 bis 80 Unternehmen¹¹⁰, die der Quotenpflicht unterliegen, zu analysieren. Während börsennotierte Gesellschaften namentlich bekannt sind, gibt es keine Möglichkeit eine Vollerhebung großer Unternehmen, die mehr als 1.000 Beschäftigte aufweisen, durchzuführen.¹¹¹ Zudem erschwert die gesetzliche Voraussetzung, dass mindestens 20 % in der Belegschaft dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören müssen, die Festlegung des Geltungsbereichs. Die Grundgesamtheit der Unternehmen, die der verbindlichen Geschlechterquote unterliegen, obliegt demnach einem Monitoring durch den Gesetzgeber, wie dies beispielsweise in Deutschland jährlich durchgeführt wird.¹¹²

¹¹⁰ Kalss et al. 2017.

¹¹¹ Es ist internationaler Standard von Seiten des zuständigen Ministeriums die Einhaltungspraxis mit Nennung der Unternehmen jährlich zu veröffentlichen („Monitoringbericht“), um so die laufenden Entwicklungen zu evaluieren und nächste Schritte abzuleiten, vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2021a.

¹¹² Ebd.

In Österreich wurde bislang kein Fortschrittsbericht zur Wirksamkeit der Quote vorgelegt. Im Zuge der „Prüfung von Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in börsennotierten Unternehmen“, die mit dem Beschluss eines Entschließungsantrags¹¹³ im Wirtschaftsausschuss Ende Juni 2021 angestoßen wurde, ist zu erwarten, dass eine erstmalige Evaluierung und ein umfassendes Monitoring zur Wirksamkeit der Quotenregelung erfolgt. Beauftragt wurden die Ministerinnen Raab und Schramböck, bis zum Erhebungszeitpunkt Mitte Februar 2025 liegt kein veröffentlichtes Ergebnis dazu vor.

Die vorliegende Erhebung zur Erfüllung des Mindestanteilsgebots von 30 % (gem. § 86 Abs 7 AktG) bezieht sich demnach ausschließlich auf börsennotierte Unternehmen: Von den insgesamt 69 Gesellschaften, die Anfang Jänner 2025 an der Wiener Börse notieren, werden laut AK Erhebung¹¹⁴ 32 Unternehmen, also 46,4 % von der gesetzlichen Geschlechterquote erfasst. In den Jahren vor Einführung der Quote stagnierte der Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien bei geringen 16 % bis 17 %, d. h. noch vor sieben Jahren war nicht einmal ein Fünftel der Mandate mit Frauen besetzt. Mit Einführung der Quote 2018 hat sich das – nach Geschlechtern ungleich verteilte – Bild geändert, musste doch bei Neuwahlen in den Aufsichtsrat ein Mindestanteil von 30 % Frauen berücksichtigt werden. Nach und nach hebt sich die Entwicklung des Frauenanteils in den quotenerfassten Unternehmen von den übrigen Gesellschaften an der Wiener Börse deutlich ab:

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

Börsennotierte Unternehmen, 2017, Börsenunternehmen mit Quote und ohne Quote, 2018–2025

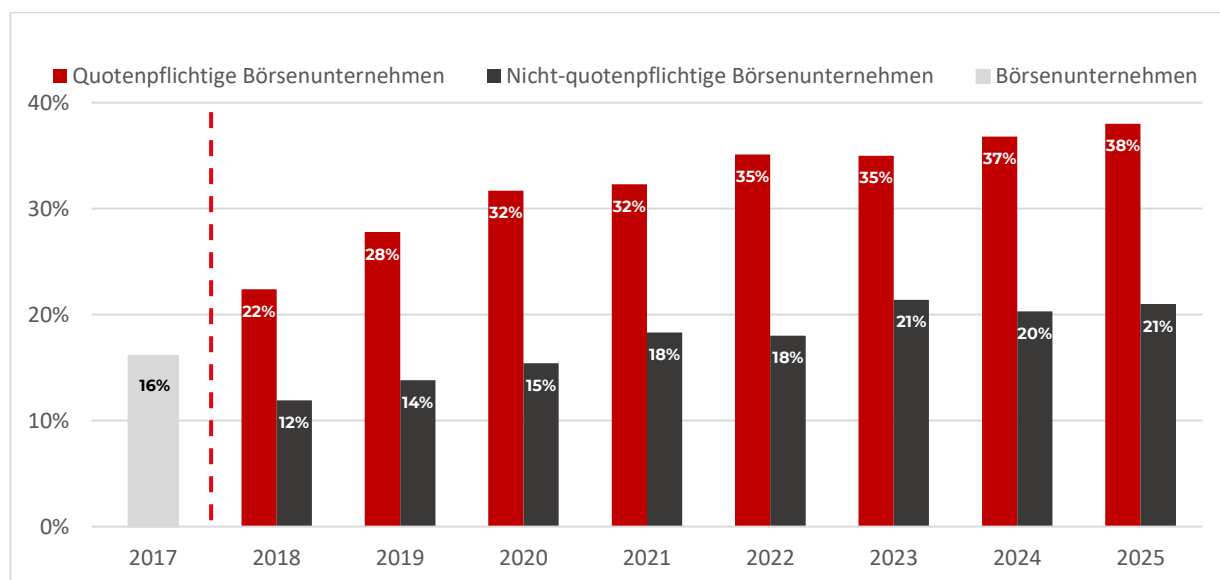


Abbildung 2: Frauenanteile im Aufsichtsrat von börsennotierten Unternehmen bzw. Börsenunternehmen mit und ohne Quotenregelung (Stand: 16. Jänner 2025)

Im zweiten Jahr nach Einführung der Geschlechterquote im Aufsichtsrat ist im Jänner 2020 die 30 %-Marke im Schnitt mit einem Frauenanteil von 31,7 % übertroffen, während die nicht-quotenpflichtigen Unternehmen nicht einmal die Hälfte des Anteils der quotenpflichtigen Unternehmen erreichen können (15,4 %). Anfang des Jahres 2021 zeichnet sich erneut ein Anstieg ab, die quotenpflichtigen Unternehmen erreichen 32,3 % Frauenanteil, das restliche Feld steigert

¹¹³ Österreichisches Parlament 2021.

¹¹⁴ Die Erhebung des Samples der quotenpflichtigen Unternehmen stammt zum einen aus einer Befragung der AK-Wien vom Jänner 2018 (Angaben laut Eigenauskunft der Unternehmen) und wird für jede neue Untersuchung basierend auf veröffentlichten Informationen zur Hauptversammlung (Beschlussvorschläge zu Aufsichtsratswahlen) bzw. auf individuelle Nachfrage aktualisiert.

sich auf lediglich 18,3 %. Im Jänner 2022 erreicht der Frauenanteil in den Aufsichtsräten schließlich mehr als ein Drittel (35,1 %), während die restlichen Unternehmen sogar eine leichte Abnahme um 0,3 Prozentpunkte, auf 18 % hinnehmen müssen. Anfang des Jahres 2025 liegt der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der quotenpflichtigen Unternehmen bei 38,0 %, 1,2 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten im Rest der börsennotierten Gesellschaften erholt sich, nach einem leichten Rückgang im Vorjahr, und steigt auf 21,3 %. Im Sample der quotenpflichtigen Unternehmen erreichen bzw. übertreffen im Jänner 2025 bereits somit 75 %, bzw. 24 Unternehmen den Frauenanteil von mindestens 30 % im Aufsichtsrat, die Hälfte der quotengebundenen Unternehmen (16 Unternehmen) liegt über der 40 %-Marke. Da der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten all dieser Unternehmen zwischen 40 % und 60 % liegt, gelten all diese Unternehmen – und damit die Hälfte aller quotengebundenen börsennotierten Unternehmen – als ausgeglichen in Bezug auf das Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten.

Auch wenn sich die quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen bei den Frauenanteilen in ihren Kontrollgremien signifikant von den restlichen Unternehmen des Feldes absetzen, lassen sich bis jetzt nicht die erhofften Spillover-Effekte auf das Management verzeichnen. Frauen machen nach wie vor lediglich 15 % der Vorstände aus. In ganzen Zahlen ausgedrückt: Von 120 Vorstandspostitionen in den 32 quotenpflichtigen Unternehmen werden nur 18 von Frauen gehalten. Mit einer zusätzlichen Quote für den Vorstand ließe sich diese Zahl erhöhen.

5. ÖSTERREICH IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

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

5.1. FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN EUROPÄISCHER UNTERNEHMEN

Mit Annahme der Richtlinie „Frauen in Aufsichtsräten“ im Europäischen Parlament Ende 2022 gibt es erstmals eine gesamteuropäische Regelung zu Frauenanteilen in Führungspositionen (vgl. Abschnitt 2.). Die Anforderungen der Richtlinie, dass mindestens 40 % der Posten nicht geschäftsführender Direktor:innen bzw. 33 % aller Unternehmensleitungspositionen von dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt werden sollen, müssen jedoch erst 2026 erfüllt werden. Einzelne Nationalstaaten haben bereits in der Vergangenheit Maßnahmen gesetzt, um die Ausgewogenheit von Frauen und Männern in Führungspositionen Schritt für Schritt zu verbessern. Das folgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über die diesbezüglichen Entwicklungen in Europa und beschreibt anschließend einzelstaatliche verpflichtende Quotenregelungen als auch freiwillige Empfehlungen zu Frauenanteilen in Führungspositionen. Die hierfür verwendeten Zahlenwerte werden aus dem Datensatz des European Institute for Gender Equality (EIGE) für das zweite Halbjahr 2024 übernommen. Dieser umfasst 35 Länder: die 27 EU-Staaten, fünf Beitrittskandidaten (Bosnien und Herzegowina, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien und die Türkei), zwei EEA-Länder (Island und Norwegen) sowie das Vereinigte Königreich. Bei der Interpretation der Daten gilt es außerdem zu beachten,

- dass sich diese auf die umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen des jeweiligen Landes beziehen, die im sogenannten Blue-Chip-Index zusammengefasst sind. Für Österreich ist hier etwa der ATX 20, für Deutschland der DAX 40 herangezogen worden.
- dass nationale Leitungsgremien unterschiedlich aufgebaut sind. In dualistischen Systemen, wie sie etwa in Österreich, Deutschland und Island anzutreffen sind, findet eine Trennung in Geschäftsführung (bzw. Vorstand) und Überwachung (Aufsichtsrat) statt – die hier verwendeten Daten beziehen sich ausschließlich auf den Aufsichtsrat. In monistischen Strukturen, die etwa in Frankreich oder Spanien umgesetzt werden, sind Geschäftsführung und Kontrolle in einem Gremium aus geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden Direktor:innen¹¹⁵ zusammengelegt. Hier ist der Frauenanteil des Verwaltungsrates insgesamt in die Datenauswertung eingeflossen.

Wie die Datenerhebung für das 2. Halbjahr 2024 zeigt, haben in den 27 EU-Ländern Frauen im Durchschnitt etwa ein Drittel (34,7 %) der Positionen in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen inne. In neun der 35 untersuchten europäischen Länder liegt die Geschlechterverteilung in den Aufsichtsgremien derzeit in der *Gender Balance Zone* – hat also einen Frauen- sowie Männeranteil zwischen 40 % und 60 %.

¹¹⁵ Geschäftsführende Direktor:innen sind hauptberuflich im Unternehmen tätig, etwa als CEO, CSO, CFO oder CIO, während nicht geschäftsführende Direktor:innen externe Manager:innen, Politiker:innen oder wissenschaftliche Berater:innen sind, die oft auf ehrenamtlicher Basis im Unternehmen tätig sind.

Frankreich (47,5 %), Norwegen (44,3 %) und Island (44,9 %) waren lange die einzigen europäischen Länder, die durch national verpflichtende Regelungen eine annähernd ausgeglichene Verteilung der Führungspositionen auf Frauen und Männer erreichen konnten. Seit dem 2. Halbjahr 2022 liegen auch Italien (44,6 %), das Vereinigte Königreich (44,3 %), Dänemark (42,8 %) sowie die Niederlande (41,8 %) innerhalb der Gender Balance Zone. Zusätzlich erreichen Spanien (41,3 %) und Irland (40,1 %) im 2. Halbjahr 2024 erstmalig eine Frauenquote von über 40 % in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen. Mit 39,5 % verfehlt Deutschland knapp die Gender Balance Zone. Während Italien, Spanien und die Niederlande sich bereits länger an gesetzlich verpflichtende nationale Regelungen halten müssen, gab es in Großbritannien, Irland und Dänemark bislang lediglich Empfehlungen nach dem comply-or-explain Prinzip.

Von den insgesamt 14 Staaten, die über dem EU-Schnitt in Aufsichts- und Verwaltungsräten liegen, haben neun national verpflichtende Regelungen umgesetzt. Damit befinden sich fast alle europäischen Länder mit Quotenregelung über dem EU-Schnitt. Die Ausnahme bilden Österreich und Griechenland, wobei Österreich mit 34,3 % nur sehr knapp unter dem EU-Schnitt von 34,7 % liegt. Weiter abgeschlagen rangiert trotz Quotenregelung Griechenland (27,2 %). Dort gilt seit 2020 eine verpflichtende Richtlinie, der zufolge eine Geschlechterquote von 25 % in Verwaltungsräten börsennotierter Unternehmen erfüllt werden muss. Diesen Schwellenwert übertrifft Griechenland 2023 erstmals mit 26,3 % Frauen in Aufsichtsgremien, liegt damit aber weiterhin unter dem EU-Schnitt. Fünf Länder, nämlich das Vereinigte Königreich, Dänemark, Finnland, Irland und Schweden kamen im letzten Jahr allein durch Corporate Governance Kodizes und damit freiwillige Maßnahmen auf einen Frauenanteil im Aufsichtsrat über dem EU-Schnitt.

Wie Heike Mensi-Klarbach, Cathrine Seierstad und Patricia Gabaldon zeigen, spielt dabei die Tradition freiwilliger Verpflichtungen für die Wirksamkeit eine wichtige Rolle. Je länger solche freiwilligen Maßnahmen bestehen, desto wirksamer können sie zur ausgewogenen Besetzung von Führungspositionen beitragen. Dennoch ist die Wirkung von freiwilligen Empfehlungen schwach, vor allem im Vergleich zu gesetzlich verpflichtenden Quotenregelungen. Aber auch innerhalb der verpflichtenden Quotenregelungen lassen sich Unterschiede in ihrer Wirksamkeit festmachen, die mit der Härte der Sanktionen, die im Falle einer Nichteinhaltung drohen, korrelieren. Österreich liegt mit moderaten Sanktionen in dieser Erhebung im zweiten Halbjahr 2024 bei einem Frauenanteil von 34,3 % an 15. Stelle, knapp unter dem Durchschnittswert der 27 EU-Länder.

Daneben setzen 14 der 35 untersuchten europäischen Länder (Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Malta, Montenegro, Nordmazedonien, Serbien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn, Zypern) weder gesetzlich verpflichtende Quoten noch unverbindliche Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

Frauenanteile in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten großer börsennotierter Unternehmen (Leitindizes wie ATX, DAX)
 Europa, zweites Halbjahr 2024¹¹⁶

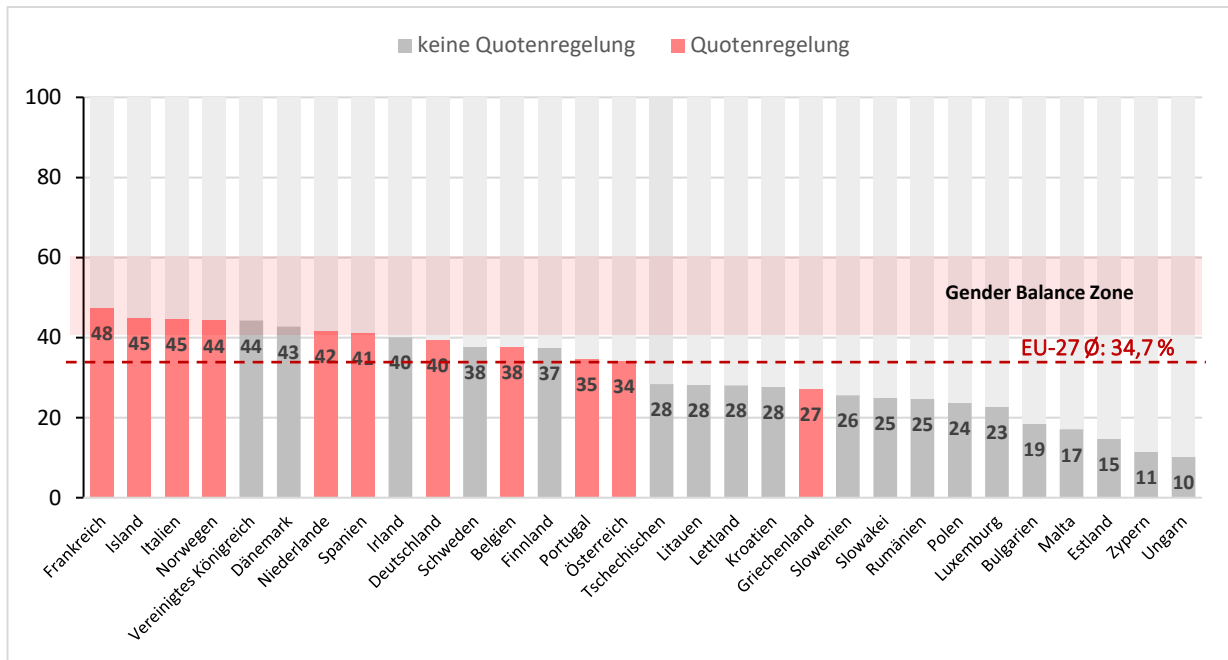


Abbildung 3: Frauenanteil in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten, Angaben in Prozent (gerundet)

Insbesondere dank verbindlicher Quotenregelungen hat sich der Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten in den letzten zehn Jahren im EU-Schnitt von 20,2 % (EU-28) im Jahr 2014 um 14,5 Prozentpunkte auf 34,7 % (EU-27) im zweiten Halbjahr 2024 erhöht: Größtenteils geht dieser Zuwachs auf das Konto jener Länder mit einer verpflichtenden Frauenquote: Neun der 13 Staaten, die seit 2014 einen Anstieg über dem EU-Schnitt aufweisen können, verfügen über nationale Quotenregelungen. Zu diesen zählen Portugal (+25,2 Prozentpunkte), Spanien (+24,4 Prozentpunkte), Italien (+20,5 Prozentpunkte), Griechenland (+18,3 Prozentpunkte), Österreich (+17,2 Prozentpunkte), Niederlande (16,9 Prozentpunkte), Belgien (+15,2 Prozentpunkte), Deutschland (+15,1 Prozentpunkte) und Frankreich (+15,1 Prozentpunkte).

Mit Irland (+29,2 Prozentpunkte), Tschechien (24,9 Prozentpunkte), dem Vereinigten Königreich (+20,1 Prozentpunkte), und Dänemark (+18,8 Prozentpunkte) verfügen vier Länder ohne verbindliche Quotenregelung über einen überdurchschnittlichen Anstieg beim Frauenanteil in Aufsichts- und Verwaltungsräten. Die zwei einzigen Länder, die trotz Quotenregelung unter dem Durchschnitt liegen, sind Island, wo der Frauenanteil um nur 0,1 Prozentpunkte gestiegen ist, und Norwegen, wo ein Anstieg von 6,7 Prozentpunkten zu verzeichnen ist. Jedoch ist anzumerken, dass in Island 2010 eine Quotenregelung beschlossen wurde, die ab 2013 zu erfüllen war, und in jenem Jahr zu einem Frauenanteil von 48,1 % in den Aufsichtsgremien führte. In Norwegen trat bereits 2006 eine Quotenregelung in Kraft und 2014 konnte ein Frauenanteil von 37,6 % erreicht werden. Ein Rückgang des Frauenanteils von 2014 auf 2024 fand nur in Lettland (-3,6 Prozentpunkte) und Ungarn (-1,6 Prozentpunkte) statt.

Wie in Österreich fallen auch im EU-Durchschnitt die Frauenanteile in der Unternehmensleitung um einiges geringer aus als in den Aufsichtsgremien: In den Vorständen der größten börsennotierten Unternehmen Europas beträgt der Frauenanteil unter den Mitgliedern mit Exekutivfunktion im EU-Schnitt lediglich 24,7 %. Noch schlechter

¹¹⁶ Siehe dazu die Website <https://eige.europa.eu/>

ist die Lage auf Ebene der CEOs bzw. der Vorstandsvorsitzenden, hier hält sich der mittlere Frauenanteil in der EU bei 8,5 %.¹¹⁷ Während Österreich beim Frauenanteil in den Aufsichtsräten der umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen EU-weit im Mittelfeld liegt, herrscht in den Entscheidungsgremien ein anderer Zustand. Im Dezember 2024 rangiert Österreich mit nur 13,4 % Frauen in den Vorständen der ATX-Unternehmen weit unter dem EU-Durchschnitt und an vorletzter Stelle der europäischen Länder. Laut vorliegender AK-Erhebung vom Jänner 2025 sind es in Österreich derzeit 15,5 % Frauen in den ATX-Vorständen (vgl. Abschnitt 4.2.1.), womit Österreich knapp vor Tschechien liegt und den drittletzten Platz unter den europäischen Ländern einnimmt.

Frauenanteile in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion großer börsennotierter Unternehmen (Leitindizes wie ATX, DAX)
 Europa, zweites Halbjahr 2024¹¹⁸

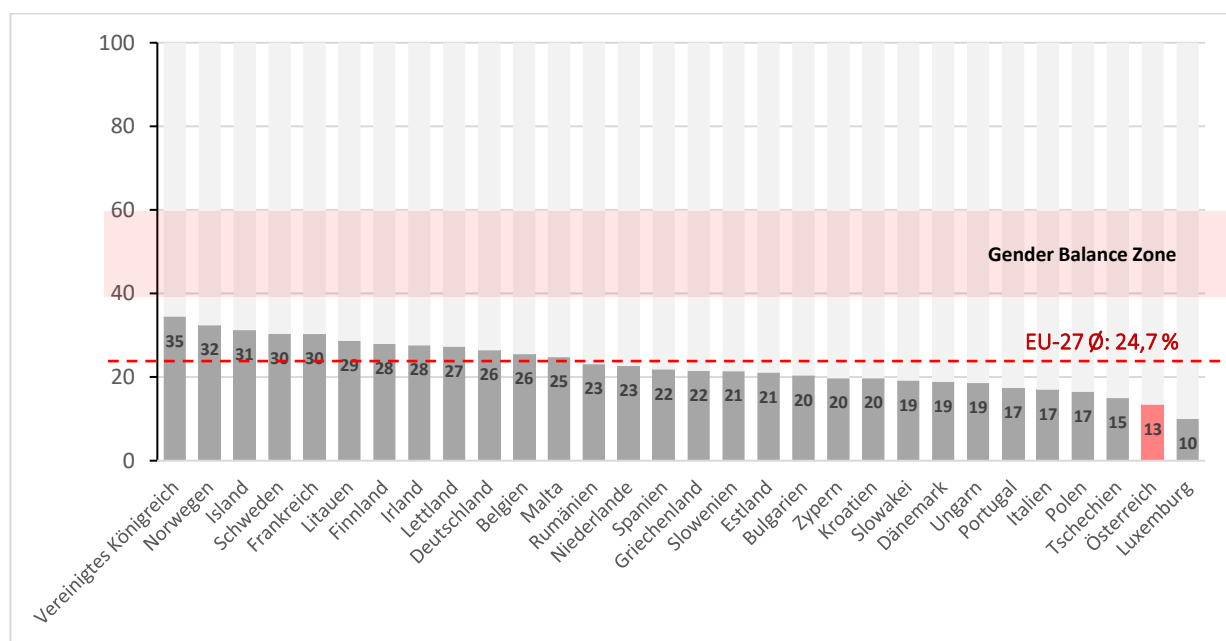


Abbildung 4: Frauenanteil in den Entscheidungsgremien mit Exekutivfunktion, Angaben in Prozent (gerundet)

¹¹⁷ Siehe dazu die Website <https://eige.europa.eu/>

¹¹⁸ Siehe dazu die Website: <https://eige.europa.eu/>

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN

“Es gibt übrigens immer eine Männerquote. Und solange die meistens zu hoch ist, bin ich gerne Quotenfrau“

Katharina Schell, stellvertretende Chefredakteurin APA ¹¹⁹

Wie die vorliegende Erhebung zeigt, sind wirtschaftliche Spitzenpositionen nach wie vor männlich dominiert. Gerade wenn es um die mächtigen Schaltzentralen im Management geht, halten die „Hüter der gläsernen Decke“ die Reihen geschlossen: Laut dem European Institute for Gender Equality (EIGE) sind im zweiten Halbjahr 2024 gerade einmal 24,7 % sämtlicher Positionen im Top-Management der größten börsennotierten Unternehmen der EU mit Frauen besetzt. Mit einem eklatant niedrigen Frauenanteil von 15,5 % im Vorstand der 20 ATX-Unternehmen (Jänner 2025) liegt Österreich im europäischen Vergleich am vorletzten Platz. Der Aufholbedarf im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Besetzung im Management ist groß, besser schneidet die österreichische Wirtschaft bei der Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten ab: Mit einem Frauenanteil von 35,2 % in den Aufsichtsräten der ATX-Unternehmen (Jänner 2025) liegt Österreich leicht über dem EU-Schnitt (34,7 % im Dezember 2024).

Damit hat die Entwicklung der Frauenanteile in den österreichischen Aufsichtsräten – bestärkt durch die Geschlechterquote zugelegt. Von 2018 auf 2025 konnte der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen Österreichs von 22,4 % auf mehr als ein Drittel (38,0 %) gesteigert werden. Im Gegensatz dazu hat der Frauenanteil in den nicht-quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen im selben Zeitraum lediglich auf 21,3 % zugenommen. Am Beginn des achten Jahres der Quote lässt sich resümieren, dass sich die geäußerte Sorge der Wirtschaft, wonach nicht ausreichend qualifizierte Frauen, für die neu zu besetzenden Positionen zur Verfügung stehen würden, als unbegründet erwiesen hat: Es ist bis heute kein Stuhl im Aufsichtsrat leer geblieben, d. h. sämtliche verpflichtete Unternehmen haben bislang bei Neubestellungen die gesetzliche Zielvorgabe erfüllt. Ähnlich positive Entwicklungen sind in anderen europäischen Ländern mit gesetzlichen Regelungen wie Italien, Deutschland oder Frankreich zu beobachten.

Um die Wirksamkeit der Quote zu erhöhen und langfristig für mehr Frauen in sämtlichen Führungspositionen zu sorgen, hat die österreichische Bundesregierung den Frauenanteil im Aufsichtsrat der staatsnahen Unternehmen im Jahr 2020 von 35 % auf 40 % erhöht. Dies ist ein erster wichtiger Schritt, dem eine konkrete Zielvorgabe für die geschlechtergerechte Besetzung von Geschäftsführungen in den aktuell 54 staatsnahen Unternehmen folgen sollte: Unter Anwendung eines nach Geschlechtern ausgewogenen Verhältnisses in Geschäftsführungen mit zwei Personen und einer Quote von mindestens 33 % Frauen ab drei Personen, wäre dies ein starker Impuls für die Gleichstellung im Management mit einem Frauenanteil von beinahe einem Drittel (32,1 %). Trotz der positiven Entwicklung seit Inkrafttreten der Quote für den Aufsichtsrat bleibt nämlich ein Wermutstropfen: Die erhofften unmittelbaren „Spillover-Effekte“ der Aufsichtsratsquote auf das Management sind bislang ausgeblieben. Dies steht laut einer empirischen Studie für Italien damit im Zusammenhang, dass es eines längeren Zeitraums bedarf, um Genderstereotypisierungen und tradierte Muster nachhaltig zu verändern. Darüber hinaus hängt die Wirksamkeit der Quote insbesondere davon ab, ob Aufsichtsrätinnen in Schlüsselfunktionen wie z. B. Aufsichtsratsvorsitz gelangen.

¹¹⁹ Frauennetzwerk Medien 2021.

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

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

Um weiterführende gleichstellungspolitische Maßnahmen abzuleiten, braucht es Transparenz im Hinblick auf die bestehenden Geschlechterverhältnisse (Aufsichtsrat, Vorstand) in den unterschiedlichen Unternehmensgruppen (quotenpflichtig, nicht-quotenpflichtig, Beteiligungsunternehmen des Bundes). Ein umfassendes Monitoring ist auch in Österreich notwendig, um Entwicklungen zu evaluieren sowie Handlungsfelder abzuleiten.

Abschließend zeigt sich, dass der aktuelle Gesetzesvorschlag zur verbindlichen Frauenquote in börsennotierten Unternehmen einen bedeutenden Meilenstein auf dem Weg zu mehr Gleichberechtigung in der Wirtschaft markiert. Die verpflichtende Mindestbeteiligung von Frauen in Vorständen und die angestrebte 40-Prozent-Quote in Aufsichtsräten sind entscheidende Schritte, um tief verwurzelte, männerdominierte Strukturen aufzubrechen und eine gerechtere Unternehmenskultur zu etablieren.

Frauen in Führungspositionen wirken sich nachweislich positiv auf die Personalpolitik, die Vergütungsgerechtigkeit und die gesamte Unternehmenskultur aus. Zudem dienen sie als inspirierende Vorbilder für nachfolgende Generationen und fördern eine nachhaltige Veränderung hin zu mehr Diversität und Chancengleichheit.

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

LITERATURVERZEICHNIS

- 20min.ch (2019): Parlament will mehr Frauen in der Chefetage. URL: <https://www.20min.ch/schweiz/news/story/Staenderat-entscheidet-ueber-Frauenquote-26727056>, Stand: 12.02.2020.
- ABC News (2010): Die Richter Ruth Bader Ginsburg und Sandra Day O'Connor über das Leben und den Obersten Gerichtshof. Einige der einflussreichsten Frauen der Nation versammeln sich auf der Frauenkonferenz in Calif. TV.
- Accenture.com (2021): Nurturing more women leaders. URL: <https://www.accenture.com/in-en/about/inclusion-diversity/vaahini-womens-day>, Stand: 24.02.2023
- AFRAC (2014): Stellungnahme: Aufstellung und Prüfung eines Corporate Governance-Berichts gemäß § 243b UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC). URL: https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC_CG_Stellungnahme_Maerz_2014_final_clean_rev_2015_clean1.pdf.
- AFRAC (2017): AFRAC-Stellungnahme 9. Lageberichterstattung gemäß §§ 243 bis n243b, 267 und 267a UGB. Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC). URL: https://www.afrac.at/wp-content/uploads/AFRAC-Stellungnahme_9_Lageberichterstattung_UGB_Dez2017.pdf, Stand: 11.01.2020.
- Ahern, Kenneth R.; Dittmar, Amy K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. In: The Quarterly Journal of Economics 127 (1), S. 137–197.
- Allbright Stiftung (2020): Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise (Allbright Bericht, September 2020). URL: https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf, Stand: 26.01.2021.
- Allbright Stiftung (2021): Aufbruch oder Alibi? Viele Börsenvorstände erstmals mit einer Frau (Allbright Bericht, Oktober 2021). URL: https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/617ab5a77069070631d64edf/1635431858323/AllBright+Bericht+Herbst+2021_Aufbruch+oder+Alibi_.pdf, Stand: 12.02.2022.
- Allbright Stiftung (2023): Einsam an der Spitze: Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine (Allbright Bericht , Oktober 2023) URL: <https://www.allbright-stiftung.de/spitze>, Stand: 30. 01. 2024
- APA (2020a): WU-Professorin sieht Verbesserungsbedarf bei Aufsichtsrat-Frauenquote (14.2.2020). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2020b): Schweizer Konzernchefs sind männlich, international und Mitte 50. In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2021a): Unternehmen ohne Diversität riskieren Zugang zu Kapital (05.01.2021). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA (2021b): Frankreich legt Frauenquoten für Führungsstellen fest (16.12.2021). In: Austria Presse Agentur (APA).
- APA-OTS (2011): Heinisch-Hosek: Bundesregierung verpflichtet sich zur Frauenquote für Aufsichtsräte staatsnaher Unternehmen. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110315_OTS0087/heinisch-hosek-bundesregierung-verpflichtet-sich-zur-frauenquote-fuer-aufsichtsraeete-staatsnahe-unternehmen, Stand: 11.01.2020.
- APA-OTS (2017): Rendi-Wagner: Wir machen den Weg für Frauen an die Spitze frei. In: Austria Presse Agentur (APA). URL: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20170628_OTS0302/rendi-wagner-wir-machen-den-weg-fuer-frauen-an-die-spitze-frei, Stand: 11.01.2020.

- Arnardottir, Audur Arna; Sigurjonsson, Throstur Olaf (2017): Gender Diversity on Boards in Iceland: Pathway to Gender Quota Law Following a Financial Crisis. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations, Bd. 26. Cham: Springer International Publishing, S. 75–101.
- Arndt, Paula; Wrohlich, Katharina (2019): Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. In: DIW Wochenbericht (38/2019), S. 691–698.
- Barbieri, Davide; Caisl, Jakub; Karu, Marre; Lanfredi, Giulia et al. (2020): Gender Equality Index 2020. Digitalisation and the future of work. URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020>, Stand: 19.11.2020.
- Barbieri, Davide; Cazorla, Antonio García; Thil, Laurène; Mollard, Blandine et al. (2022): Gender Equality Index 2022.COVID-19. European Institute for Gender Equality (EIGE). URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/covid-19>, Stand: 17.02.2023.
- Barbieri, Davide; Franklin, Paula; Janeckova, Hedvika; Karu, Marre et al. (2017): Gender Equality Index 2017. Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. European Institute for Gender Equality (EIGE). URL: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20177277_mh0517208enn_pdf.pdf.
- Baumüller, Josef; Niklas, Alice; Wieser, Christina (2021): Die Zukunft der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hg. v. Arbeit und Wirtschaft Blog. URL: <https://awblog.at/zukunft-der-europaeischen-nachhaltigkeitsberichterstattung/>, Stand: 10.02.2022.
- Baumüller, Josef; Niklas, Alice; Wieser Christina (2020): Befunde zur zweiten NaDiVeG-Berichtssaison - Implikationen zur Weiterentwicklung der Governance österreichischer Unternehmen. In: Aufsichtsrat aktuell 1/2020, 8-13.
- Berger, Alfred (2017): Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2017. In: Aufsichtsrat aktuell 2/2017, S. 16–21.
- Birkner, Albert; Leitner, Nadine (2017): Frauenquote in Aufsichtsräten hat Schlupflöcher. In: derStandard.at. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000066296402/frauenquote-mit-schlupfloechern>, Stand: 11.01.2020.
- Bollinger, Frank (2022): "Die gesetzlichen Zielvorgaben zur Frauenquote sind ein notwendiger Impuls". Interview zur EU-Frauenquote. Hg. v. Haufe Personalmagazin. URL: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/eu-kommission-plant-europaweite-frauenquote_76_559690.html, Stand: 14.02.2022.
- Boston Consulting Group (BCG) (2020a): Auf die Mischung kommt es an - warum deutsche Vorstände mehr Vielfalt brauchen. URL: <https://www.bcg.com/de-de/press/26october2020-companies-enough-young-women-for-board-members>, Stand: 28.01.2021.
- Boston Consulting Group (BCG) (2020b): Mit Frauenquote für die Vorstände macht Deutschland in Sachen Vielfalt lediglich einen Schritt ins europäische Mittelfeld. URL: <https://www.bcg.com/de-de/press/27november2020-germany-taking-one-step-into-european-midfield-in-terms-of-diversity>, Stand: 17.02.2022.
- Boston Consulting Group (BCG) (2021): Woman Up. Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen. BCG Gender Diversity Index 2020. URL: <https://web-assets.bcg.com/d9/bb/48757f0a4df89ef1797a323ce649/gender-diversity-index-2020-germany-mai2021.pdf>, Stand: 22.02.2022.
- Brix, Rupert (2017): Auswirkungen des GFMA-G auf die Hauptversammlungssaison 2018. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (GesRZ) (6/2017), S. 383–389.
- Buchhorn, Eva (2022): Wo Spitzenfrauen an Grenzen der Gleichberechtigung stoßen. In: Manager Magazin (1).

- Bundeskanzleramt Österreich (2017): 104. Bundesgesetz: Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat – GFMA-G (NR: GP XXV IA 2226/A AB 1742 S. 188. BR: AB 9877 S. 871.). BGBl. I Nr. 104/2017. URL: https://rdb.manz.at/document/ris.c.BGBl_I_Nr_104_2017, Stand: 16.01.2020.
- Bundeskanzleramt Österreich (2020): Fortschrittsbericht 2020 über die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50% und darüber sowie der Antrag auf Erhöhung auf 40% in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50% und darüber. BKA BMFI: 2020-0.115.970. URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/medien/ministerraete/ministerraete-seit-jaenner-2020/21-ministerrat-am-3-juni-2020.html>, Stand: 25.01.2021.
- Bundeskanzleramt Österreich (2022): Fortschrittsbericht 2022 über die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 Prozent und darüber. Vortrag an den Ministerrat. URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/medien/ministerraete/ministerraete-seit-dezember-2021/8-mr-2-maerz.html>, Stand: 02.03.2022.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2020): Ministerialentwurf betreffend Bundesgesetz, mit dem das Universitätsgesetz 2002, das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz und das Hochschulgesetz 2005 geändert werden. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/ME/ME_00079/index.shtml#tab-Uebersicht, Stand: 25.01.2021.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG). Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Evaluationsgutachten. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/162402/86e9ad8f2a0f8a4613719d3a0b4b5d8c/evaluation-fuepog-data.pdf>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021a): Fünfte jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der. URL: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/186588/5873589383605baa8d4a905dcd9ece1e/20211020-fuenfte-jaehrliche-information-bundesregierung-frauen-maenneranteil-data.pdf>, Stand: 10.02.2022.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021b): Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen tritt in Kraft. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124>, Stand: 17.02.2022.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2021b): Fünfte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. URL: https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/PM/211020_Fuepog_5.pdf?__blob=publicationFile&v=1, Stand: 24.02.2022.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2022): Meilenstein für mehr Gleichstellung in der Europäischen Union. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/meilenstein-fuer-mehr-gleichstellung-in-der-europaeischen-union-193318>, Stand: 22.02.2022.
- Bundesministerium der Justiz (BMJ) (2023): Mehr Frauen in Leitungspositionen. URL: https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2023/0111_FuePoG.html, Stand: 01.02.2023
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014): Universitätsbericht 2014. URL: [https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:084433e2-6de9-4d4a-af03-8f3ca64975b0/Universit%C3%A4tsbericht%202017%20\(barrierefrei,%20Version%2020180312\).pdf](https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:084433e2-6de9-4d4a-af03-8f3ca64975b0/Universit%C3%A4tsbericht%202017%20(barrierefrei,%20Version%2020180312).pdf), Stand: 16.01.2020.

- Bundesregierung (2020): Aus Verantwortung für Österreich. Regierungsprogramm 2020 – 2024. URL: <https://www.bmoeds.gv.at/dam/jcr:dde225f7-4a3b-4ca4-8c24-5e8683221d50/Regierungs%C3%BCbereinkommen.pdf>, Stand: 10.02.2020.
- David, Elisa (2025): 40 Prozent in Aufsichtsräten: EU-Richtlinie zur Frauenquote in Führungspositionen in Kraft getreten. In: Apollo News. URL: <https://apollo-news.net/40-prozent-in-aufsichtsraten-eu-richtlinie-zur-frauenquote-in-fuehrungspositionen-in-kraft-getreten/>, Stand: 13.02.2025.
- Deutscher Bundestag (24.04.2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FÜPoG. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-und-im-oeffentlichen-dienst-119350>, Stand: 22.02.2022.
- Deutscher Bundestag (07.08.2021): Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelung für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FÜPoG II. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>, Stand: 22.02.2022.
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2022): EFRAG PTF-ESRS veröffentlicht Arbeitsstand der Berichtsstandards zur Nachhaltigkeit. URL: <https://www.drsc.de/news/efrag-ptf-esrs-veroeffentlicht-arbeitsstand-der-berichtsstandards-zur-nachhaltigkeit/>, Stand: 10.02.2022.
- Deutschmann, Thomas (2019): Digitalisierung in der Gremienarbeit. Neue Kompetenzprofile, Sitzungsformen und Kommunikationsmittel sind gefragt. In: Aufsichtsrat aktuell (1), S. 27–29.
- Die Bundesversammlung - Das Schweizer Parlament (2020): Reformiertes Aktienrecht mit Geschlechterrichtwerten bereinigt. URL: https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2020/20200618084454322194158159041_bsd050.aspx, Stand: 28.01.2021.
- Ebner, Maria; Grüner, Angelika (2014): Karriereverläufe von Vorständen des österreichischen Prime Markets. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/Vorstaende_im_Prime_Market.pdf, Stand: 16.01.2020.
- ECIJA Advisory (2024): All about the Parity Law in Spain. URL: <https://advisory.ecija.com/en/blog-en/gender-parity-law/>, Stand: 13.02.2025.
- ECLE (The European Company Law Experts Group) (2022): Gender Balance für Nachzügler: Die Wiederbelebung des Kommissionsvorschlags zur Verbesserung des Geschlechtergewichts unter den Verwaltungsratsmitgliedern. In: Der Gesellschafter (2/2022), S. 75-78.
- Edding, Cornelia; Erfurt Sandhu, Philine (2019): Personalauswahl im Topmanagement. Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. In: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung (1/2019), S. 71–74.
- Erfurt Sandhu, Philine (2020): Die Freiheit, die wir Frauen meinen. Die deutsche Wirtschaft verkennt das Veränderungspotenzial der Frauenquote von Grund auf. In: Tagesspiegel.
- Europäische Gemeinschaft (1957): Vertrag zur Gründung der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=EN>, Stand: 05.02.2020.
- Europäische Kommission (2012): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit

zusammenhängende Maßnahmen. COM/2012/0614 final - 2012/299 (COD). 5.2.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex:52012PC0614>.

Europäische Kommission (2017): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Aktionsplan der EU 2017-2019 zur Bekämpfung des geschlechterspezifischen Lohngefälles. COM/2017/0678 final. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/19320cc0-cde3-11e7-a5d5-01aa75ed71a1/language-de>, Stand: 05.02.2020.

Europäische Kommission (2020): Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. URL: <https://europainfo.at/strategie-fuer-die-gleichstellung-der-geschlechter-2020-2025/>, Stand: 27.01.2021.

Europäische Kommission (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. COM(2021) 189 final - 2021/0104(COD), Stand: 12.02.2022.

Europäische Kommission (2025): Frauen in Aufsichtsräten: Neue EU-Regeln für ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis sind in Kraft. URL: https://germany.representation.ec.europa.eu/news/frauen-aufsichtsraten-neue-eu-regeln-fur-ein-ausgewogeneres-geschlechterverhaltnis-sind-kraft-2025-01-03_de, Stand: 13.02.2025.

Europäische Kommission, Generaldirektion für Justiz und Verbraucher. (2021): Sustainable Corporate Governance Initiative. Summary Report - Public Consultation. URL: https://media.business-humanrights.org/media/documents/EU_Commission_responses.pdf, Stand: 20.02.2022.

Europäische Union (2000): Charta der Grundrechte der Europäischen Union. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 364.

Europäisches Parlament (2013): Legislative Entschließung des Europäischen Parlaments vom 20. November 2013 zu dem Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. COM(2012)0614 — C7-0382/2012 — 2012/0299(COD). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52013AP0488>, Stand: 05.02.2020.

Europäisches Parlament (2017): Angenommener Text 2017/2008(I N I). Stärkung der wirtschaftlichen Stellung der Frau im Privatsektor und im öffentlichen Sektor in der EU. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1506090&t=d&l=en>, Stand: 05.02.2020.

Europäisches Parlament (2019): Gender balance on boards. Legislative train schedule. URL: <http://www.europarl.europa.eu/legislative-train/api/stages/report/current/theme/area-of-justice-and-fundamental-rights/file/gender-balance-on-boards>, Stand: 05.02.2020.

Europäisches Parlament (2022): Women on boards: deal to boost gender balance in companies. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220603IPR32195/women-on-boards-deal-to-boost-gender-balance-in-companies>, Stand: 17.02.2023.

Europäisches Parlament und Rat (2022): RICHTLINIE (EU) 2022/2381 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 23. November 2022 zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktoren börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>, Stand: 26.02.2023.

European Banking Authority (2021): Leitlinien zur Bewertung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen. EBA/GL/2021/06. 2. Juli 2021. URL:

- https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-06%20Joint%20EBA%20and%20ESMA%20GL%20on%20the%20assessment%20of%20sustainability/1022102/2/Joint%20EBA%20and%20ESMA%20GL%20on%20the%20assessment%20of%20sustainability_DE.pdf, Stand: 12.02.2022.
- Eurostat (2022): Tertiary educational attainments by sex. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_04_20/default/table?lang=en, Stand: 14.02.2023.
- factor-D Diversity Consulting GmbH; Erste Group AG (2015): Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015. Schwerpunkt: Unternehmenskommunikation. URL: https://www.factor-d.at/wp-content/uploads/2016/08/DiM_CSR-Studie_2015.pdf, Stand: 05.02.2020.
- FAZ online (2016): Frauen im Aufsichtsrat: Wichtige Ausschüsse sind noch von Männern dominiert. URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/frauen-im-aufsichtsrat-wichtige-ausschuesse-sind-noch-von-maennern-dominiert-14555902.html>, Stand: 15.01.2020.
- FOCUS Money (2019): An die Macht. Corporate Governance.
- Frauennetzwerk Medien (2021): #reframingquotenfrau, URL: <https://www.frauennetzwerk.at/ueber-uns/bilder/>, Stand: 20.02.2024
- Gabaldon, Patricia; Giménez, Daniela (2017): Gender Diversity on Boards in Spain: A Non-mandatory Quota. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing.
- Gabaldon, Patricia; Mensi-Klarbach, Heike; Seierstad, Cathrine (2017): Gender Diversity in the Boardroom: The Multiple Approaches Beyond Quota Regulations. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas. Cham: Springer International Publishing, S. 261–284.
- Gagawczuk, Walter; Gahleitner, Helmut; Leitsmüller, Heinz; Lugger, Elisabeth et al. (2019): Der Aufsichtsrat. Die häufigsten Fragen und Antworten. Praxistipps. Rechtliche Grundlagen. Betriebswirtschaftliche Aspekte. 3. Auflage (Betriebsratsarbeit kompakt). Wien: ÖGB Verlag.
- GRI – Global Reporting Initiative (2020): G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures. URL: <https://www2.globalreporting.org/resource/library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.
- Haager, Theresa; Wieser, Christina (2021a): Nachhaltige Wende in der Vorstandsvergütung. In: Aufsichtsrat aktuell (4), S. 141–145.
- Haager, Theresa; Wieser, Christina (2021b): Peter und die Frauen – warum es eine Geschlechterquote für den Vorstand braucht. Hg. v. Arbeit&Wirtschaft Blog. URL: <https://awblog.at/warum-es-geschlechterquote-fuer-vorstand-braucht/>, Stand: 22.02.2022.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2011): The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth (Interdisciplinary Studies in Economics and Management, 6). Wien: Springer Vienna.
- Hanappi-Egger, Edeltraud; Mensi-Klarbach, Heike (2014): Diversität in Aufsichtsräten – Über den Mehrwert formalisierter Profilerstellung und strukturierter Suche. In: Aufsichtsrat aktuell (6/2014), S. 5–7.
- Handelsblatt.com (2019): Warum in Konzernen nach wie vor Männer an den Schalthebeln der Macht sitzen. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/frauenquote-warum-in-konzernen-nach->

wie-vor-maenner-an-den-schalthebeln-der-macht-sitzen/24093856.html?ticket=ST-773085-TDg6Qx4naCl34CfBmNNf-ap1, Stand: 15.01.2024.

Handelszeitung.ch (2022): Schillingreport 2022: Jedes fünfte Mitglied der Geschäftsleitung ist eine Frau. URL: <https://www.handelszeitung.ch/specials/equalvoice/jedes-funfte-mitglied-der-geschäftsleitung-ist-eine-frau>, Stand: 20.02.2023.

Haslinger, Susanne; Schindler, René (2018): Quotenpflicht für Aufsichtsräte großer oder börsennotierter Unternehmen. In: Das Recht der Arbeit (DRdA) 2/2018 (375), S. 92–103.

Hruška-Frank, Silvia; Schneller, Hannes (2017): Was die Quotenregelung für die Arbeitnehmer:innenvertretung bedeutet. In: IFAM-Info Sonderausgabe Oktober 2017.

idw-online (2018): Geschlechterquote im Aufsichtsrat: Viele neue Frauen mit geringem Einfluss. URL: <https://idw-online.de/de/news687205>, Stand: 11.02.2020.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (2016): Premier bilan de la loi relative aux quotas de genre dans les conseils d'administration des entreprises. URL: https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/cp_quotas_25_01_2016.pdf, Stand: 09.02.2020.

Justizausschuss des Nationalrats (2017): Bericht des Justizausschusses. 1742 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XXV. GP. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/I/I_01742/fname_642814.pdf, Stand: 09.02.2020.

Kalss, Susanne (2021): Lasst uns das Potenzial der Frauen für die Wirtschaft heben. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (4), S. 193.

Kalss, Susanne; Brameshuber, Elisabeth; Durstberger, Georg (2017): Die Quote im Aufsichtsrat für Kapital- und Arbeitnehmervertreter. In: Der Gesellschafter – Zeitschrift für Gesellschafts und Unternehmensrecht (GesRZ) 6/2017, S. 344–361.

Kirsch, Anja (2021): Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance. Hg. v. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs. European Parliament.

Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina (2022): Managerinnen-Barometer 2022. In: DIW Wochenbericht (3), S. 17–44.

Kirsch, Anja; Sondergeld, Virginia; Wrohlich, Katharina (2023): Managerinnen-Barometer 2023. In: DIW Wochenbericht (3+4), S. 22–33.

Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2020): Managerinnen-Barometer 2020. In: DIW Wochenbericht (4).

Kirsch, Anja; Wrohlich, Katharina (2021): Managerinnen-Barometer 2021. In: DIW Wochenbericht (3), S. 22–34.

Kolat, Dilek; Schirmacher, Andrea (2017): Zur familienpolitischen Bedeutung von Führung in flexiblen Arbeitsmodellen. In: Anja Karlshaus und Boris Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 45–56.

Kraßnig, Ulrich (2015): Ausschusstaugliche und ausschuss-pflichtige Aufsichtsratsagenden. In: Aufsichtsrat aktuell 1/2015, S. 12–19.

Kunze, Astrid; Miller, Amalia R. (2017): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. In: The Review of Economics and Statistics 99 (5/2017), S. 769–775.

Lachmayer, Konrad (2015): Demokratie-rechtliche Analyse des Österreichischen Corporate Governance Kodex. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Wien. URL:

https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Oesterreichischer_Corporate_Governance_Kodex.pdf,
Stand: 09.02.2020.

Lazarescu, Roxana (2022): THE WOMEN ON BOARDS DIRECTIVE – AT LAST THE EUROPEAN UNION TAKES LEGAL MEASURES TOWARDS GENDER EQUALITY. URL: <https://www.reneweuropengroup.eu/news/2022-11-22/the-women-on-boards-directive-at-last-the-european-union-takes-legal-measures-towards-gender-equality>,
Stand: 14.02.2023.

Levrau, Abigail (2017): Belgium: Male/Female United in the Boardroom. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 155–175.

Maida, Agata; Weber, Andrea (2018): Female Leadership and Gender Gap within Firms: Evidence from an Italian Board Reform. In: IZA Discussion Paper No. 12099.

Mensi-Klarbach, Heike (2016): Was die Frauenquote für Aufsichtsräte leisten kann. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 85 (4), S. 267–269.

Mensi-Klarbach, Heike (2017): Diversität als Erfolgsmodell? - Die Frauenquote und ihre (Aus-)Wirkungen. Eine Kooperationsveranstaltung von Industriellenvereinigung und Zukunft.Frauen Alumnae Club, 29.11.2017.

Morrison, Ann M.; White, Randall P.; van Velsor, Ellen (1992): Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations? überarbeitete Aufl. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Neue Vorarlberger Tageszeitung (2020): Frauenquoten sind kein Allheilmittel. URL: <https://www.neue.at/politik/2020/01/17/frauenquoten-sind-kein-allheilmittel.neue>, Stand: 11.02.2020.

ORF.at (2015): Forscherin: "Quote an Unis wirkt". URL: <https://sciencev2.orf.at/stories/1754892/index.html>, Stand: 09.02.2020.

Österreichischer Corporate Governance Kodex (ÖCGK). Fassung Jänner 2023.

Österreichisches Parlament (2017): Aufsichtsräte von großen und börsennotierten Unternehmen erhalten Frauenquote von 30%. Parlamentskorrespondenz Nr. 821 vom 28.06.2017. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2017/PK0821/, Stand: 09.02.2020.

Österreichisches Parlament (2021): Bericht des Ausschusses für Wirtschaft, Industrie und Energie über den Antrag 1666/A(E) der Abgeordneten Dr. Elisabeth Götze, Dipl.-Kffr. (FH) Elisabeth Pfurtsceller, Kolleginnen und Kollegen. betreffend "Prüfung von Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in börsennotierten Unternehmen". URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/I/I_00984/index.shtml?backurl=https%3A%2F%2Fwww.parlament.gv.at%2FSUCH%2Findex.shtml%3Fsuchart%3Dsimpleall%26s.sm.query%3DEntschlie%25C3%259Fungsantrag%2Bfrauenquote%2Bg%25C3%25B6tze%26lang%3DDDE%26Button%3DSuchen%23messagesAnchor, Stand: 12.02.2022.

Österreichisches Parlament (2022a): Gleichbehandlungsausschuss für Informationsoffensive für Gewaltschutz und Studie zur Menstruationsgesundheit. Oppositionelle Forderungen nach Gender Budgeting, Frauenquoten, Reform des Unterhaltsrechts und Integrationsmaßnahmen vertagt. URL: https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2022/pk1385#XXVII_A_02620, Stand: 17.02.2023.

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

- Puls24 (2022): Raab am Frauentag: "Eine Quote ist nicht das Maß aller Dinge" URL: <https://www.puls24.at/video/puls-24/raab-am-frauentag-eine-quote-ist-nicht-das-mass-aller-dinge/v-ciebvd3kxdd>, Stand: 15.Februar.2023
- Proft, Michael (2018): 7. DAX-Vorstands-Report. Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2018. Odgers Berndtson. URL: <https://www.odgersberndtson.com/media/6963/7-dax-vorstands-report-2018.pdf>.
- Rat der Europäischen Union (2018): Die strategische Agenda voranbringen Achtzehnmonatsprogramm des Rates. 14518/18 POLGEN 217. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14518-2018-INIT/de/pdf>, Stand: 11.02.2020.
- Rat der Europäischen Union (2020): Die Strategische Agenda voranbringen Achtzehnmonatsprogramm des Rates. 8086/20 POLGEN 46. URL: <https://www.eu2020.de/eu2020-de/programm/dreivorsitz-deutschland-portugal-slowenien/2359450>, Stand: 19.11.2020.
- Rat der Europäischen Union (2021): Aufschwung, Stärke, Zugehörigkeit. Das Programm der französischen Ratspräsidentschaft. Hg. v. Französische Ratspräsidentschaft. URL: <https://presidence-francaise.consilium.europa.eu/de/programm/programm-der-prasidentschaft/>, Stand: 13.02.2022.
- Rigolini, Alessandra; Huse, Morten (2017): Women on Board in Italy: The Pressure of Public Policies. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 125–154.
- Rosselli, Annalisa (2014): La politica sull'uguaglianza di genere in Italia. nalisi approfondita per la commissione FEMM. Europäisches Parlament. URL: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT%282014%29493052_IT.pdf, Stand: 09.02.2020.
- Salzburger Nachrichten (2025): Zwei neue EU-Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich. In: Salzburger Nachrichten. URL: <https://www.sn.at/wirtschaft/oesterreich/zwei-eu-vertragsverletzungsverfahren-oesterreich-172688974>, Stand: 14.02.2025.
- Schilling, Guido (2022): Schillingreport 2022, URL: https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2022/02/Medienmitteilung_2022.pdf, Stand: 02.02.2023.
- Schima, Georg (2021): Mütter in Vorstandspositionen besser schützen. Gastkommentar. In: Die Presse.
- Schumann, Harald; Melchior, Sigrid (2022): Gegen die deutschen Bremser. In: Tagesspiegel. URL: <https://www.tagesspiegel.de/politik/eu-gesetz-zur-frauenquote-gegen-die-deutschen-bremser/27978598.html>, Stand: 13.02.2022.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes (2011): Loi de 2011: votre entreprise est-elle concernée ? URL: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/lamixite-dans-les-conseils-dadministration/vous-etes-une-entreprise-a-la-recherche-dadministratrices/loi-de-2011-votre-entreprise-est-elle-concernee/>, Stand: 09.02.2020.
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes (2017): Mixité dans les conseils d'administration. URL: <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/lamixite-dans-les-conseils-dadministration/>, Stand: 09.02.2020.
- Seierstad, Cathrine; Huse, Morten (2017): Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 11–45.

- Sinclair, Harry (2024): Spain introduces the Parity Law. In: Euro Weekly News. URL: <https://euoweeklynews.com/2024/08/23/spain-introduces-the-parity-law-to-address-gender-inequality-in-the-country/>, Stand: 13.02.2025.
- Statistik Austria (2023): Erwerbstätige (ILO) nach beruflicher Stellung (Unselbständige, Selbständige), Wirtschaftszweig und Geschlecht - Jahresdurchschnitt 2022. URL: <https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetigkeit/erwerbstaetige-merkmale>, Stand: 17.02.2024.
- Statistik Austria (2022a): Erwerbstätige und unselbständig Erwerbstätige nach Vollzeit/Teilzeit und Geschlecht. URL: https://www.statistik.at/fileadmin/pages/360/Infotext_Gender-Statistik_Erwerbstaetigkeit.pdf, Stand: 17.02.2023.
- Statistik Austria (2021b): Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht seit 1994. URL: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/062498.html, Stand: 17.02.2022.
- Statistik Austria (2022): Studienabschlüsse in Österreich nach Geschlecht im Studienjahr 2020/21. URL: <https://statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bildung/studienabschluesse>, Stand: 17.02.2023.
- Statistik Austria (2024): Bevölkerung zu Jahresbeginn nach Alter und Geschlecht. URL: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/bevoelkerungsstand/bevoelkerung-nach-alter/geschlecht>, Stand 18.02.2024
- Staudacher, Anita (2025): 40 Prozent Frauen in Aufsichtsräten: Österreich setzt EU-Richtlinie um. In: Kurier. URL: <https://kurier.at/wirtschaft/frauenquoten-aufsichtsrat-vorstaende-boersefirmen-zadic/403009561>, Stand: 13.02.2025.
- Storvik, Aagot; Teigen, Mari (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>, Stand: 09.02.2020.
- Stuiber, Petra (2021): Frauen in Führungspositionen: Ohne Quote geht's doch nicht. In: Der Standard. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000130679511/frauen-in-fuehrungspositionen-ohne-quote-gehts-doch-nicht>, Stand: 12.02.2022.
- Stuth, Stefan; Hipp, Lena (2017): Führung in Teilzeit? - Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In: Anja Karlshaus und Boris Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 31–43.
- Süddeutsche Zeitung (2020): Eine für alle. Wirtschaft. In: Süddeutsche Zeitung. URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frauenquote-vorstand-deutschland-1.5125167>, Stand: 09.02.2021.
- Tagblatt online (2019): Die St.Galler Frauenquote ist keine echte Quote. URL: <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/die-stgaller-frauenquote-ist-keine-echte-quote-Id.1164619>, Stand: 12.02.2020.
- Tagesschau (2025): Mehr als sein Viertel in DAX-Vorständen sind Frauen. In: Tagesschau. URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/frauen-dax-vorstaende-100.html>, Stand: 13.02.2025.
- Thaler, Christian; Laherstorfer, Daniela (2017): Geschlechterquote: Neue Verbindlichkeit für die bekannte Gender Diversity. In: Aufsichtsrat aktuell 6/2017.
- Trend (Hg.) (2023): Top 500. Das Trend-Ranking: Österreichs größte Unternehmen. trend.EDITION 3/2023.

- TU Graz (2021): Ja zu Quotenfrauen! URL: <https://www.tugraz.at/tu-graz/services/news-stories/tu-graz-news/einzelansicht/article/ja-zu-quotenfrauen/>, Stand 30.01.2024
- Wandler, Reiner (2023): Spanien bemüht sich um mehr Geschlechterparität in Politik und Wirtschaft. In: Der Standard. URL: <https://www.derstandard.at/story/2000144161240/spanien-bemuehrt-sich-um-mehr-geschlechterparitaet-in-politik-und-wirtschaft>, Stand: 13.02.2025.
- Weltwirtschaftsforum (2023): Global Gender Gap Report 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf, Stand: 11.02.2024.
- Werner, Kathrin (2022): Nachhaltige Unternehmen sind auch diverser - und umgekehrt. In: Süddeutsche Zeitung.
- Wieser, Christina; Fischeneder, Andreas (2019): Frauen.Management.Report.2019. Aufsichtsratsquote – das Jahr danach. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: <https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/wirtschaft/betriebswirtschaft/AK.Frauen.Management.Report.2019.pdf>, Stand: 10.02.2020.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>, Stand: 12.02.2020.
- Wirtschaftsuniversität Wien (2022): Gleichstellungsbericht 2021. Hg. v. Wirtschaftsuniversität Wien.
- Wirtschaftswoche (2020): "Wir waren zu gutgläubig". Ressort: Politik Ökonomie. Druckversion: Nr. 1.2.
- Wroblewski, Angela; Buchinger, Birgit (2014): Projektbericht: Kulturwandel zur geschlechtergerechten Wissenschafts- und Forschungslandschaft 2025. Unter Mitarbeit von Nicole Schaffer. Institut für Höhere Studien (IHS). Wien. URL: <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/3034/1/IHSPR6631161.pdf>, Stand: 09.02.2020.
- Zenou, Emmanuel; Allemand, Isabelle; Brullebaut, Bénédicte (2017): Gender Diversity on French Boards: Example of a Success from Hard Law. In: Cathrine Seierstad, Patricia Gabaldon und Heike Mensi-Klarbach (Hg.): Gender Diversity in the Boardroom. Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. Cham: Springer International Publishing, S. 103–124.

KURZBIOGRAFIE



MAG.ª SIMONE HUDELIST

Fachreferentin Abteilung Betriebswirtschaft

Magistra der internationalen Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt international organizational behavior der Wirtschaftsuniversität Wien. Ausgebildete systemische Coachin.

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



KASSANDRA FRIEDRICHS, B.Sc.

Studiert Socio-Ecological Economics and Policy an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ihr Forschungsinteresse liegt bei sozialen Ungleichheiten und Strategien für deren Bekämpfung, und der Ausgestaltung einer sozial gerechten ökologischen Transformation.

Sie ist Mitautorin des Frauen.Management.Reports und des Reports zur Vorstandsvergütung in den ATX Unternehmen der AK Wien.



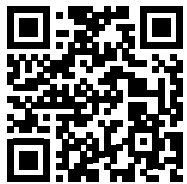
ALLE RATGEBER ZUM DOWNLOADEN

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



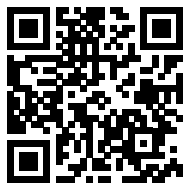
BERATUNGSTERMIN VEREINBAREN UNTER

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



ALLE STUDIEN ZUM DOWNLOADEN

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



WEITERE SERVICES UND INFORMATIONEN UNTER

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

FOTOCREDITS

Coverfoto: Adobe Stock ID 664479249 © letembergvector – stock.adobe.com, Porträtfoto Simone Hudelist: © Lisi Specht, Porträtfoto Kassandra Friedrichs: private Aufnahme

DER DIREKTE WEG ZU UNSEREN PUBLIKATIONEN

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

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

ZITIERFÄHIGER LINK ZUR STUDIE

<https://emedien.arbeiterkammer.at/resolver?urn=urn:nbn:at:at-akw:g-7106008>

CREATIVE COMMONS CC BY-SA

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



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

IMPRESSUM

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

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

Auftraggeberin: AK Wien / Abt. Betriebswirtschaft

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

Gestaltung: Alexander Ullrich | A SQUARED

Illustrationen: Simone Hudelist

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: AK Wien

ISBN: 978-3-7063-1122-9

© 2025 AK Wien

DIE AK – SO NAH

Sie wollen mit uns reden?
Unsere Videos sehen? Oder uns in
den sozialen Medien besser kennenlernen?
Auch auf unserer Homepage können Sie
sich wie zuhause fühlen oder Sie machen
es sich in der AK Bibliothek gemütlich.
Wir sind für Sie da – und immer in Ihrer Nähe.

wien.arbeiterkammer.at/immernah

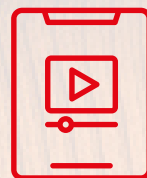


5 Beratungs-
stellen



Website

**AK
BIBLIO
THEK**



AK TV



Veranstal-
tungen



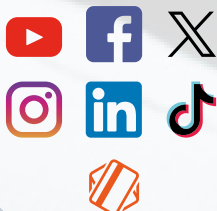
Mitglieder-
zeitung



Newsletter



Ratgeber



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2025

Hürden überwinden, Chancen ergreifen!

2025

