

Warum Österreich die Frauenquote braucht

1. Männerwirtschaft	62
<hr/>	
2. Maßnahmen in Europa	65
2.1 Quotenregelungen mit Sanktionen	67
2.2 Deutschland als Vorbild	68
<hr/>	
3. Maßnahmen in Österreich	68
3.1 Staatsnahe Unternehmen	69
3.2 Börsennotierte Unternehmen	70
3.3 Kreditinstitute	72
<hr/>	
4. Quotilde und der Kampf gegen Windmühlen	72

*Christina
Wieser*

*Mitarbeiterin der
Abteilung Betriebs-
wirtschaft, AK Wien*

Auszug aus WISO 3/2015

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@isw-linz.at

Internet: www.isw-linz.at

„Das bisschen Karriere macht sich von allein – sagt mein Mann.“¹

Haushalte werden von Frauen geführt, Unternehmen von Männern

Haushalte werden von Frauen geführt, Unternehmen von Männern. Arbeit wird nach wie vor entlang von Macht und Einkommensperspektiven zwischen Mann und Frau verteilt. Der *ungleiche Arbeitsmarkt der Geschlechter* spitzt sich in der Verteilung von Führungspositionen und damit der wirtschaftlichen Einflussnahme zu. Dabei sind Frauen bestens ausgebildet und haben im Abschluss des Wirtschaftsstudiums² ihre Kollegen längst überholt. Doch die Unternehmensspitze bleibt unverändert männerdominiert: Im Jahr 2015 kommen noch immer 59 der umsatzstärksten 200 Unternehmen Österreichs (29,5%) gänzlich ohne Frauen in der Unternehmensführung bzw. -kontrolle aus.³ Tradierte, männlich geprägte Strukturen und Mentalitätsmuster im Management führen dazu, dass Frauen nach wie vor benachteiligt sind.

Hüter der gläsernen Decke

Um an die Unternehmensspitze zu gelangen, reicht Qualifikation nicht aus: Je höher die Hierarchieebene, desto intransparenter die Selektionskriterien und der Auswahlprozess. Formale Rekrutierungsverfahren werden gänzlich von informellen abgelöst.⁴ „Nicht Ausbildung und Wissen bestimmen, ob der Sprung in den Aufsichtsrat gelingt, sondern *männerbündlerische Aktivitäten* in Jagdgesellschaften oder Klubs, verbunden mit Alkoholkonsum, die Abendfreizeit voraussetzen – Rituale, die Frauen ausschließen.“⁵ Geht es um die mächtigen Schaltzentralen der Wirtschaft, halten die „Hüter der gläsernen Decke“⁶ die Reihen geschlossen.

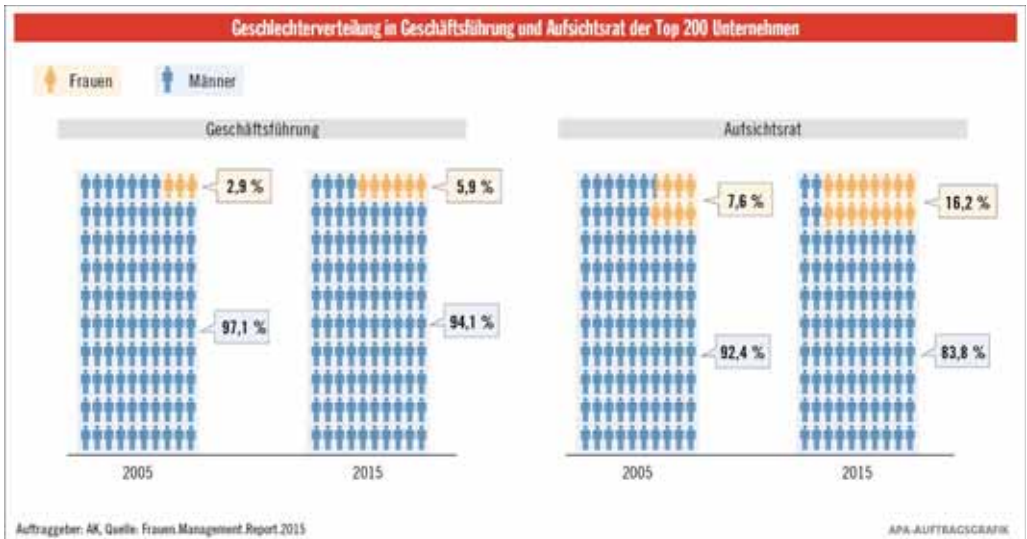
1. Männerwirtschaft

„Doch man sieht nur die im Lichte, die im Dunkeln sieht man nicht.“⁷

Männerquote von 94,1%

In den Geschäftsführungen der 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs scheint die Männerdominanz einzementiert: Der Frauenanteil liegt laut dem *Frauen.Management.Report*⁸ der AK Wien Anfang Jänner 2015 bei 5,9%, zu 2005 ist das lediglich eine Erhöhung um marginale drei Prozentpunkte (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Frauenanteil (in %) in Geschäftsführung und Aufsichtsrat in Österreich, in den Jahren 2005 und 2015



Quelle: Frauen.Management.Report.2015, APA-Auftragsgrafik

In lediglich 36 der 200 größten Unternehmen des Landes ist mindestens eine Position in der Geschäftsführung oder im Vorstand mit einer Frau besetzt. Unabhängig von der Beschäftigungsstruktur wird die oberste Führungsebene weitgehend von Männern angeführt: Am besten schneidet der Dienstleistungssektor (Frauenanteil: 11,0%) ab. Im Handel (5,3%), im Finanzsektor (4,7%) und in der Industrie (4,5%) bleiben Frauen an der Führungsspitze gleichermaßen die Ausnahme. Vor dem Hintergrund der hohen Frauenbeschäftigung im Handel sowie in Banken und Versicherungen scheint die Unausgewogenheit der Geschlechter an der Unternehmensspitze umso frappierender. *Geschlossene Rekrutierungskanäle und intransparente Auswahlkriterien* führen dazu, dass Männer bevorzugt bzw. geeignete Frauen gerne übersehen und damit benachteiligt werden.⁹ Akzeptanzdefizite und Vorbehalte tragen das Ihre dazu bei und stellen sich als wesentliche Hürden auf dem Weg an die Spitze heraus. So bleibt alles beim Alten: die „*fleißige Liese*“ ist zwar im mittleren Management gern gesehen, aber im Vorstand steht nach wie vor unerschütterlich der „*kluge Hans*“ seinen Mann.¹⁰

Frauen werden übersehen und benachteiligt

„Das Geschlecht ist egal. Er muss zur Mannschaft passen“

Empirische Studien zeigen, dass die Aufsichtsratsbesetzung in Österreich in der Praxis sehr informell und unstrukturiert abläuft.¹¹ Faktoren wie Gleichartigkeit („*similar to me*“) oder Geselligkeit spielen bei der Auswahl eine entscheidende Rolle. „Das Geschlecht ist egal. Die Qualifikation muss stimmen und dass er zur Mannschaft passt.“¹² *Selbstreproduktion* ist die logische Konsequenz dieser netzwerkbasierter Selektion. Österreichische Aufsichtsratsgremien haben in der Frage der Diversität jedenfalls großen Aufholbedarf. Insbesondere in den Punkten Gender (47% der Gremien ohne weibliche Mitglieder), Nationalität (33% der Gremien ohne ausländische Mitglieder) und Alter (59 Jahre Altersdurchschnitt). Gleichzeitig sind immerhin 88% der Aufsichtsräte in Österreich der Meinung, dass Diversität wichtig ist. Und: Immerhin drei Viertel der Gremien beurteilen ihre eigene *Diversität* als „sehr gut“ oder „gut“. Hier spitzt sich der Widerspruch zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit zu.¹³

Mitbestimmung schafft Diversität

Die Unternehmenspraxis kann von einem divers aufgestellten Aufsichtsrat nur träumen. Frauen sind zwar im Aufsichtsrat traditionell stärker vertreten als in der Geschäftsleitung, allerdings sind weibliche Delegierte nach wie vor deutlich unterrepräsentiert: In den Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen des Landes liegt der Frauenanteil im Jahr 2015 bei 16,2%. Zwar waren es vor zehn Jahren lediglich 7,6% – ein Aufwärtstrend ist damit nicht zu übersehen –, allerdings ist das Gremium nach wie vor weit von echter Geschlechterparität entfernt. Der Frauenanteil innerhalb der *ArbeitnehmerInnenvertretung* im Aufsichtsrat liegt immer schon verhältnismäßig höher und erreicht aktuell 20,7%. Studien zeigen, dass die Mitbestimmung durch die Beschäftigten in der Regel verstärkt dazu beiträgt, für mehr Diversität¹⁴ zu sorgen und außerdem sogenannten „*Outsider-Gruppen*“ offener gegenüberzutreten.¹⁵ Positiv zu beurteilen ist, dass die Kapitalvertreterinnen in den letzten Jahren aufgeholt haben: Lag ihr Anteil 2012 noch bei geringen 9,4%, sind derzeit immerhin 14,3% Frauen auf der Arbeitgeberbank vertreten. Je höher die einzunehmende Position allerdings ist, umso weniger Frauen findet man. Dies bewahrheitet sich einmal mehr in der einflussreichen Stellung des *Aufsichtsratsvorsitzenden*: In nur 15 der 200 größten Unternehmen des Landes ist diese Schlüsselrolle von einer Frau¹⁶ besetzt.

In den – besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehenden – börsennotierten Unternehmen zeichnen sich analog zu den Top 200 Unternehmen männerdominierte Führungsstrukturen ab: In einem Viertel der Konzerne sind weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat Frauen vertreten. Immerhin ist es in den Vorständen gelungen, den Anteil von sechs auf zwölf Frauen im Jahr 2015 zu verdoppeln (5,8%). Mit 94,2% sind diese Spitzenpositionen aber noch immer fast zur Gänze in Männerhand. Die 20 Unternehmen des Leitindex ATX zählen insgesamt nur vier Frauen¹⁷ im Vorstand. Dabei sollten gerade die führenden Blue Chips¹⁸ eine Vorbildfunktion einnehmen, repräsentieren sie doch nach MitarbeiterInnenzahl, Geschäftsvolumen und Reputation in besonderer Weise österreichische Großunternehmen. Und bekennen sich per Corporate Governance Kodex¹⁹ zu guter Unternehmensführung.

Börsenunternehmen fest in Männerhand

2. Maßnahmen in Europa

*„Heute haben wir eine informelle Männerquote.
Männer ernennen Männer,
die dann wieder Männer als Nachfolger aussuchen“²⁰*

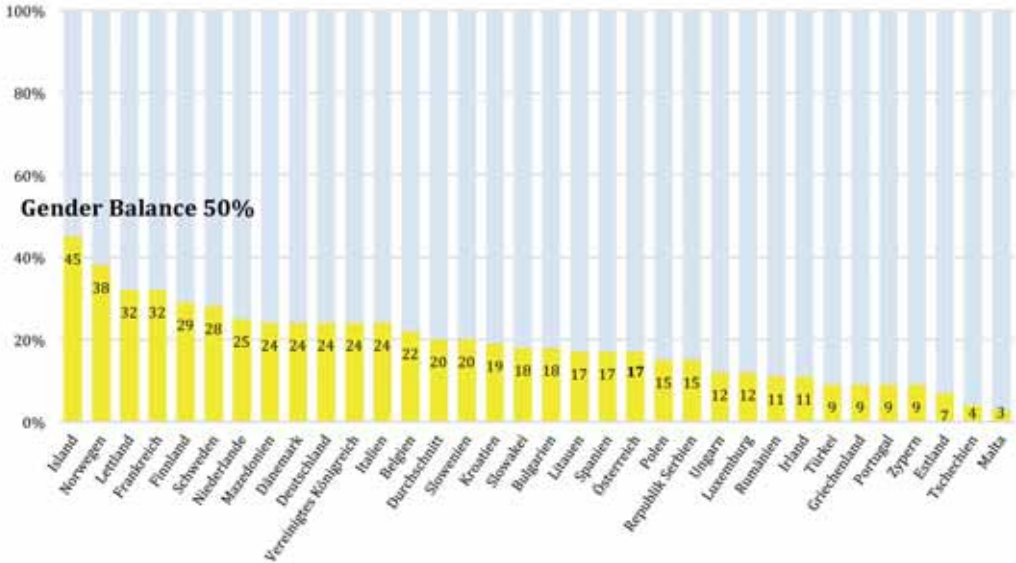
Mit den vergleichsweise niedrigen Frauenanteilen in den Leitungsorganen schneidet Österreich im Vergleich mit anderen europäischen Ländern seit Jahren unterdurchschnittlich ab. Wie Abbildung 2 zeigt, liegt Österreich mit 17% Frauen im Aufsichtsrat der ATX-Unternehmen deutlich hinter Deutschland (24% in den DAX-Unternehmen) und dem EU-Schnitt (20%). Den höchsten Anteil von Frauen in den höchsten Leitungsorganen der europäischen Wirtschaft halten laut Daten der EU-Kommission Island (45%), Norwegen (38%) sowie Lettland (32%) und Frankreich (32%).

Österreich unter dem EU-Schnitt

Warum Österreich die Frauenquote braucht – Christina Wieser

Abbildung 2: Frauenanteil (in %) in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten²¹, Europa-Länder 2014

Quelle: EU-Kommission²²



Hätte es die ehemalige EU-Justizkommissarin Viviane Reding allein entscheiden können, wäre eine verpflichtende, einheitliche Frauenquote für sämtliche Länder der Europäischen Union bereits seit 2012 Realität: „*Ich werde alles dafür tun, dass die Quote für Aufsichtsräte kommt.*“²³ Doch es ist anders gekommen. Für Reding und die Quote. Zwar stimmte das Europäische Parlament bereits im November 2013 mit überwiegender *Mehrheit für eine Geschlechterquote von 40%* in den Führungsetagen europäischer Unternehmen, doch die angestrebte Richtlinie wurde bis heute nicht umgesetzt.

keine
europaweite
Quote

Nachdem bereits das Parlament in leicht adaptierter Form zugestimmt hat, braucht es jetzt die Befürwortung durch die Mehrheit der Staats- und Regierungschefs. Dafür wurde der Vorschlag weiter entschärft²⁴. Dennoch konnte bei einem Treffen der EU-SozialministerInnen im Dezember 2014 *keine Einigung auf eine europaweite Frauenquote für Aufsichtsräte* erzielt werden.²⁵ Zu den größten Gegnern der Quote gehören Großbritannien, Niederlande, Slowakei, Dänemark, Estland, Kroatien und Ungarn.²⁶

Wann es zu einem Konsens kommen wird, ist derzeit unklar. Es ist zu erwarten, dass die Verhandlungen unter der EU-Ratspräsidentschaft Luxemburg in der zweiten Jahreshälfte 2015 fortgesetzt werden. Obwohl bislang keine gesamteuropäische Regelung bezüglich einer einheitlichen Frauenquote existiert, haben bereits einige europäische Länder – gesetzliche und/oder freiwillige – Initiativen gesetzt, um die Präsenz von Frauen in Führungsgremien zu erhöhen.

2.1 Quotenregelungen mit Sanktionen

Eine gesetzlich verpflichtende Geschlechterquote gibt es bereits in acht europäischen Ländern: Dazu zählen Norwegen (seit 2003), Spanien (seit 2007), Island (seit 2010), die Niederlande (seit 2011), Belgien (seit 2011), Italien (seit 2012), Frankreich (seit 2011) und Deutschland (ab 2016). Während es in Österreich kaum Fortschritte gibt, kommen die stärksten Impulse europaweit aus jenen Ländern, die bereits rechtlich verbindliche Vorschriften verankert haben. Der *rasche Fortschritt* und die *hohe Dynamik* in Frankreich und Italien sprechen eine klare Sprache:

*mit der Quote
kommt der
Fortschritt*

- In Frankreich hat sich der Frauenanteil nach Einführung einer Quotenregelung im Jahr 2011 von 12% auf fast ein Drittel (32%) im Jahr 2014 erhöht.
- Seit der Einführung des Gesetzes im Jahr 2012 ist der Frauenanteil im Aufsichtsrat in Italien von mageren 6% um 18 Prozentpunkte auf mittlerweile 24% nach oben geschneilt.

Eine Quotenregelung wirkt dann am besten, wenn eine Nichteinhaltung spürbare Sanktionen nach sich zieht. Beispielsweise werden in Frankreich Bestellungen von Verwaltungs- und Aufsichtsratsmitgliedern als nichtig erklärt. Und es gibt die Möglichkeit der zeitweisen Aussetzung der Sitzungsgelder in den Aufsichts- und Verwaltungsräten.

*Nichteinhaltung
wird
sanktioniert*

In Italien wird beispielsweise in drei Stufen sanktioniert (1. Stufe: Verwarnung bis zu vier Monate; 2. Stufe: Bußgelder von 100.000 Euro bis 1 Mio. Euro mit zweiter Verwarnung und drei Monate Zeit und 3. Stufe: Verlust der Ämter der gewählten Mitglieder des Entscheidungsgremiums).

*Deutschland
macht es vor*

2.2 Deutschland als Vorbild

Nach zähem Ringen und auf zunehmenden Druck der Öffentlichkeit (u.a. Kampagnen von FidAR oder djb)²⁷ hat Deutschland im Dezember 2014 eine *verpflichtende Geschlechterquote* beschlossen. Ab 2016 sollen in den Aufsichtsräten der großen deutschen Unternehmen mindestens 30% Frauen delegiert sein. Das Gesetz betrifft rund 100 börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen. Diese Mindestquote gilt grundsätzlich für den gesamten Aufsichtsrat (Gesamterfüllung). Dabei spielt es keine Rolle, welche Seite (Anteilseignerbank oder ArbeitnehmerInnenbank) mehr oder weniger weibliche Mitglieder hat.

Bei Nichterfüllung der Mindestquote ist die quotenwidrige Wahl bzw. Entsendung zum Aufsichtsrat nichtig, so dass die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze rechtlich unbesetzt bleiben („*leerer Stuhl*“). Die Nichtigkeitsfolge wirkt verhaltenssteuernd, weil jede Bank im Aufsichtsrat das Bestreben hat, ihre Plätze zu besetzen. Für weitere 3.500 mittelgroße Firmen wird eine sogenannte Flexiquote eingeführt. Diese Unternehmen müssen ab 2015 eigene, verbindliche Zielvorgaben für den Frauenanteil in Vorstand, Aufsichtsrat und den obersten zwei Managementebenen setzen.

3. Maßnahmen in Österreich

Im Gegensatz zum deutschen Koalitionsabkommen findet sich im aktuellen österreichischen Regierungsprogramm kein Bekenntnis zu einer verbindlichen Quotenregelung. Es werden lediglich „*Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Spitzenpositionen in Politik, Wissenschaft, Forschung, Wirtschaft, Verwaltung und Einrichtungen der Selbstverwaltung*“²⁸ angekündigt. Eine Konkretisierung dieser Maßnahmen mit einer definierten Zielvorgabe gibt es nicht.

*keine Einigung
auf Quote in
Österreich*

Angestoßen von der Einigung auf eine verbindliche Frauenquote in Deutschland, kommt Österreich weiter unter Druck und der Ruf nach einem entsprechenden Gesetz wird lauter. Bisher konnten sich die beiden Regierungsparteien allerdings nicht auf eine gesetzlich verbindliche Quote einigen. Die Querschnittmaterie „*mehr Frauen in Führungspositionen*“ ist sowohl im Wirtschaftsministerium als auch im Frauenministerium angesiedelt. Die

zuständigen Ministerien setzen unterschiedliche Initiativen, um verstärkt Frauen in Management- und Aufsichtsratspositionen zu positionieren.

- Das *Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft* entwickelte in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Österreich und der Industriellenvereinigung ein Führungskräfteprogramm für Frauen (Zukunft.Frauen²⁹). Flankierend zur Ausbildungsschiene wurde eine öffentlich zugängliche Datenbank³⁰ für Aufsichtsrätinnen etabliert, die Kandidatinnen für Aufsichtsratsfunktionen sichtbar machen soll.
- In Kooperation mit der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) und der Wirtschaftsuniversität Wien (WU Wien) hat das *Bundesministerium für Bildung und Frauen* im Jahr 2013 das umfassende Projekt „Women are TOP! To the top by innovative corporate cultures“³¹ initiiert, das im April 2015 abgeschlossen wurde. Dabei widmete sich die FORBA der Erhöhung der Frauenanteile in wirtschaftlichen Führungs- und Managementpositionen, während die WU Wien auf die Erhöhung der Frauenanteile in Aufsichtsräten fokussierte (u.a. Simulation³² einer Aufsichtsratsbestellung).

Kooperationen mit Wirtschaft und Wissenschaft

3.1 Staatsnahe Unternehmen

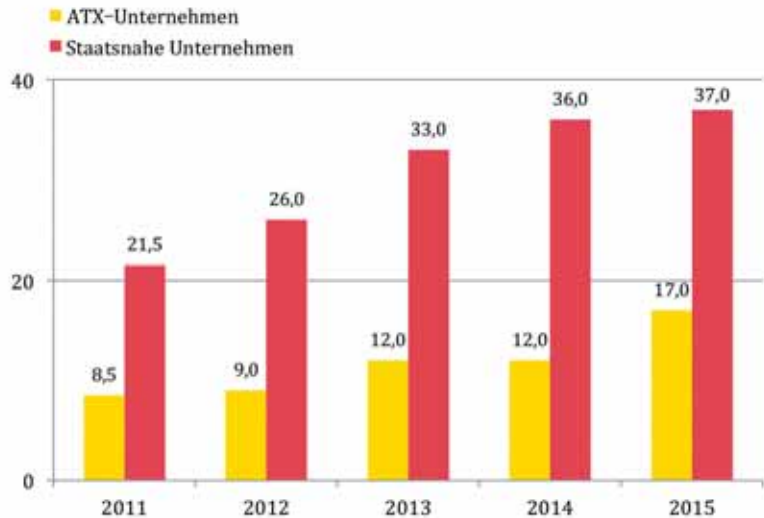
Neben den bereits dargestellten Initiativen und Kooperationen mit Wissenschaft und Wirtschaft hat sich die österreichische Bundesregierung bereits im März 2011 verpflichtet, eine Frauenquote in den Aufsichtsräten der *Bundesunternehmen* einzuhalten. Mit der Selbstverpflichtung per Ministerratsbeschluss sollte der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der Unternehmen, an denen der Bund mit 50% oder mehr beteiligt ist, bis Ende 2013 auf 25% erhöht werden. Bis 31. Dezember 2018 sollte die weibliche Beteiligung 35% erreichen. Die Quotenfestlegung ist auch im *Public Corporate Governance Kodex*³³ niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung.

Ziel- und Zeitvorgaben

Wie Abbildung 3 veranschaulicht, zeigte die Quote für die staatsnahen Unternehmen bereits innerhalb kürzester Zeit Wirkung: Lag der Anteil von Frauen im Jahr 2011 noch bei 21,5%, erreichte – der vom Bund verantwortete – Frauenanteil mittlerweile durchschnittlich 37,0%.³⁴

die Quote wirkt

Abbildung 3: Frauenanteil (in %) im Aufsichtsrat 2011 bis 2015
ATX-Unternehmen und staatsnahe Unternehmen



Quelle: Frauen.Management.Report.2015

*öffentliche
Unternehmen
als Vorreiter*

Die erfreuliche Entwicklung des Frauenanteils in den staatsnahen Unternehmen (2015: 37,0%) mit jenen der ATX Unternehmen (17,0%) gegenübergestellt (vgl. Abbildung 3) zeigt, wie rasch und effizient eine definierte Zeit- und Zielvorgabe wirkt. Öffentliche Unternehmen haben nunmehr in Österreich eine Vorreiterrolle inne, während die Privatwirtschaft bei der geschlechtergerechten Besetzung von Spitzenpositionen deutlich nachhinkt.

3.2 Börsennotierte Unternehmen

Besonders die börsennotierten Unternehmen haben Aufholbedarf. Am österreichischen Kapitalmarkt wurde die Frage der Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen lange Zeit überhaupt nicht diskutiert. Während andere europäische Länder längstens Maßnahmenpakete zur Frauenförderung geschnürt und zum Teil bereits verpflichtende Frauenquoten für den Aufsichtsrat eingeführt hatten, endete die Diskussion in Österreich anfangs lapidar mit *freiwilligen Empfehlungen* im Corporate Governance Kodex. Mittlerweile regeln die Fragen der Geschlechterdiversität in Führungspositionen zwei Rechtsquellen (Aktiengesetz sowie Unternehmensgesetzbuch) und darüber hinaus ergänzend der Corporate Governance Kodex.

Anzumerken ist, dass die österreichischen Gesetze bis dato keine Zielvorgabe für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht vorsehen. Es handelt sich dabei lediglich um Empfehlungen und Berichtspflichten, die bei Nichteinhaltung zu keinen Sanktionen führen.

*Empfehlungen
und Berichtspflichten ...*

- *Zusammensetzung des Aufsichtsrats:* Das 2. Stabilitätsgesetz (§ 87 Abs 2a Aktiengesetz) hat im Jahr 2012 definiert, dass Aufsichtsrat und Hauptversammlung bei der Besetzung freier werdender Aufsichtsratsmandate u.a. die Vertretung beider Geschlechter zu berücksichtigen haben.
- *Berichterstattung über Frauenförderung in Führungspositionen:* Seit der Änderung des Aktienrechts im Jahr 2010 gilt die Vorgabe gem. § 243b Abs 2 Z 2 UGB, dass im Corporate Governance Bericht verpflichtend offenzulegen ist, „... welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) der Gesellschaft gesetzt wurden.“
- *Präzisierung der Berichtspflicht im Corporate Governance Kodex:* In der jüngsten Novelle des Corporate Governance Kodex vom Jänner 2015 wurde eine EU-Empfehlung umgesetzt, die unter anderem die „Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung“ zum Inhalt hatte. Im Zuge dessen wurde die Berichtspflicht gem. § 243b Abs 2 Z 2 UGB im Anhang 2a des Kodex präzisiert, beziehungsweise sind nunmehr folgende freiwillige Mindestangaben vorgesehen: „Hinsichtlich der Förderung von Frauen hat der Corporate Governance-Bericht gemäß § 243b Abs. 2 Z 2 UGB zumindest folgende Angaben zu enthalten:
 - Angabe des Frauenanteils im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) im Unternehmen;
 - Beschreibung der im Unternehmen bestehenden und im Berichtsjahr getroffenen Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen der Gesellschaft.“

Gerade in den börsennotierten Unternehmen bleiben Frauen sowohl im Aufsichtsrat (16,0%) als auch im Vorstand (5,8%) die Ausnahme. Sanktionen bei Nichteinhaltung der Berichtspflichten bzw. der Empfehlungen des Kodex sind nicht vorgesehen.

*... zeigen
keine Wirkung*

3.3 Kreditinstitute

Banken müssen
Zielquote
festlegen

Eine neue Regelung, die für mehr Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand sorgen soll, gilt seit dem Jahr 2014 für österreichische Kreditinstitute. Die Neuerung betrifft die Einführung eines Nominierungsausschusses³⁵ für den Aufsichtsrat, der unter anderem eine *Zielquote* für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen muss. Die Zielquote, die Strategie sowie der Umsetzungsfortschritt sind im Rahmen der Offenlegungspflicht des Kreditinstituts zu veröffentlichen (§ 65a BWG). Erste Berichte sind im Laufe des Jahres 2015 zu erwarten. Erlassen wurde das neue Gesetz zum Nominierungsausschuss (§ 29 BWG) im Zuge der Umsetzung des umfassenden Basel III Pakets für Banken – bestehend aus einer EU-Richtlinie (Capital Requirements Directive; CRD IV) und einer EU-Verordnung (Capital Requirements Regulation; CRR).

4. Quotilde und der Kampf gegen Windmühlen

„Quoten sind der beste Weg, die Beschickung von Aufsichtsräten auf eine sachliche Basis zu stellen.“³⁶

Änderung der
Unternehmens-
kultur

Die rechtlich erzwungene Umbesetzung von Aufsichtsräten nach Geschlechterkriterien hat die traditionelle Ordnung durcheinandergebracht und *etablierte Macht- und Privilegienstrukturen* von wichtigen Marktakteuren verschoben.³⁷ Gut so. Denn: Ein höherer Frauenanteil erhöht die Dynamik, stärkt die Governance eines Aufsichtsrats und bringt eine Änderung der Unternehmenskultur mit sich.³⁸ Was in Norwegen, in Italien, in Frankreich und ab 2016 in Deutschland Gesetz ist, muss endlich auch in Österreich verbindlich umgesetzt werden. Und zwar rasch. Denn der aktuelle Befund ist mehr als enttäuschend: Derzeit sind lediglich in 33 der 200 größten Unternehmen des Landes mindestens 30% Frauen in den Aufsichtsrat bestellt. Bei den börsennotierten Konzernen sind es überhaupt nur neun von 68 Unternehmen (13%).

Die Unterrepräsentanz von Frauen an der österreichischen Unternehmensspitze ist untragbar. Und vor allem eines: ungerecht. Derzeit kämpfen Frauen auf individueller Ebene um ihren verdienten Platz an der Spitze. Ein Kampf gegen Windmühlen, der nicht nur aussichtslos scheint, sondern es unter den gegebenen Rahmenbedingungen zweifellos ist. Denn: „Es geht natürlich

um die Verteilung von *Macht*. Und dass die niemand freiwillig abgibt, ist klar.⁴³⁹ Und: Selbstverständlich führen Heterogenität und Diversität zu Konflikten und der Entscheidungsprozess kann schon einmal länger dauern. Doch eines hat sich auch gezeigt: Homogene Teams kommen nicht unbedingt zu den besseren Lösungen.⁴⁰ Wie eine Evaluierung⁴¹ vor und nach der Einführung der Frauenquote in Norwegen zeigt, wirkt sich eine ausgewogene Besetzung positiv auf die Arbeit, den Führungsstil und die Gruppendynamik aus:

*Männer müssen
Macht abgeben*

- intensiverer Dialog;
- bessere Entscheidungsfindung, die auch den Wert abweichender Meinungen anerkennt;
- effektivere Risikominimierung und effektiveres Krisenmanagement sowie bessere Balance zwischen Risikofreude und Risikoaversion;
- qualitativ hochwertigere Kontrolle und Beratung des Managements;
- positive Veränderungen der Boardkultur und des Boardumfelds;
- geordnetere und systematischere Arbeit im Board;
- positivere Veränderungen im Verhalten männlicher Mitglieder.⁴²

Österreich ist im Verzug! Um nicht weiter ins europäische Hintertreffen zu geraten, braucht es dringend die *Einführung einer Frauenquote von 40%* bei der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten. Nur ein Gesetz mit klaren Zielvorgaben und Sanktionen bei Nichteinhaltung bringt mehr Geschlechtergerechtigkeit. Das Prinzip Freiwilligkeit ist (wie so oft) gescheitert und die gutgemeinten Absichtserklärungen der Wirtschaft sind ohne Erfolg geblieben. Es braucht *wirksame Sanktionen* bei Nichteinhaltung einer entsprechenden Quotenregelung. Flankierend sind Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen bei Rekrutierung, Karriereentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Unternehmenskultur⁴³ zu setzen.

*Österreich
braucht die
Frauenquote*

Auf den erhofften *Kulturwandel* darf sich Österreich schon jetzt freuen: Denn dann klingt es vielleicht nicht mehr wie im Märchen, wenn Torhild Barlaup, Managing Director der norwegischen MECA Group, aus ihrem Berufsalltag erzählt: „Bei uns gilt die Grundregel: *Kein Meeting mehr nach vier Uhr. Denn die meisten*

*sind dann bereits unterwegs, ihre Kinder abzuholen. Frauen wie Männer.*⁴⁴ Übrigens: Unternehmen ohne Frauen im Aufsichtsrat gelten international bereits als konservativ, altmodisch und verschlafen. Aufwachen, Österreich!

Anmerkungen

1. Frei nach dem Lied von Johanna von Koczian (1977): „Das bisschen Haushalt macht sich von allein, sagt mein Mann ...“
2. Die Vorstände des Prime Markets an der Wiener Börse haben im Jahr 2014 zu 40% ein wirtschaftswissenschaftliches Studium abgeschlossen. In den DAX-30 Unternehmen in Deutschland sind 43% der Vorstands- und Aufsichtsratspositionen im Jahr 2013 mit AbsolventInnen eines Wirtschaftsstudiums besetzt.
3. Spitzer, Sonja / Wieser, Christina (2015): Frauen.Management.Report.2015, AK Wien, S. 16
4. Edding, Cornelia / Erfurt Sandhu, Philine / Geppert, Jochen (2014): Geschlossene Gesellschaft? Wie Organisationen sich für Führungs-Frauen öffnen können, in: OrganisationsEntwicklung Heft 4/2014, S. 6
5. „Männer im Vorteil“, in: Horizont (Nr. 27-29/2009, 11.7.2008)
6. Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen: Brücken und Barrieren, BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin, S. 9
7. aus der Dreigroschenoper von Berthold Brecht (1928)
8. Spitzer, Sonja / Wieser, Christina (2015): Frauen.Management.Report.2015, AK Wien, S. 16
9. Krell, Gertraude (2014): Vertrackte Verhältnisse: (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“, in: Hänzi, Denis / Matthies, Hildegard / Simon, Dagmar (Hrsg.): Erfolg: Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Leitorientierung, Leviathan, Jg. 42, Sonderband 29, S. 197
10. Alfermann, Dorothee (1992): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans, in: Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hrsg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen, München, Mering, S. 301
11. Hanappi-Egger, Edeltraud / Mensi-Klarbach, Heike (2014): Diversität in Aufsichtsräten, in: Aufsichtsrat aktuell (06/2014), S. 6
12. Kaiser, Simone / Hochfeld, Katharina / Gertje, Elena / Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern Karrierebrüche vermeiden, Fraunhofer, Stuttgart, S. 15
13. Maidorfer, Thomas / Hoffmann, Werner H. (2015): Unternehmensaufsicht und ihre Wirksamkeit, In: Aufsichtsrat aktuell 02/2015, S. 8
14. Weckes, Marion / Lasse, Pütz (2014): Geschlechterquote für mehr Frauen in den Aufsichtsräten – vor allem Anteilseigner sind gefordert, Hans Böckler Stiftung, S. 3
15. Sweigart, Anne (2012): Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool For Progress in the United States and Canada, in: Northwestern Journal of International Law & Business 32 (4), S. 101A
16. Konkret ist von 14 Frauen die Rede, da Brigitte Ederer (Wien Holding GmbH und ÖBB AG) zweimal an die Gremiumsspitze gewählt wurde.
17. Noggler Birgit (Immofinanz AG), Potisk-Eibensteiner Barbara (RHIAG), Havasi Judit (Vienna Insurance Group AG), Sonnenmoser Karin (Zumtobel Group AG)
18. Als Blue Chips oder Standardwerte werden börsennotierte Unternehmen bezeichnet, welche sich durch einen sehr hohen Umsatz und einen großen Börsenwert auszeichnen.
19. siehe www.corporate-governance.at (aufgerufen am 10.08.2015)

20. Gustafsson, Mikael (2013): Frauenquote statt verzerrter Klischees, online verfügbar unter <http://www.europarl.europa.eu/news/de/news-room/content/20130301STO06144/html/Frauenquote-statt-Klischees-fordert-Vorsitzender-des-EP-Frauenausschusses> (aufgerufen am 11.08.2015)
21. Die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes werden in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien (max. 50) zusammengefasst (Blue Chip Index), für Österreich beispielsweise Leitindex ATX. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass sich die Daten in Ländern mit dualistischen Strukturen (Deutschland, Österreich) auf den Aufsichtsrat und in monistischen Strukturen auf den Verwaltungsrat beziehen.
22. EU-Kommission, Datenbank zur Verteilung von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen, online verfügbar unter www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm, (aufgerufen am 11.08.2015)
23. „Sorry, das geht zu langsam“, in: Der Spiegel (13/2012)
24. Pack, Stephanie (2014): Frauenquote in EU noch Zukunftsmusik, online verfügbar unter <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/karriere-nachrichten/sn/artikel/frauenquote-in-der-eu-noch-zukunftsmusik-131172> (aufgerufen am 11.08.2015)
25. APA (12.12.2014), Heinisch-Hosek drängt auf Frauenquote in Unternehmensvorständen, APA
26. APA (10.12.2014), EU-Sozialrat: Von Jugendbeschäftigung bis Mutterschutz, APA
27. siehe www.fidar.de (FidAR – Die Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte) oder auch: www.djb.de (Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung)
28. Bundeskanzleramt Österreich (2013): Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung 2013-2018. Erfolgreich. Österreich, S. 46
29. siehe www.zukunft-frauen.at (aufgerufen am 10.08.2015)
30. siehe www.aufsichtsrat.at (aufgerufen am 10.08.2015)
31. siehe www.frauenfuehren.at (aufgerufen am 10.08.2015)
32. siehe www.frauenfuehren.at/simulation/aufgerufen am 10.08.2015
33. Bundeskanzleramt Österreich (2014): Public Corporate Governance Kodex, S. 43
34. APA (3.3.2015): Bundes-Frauenquote in staatsnahen Aufsichtsräten bei 37 Prozent, APA
35. Bei Banken, die aufgrund ihrer Bilanzsummengröße keinen Nominierungsausschuss einzurichten haben, sind die diesem Ausschuss zukommenden Aufgaben dennoch vom gesamten Aufsichtsrat wahrzunehmen.
36. Bauer, Karin (2011): „Wie Mythen Frauen diskriminieren“, in: Der Standard, 5/6.3.2011, Karriere, K1
37. Liswood, Laura (2015): Heterogen ist besser, in: Harvard Business Manager (5/2015), S. 17
38. Liswood, Laura (2015): Heterogen ..., a.a.O., S. 17
39. Mühlberger, Sarah (2015): „Von einer veränderten Kultur profitieren alle“, in: Band eins 03/2015, S. 80
40. Liswood, Laura (2015): Heterogen ..., a.a.O., S. 17
41. siehe Dhir, Aaron A. (2015): Challenging Boardroom Homogeneity – Corporate Law, Governance, and Diversity, Cambridge University Press
42. Liswood, Laura (2015): Heterogen ..., a.a.O.
43. Mazumder, Sita/Wanzenried, Gabrielle (2010): Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen – eine Literaturübersicht, im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft SECO, Luzern, S. 40ff
45. „Was bringen Frauennetzwerke?“, in: Womanager (10/2014), S. 6, online verfügbar unter: www.fas-research.com/wp-content/uploads/FAS292_women-leadership-magazin_ErfolghatvieleGesichert_102014.pdf (aufgerufen am 11.08.2015)

Literatur

- Alfermann, Dorothee (1992): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans, in: Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen, München, Mering, S. 301-318
- APA (12.12.2014), EU-Sozialrat: Von Jugendbeschäftigung bis Mutterschutz. APA
- APA (12.12.2014), Heinisch-Hosek drängt auf Frauenquote in Unternehmensvorständen, APA
- APA (3.3.2015): Bundes-Frauenquote in staatsnahen Aufsichtsräten bei 37 Prozent, APA
- Bauer, Karin (2011): „Wie Mythen Frauen diskriminieren“, in: Der Standard, 5/6.3.2011
- Brecht, Berthold (1928): „Dreigroschenoper“
- Bundeskanzleramt Österreich (2013): Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung 2013-2018. Erfolgreich. Österreich, Wien
- Bundeskanzleramt Österreich (2014): Public Corporate Governance Kodex, Wien
- Der Spiegel (13/2012): „Sorry, das geht zu langsam“
- Dhir, Aaron A. (2015): Challenging Boardroom Homogeneity – Corporate Law, Governance, and Diversity, Cambridge University Press
- Edding, Cornelia / Erfurt Sandhu, Philine / Geppert, Jochen (2014): Geschlossene Gesellschaft? Wie Organisationen sich für Führungs-Frauen öffnen können, in: OrganisationsEntwicklung Heft 4/2014, S. 4-10
- EU-Kommission: Datenbank zur Verteilung von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen, online verfügbar unter www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm (aufgerufen am 11.08.2015)
- Hanappi-Egger, Edeltraud / Mensi-Klarbach, Heike (2014): Diversität in Aufsichtsräten, in: Aufsichtsrat aktuell (06/2014), S. 5-7
- Horizont (11.7.2008): „Männer im Vorteil“ (Nr. 27-29/2008)
- Hoffmann, Werner H. / Kalss, Susanne / Klampfl, Christoph / Maidorfer, Thomas: „Stand der Unternehmensaufsicht in Österreich“, in: Aufsichtsrat aktuell 02/2011, S. 7
- Kaiser, Simone / Hochfeld, Katharina / Gertje, Elena / Schraudner, Martina (2012): „Unternehmenskulturen verändern Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart
- Krell, Gertraude (2014): Vertrackte Verhältnisse: (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“, in: Hänzi, Denis / Matthies, Hildegard / Simon, Dagmar (Hg.): Erfolg: Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Leitorientierung, Leviathan, Jg. 42, Sonderband 29, S. 194-207
- Liswood, Laura (2015): Heterogen ist besser, in: Harvard Business Manager (5/2015), S. 16-17
- Madorfer, Thomas / Hoffmann, Werner H. (2015): Unternehmensaufsicht und ihre Wirksamkeit, in: Aufsichtsrat aktuell 02/2015, S. 8-11
- Mazumder, Sita / Wanzenried, Gabrielle (2010): Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen – eine Literaturübersicht; im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft SECO, Luzern
- Mühlberger, Sarah (2015): „Von einer veränderten Kultur profitieren alle“, in: brand eins 03/2015, S. 78-80
- Pack, Stephanie (2014): Frauenquote in EU noch Zukunftsmusik, online verfügbar unter <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/karriere-nachrichten/sn/artikel/frauenquote-in-der-eu-noch-zukunftsmusik-131172> (aufgerufen am 11.08.2015)
- Spitzer, Sonja / Wieser, Christina (2015): Frauen.Management.Report.2015, AK Wien

- Sweigart, Anne (2012): Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool For Progress in the United States and Canada, in: Northwestern Journal of International Law & Business 32 (4), S. 81A-105A
- von Koczian, Johanna (1977): „Das bisschen Haushalt macht sich von allein, sagt mein Mann ...“
- Weckes, Marion / Lasse, Pütz (2014): Geschlechterquote für mehr Frauen in den Aufsichtsräten – vor allem Anteilseigner sind gefordert, Hans Böckler Stiftung
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen: Brücken und Barrieren, hg. vom BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
- Womanager (10/2014): „Was bringen Frauennetzwerke?“, online verfügbar unter: www.fas-research.com/wp-content/uploads/FAS292_women-leadership-magazin_ErfolghatvieleGesichert_102014.pdf (aufgerufen am 11.08.2015)

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinandergesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.

AK
Oberösterreich**BESTELLSCHEIN***

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO

1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@isw-linz.at
Internet: www.isw-linz.at