

Endbericht im Auftrag des BMFWF

Frauen im Aufsichtsrat – Wege, Praktiken und Empfehlungen

Ingrid Mairhuber, Bernadette Allinger, Agnes Fessler

Kontakt: Ingrid Mairhuber
Tel. +43 1 21 24 700-66
mairhuber@forba.at

Impressum

Herausgeberin:

BMFWF, Sektion für Frauenangelegenheiten und Gleichstellung, Abt. III/6

Autorinnen:

Ingrid Mairhuber (FORBA), Bernadette Allinger (FORBA), Agnes Fessler (FORBA)

Kontakt: **Ingrid Mairhuber**, Tel.: **+43-1-2124700**, mairhuber@forba.at

Wien, Mai 2026

FORBA

FORSCHUNGS- UND BERATUNGSSTELLE
ARBEITSWELT

KONTAKT:
ASPERNBRÜCKENGASSE 4/5
1020 WIEN
TEL. +43 1 21 24 700-0
OFFICE@FORBA.AT

WWW.FORBA.AT

INHALT

EXECUTIVE SUMMARY	4
1 HINTERGRUND, ZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN	7
2 EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE	10
2.1 Qualitative Interviews mit aktuellen (und ehemaligen) Aufsichtsrätinnen	10
2.2 Qualitative Interviews mit Mitgliedern von Nominierungs- und Auswahlgremien	12
3 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	14
3.1 Gleichstellungsgesetz und Quotenregelung	14
3.2 EU-Richtlinie „Women on Boards“	15
3.3 Aktiengesetz, Unternehmensgesetzbuch und Österreichischer Corporate Governance Kodex	16
3.4 Staatsnahe Unternehmen	17
3.5 Kreditinstitute	18
3.6 Bestellungsprozesse	19
4 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS	21
4.1 (Persönliche) Wege in den Aufsichtsrat und Motivation	21
4.2 Bestellungs- und Entsendungsprozess	24
4.3 Profil und Qualität von Aufsichtsräten	31
4.4 Einflussfaktoren	35
4.5 Regulierung und Quoten	42
4.6 Handlungsempfehlungen aus Sicht der interviewten Aufsichtsrät:innen	46
5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS SICHT DER FORSCHUNG	51
5.1 Handlungsempfehlungen auf staatlicher Ebene	51
5.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen	52
5.3 Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmer:innenvertretungen	53
6 LITERATUR	54

EXECUTIVE SUMMARY

Die Studie „Frauen im Aufsichtsrat“ zeigt anhand von Interviews mit weiblichen Aufsichtsrätinnen sowie mit Mitgliedern von Nominierungs- und Auswahlgremien ein differenziertes Bild der Wege in den Aufsichtsrat, der strukturellen und individuellen Faktoren, die diese beeinflussen, sowie der Wirkungen gesetzlicher Regelungen und organisationaler Praktiken. Der Zugang zu Aufsichtsratspositionen ist auf der Kapitaleseite eng mit Top-Management-Erfahrungen verknüpft. Frauen gelangen dort meist über operative Führungs- oder Vorstandsfunktionen in den Aufsichtsrat, häufig nach direkter Ansprache durch Vorsitzende oder Eigentümer:innen, in börsennotierten Unternehmen zunehmend auch über strukturierte Suchprozesse und Headhunter. Viele der interviewten Frauen betonen, dass sie Aufsichtsratsmandate nach klaren Kriterien auswählen und zahlreiche Angebote ablehnen – sei es aus Zeitgründen oder mangelnder fachlicher Expertise in dem Bereich. Die Motivation ein Mandat anzunehmen, liegt vor allem darin, etwas lernen zu wollen, Erfahrung weiterzugeben, beratend tätig zu sein, Einblicke in Unternehmenssteuerung zu erhalten und in strategisch wichtigen Fragen wirksam zu werden. Auf der Arbeitnehmer:innenseite ist der Zugang zu Aufsichtsräten stark durch die Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung geprägt. De facto handelt es sich meist um einen Automatismus: Der oder die Betriebsratsvorsitzende wird entsandt, was vor dem Hintergrund männlich dominierter Betriebsratsstrukturen häufig dazu führt, dass Männer in diesen Gremien überrepräsentiert sind. Auch hier zeigen die Interviews, dass Frauen oft erst zum Zug kommen, wenn zusätzliche Mandate zu vergeben sind oder wenn ein Unternehmen aus Image- oder Gleichstellungsgründen gezielt nach einer Frau sucht. Die Motivation auf Arbeitnehmer:innenseite speist sich aus dem Interesse, wirtschaftliche Hintergründe und Entwicklungen besser zu verstehen, über Zukunftsperspektiven informiert zu sein und die Interessen der Belegschaft zu vertreten.

Die Bestellungs- und Entsendungsprozesse unterscheiden sich deutlich auf der Kapitaleseite je nach Unternehmensform. Während börsennotierte Unternehmen zunehmend strukturierte Verfahren mit Nominierungsausschüssen, Kompetenzprofilen und klaren Abläufen verwenden, dominieren in GmbHs – dem Rückgrat der österreichischen Wirtschaft – weiterhin informelle Praktiken und direkte Entsendungen durch Eigentümer:innen. Kreditinstitute unterliegen besonders strengen Auflagen hinsichtlich fachlicher Eignung und Interessenskonflikten. In großen (auch börsennotierter) Unternehmen werden Aufsichtsräte von Tochtergesellschaften aus der darüberliegenden operativen Ebene „automatisch“ entsendet. In Familienunternehmen verlaufen Auswahlprozesse besonders informell; persönliche Beziehungen, Vertrauensverhältnisse und familiäre Strukturen spielen eine zentrale Rolle. Staatsnahe Unternehmen vereinen professionelle Verfahren mit politischer Einflussnahme, wobei fachliche Eignung trotzdem als unabdingbar gilt. Der Einfluss männlicher Netzwerke bleibt über alle Unternehmensformen hinweg ein prägender Faktor; Frauenanteile erhöhen sich vor allem dort, wo es professionelle Prozesse und weibliche Aufsichtsratsvorsitzende gibt.

In Bezug auf das **Profil und die Qualität von Aufsichtsräten** wird ein breiter Konsens unter den *Kapitalvertreter:innen* sichtbar: Diversität – insbesondere Geschlechterdiversität – erhöht die Qualität der Arbeit der Aufsichtsräte. Fast alle interviewten Personen betonen, dass gemischte Gremien aufgrund unterschiedlicher Erfahrungshorizonte, beruflicher Kompetenzen und Kommunikationsstile fundiertere Entscheidungen treffen. Frauen tragen laut Aussagen vieler Interviewpartner:innen maßgeblich zu einer Professionalisierung bei. Insbesondere wenn mindestens ein Drittel Frauen im Gremium vertreten ist, verändert sich auch die Dynamik und Kultur deutlich. Auch auf der *Arbeitnehmerinnenseite* gelten fachliche Kompetenz, betriebswirtschaftliches Wissen, strategische Fähigkeiten sowie Verhandlungsgeschick als essenziell, ergänzt durch die Fähigkeit, sowohl das Vertrauen der Belegschaft als auch der Geschäftsführung zu haben.

Zu den **förderlichen Faktoren** für den Zugang von Frauen in Aufsichtsratsgremien zählen für *Kapitalvertreter:innen* insbesondere Frauenförderprogramme, Mentoring, die wachsende Rolle von sensibilisierten Headhuntern sowie die erhöhte Nachfrage nach Diversität infolge gesetzlicher Vorgaben. Vorstandserfahrung stellt einen zentralen Schlüssel dar; Frauen mit dieser Qualifikation erhalten oft zahlreiche Anfragen. Sichtbarkeit, Netzwerkpflege und Vertrauen werden als entscheidend beschrieben – allerdings sind Frauen in männlich dominierten Netzwerken strukturell unterrepräsentiert. Auf Seiten der *Arbeitnehmerinnen* sind gut ausgebaute innerbetriebliche Netzwerke, die Unterstützung der Belegschaft und inhaltliches Know-how von Vorteil. Persönlichkeitsmerkmale wie Durchsetzungsfähigkeit, Mut und soziale Kompetenz wirken ebenfalls unterstützend.

Zu den **hinderlichen Faktoren** gehören vor allem Vereinbarkeitsprobleme, traditionelle Rollenbilder und die weiterhin überwiegende Verantwortung von Frauen für Care-Arbeit. Viele interviewte Aufsichtsrätinnen berichten von kurzen Karenzzeiten, intensiver externer Betreuung und gesellschaftlicher Kritik, während Männer im selben Lebensabschnitt ihre Karrieren ungehindert fortsetzen. Der „Pipeline“-Effekt – dass es für Aufsichtsräte Frauen mit Führungserfahrung braucht – wirkt sich somit unmittelbar auf die Verfügbarkeit geeigneter Kandidatinnen aus. Hinzu kommen subtile Formen der Diskriminierung, mangelnde Sichtbarkeit von Frauen für Headhunter, homogen besetzte Männernetzwerke und strukturelle Hindernisse innerhalb von Betriebsräten. Auch die rechtliche Konstruktion, dass *Arbeitnehmer:innenvertreter:innen* ihre Tätigkeit unbezahlt ausüben, während die Kapitaleseite vergütet wird, trägt in manchen Fällen zur geringeren Attraktivität solcher Mandate für Frauen bei.

Die **gesetzliche Frauenquote** wird eher positiv bewertet. Viele Interviewpartner:innen, sowohl von Seite der *Kapitalvertretung* als auch der *Arbeitnehmer:innenvertretung*, berichten, dass sie ursprünglich skeptisch waren, nun aber die Quote als wirksamstes Instrument ansehen, um

Veränderungen in der Besetzung von Aufsichtsräten auszulösen. Die Quote zwingt Unternehmen dazu, über traditionelle Netzwerke hinaus zu recherchieren und Frauenprofile aktiv einzubeziehen. Sie macht vorhandene Kompetenzen von Frauen damit erst sichtbar und zeigt auch, dass das negative Argument der „Quotenfrau“ in der Praxis nicht haltbar ist. Herausforderungen ergeben sich eher aus der geringen Reichweite der bestehenden Regelungen, die derzeit nur einen kleinen Teil der Unternehmen betreffen.

Die aus den Interviews abgeleiteten **Handlungsempfehlungen** konzentrieren sich auf Seite der *Kapitalvertretung* auf eine stärkere Förderung von Frauen in frühen Karrierephasen, den Ausbau von Vereinbarkeitsmaßnahmen, eine verpflichtende Väterkarenz, Mentoring- und Qualifizierungsprogramme für potenzielle Aufsichtsrätinnen, die Erhöhung der Sichtbarkeit weiblicher Profile, transparente Bestellungsprozesse in allen Unternehmensformen, eine Ausdehnung der Quotenregelung sowie die Begrenzung der Anzahl zulässiger Mandate, um die Chancen für Frauen zu erhöhen. Auch gesellschaftliche Maßnahmen, wie die Aufwertung von Sorgearbeit und der Abbau traditioneller Rollenbilder, werden als notwendig erachtet. Auf *Arbeitnehmer:innenseite* werden gezielte Empowerment-Programme, eigene Netzwerke für Betriebsrätinnen und strukturelle Unterstützung (verpflichtende Väterkarenz, öffentliche Dienstleistungsangebote, etc.) erwähnt, damit Frauen häufiger Führungs- und damit auch Entsendungspositionen erreichen.

Diesen Empfehlungen schließen sich die Autor:innen weitgehend an, differenzieren sie jedoch nach Akteur:innen. Auf **staatlicher Ebene** werden eine stärkere Frauenförderung und Gleichstellungsmaßnahmen sowie mehr Transparenz bei Bestellprozessen empfohlen – insbesondere bei Besetzungen im staatsnahen Bereich. Darüber hinaus wird angeregt, bestehende Quoten auszuweiten und die Obergrenze für eine maximale Anzahl an Aufsichtsratsmandaten zu reduzieren. **Unternehmen** wird empfohlen, Entsendungen durch Ziel- bzw. Kompetenzprofile zu professionalisieren, qualifizierte Frauen bzw. potenzielle Aufsichtsrätinnen gezielt sichtbar zu machen sowie Weiterbildungen und Förderungen auszubauen. Zudem sollten Headhunter mit klaren Vorgaben zum Frauenanteil beauftragt werden. **Arbeitnehmer:innenvertretungen** wird empfohlen, den informellen Automatismus zwischen Betriebsratsvorsitz und Aufsichtsratsmandat zu entkoppeln. Zudem sollte die Erfüllung der Quoten jedenfalls getrennt für Kapital- und Arbeitnehmer:innenseite behandelt werden.

1 HINTERGRUND, ZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN

Im Jahr 2026 sind österreichische Unternehmen weiterhin weit von einer geschlechtergerechten Besetzung in der Unternehmensführung und im Aufsichtsrat entfernt. Seit 2018 gilt eine verbindliche Quote von mindestens 30% Frauen in den Aufsichtsratsgremien großer und börsennotierter Unternehmen (Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat GFMA-G), was einen ersten Schritt zur stärkeren Repräsentanz von Frauen darstellt.

In staatsnahen Betrieben, an denen die Republik Österreich zu mindestens 50% beteiligt ist, gilt seit April 2025 eine Quote von 50% für alle vom Bund entsandten Mandate in Aufsichtsratsgremien, die innerhalb der bestehenden Legislaturperiode (2025-2029) erreicht werden soll. *Im Durchschnitt* lag der Bundes-Frauenanteil 2025 bei 55,3% (136 der 246 vom Bund entsandten Aufsichtsratsmitglieder waren Frauen). Von den insgesamt 49 von der Quote betroffenen Unternehmen erfüllten diese 2025 bereits 39 (BMFWF/BMWET 2026). Die Österreichische Republik hatte sich davor 2011 zu einem Bundes-Frauenanteil von 25% (bis 2013) bzw. 35% (bis 2018) und 40% (seit 2020, zu erreichen bis zum Ende der Legislaturperiode) für die vom Bund entsandten Mandate verpflichtet (BKA 2024).

Das Inkrafttreten der EU-Richtlinie zur „Gewährleistung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktor:innen börsennotierter Gesellschaften“ („Women on Boards“-Richtlinie 2022/2381) markiert einen weiteren Meilenstein auf dem Weg zu einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis in Führungsgremien. Diese Richtlinie sieht vor, dass bis 2026 in den Leitungsorganen von Unternehmen (nicht geschäftsführende Direktor:innen, d.h. Aufsichtsräte in Österreich) mindestens 40% Frauen (bzw. das unterrepräsentierte Geschlecht) oder 33% der gesamten Direktor:innenpositionen (geschäftsführende und nicht geschäftsführende Direktor:innen, d.h. Vorstand und Aufsichtsrat) mit Frauen (bzw. dem unterrepräsentierten Geschlecht) besetzt sind (siehe zum Stand der Umsetzung in Österreich: Kapitel 3).

Laut dem von der Arbeiterkammer publizierten Frauen.Management.Report 2026 zur Situation von Frauen in Führungspositionen (Hudelst/Bröthaler 2026: 2) sind Frauen im Aufsichtsrat traditionell stärker vertreten als im Management. Die verpflichtende Geschlechterquote hat den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat jedenfalls erhöht: Dieser hat sich in den quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen von 22,4% (Jänner 2018) auf 35,5% (Jänner 2026) gesteigert. In der Gruppe der quotenpflichtigen Unternehmen erreichen bzw. übertreffen beinahe drei Viertel den Frauenanteil von mindestens 30% im Aufsichtsrat, mehr als 40% der Unternehmen liegen bei mindestens 40%. Es zeigt sich jedoch, dass die Steigerungsraten zuletzt etwas abflachen bzw. sogar zurückgehen und nicht mehr ganz an die hohe Dynamik, die bei Einführung der Quote zu beobachten war, anschließen können. Gleichzeitig liegt der Frauenanteil in den börsennotierten Unternehmen ohne Quotenvorgaben nur bei 23,6%, und in zehn (meist kleineren) börsennotierten Unternehmen gibt es noch überhaupt keine Frau im Aufsichtsrat (Hudelst/Bröthaler 2026: 40). Das zeigt, dass die Einführung einer verpflichtenden Frauenquote durchaus Wirkung gezeigt hat, es aber noch ein

weiter Weg bis zur Gleichstellung ist. Dabei haben Frauen im Aufsichtsrat signifikant positive Auswirkungen auf Profitabilität, Marktentwicklung, Risikoprofil und Wachstumsraten von Unternehmen, wie eine vor kurzem abgeschlossene Studie der Österreichischen Nationalbank zeigt (Hübler/Sigmund, im Erscheinen): Zehn Prozentpunkte mehr Frauen im Aufsichtsrat bedeuten rund einen Prozentpunkt mehr Eigenkapitalrentabilität; auch für Gesamtkapitalrentabilität zeigen sich statistisch signifikante und positive Effekte. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass ein höherer Frauenanteil im Aufsichtsrat die nachhaltige Wachstumsrate der Unternehmen erhöht. Aber auch auf der makroökonomischen Ebene werden positive Effekte eines höheren Frauenanteils sichtbar, insbesondere im Hinblick auf BIP-Wachstum, Arbeitslosenquoten und Bruttoinvestitionen.

Als Gründe für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen werden in der Literatur etwa Vorurteile, Diskriminierung und Geschlechterstereotypisierung sowie die Ausrichtung von Karriereplänen auf traditionelle Geschlechterrollen angegeben (Edding/Erfurt Sandhu 2019), sowie wegfallende objektivierende Auswahlmethoden bei Rekrutierungsprozessen mit steigender Hierarchieebene (Hannappi-Egger/Mensi-Klarbach 2014). Auch das „primäre Selektionskriterium“ für die obersten Führungsebenen, das sogenannte „Ähnlichkeitsprinzip“ spiele eine Rolle und führe dazu, dass Männer immer wieder Männer rekrutieren (Krell et al. 2011; Allbright Stiftung 2020).

Ziel dieser von FORBA durchgeführten qualitativen Studie ist es, den Auswahlprozess und das Profil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder in Österreich vor dem Hintergrund der EU-Richtlinie 2022/2381 zu analysieren. Die Studie zeigt auf, welche konkreten Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Förderung von Frauen im Aufsichtsrat beitragen – etwa im Hinblick auf strukturelle Faktoren, aber auch im Bereich Ausbildung, Karrierelaufbahn, Networking, Persönlichkeitsentwicklung oder beim transparenten Auswahlprozess. Unternehmen sollen daraus gezielte Ansätze zur Förderung weiblicher Führungskräfte bzw. zur Diversität im Aufsichtsrat ableiten können, während Frauen wertvolle Orientierung und praxisnahe *Good Practices* für ihren eigenen Karriereweg gewinnen könnten.

Im Rahmen der Studie werden in einem qualitativen Forschungsdesign einerseits subjektive Erfahrungen weiblicher Aufsichtsratsmitglieder hinsichtlich ihres Auswahlprozesses dargestellt, andererseits aber auch strukturelle Einflussfaktoren bei der Bestellung von Aufsichtsräten analysiert.

Folgende zentrale **Forschungsfragen** werden im Rahmen der vorliegenden Studie beantwortet werden:

Welche Karrierewege, Netzwerke und individuelle Strategien nutzen weibliche Aufsichtsratsmitglieder in österreichischen (börsennotierten) Unternehmen, um in diese Positionen zu gelangen? Welche persönlichen und professionellen Kompetenzen sowie Erfahrungen betrachten sie als besonders relevant für ihre Berufung in den Aufsichtsrat? Wie nehmen sie den Nominierungs- und Auswahlprozess für Aufsichtsratspositionen wahr und welche Rolle spielen aus ihrer Sicht von Unternehmen gesetzte Frauenförderprogramme und Diversity-Initiativen im

Auswahlprozess sowie Quoten? Wie sehen Mitglieder von Nominierungs- und Auswahlgremien für Aufsichtsräte die Nominierung von Frauen bzw. weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern?

2 EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen wurden vorab eine Aufarbeitung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Aufsichtsrät:innen in österreichischen Unternehmen (Kapitel 3) sowie eine Literaturanalyse zur Thematik der Frauen in Aufsichtsräten durchgeführt.

Darauffolgend wurde mit der empirischen Forschungsarbeit begonnen. Dabei wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Basierend auf der Literaturanalyse und den rechtlichen Rahmenbedingungen wurde einerseits ein Leitfaden für Interviews mit Frauen in Aufsichtsräten (aktuell und in der Vergangenheit) erstellt, andererseits ein Leitfaden für Interviews mit Mitgliedern von Nominierungsgremien. In die Erstellung des letzteren flossen auch erste Ergebnisse der Interviews mit Aufsichtsrätinnen ein.

Die Interviews wurden zwischen Oktober 2025 und März 2026 geführt, die Ergebnisse sind in Kapitel 4 detailliert dargestellt.

Die konkrete empirische Vorgehensweise wird im Folgenden beschrieben.

2.1 Qualitative Interviews mit aktuellen (und ehemaligen) Aufsichtsrätinnen

In Summe wurden 16 leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews mit weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern auf Arbeitnehmer:innen- und Kapitaleseite durchgeführt. Mittels dieser Interviews wurden vor allem hemmende und unterstützende Faktoren sowie Maßnahmen für eine Berufung bzw. Entsendung in den Aufsichtsrat untersucht. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wurde darauf geachtet, eine Heterogenität in Bezug auf Branchen, Unternehmensgröße und Eigentümerstruktur (privat oder (teil)staatlich) und der Zugehörigkeit zur Kapital- bzw. Arbeitnehmer:innenvertretung zu gewährleisten (siehe Tabelle unten). Insbesondere wurde ein Augenmerk auf Kapitalvertreter:innen großer börsennotierter und/oder quotenpflichtiger¹ Unternehmen gelegt. Die Interviewpartnerinnen sind vorrangig aktuelle, in einigen wenigen Fällen auch ehemalige Aufsichtsratsmitglieder. Dabei ist festzuhalten, dass faktisch alle der befragten Kapitalvertreter:innen mehrere Aufsichtsratsmandate inne haben/hatten und in diesen Interviews sowohl auf vergangene als auch aktuelle Mandate Bezug genommen wurde. Folgende Tabelle zeigt das Sample an interviewten Aufsichtsrätinnen. In Fällen, in denen interviewte Kapitalvertreterinnen Mandate in mehreren Aufsichtsräten innehaben, wurde unter „Branche“ jeweils das „relevanteste“ Unternehmen angeführt – das heißt jenes, über das in den Interviews am meisten berichtet wurde. Meist handelt es sich um das aktuelle Aufsichtsratsmandat in größeren Unternehmen – wenn quotenpflichtige und nicht quotenpflichtige im Repertoire waren, dann wurde insbesondere über das quotenpflichtige berichtet.

¹ Ins Sample aufgenommen wurden einerseits Unternehmen, die dem Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G), als auch solche, die der MRV-Zielvorgabe für staatsnahe Unternehmen unterliegen.

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews mit Aufsichtsrätinnen

Interview-nummer	Vertretung Arbeitnehmer:innen / Kapital?	Branche	Eigentümerstruktur	Quotenpflichtig?	Erfahrung Nominierungsausschuss?
AR_KP1	Kapital	Logistik	staatsnah	ja	ja
AR_KP2	Kapital	Finanzen	privat	ja	ja
AR_KP3	Kapital	Industrie	privat	nein	nein
AR_KP4	Kapital	Industrie	privat	nein	nein
AR_KP5	Kapital	Logistik	privat	ja	nein
AR_KP6	Kapital	Industrie	privat	nein	ja
AR_KP7	Kapital	Energie	staatsnah	nein	nein
AR_KP8	Kapital	Telekommunikation	privat	nein	nein
AR_KP9	Kapital	Energie	staatsnah	ja	nein
AR_KP10	Kapital	Industrie	privat	ja	nein
AR_KP11	Kapital	Verkehr	staatsnah	ja	ja
AR_AN1	Arbeitnehmer:innen	Bildung	staatsnah	nein	x
AR_AN2	Arbeitnehmer:innen	Handel	privat	nein	x
AR_AN3	Arbeitnehmer:innen	Pharma	privat	nein	x
AR_AN4	Arbeitnehmer:innen	Telekommunikation	privat	nein	x
AR_AN5	Arbeitnehmer:innen	Verkehr	privat	nein	x

Zusätzlich zu den in der Tabelle aufgeführten Branchen, die, wie oben erwähnt, die Branche des jeweiligen „Hauptunternehmens“ abdeckt, wurden von den interviewten Personen noch Aufsichtsratsmandate in den Bereichen Verwaltung/öffentlicher Sektor, Gesundheit, Informationstechnologie, Kultur, Forschung und Infrastruktur wahrgenommen. Von den in dieser Tabelle erwähnten „Hauptunternehmen“ agieren 11 in der Privatwirtschaft, fünf weisen eine (halb)öffentliche Eigentümerstruktur auf. Unternehmen mit und ohne Quotenpflicht halten sich in etwa die Waage – von den 16 Hauptunternehmen sind sechs quotenpflichtig. Von den interviewten Aufsichtsrätinnen sind elf Personen der Kapitalvertretung zuzurechnen, fünf Personen sind Arbeitnehmer:innenvertretungen. Von den Kapitalvertreter:innen haben/hatten vier Personen den Aufsichtsratsvorsitz inne, eine Person ist/war stellvertretende Vorsitzende; sieben Kapitalvertreter:innen haben/hatten keinerlei Erfahrung in Nominierungsausschüssen, vier waren bei Bestellungsprozessen aktiv beteiligt (diese wurden auch zu ihren Erfahrungen dazu ausführlich befragt, siehe Kapitel 2.2). Sind/Waren Frauen als Aufsichtsratsvorsitzende tätig, waren sie per se in die Auswahl und Nominierung involviert. Die Interviewpartner:innen halten aktuell und individuell zwischen zwei und fünf Mandate.

Die Interviews wurden – je nach Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Präferenz der Interviewten – face-to-face, via Videokonferenz oder Telefon durchgeführt, aufgenommen, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Ergebnisse dieser Analysen sowie anonymisierte Aussagen aus diesen Interviews sind in Kapitel 4 zu finden.

Die Interviewpartnerinnen wurden informiert, dass ihre persönlichen Daten gemäß geltendem Datenschutzrecht (DSGVO und DSG) zum Zweck der Forschung verarbeitet wurden. Alle Interviewpersonen und Unternehmen wurden anonymisiert bzw. pseudonymisiert.

2.2 Qualitative Interviews mit Mitgliedern von Nominierungs- und Auswahlgremien

Zusätzlich zu den vier Interviews mit Aufsichtsrätinnen, die Erfahrungen mit Nominierungs- und Auswahlprozessen hatten, wurden drei weitere (zwei männliche, eine weibliche) Aufsichtsrät:innen (Aufsichtsratsvorsitz und Stellvertretungen) in quotenpflichtigen Unternehmen, zu ihren Erfahrungen in den Bestellungsprozessen für Aufsichtsräte interviewt. Auch hier wurde auf die Methode der leitfadengestützten, problemzentrierten Interviews zurückgegriffen. Mittels dieser Interviews wurden ebenfalls hemmende und unterstützende Faktoren bzw. Maßnahmen für eine Berufung in den Aufsichtsrat ausgemacht und der Bestellungsprozess im Detail unter die Lupe genommen. Die Identifizierung und Rekrutierung dieser zusätzlichen Interviewpartner:innen erfolgte mit Unterstützung von ABZ*Austria. Die Interviews wurden im Februar und März 2026 durchgeführt.

Folgende Tabelle zeigt das Sample an Personen, die zu Nominierungsprozessen interviewt wurden; dabei wurden die ersten vier aufgelisteten Personen auch zu ihren Erfahrungen als weibliche Aufsichtsrätinnen befragt und sind deshalb auch in obiger Tabelle (Tabelle 1) zu finden:

Tabelle 2: Durchgeführte Interviews mit Aufsichtsrät:innen mit Erfahrung in Nominierungsausschüssen

Interviewnummer	Vertretung Arbeitnehmer:innen / Kapital?	Branche	Quoten- pflichtig?	Erfahrung Nominierungs- ausschuss?
AR_KP1*	Kapital	Logistik	ja	ja
AR_KP2*	Kapital	Finanzen	ja	ja
AR_KP6*	Kapital	Industrie	nein	ja
AR_KP11*	Kapital	Verkehr	ja	ja
AR_KP12**	Kapital	Industrie	ja	ja
AR_KP13**	Kapital	Immobilien	ja	ja
AR_KP14**	Kapital	Energie	ja	ja

*Diese Interviewpartnerinnen haben zusätzlich zu ihren Erfahrungen als Aufsichtsrätinnen auch Erfahrungen mit Nominierungsausschüssen und wurden dementsprechend auch im Detail dazu befragt.

** Diese Interviewpartner:innen haben weitreichende Erfahrungen in der Nominierung von Aufsichtsrätinnen und wurden ausführlich zu ihren Erfahrungen in Nominierungs- und Auswahlgremien befragt.

Die Interviews wurden in diesem Falle via Videokonferenz bzw. Telefon durchgeführt, aufgenommen, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Ergebnisse dieser Analysen sowie anonymisierte Aussagen aus diesen Interviews sind in Kapitel 4 zu finden. Auch diese Interviewpartner:innen wurden umfassend über die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten

bzw. die Anonymisierung ihrer Aussagen betreffend ihre Person und ihr Unternehmen aufgeklärt (siehe Hinweis zum Datenschutz im vorigen Kapitel).

3 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan von Kapitalgesellschaften (AG und GmbH) und hat als Hauptaufgabe die Beratung, Überwachung bzw. Kontrolle der Geschäftsführung. Aktiengesellschaften (AG) sind unabhängig von ihrer Größe verpflichtet, einen Aufsichtsrat einzusetzen (§ 23 AktG); Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) nur unter bestimmten Voraussetzungen: etwa ab einem Stammkapital von 70.000 Euro, mehr als 50 Gesellschafter:innen oder bei mehr als 300 Arbeitnehmer:innen (Rechnungshof 2022: 21). Ein Aufsichtsrat muss mindestens drei und darf bei einer AG maximal 20 Mandate umfassen (§ 86 Abs 1 AktG). Bei einer GmbH gibt es keine Maximalbeschränkung. Die Bestellung der Aufsichtsratsmandate erfolgt durch Wahl durch die Hauptversammlung (AG) bzw. durch Gesellschaftsbeschluss (GmbH) oder durch Entsendung der Aktionär:innen oder Gesellschafter:innen (§§ 87 ff. AktG; §§ 30 ff GmbH-Gesetz). Eine Person darf gleichzeitig maximal zehn Mandate bzw. in börsennotierten Unternehmen oder mit öffentlicher Beteiligung nach B-PCGK acht Mandate innehaben, wobei Vorsitze doppelt zählen (§ 86 Abs 2 AktG; § 30a GmbH-Gesetz; Punkt 56 CGK; Punkt 11.2.1.3 B-PCGK). Aufsichtsratsmitglieder, die dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehören, dürfen insgesamt nicht mehr als vier Aufsichtsratsmandate (Vorsitz zählt doppelt) in konzernexternen Aktiengesellschaften wahrnehmen (Punkt 57 CGK). Bei Kreditinstituten von „erheblicher Bedeutung“ (systemrelevant, börsennotiert, etc.) gelten strengere Bestimmungen: So dürfen Mitglieder des Aufsichtsrats maximal eine operative Tätigkeit (Geschäftsführung/Vorstand) in Kombination mit zwei Aufsichtsratsmandaten ausüben. Ohne operative Funktion können insgesamt maximal vier Aufsichtsratsmandate wahrgenommen werden (§28a Abs 5 BWG).

3.1 Gleichstellungsgesetz und Quotenregelung

Das Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G) sieht seit 1. Jänner 2018 eine verpflichtende Geschlechterquote von 30% für Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen sowie zusätzlich für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten vor (siehe dazu im Detail, welche Unternehmen erfasst sind: Hudelist/Friedrichs 2025: 12). Damit die Quote für Frauen zur Anwendung kommt, muss der Aufsichtsrat zudem zumindest aus sechs Mitgliedern der Kapitalvertretung² bestehen und im Unternehmen müssen mindestens 20% Frauen beschäftigt sein (§ 86 Abs 7 AktG, § 30 GmbH-Gesetz). Sind mindestens drei Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen im Aufsichtsrat vertreten, gilt die Quote auch für diese Mandate (§ 110 ArbVG)³. Grundsätzlich ist die Quote unter Berücksichtigung der Arbeitnehmer:innenvertreter:innen zu erfüllen (§ 86 Abs 9 AktG) (siehe dazu näher: BKA 2024: 52). Entspricht die Wahl eines neuen

² Ein Aufsichtsrat besteht laut Aktiengesetz aus mindestens drei bis maximal 20 Kapitalvertreter:innen (§ 86 AktG).

³ Hudelist/Bröthaler (2026:15) weisen in diesem Zusammenhang nochmals darauf hin, dass drei Vertreter:innen auf Arbeitnehmer:innenseite nicht ausreichen, um die Quote zu aktivieren – die Regelung greift erst dann, wenn außerdem sechs Kapitalvertreter:innen im Aufsichtsrat sitzen.

Aufsichtsratsmitgliedes nicht der Zielvorgabe, ist sie nichtig und das Mandat bleibt unbesetzt („leerer Stuhl“) (Hudelist/Friedrichs 2025: 11f.).

Nach Angaben von Hudelist/Bröthaler (2026: 48) ist bisher kein Stuhl im Aufsichtsrat leer geblieben, d.h. sämtliche verpflichtete Unternehmen haben bislang bei Neubestellungen die gesetzliche Zielvorgabe erfüllt.

„Bei Inkrafttreten der gesetzlichen Verpflichtung war in Schätzungen von 200 erfassten Unternehmen die Rede, schließlich wurden 100 bis 150 Unternehmen kolportiert und letztlich dürften es wohl insgesamt 70 bis 80 Unternehmen sein, die der Quotenerfüllung unterliegen“ (Hudelist/Bröthaler 2026: 13).

Der jährlich von der Arbeiterkammer publizierte Frauen.Management.Report zur Situation von Frauen in Führungspositionen (Hudelist/Bröthaler 2026) zeigt folgende aktuelle Situation im Hinblick auf die Quote der Arbeitnehmervertreter:innen: Im Jänner 2026 verzeichnen die Kapitalvertretungen in den 200 umsatzstärksten Unternehmen einen Frauenanteil von 29,2%, jene der Arbeitnehmer:innen einen von 27,1%. In den börsennotierten Gesellschaften liegt der Frauenanteil bei beiden etwas höher als bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen, und zwar bei 32,1% in der Kapitalvertretung und 30,9% unter den Arbeitnehmer:innenvertreter:innen (Hudelist/Bröthaler 2026: 13f.).

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. Es besteht Handlungsbedarf im Hinblick auf „Schlupflöcher“ und die geringe Reichweite von geschätzten 70 bis 80 Unternehmen (Hudelist/Bröthaler 2026:15). Anzumerken ist etwa, dass die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder jederzeit auf drei bis fünf festgelegt werden kann, womit die Voraussetzung für eine Quotenpflicht nicht mehr erfüllt wäre. Hier sollte aber die Umsetzung der EU-Richtlinie „Women on Boards“ Verbesserungen bringen, da die damit festgesetzte Quote *alle* börsennotierten Unternehmen umfasst.

3.2 EU-Richtlinie „Women on Boards“

Seit 28. Dezember 2024 ist die EU-Richtlinie zur „Gewährleistung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern unter den Direktor:innen **börsennotierter** Gesellschaften“ („Women on Boards“-Richtlinie 2022/2381) in Kraft. Diese sieht vor, dass mindestens 40% aller Aufsichtsratsmitglieder Frauen bzw. Männer, oder mindestens 33% aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder Frauen bzw. Männer sein müssen.

Da die ursprüngliche Umsetzungsfrist für Mitgliedstaaten im Dezember 2024 verstrichen war, leitete die EU im Jänner 2025 ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich ein (Hudelist/Bröthaler 2026: 8). Nach intensiven politischen Verhandlungen wurde im Dezember 2025 im Ministerrat das Gesellschaftsrechtliche Leitungspositionengesetz (GesLeiPoG) vorgelegt

und am 25. März 2026 im Nationalrat beschlossen (Parlament Österreich 2026a). Das Gesetz sieht vor, dass die 40%-Quote für Frauen und Männer verpflichtend für alle börsennotierten Gesellschaften gilt, unabhängig von deren Größe. Bisher gilt die 30%-Quote nur für Aufsichtsräte mit mindestens sechs Kapitalvertreter:innen, zusätzlich allerdings auch für Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Diese sind vom neuen Gesetz nicht erfasst. Die neuen Vorgaben sollen für Wahlen und Entsendungen in den Aufsichtsrat sowie auf Hauptversammlungen Anwendung finden, die nach dem 31. Dezember 2026 stattfinden (Parlament Österreich 2026b). Bei Nichterfüllung der Quote ist (wie bisher) vorgesehen, das Mandat unbesetzt zu lassen („leerer Stuhl“), bis es quotenkonform nachbesetzt wird. Zusätzlich zur Quote für die Zusammensetzung wird festgehalten, dass der Aufsichtsrat individuelle quantitative Zielvorgaben zur Verbesserung der ausgewogenen Vertretung der Geschlechter unter den Vorstandsmitgliedern festlegen kann. Für nicht börsennotierte Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten (und mindestens sechs Kapitalvertreter:innen) bleibt die bestehende 30%-Quotenregelung für den Aufsichtsrat unverändert (Parlament Österreich 2026).

3.3 Aktiengesetz, Unternehmensgesetzbuch und Österreichischer Corporate Governance Kodex

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

Seit 2012 regelt unabhängig von der Quote das Aktiengesetz, wie Aufsichtsrat und Hauptversammlung mit der Besetzung freierwerdender Aufsichtsratsmandate umzugehen haben und dass dabei unter anderem die Vertretung beider Geschlechtergruppen zu berücksichtigen ist (siehe dazu näher: Kapitel 3.6 Bestellungsprozesse).

Bereits seit dem Jahr 2010 sind Aktiengesellschaften gemäß Unternehmensgesetzbuch (§ 243c UGB) verpflichtet, einen Corporate-Governance-Bericht zu legen, indem sie darstellen müssen, *„welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) der Gesellschaft gesetzt wurden“* (§ 243c Abs 2 UGB). Soweit es sich um große Aktiengesellschaften handelt, muss dieser Bericht eine Beschreibung des Diversitätskonzepts enthalten, das im Zusammenhang mit der Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats der Gesellschaft in Bezug auf Aspekte wie Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird. Weiters müssen die Ziele dieses Diversitätskonzepts sowie die Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und die Ergebnisse im Berichtszeitraum aufgeführt sein; wird kein derartiges Konzept angewendet, so ist dies zu begründen („Comply or Explain“-Prinzip) (siehe dazu näher: Hudelist/Bröthaler 2026: 19f.).

Im Österreichischen Corporate Governance Kodex 2023 (ÖCGK) wird die Berichtspflicht noch weiter konkretisiert. Demnach müssen die Berichte u. a. auch Angaben zur Zusammensetzung und Arbeitsweise des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie seiner Ausschüsse und Maßnahmen, die zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellen gesetzt wurden (siehe dazu näher: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance 2025).

Im Zusammenhang mit dem Gesellschaftsrechtlichen Leitungspositionengesetz wurde im März 2026 im Justizausschuss auch eine Änderung des Unternehmensgesetzbuches vorgelegt. Demnach sollen die betreffenden börsennotierten Unternehmen künftig im Corporate Governance-Bericht die Fortschritte zur ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern in ihren Leitungsorganen darstellen. Diese Angaben sollen erstmals in Corporate-Governance-Berichte für Geschäftsjahre aufzunehmen sein, die nach dem 29. Juni 2026 beginnen (Parlament Österreich 2026b).

3.4 Staatsnahe Unternehmen

Für staatsnahe Unternehmen treffen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in Entscheidungsgremien zusätzlich andere Maßnahmen zu. Hier sind sowohl die Selbstverpflichtung als auch der Bundes-Public Corporate Governance Kodex (B-PCGK) zu beachten.

Mit dem Ministerratsbeschluss im März 2011 kam es zur Selbstverpflichtung der Republik Österreich in Aufsichtsgremien der Unternehmen, an denen sie zu mindestens 50% als Eigentümerin beteiligt ist, einen Frauenanteil unter jenen vom Bund entsandten Mandaten von 25% bis 2013 und 35% bis 2018 zu erreichen. Ein weiterer Ministerratsbeschluss im Juni 2020 hob den Anteil auf 40% an und stellte zudem klar, dass die Quote von 40% künftig vom Gesamtgremium („Gesamterfüllung“) zu erfüllen ist und – nicht wie bisher – bezogen auf jene Aufsichtsratsmitglieder, die vom Bund entsendet werden. Damit soll auch auf andere Stellen, die Aufsichtsratsmitglieder entsenden (Eigentümer:innen, Arbeitnehmervertreter:innen), eingewirkt werden (Hudelist/Bröthaler 2026: 25). Seit April 2025 gilt in staatsnahen Betrieben, an denen die Republik Österreich zu mindestens 50% beteiligt ist, eine Quote von 50% für alle vom Bund entsandten Mandate in Aufsichtsratsgremien, die innerhalb der bestehenden Legislaturperiode (2025-2029) erreicht werden soll.

Im Jahr 2012 wurde der Bundes-Public Corporate Governance Kodex (B-PCGK) von der Bundesregierung beschlossen. Der aktuelle B-PCGK (in der Fassung von 2017) enthält Regeln und Leitsätze für staatseigene und staatsnahe Unternehmen, sowie auch für Tochter- und Subunternehmen mit mehr als zehn Bediensteten oder 300.000 Euro Jahresumsatz (siehe dazu näher: BKA 2024: 60). Der B-PCGK stellt eine Selbstbindung des Bundes, und somit eine Weisung für die Personen dar, die mit Anteilseigner- und Überwachungsfunktionen betraut wurden. Im B-PCGK findet sich entsprechend der Selbstverpflichtung des Bundes die C-Regel (Comply-or-Explain-Regel) wonach auf eine paritätische Zusammensetzung des Überwachungsorgans mit Frauen und Männern hingewirkt werden sollte (BKA 2024: 61).

Laut dem 2026 veröffentlichten Fortschrittsbericht zur jährlichen Überprüfung der Umsetzung der Quotenregelung (BMFWF/BMWET 2026) waren im Berichtszeitraum (1. Jänner 2025 bis 31. Dezember 2025) von den insgesamt 246 entsendeten Aufsichtsratsmitgliedern aller Eigentümer:innen in den von der Selbstverpflichtung betroffenen 49 Unternehmen 136 Frauen. Der Bundes-Frauenanteil in diesen staatsnahen Unternehmen liegt damit bei 55,3%, das ist ein Anstieg um 2,3 Prozentpunkte im Vergleich zu 2024. Die Mehrheit der Unternehmen (39) erfüllen bereits die bis zum Ende der bestehenden Legislaturperiode (2025-2029) umzusetzende Quote von 50% oder liegen sogar darüber. Sieben Unternehmen weisen einen Bundes-Frauenanteil zwischen 25% und 49,99% auf.

3.5 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 sogenannten Nominierungsausschuss (§ 29 Bankwesengesetz – BWG), der u. a. eine Zielquote für die unterrepräsentierte Geschlechtergruppe in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festlegen und eine Strategie entwickeln muss, um dieses Ziel zu erreichen; die Zielquote, die Strategie sowie die Umsetzungsfortschritte sind zudem zu veröffentlichen (§ 29 Abs 4. BWG). Der Fokus auf mehr Diversität in den Leitungs- und Aufsichtsgremien hat *„seinen Ausgangspunkt in der Beobachtung von ‚Gruppendenken‘ in den Aufsichtsgremien als Ursache für die mangelnde Überwachung von Management-Entscheidungen“* (Hudelist/Bröthaler 2026: 23).

Im Rahmen des vorgesehenen Nominierungsausschusses haben Aufsichtsrät:innen u.a. 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 (§ 29 Abs 7 BWG). 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 (§ 29 Abs 2 BWG).

Die Eignung von Aufsichtsratsmitgliedern in Kreditinstituten unterliegt zudem der ständigen Prüfung durch die Finanzmarktaufsicht (siehe dazu näher: FMA 2023).

Wie die Ergebnisse des aktuellen Frauen.Management.Reports.2026 der AK für die größten Banken in Österreich zeigen, haben diese Maßnahmen ihre Wirkung nicht verfehlt: Mit einem Frauenanteil von durchschnittlich mehr als einem Drittel (41,1%) im Aufsichtsrat schneiden die großen Banken deutlich besser ab als der Durchschnitt der umsatzstärksten 200 Unternehmen (28,6%) (Hudelist/Bröthaler 2026: 24).

3.6 Bestellungsprozesse

Die Bestellung der **Kapitalvertreter:innen** erfolgt durch Wahl in der Hauptversammlung (AG) bzw. durch Gesellschafterbeschluss (GmbH). Die Satzung bzw. der Gesellschaftsvertrag kann bestimmten Aktionär:innen bzw. Gesellschafter:innen *„das Recht einräumen, Mitglieder in den Aufsichtsrat zu entsenden“* (Gahleitner 2024: 33). Dies gilt für bis zu maximal einem Drittel bzw. bei nicht börsennotierten Unternehmen bis zur Hälfte des Aufsichtsrats (§ 88 AktG; § 30c GmbH-Gesetz). Entsendete Aufsichtsräte werden nicht gewählt, sondern vom Entsender bzw. der Entsenderin ausgewählt und können jederzeit abberufen werden (Rechnungshof 2022: 23).

Gemäß Aktiengesetz sowie Österreichischem Corporate Governance Kodex (ÖCGK) soll die Hauptversammlung bei der Wahl von Aufsichtsräten *„auf die fachliche und persönliche Qualifikation der Mitglieder sowie auf eine im Hinblick auf die Struktur und das Geschäftsfeld der Gesellschaft fachlich ausgewogene Zusammensetzung“* sowie auf Diversität in Bezug auf Alter und Geschlecht (bzw. auch Internationalität bei börsennotierten Unternehmen) achten (§87 Abs 2a AktG, Punkt 52 ÖCGK). Vergleichbare gesetzliche Regelungen zur ausgewogenen Zusammensetzung bzw. zur Diversität des Aufsichtsrats einer GmbH gibt es nicht (Rechnungshof 2022: 23).

Der für Beteiligungen des Bundes geltende Bundes-Public Corporate Governance Kodex (B-PCGK) verlangt ebenso ausreichende Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrung zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben (Rechnungshof 2022: 23).

Die Kandidat:innen für Aufsichtsratsfunktionen sowohl bei einer Aktiengesellschaft als auch einer GmbH müssen vor ihrer Wahl ihre fachliche Qualifikation, ihre beruflichen oder vergleichbaren Funktionen sowie alle Umstände darlegen, die die Besorgnis oder den Anschein einer Befangenheit begründen konnten (§ 87 Abs. 2 AktG, § 30b Abs. 1a GmbH-Gesetz) (Rechnungshof 2022: 24).

Strengere Vorgaben zur Fachqualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern gelten im Finanzsektor für Kreditunternehmen (§ 28a Bankwesengesetz) („Fit&Proper“-Prüfungen durch die Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA) (siehe dazu näher FMA 2023).

Eine eigene gesetzliche Regelung für einen Bestellungsprozess etwa hinsichtlich Ausschreibung, Veröffentlichungspflicht oder Bewerbung gibt es für die Besetzung von Aufsichtsräten nicht. Nur bei börsennotierten Unternehmen gibt es eine Transparenzbestimmung. Demnach müssen Vorschläge zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern samt den Erklärungen über fachliche Qualifikation, berufliche Funktionen sowie Befangenheitsgründe spätestens fünf Werktage vor der Hauptversammlung auf der im Firmenbuch eingetragenen Internetseite der Gesellschaft zugänglich gemacht werden, widrigenfalls darf die betreffende Person nicht in die Abstimmung einbezogen werden (§ 87 Abs. 6 AktG) (Rechnungshof 2022: 25).

Die **Arbeitnehmervertreter:innen** werden in den Aufsichtsrat durch den Zentralbetriebsrat oder, sofern nur ein Betrieb besteht, den Betriebsrat aus dem Kreis der Betriebsratsmitglieder entsendet (§ 110 ArbVG). Demnach entsendet der Zentralbetriebsrat oder der Betriebsrat, aus dem Kreis der

Betriebsratsmitglieder, denen das aktive Wahlrecht zum Betriebsrat zusteht, für je zwei Kapitalvertreter:innen eine:n Arbeitnehmer:innenvertreter:in in den Aufsichtsrat („Drittelbeteiligung“). Ist die Zahl der Kapitalvertreter:innen eine ungerade, so ist ein:e weitere:r Arbeitnehmer:innenvertreter:in zu entsenden. Die Details der Entsendung sind in der Verordnung über die Entsendung von Arbeitnehmervertreter:innen in den Aufsichtsrat (BGBl. 1974/343 idF BGBl. 1993/814) geregelt.

Auch für Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat gilt seit 1.1.2018 eine verpflichtende Frauen- bzw. Männerquote von 30%, wobei die Quote grundsätzlich unter Berücksichtigung der Kapitaleseite zu erfüllen ist (§ 86 Abs 9 AktG) (siehe dazu näher: BKA 2024: 52). Wird die Quote nicht erfüllt bleiben der Sitz bzw. die Sitze leer. Die Bestimmung kommt allerdings nur zur Anwendung, sofern zumindest drei Arbeitnehmer:innenvertreter:innen im Aufsichtsrat vertreten sind.

Widerspricht die Mehrheit der Kapitalvertreter:innen oder die Mehrheit der Arbeitnehmer:innenvertreter:innen spätestens sechs Wochen vor einer Wahl oder Entsendung der Gesamterfüllung gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden, so ist der Mindestanteil für diese Wahl oder Entsendung von den Kapitalvertreter:innen und den Arbeitnehmer:innenvertreter:innen getrennt zu erfüllen. Die Kapitalvertreter:innen und die Arbeitnehmer:innenvertreter:innen können für einen bestimmten Zeitraum einen Verzicht auf das Widerspruchsrecht vereinbaren oder jeweils erklären, einen Widerspruch aufrecht zu erhalten; dies ist jeweils dem Aufsichtsratsvorsitzenden mitzuteilen.

Als persönliche Voraussetzung für die Entsendung als Arbeitnehmer:innenvertreter:in in den Aufsichtsrat ist neben der Mitgliedschaft zu einem Betriebsrat auch das aktive Wahlrecht notwendig. Es ist daher ausgeschlossen, dass in den Betriebsrat gewählte Gewerkschafter:innen, die nicht Arbeitnehmer:innen des Unternehmens sind, in den Aufsichtsrat entsendet werden (Gahleitner 2024: 70).

4 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analysen der durchgeführten 19 Interviews präsentiert, unter Gewährleistung höchster Anonymität. Ergebnisse werden exemplarisch mit Zitaten aus den Interviews belegt.

4.1 (Persönliche) Wege in den Aufsichtsrat und Motivation

Bei den Wegen in den Aufsichtsrat gibt es wenig überraschend relativ große, mitunter strukturell bedingte Unterschiede zwischen der Gruppe der Kapital- und Arbeitnehmer:innenvertretung. Auch die Motivlagen fallen naturgemäß ziemlich unterschiedlich aus, wie dieses Kapitel aufzeigt.

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Auf der Seite der Kapitalvertretung wird oftmals von einem „**logischen Weg**“ aus einer **operativen Führungsposition** in eine **Aufsichtsratsposition** erzählt, manchmal parallel, oft aber erst dann, wenn man sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen hat. Mitunter gäbe es auch quasi-**hauptberufliche Aufsichtsrätinnen** (meist mit Finanz- oder Wirtschaftsprüfungshintergrund), die mehrere Mandate wahrnehmen:

„Ich bin überall entweder Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende oder zumindest im Präsidium Prüfungsausschussvorsitzender. Also ich habe überall eine entscheidende Rolle, sonst würde ich es gar nicht machen. Eine, wo ich auch Handlungsspielraum habe, und den finde ich extrem wichtig. Denn ein Feigenblatt, eine Frau im Aufsichtsrat, das finde ich noch viel schlimmer, weil das bestätigt dann noch das Gremium. Na, wir haben eh eine Frau, aber nein, im Ausschuss haben wir sie nicht, oder? Auf so etwas lasse ich mich schon gar nicht ein, denn ich denke, Finanzexpertin ist eine entscheidende Rolle, und die versuche ich dann auch einzunehmen.“ (AR_KP11)

Insbesondere im **Finanzbereich** sei man als Aufsichtsrätin sehr gefragt, denn man „*vereine Finanzkompetenz, aber auch Managementenerfahrung auf dem obersten Level*“ (AR_KP11). Einen spezifischen Automatismus gibt es in Konzernen – als Vorständin und CFO der Division werde man in Aufsichtsratsmandate mehrerer Tochtergesellschaften (GmbHs) entsandt (**automatischer Bestellungsmodus**): „*Hast du die Position, die Funktion, dann hast du automatisch das Aufsichtsratsmandat*“ (AR_KP3) (siehe dazu auch Kapitel 4.2). Ausschlaggebend ist daher, in eine **Führungsposition** zu gelangen. Zentral sei weiters, in Netzwerken bekannt zu sein aufgrund einer Geschäftsführungserfahrung kombiniert mit fachlicher Expertise in der Branche. In den meisten Fällen wurden die Frauen **direkt und persönlich** angesprochen, ob sie für ein Aufsichtsratsmandat zur Verfügung stehen würden, nur in wenigen Fällen wurde auf **Headhunter** zurückgegriffen, insbesondere in großen börsennotierten Unternehmen (mehr dazu siehe Kapitel 4.2). In **staatsnahen** Betrieben ist die Besetzung des Aufsichtsrats meist **politisch geprägt** (nicht nur

parteipolitisch) – gänzlich ohne parteipolitische Erfahrung würde man aber zumindest den Aufsichtsratsvorsitz nicht erhalten.

Die unterschiedlichsten Faktoren tragen dazu bei, hochqualifizierte Frauen mit Führungserfahrungen zu **motivieren**, ein Aufsichtsratsmandat anzunehmen. An erster Stelle ist dabei der Anspruch zu nennen, **Expertise, Kompetenz und Erfahrung** weiterzugeben und der Wunsch, beratend (und nicht (mehr) operativ) tätig zu sein.

„[Ich] sehe natürlich viele Dinge durch Erfahrung allein schon. [...] Und wenn Sie Niederlagen haben... Sie lernen ja Ihr ganzes Berufsleben. Und da [...] war es für mich schon spannend, auf der anderen Seite zu stehen, im Aufsichtsrat Rat geben zu können.“
(AR_KP1)

„Für mich war es einfach spannend, gegen Ende meines operativen Berufslebens meine Erfahrung weiter einzubringen, aber nicht mehr jeden Tag 20 Stunden arbeiten zu müssen mit Ergebnisdruck, sondern einfach beratend, kontrollierend, diese Mischung im Aufsichtsrat zu machen.“ (AR_KP10)

Gleichzeitig wird aber auch betont, dass man neben dem Weitergeben von Know-how auch welches erhalte bzw. ein Aufsichtsratsmandat annehme, um etwas **lernen** zu können, sich **neue Kompetenzen** anzueignen (Kontrollfunktion, Beratungsfunktion), die **Governance** anderer Firmen in ähnlichen Feldern kennenzulernen, Einblicke zu erhalten in **Entscheidungsprozesse, Zusammenhänge** verstehen zu können und die Möglichkeit zu erhalten, Organisationen zu verändern („**change from the top**“). Die Zusage erfolgt einer Interviewpartnerin zufolge erst nach ausführlicher Information über die Risiken (Haftung) und wenn man das Gefühl hat, der Aufsichtsratsvorsitzende „*hätte das im Griff*“.

Es entsteht der Eindruck, dass es sich bei den interviewten Aufsichtsratsmitgliedern durchwegs um keine „Mandatssammlerinnen“ handelt, sondern die **Mandate sehr gut ausgewählt** und viele Angebote auch **abgelehnt** werden:

„Eine Zeit lang haben viele, vor allem Männer, bis zu zehn, zwölf Mandate gehabt, jetzt ist es ja wirklich nicht mehr erlaubt und nicht mehr opportun, mehr als, weiß ich nicht, vier, fünf Mandate, je nachdem, welche es sind, anzunehmen.“ (AR_KP10)

Die Ablehnung von Mandaten erfolge auch bei dem Gefühl, „*nichts beitragen zu können*“ (z.B. keine branchenspezifischen Skills) bzw. wenn man mit der Arbeitsweise des Aufsichtsratsvorsitzes unzufrieden ist bzw. Compliance-Themen nicht entsprechend behandelt würden (AR_KP6) oder, am häufigsten, aus **Zeitgründen**.

Neben einem hauptberuflichen „*Regeljob*“ wäre die Annahme von zwei Mandaten noch machbar, der Vorsitz sei allerdings nochmals deutlich zeitaufwändiger.

Zu ihren **Zukunftsplänen** befragt, meinen die meisten der Befragten, ihre Mandate noch länger ausüben zu wollen, bzw. neue Mandate dann anzunehmen, wenn man etwas **lernen** könne und um den Horizont zu erweitern. Gleichzeitig gibt es auch welche, die ab einem definierten Alter (z.B. 70 Jahre) keine Mandate mehr ausüben möchten, um **jüngeren Frauen** Platz zu machen (und mehr Privatleben zu haben). Dabei sei wichtig, das Ende zu erkennen: *„In dem Moment, in dem mir jemand ein Signal gibt, wenn ich es selber nicht merke, trete ich zurück – ich erlebe leider in meinen Aufsichtsräten, gerade bei den Männern, die sitzen seit 15 Jahren im selben Aufsichtsrat, schlafen in jeder Sitzung ein, bitte nicht.“* (AR_KP11).

Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat

Der klassische Weg in den Aufsichtsrat für Arbeitnehmer:innenvertreterinnen führt über den **Betriebsratsvorsitz** bzw. stellvertretenden Vorsitz – es gäbe hier quasi einen **Automatismus**; nachdem Männer häufig Betriebsratsvorsitzende stellen, werden sie tendenziell auch häufiger in den Aufsichtsrat entsandt. Auch **inhaltliche** Gründe spielten eine Rolle – in einem Fall wurde eine Interviewperson von der Interessensvertretung der Arbeitnehmer:innen entsendet, weil sie einen guten Überblick über eine bestimmte Thematik hatte, die gefragt war. In einigen Aufsichtsräten spielte aber das **Geschlecht** der zu Entsendenden durchaus eine große Rolle – häufig bei männerdominierten Aufsichtsräten, auch in nicht quotenpflichtigen Betrieben; in einem Unternehmen in der Handelsbranche mit einem sehr hohen Frauenanteil unter den Beschäftigten, wurde aus **Imagegründen** eine Frau für den Aufsichtsrat *„benötigt“*, zumal der erste Arbeitnehmer:innenvertreter ein Mann war. Auch anderswo wurde zwar nicht direkt nach Frauen gesucht, es hätte dann aber ein gutes Bild gemacht, nachdem eine Frau in den Aufsichtsrat entsendet werden konnte. In einem Fall wurde auch davon berichtet, dass die Interviewperson von der **Eigentümer:innenvertretung** persönlich gefragt und anschließend in den Aufsichtsrat entsendet wurde.

Hinsichtlich der **Motivlage**, als Arbeitnehmer:innenvertretung ein Aufsichtsratsmandat anzunehmen, wurde am häufigsten inhaltliches Interesse genannt, d.h. der Wunsch, mehr über die **wirtschaftlichen Hintergründe**, die (finanzielle) Entwicklung, sowie **Zukunftsperspektiven** des Unternehmens zu erfahren. **Vertrauen** in das Unternehmen sei wichtig, um solch eine Rolle anzunehmen. Ein Aufsichtsratsmandat werde oft auch als eine besondere **Auszeichnung** (zum Teil am Ende) der beruflichen Laufbahn gesehen, insbesondere bei Männern, was teilweise erkläre, warum insbesondere auch auf der Arbeitnehmer:innenseite übermäßig viele männliche Aufsichtsräte zu finden seien: *„Das ist schon etwas fürs Geltungsbedürfnis, und ich glaube, dass es Männern vielleicht wichtiger ist als uns Frauen, sagen zu können: ich bin im Aufsichtsrat“* (AR_AN3).

Die meisten der befragten Arbeitnehmer:innenvertreterinnen gaben an, das **Mandat auch in Zukunft ausüben zu wollen**, insbesondere wenn man das Vertrauen von Belegschaft und Geschäftsführung gleichermaßen erhalte (AR_AN2), und um die Position als Frau auch zu stärken bzw. zu verteidigen.

4.2 Bestellungs- und Entsendungsprozess

Wie sich der Prozess der Bestellung und Entsendung von Aufsichtsrät:innen in Österreich in der Praxis konkret darstellt, war eine der wesentlichen Forschungsfragen. Vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen und basierend auf den Interviews werden im nachfolgenden Unterkapitel die sehr unterschiedlichen Ergebnisse für die Kapitalsseite und die Arbeitnehmer:innenseite beschrieben.

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Die Interviewpartner:innen berichten alle, dass die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten stark von der **Art des Unternehmens** bzw. von der **Eigentümer:innenstruktur** abhängig ist. Viele Interviewte weisen auf große Unterschiede zwischen (börsennotierten) Aktiengesellschaften und GmbHs bzw. Tochtergesellschaften von Aktiengesellschaften hin. Nur im Bereich und auf der obersten Holdingebene der börsennotierten Aktiengesellschaften (und davon gibt es in Österreich nur wenige) gibt es Nominierungsausschüsse mit Hearings und nur dort sind Headhunter „im Kommen“. Im überwiegenden Teil der österreichischen Unternehmen (Einzelunternehmen bzw. GmbHs) erfolgt die Bestellung über Direktansprache vom Aufsichtsratsvorsitzenden oder die Entsendung durch die Eigentümer:innen. Um mehr Frauen in Aufsichtsräte in börsennotierte Unternehmen zu bringen, müsste der **Weg auch über mehr Frauen in den Aufsichtsräten der GmbHs** führen, da diese das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft darstellen. Damit gäbe es laut Interviewpartner:in dann auch mehr qualifizierte bzw. erfahrene Frauen für börsennotierte Unternehmen.

In den **börsennotierten Unternehmen** gibt es großteils auch aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 3), sehr klare und strukturierte Vorgehensweisen. Eine sehr erfahrene Aufsichtsrätin mit langjähriger Vorsitz Erfahrung berichtet, dass der Bestellungsprozess bei börsennotierten (zum Teil aber auch in großen nicht-börsennotierten) Unternehmen ähnlich abläuft.

„Vom Prozedere her ist es sehr ähnlich, weil die Bestellung erfolgt in der Hauptversammlung, das heißt vom Gesellschafter, also von den Aktionären. Und der Vorschlag kommt vom Aufsichtsrat. Und innerhalb des Aufsichtsrats gibt es einen Ausschuss, das ist der Nominierungsausschuss. Und im Nominierungsausschuss, da werden die Profile gezeigt und im Nominierungsausschuss wird eben beschlossen, wer vorgeschlagen. Und dann kommt das in den Gesamtaufichtsrat und dann in der Hauptversammlung.“ (AR_KP13)

Die börsennotierten Unternehmen würden sich auch an die Vorgaben des CGK halten und bei der Bestellung von Aufsichtsrät:innen etwa auch **über Headhunter aktiv nach Frauen suchen**:

„Bei den Börsennotierten, weil es ja im Corporate Governance Kodex hier Vorgaben gibt, wird das eigentlich recht gut eingehalten. Und da bemüht man sich auch ganz bewusst, also die Quote zu halten und entsprechend auch Frauen in den Aufsichtsrat zu nehmen. Und da sucht man nach Profilen auch dann speziell für Frauen, sei es jetzt über Headhunter oder sonst.“ (AR_KP13)

Bei der Bestellung in quotenpflichtigen Unternehmen ginge es jedenfalls erstens um die fachliche Eignung und in zweiter Linie um die Erfüllung der Quote (AR_KP14).

Gleichzeitig berichten mehrere Interviewpartner:innen, dass ein professionaler Bestellungsprozess auch in großen österreichischen Unternehmen erst im Kommen ist:

„Bei großen Aufsichtsräten werden dann verschiedene Ausschüsse gebildet, und einer davon ist dann der Nominierungsausschuss, wo dann im Regelfall meistens auch der Vorsitzende des Aufsichtsrats drinnen sitzt, und zusammen mit zwei anderen Aufsichtsratspersonen, und die erstellen dann, wenn eine Nachbesetzung notwendig wird, die erstellen dann sozusagen ein Kompetenzprofil, oder beschließen, dass sie einen Headhunter beauftragen, was in Österreich nach wie vor eher selten der Fall ist, sage ich jetzt einmal.“ (AR_KP 6)

Von den Interviewpartner:innen wird die **Rolle von Headhuntern bei Bestellungsprozessen** bzw. der aktiven Suche nach qualifizierten Frauen stark betont. Im Bereich der Bestellung von Vorstandsfunktionen in börsennotierten Unternehmen werde schon sehr lange mit Headhuntern zusammengearbeitet, im Bereich der Aufsichtsräte wird dies erst in den letzten Jahren beobachtet (AR_KP2).

Betont wird auch, dass die Regelungen bei der Bestellung von Aufsichtsräten in **Kreditinstitute** sehr streng sind und vor allem die fachliche Eignung von externen Institutionen speziell geprüft wird:

„Bei Banken gibt es auch noch so eine Fit-and-Proper-Beurteilung. Also da redet auch der Regulator mit. Also das ist eben auch die FMA, EZB und ÖNB. Also auch hier muss eine Fit-and-Proper-Zustimmung geben sein.“ (AR_KP13)

Im Bereich der Kreditinstitute wird zudem besonderes Augenmerk auf die Vermeidung von möglichen Interessenkonflikten der Aufsichtsratskandidat:innen gelegt (AR_KP2).

Eine Interviewpartnerin schildert, dass es im Bereich der Finanzwirtschaft für den Fall, dass eine rasche Nachbesetzung eines vakanten Aufsichtsratsmandates notwendig ist, eine **„succession list“** gibt. Die Liste enthält geeignete Personen, auf die dann bei Bedarf rasch zugegriffen werden könne und es so ermögliche, gewisse Kompetenzen, die fehlen, rasch nachzubersetzen (AR_KP2).

In einzelnen **börsennotierten Unternehmen** wird im Zusammenhang mit dem Bestellungsprozess von **Zielprofilen für den gesamten Aufsichtsrat** berichtet. In diesen Zielprofilen wird festgeschrieben, welche Qualitäten (siehe dazu näher Kapitel 4.3), sprich fachliche Kompetenzen, Führungserfahrungen, Diversitätsmerkmale, etc. der Aufsichtsrat abdecken soll. Werden Mandate nachbesetzt oder auch zusätzliche Mandate vergeben, weil der Aufsichtsrat vergrößert wird, wird dieses Zielprofil herangezogen und die Suche entsprechend ausgerichtet. Diese läuft in der Regel über einen Headhunter:

„Dann kriegt der Headhunter das Zielprofil, mit dem diskutieren wir das nochmal, da gibt es noch die eine oder andere Nachschärfung im Zielprofil und dann kriegen wir eine Longlist. Typischerweise von ca. 20 Kandidatinnen und/oder Kandidaten. Und dann sortieren wir das aufgrund der Longlist aus, weil 20 Leute schauen wir uns in der Regel nicht an. Und dann gehen wir mit dem Vorschlag in den Aufsichtsrat, der Aufsichtsrat beschließt dann den Vorschlag, geht in die Hauptversammlung und die Hauptversammlung bestellt das neue Aufsichtsratsmitglied, das ist der Normalprozess.“ (AR_KP12)

Als **Ergebnis** des stark formalisierten und regulierten Bestellungsprozesses, der gleichzeitig auch die Voraussetzung für die Aufnahme von mehr Frauen in Aufsichtsratspositionen zu sein scheint, wird eine **bessere Qualität von Aufsichtsräten** beschrieben:

„Der Vorteil, das Ergebnis dieser Regulierung ist eine gewisse Professionalität, eine Professionalisierung. Das ist das Ergebnis.“ (AR_KP12)

Bei Gesellschaften mit vielen Aktionär:innen haben **Kernaktionäre ein Vorschlagsrecht** bei der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten:

„Der Kernaktionär schlägt zunächst einmal Personen vor und dann geht es in den Nominierungsausschuss vom Aufsichtsrat. Im Nominierungsausschuss stellen sich die Aufsichtsratskandidat:innen vor. Es kommt dann zu einer Beschlussfassung im Nominierungsausschuss. Vom Nominierungsausschuss geht es dann in den Aufsichtsrat und die letztendliche Bestellung ist dann in der Hauptversammlung.“ (AR_KP13)

Ein Interviewpartner berichtet, dass es bei großen „**Publikumsgesellschaften**“ teilweise zu Lagerbildungen kommt und eigene Kandidat:innen bei der Wahl in der Hauptversammlung vorgeschlagen werden, dies sollte normalerweise vorab geklärt werden (AR_KP14).

In großen, auch **börsennotierten Unternehmen** erfolgt die Bestellung von Aufsichtsräten in den **darunter liegenden Ebenen innerhalb der Unternehmen**, etwa in den Tochtergesellschaften durch Entsendung aus den operativen Ebenen darüber. Das heißt das Aufsichtsratsmandat ist etwa an eine Vorstandsfunktion in der Holding oder einer Division geknüpft und die Übernahme eines Aufsichtsratsmandates auf der Ebene darunter erfolgt automatisch.

„Und alle Vorstandsmitglieder in der AG haben automatisch Aufsichtsratsposten innerhalb der AG. Wir haben verschiedene Gesellschaften und natürlich gibt es da dann jeweils einen

Aufsichtsrat. Also wir reden jetzt aktuell von Aufsichtsräten innerhalb der eigenen Firma.“
(AR_KP4)

Für den Bereich der **GmbHs** wird von den Interviewpartner:innen berichtet, dass eine Bestellung der Aufsichtsräte meist durch eine **direkte Entsendung** durch die Eigentümer:innen erfolgt.

„Es gibt ja Entsendung und Wahl, in den GmbHs werden mindestens 80% entsendet, die werden gar nicht gewählt. Das ist ja noch schlimm, das ist, da kriegen sie ja noch weniger [Frauen].“ (AR_KP11)

Eine Interviewpartnerin äußert sich über die Rolle der Aufsichtsräte in den GmbHs sehr kritisch und unterstreicht, dass zudem die Quote auf nur sehr wenige GmbHs Anwendung findet:

„Der Aufsichtsrat in einer GmbH ist ein Kindergeburtstag, der wird meistens ausgeschalten, der hat meistens wenig zum Reden. Die Großen, die betroffen sind [von der Quote], wenn wir da über Frauen reden, da reden wir ja in Österreich in Summe von 30 Frauen oder 40 Frauen, da geht es ja um nichts, das ist mein Problem. Und in den GmbHs schert sich niemand was, weder im Auswahlprozess noch sonst wo.“ (AN_KP11)

Im Bereich der **staatsnahen oder (halb-)öffentlichen Unternehmen** zeigt sich folgendes Bild: Interviewpartner:innen berichten, dass die Bestellungen der Aufsichtsratsmandate einerseits durchaus (**partei-)politisch** erfolgen, andererseits eine persönliche Bekanntschaft oder auch eine bestimmte Parteizugehörigkeit nicht unbedingt erforderlich ist. Gleichzeitig ist jedenfalls immer auch die entsprechende **fachliche Kompetenz notwendig**, um ein Aufsichtsratsmandat zu erhalten. Inwieweit diese Verfahren generell standardisiert sind, lässt sich nicht abschätzen, es wird jedoch berichtet, dass man sich in Einzelfällen durchaus einem Screening-Prozess zu unterziehen hat. Eine Interviewpartnerin berichtet:

„Das Personalberatungsbüro hat das sehr ernst genommen und es wurde hinterfragt, ob ich auch die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten habe, was eine sehr legitime Frage ist. Zum Glück habe ich auch Betriebswirtschaft studiert. [...] Das war durchaus ein ernsthaftes Gespräch [...] da sind meine Fähigkeiten und Kompetenzen richtig abgeklopft worden.“
(AR_KP5)

Von staatsnahen Unternehmen wird zudem berichtet, dass die **Eigentümer:innen bestimmen**, wer in den Aufsichtsrat gewählt wird.

„Es kann zwar ein Input vom Vorsitzenden kommen, aber die Leute sagen immer, dass der Aufsichtsratsvorsitzende, die Mitglieder aussucht und sie auswählt, das finde ich in der Praxis nirgendwo, und das ist auch meiner Meinung nach nicht realistisch. Der Eigentümer sucht sich aus, wer sein Kapital bewacht, wer es kontrolliert und wer es weiterentwickelt.“
(AR_KP11)

Selbst im Falle des Einsatzes von Headhuntern, Consulting- oder Beratungsfirmen entscheiden letztendlich die Eigentümer:innen über die Vergabe der Aufsichtsratsmandate.

Eine Interviewpartnerin berichtet, dass eine formale Transparenzregelung auch umgangen werden kann:

„Bei Staatsbetrieben, wenn Sie mich zwingen würden und sagen, das muss alles transparent sein, würde ich die Vorbedingungen so schaffen, dass sie zwar zufrieden sind mit der Transparenz, ich aber trotzdem die Person durchsetzen kann, die ich will.“ (AR_KP1)

In **Familienunternehmen oder bei Alleineigentümer:innen**, so berichten die Interviewpartner:innen, unterscheidet sich der Bestellungsprozess deutlich. Er ist von einer sehr **informellen Vorgehensweise** bzw. wie bereits weiter oben erwähnt von Entsendungen durch die Eigentümer geprägt. In Familienunternehmen werden häufig auch jene Familienmitglieder im Aufsichtsrat entsendet, die nicht in der operativen Führung des Unternehmens tätig sind. Eine Interviewpartnerin spricht im Zusammenhang damit, dass Eigentümer auch im Aufsichtsrat vertreten sind von einer **„Unart“ der Familienunternehmen** (AR_KP14). Darüber hinaus werden Personen ausgewählt, die den Eigentümer:innen bekannt sind und zu denen auch ein entsprechendes Vertrauensverhältnis besteht (AR_KP13). Suche und Auswahl erfolgt über private Kontakte und Netzwerke. Dies wird von den Interviewpartner:innen durchaus als legitim angesehen, insbesondere wenn auch die entsprechende Qualifikation vorhanden ist.

„Ich meine, wenn man gerade als Eigentümer ein Familienunternehmen betreibt, finde ich, ist es mehr als legitim, dass man da jemanden im Aufsichtsrat haben möchte, den man kennt, von dem man weiß, wie er oder sie agiert und wo die Stärken oder auch die jeweiligen Expertisen liegen.“ (AR_KP6)

Familieigentümer kennen zwar nicht immer die passenden Personen, aber wehren sich gegen Professionalisierung des Bestellprozesses, weil *„ich gebe diese Entscheidung doch nicht aus der Hand“*, so eine Interviewpartnerin (AR_KP2).

Folgendes Zitat schildert den **informellen Bestellungsprozess** in einem österreichischen Familienunternehmen sehr gut:

„Naja, da wird es halt meistens so gemacht, dass man zunächst einmal herumfragt, wer kennt wen, und gegebenenfalls auch im Aufsichtsrat, oder dann auch halt schaut und ein bisschen recherchiert in der Umgebung sozusagen, und dann sich überlegt, wer könnte denn da in Frage kommen.“ (AR_KP6)

Legitimiert wird diese Vorgehensweise von einzelnen Interviewpartner:innen mit einer **unterschiedlichen Funktion des Aufsichtsrates** nach Art des Unternehmens:

„Nämlich im Hinblick darauf, dass ein Aufsichtsrat in einem Familienunternehmen, das auch noch dazu von der Familie als Eigentümer geführt wird, das braucht schon von den Kompetenzen auch ein bisschen was anderes, als wenn Sie in einem börsennotierten

Unternehmen, in einem Aufsichtsrat sitzen, der im Regelfall ja nicht drei Personen umfasst, sondern je nachdem, wie Sie eben aufgestellt sind, neun oder zwölf.“ (AR_KP6)

Bei Alleineigentümer:innen oder in Familienunternehmen werde der Aufsichtsrat weniger als Kontrollorgan aufgefasst, denn ein möglicher wirtschaftlicher Schaden aufgrund von falschen Entscheidungen treffe nur diese. Der Aufsichtsrat werde eher als **Sparring-Partner** gesehen und in einer beratenden Funktion wahrgenommen. Hingegen habe der Aufsichtsrat in börsennotierten Unternehmen Überwachungsaufgaben bzw. Überwachungsverantwortung (AR_KP12).

Es wird aber auch von sogenannter **„Freunderlwirtschaft“** berichtet, was im Ergebnis zu unprofessionelleren Aufsichtsräten und geringerer Qualität führe:

„Gibt es Freunderlwirtschaft, natürlich gibt es das, wo es gar keine Prozesse gibt, und der Eigentümer sagt, ich nehme meine drei besten Freunde, weil die habe ich schon seit Schulzeiten, natürlich gibt es solche Fälle. Weil der sagt mit dem verstehe ich mich am besten, ich will gar nicht, aus irgendeinem Grund den Aufsichtsrat als meinen Überwacher haben, und das ist die gelebte Praxis.“ (AR_KP12)

Die Interviewpartner:innen stellen jedoch auch im Bereich der Familienunternehmen einen **gewissen Wandel im Bestellungsprozess** hin zu mehr Professionalität fest.

„Hat sich insofern aber auch ein bisschen geändert, als man da schon zunehmend auch das Kompetenzprofil sozusagen entwickelt und sagt, mit welchem Schwerpunkt wollen wir jemanden haben.“ (AR_KP6)

Grundsätzlich berichten die Interviewpartnerinnen, dass das **Geschlecht** für die Bestellungs- und Entsendungsprozesse eine **wesentliche Rolle spiele**. Männer suchen Männer aus bzw. bringen Männer in den Aufsichtsrat.

„Ältere Männer suchen dabei Männer aus, die ihnen das Gefühl vermitteln, ich hätte gerne einen Sohn, der so ist.“ (AR_KP1)

Die Bestellung der Aufsichtsratsmandate erfolge in Österreich bisher de facto weitgehend über männliche Netzwerke (AR_KP4). In den **männlich dominierten Netzwerken** hätte man sich lange Zeit Aufsichtsratspositionen **„gegenseitig zugeschanzt“** und solange Vorstände und Geschäftsführungen vor allem männlich besetzt sind, werden diese auch wiederum eher in Aufsichtsräte bestellt, da dort Berufserfahrung und vor allem Führungserfahrungen benötigt werde (AR_KP8) (siehe dazu auch Kapitel 4.4). Sind mehr Frauen in Aufsichtsräten vertreten bzw. haben sie den Aufsichtsratsvorsitz, führe dies auch dazu, dass mehr Frauen nominiert und ausgewählt werden:

„Dadurch kommen natürlich auch jetzt mehr Frauen, ganz einfach gesagt, in die Nominierungskomitees hinein und das wird einfach präsenter und man sieht's.“ (AR_KP2)

Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat

Der Entsendungsprozess der Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen in den Aufsichtsrat eines Unternehmens ist gesetzlich geregelt (siehe Kapitel 3). Diese werden formal durch das Betriebsratsgremium gewählt. Laut Interviews werden de facto in der Regel der/die **Betriebsratsvorsitzenden in den Aufsichtsrat** entsendet. Eine Interviewpartnerin verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „Automatismus“:

„Natürlich ist es im Normalfall so, dass der Vorsitzende des Betriebsrates dann in den Aufsichtsrat kommt.“ (AR_AN3)

Von den interviewten Aufsichtsrätinnen wird teilweise berichtet, dass **männliche Betriebsratsvorsitzende** großen Wert darauf legen, in den Aufsichtsrat entsendet zu werden. Sie führen dies auf das „Prestige“ zurück, das mit einem Aufsichtsratsmandat verbunden sei bzw. Männer damit verbinden.

Mitunter kommt es auch vor, dass der oder die Betriebsratsvorsitzende ablehnt bzw. die Entsendung aus dem Kreis der Betriebsrät:innen durch Wahl erfolgt.

„Also der Betriebsratsvorsitz allein macht einen nicht zum Aufsichtsrat, sondern ich könnte auch bei der konstituierenden Sitzung, nach der Wahl, könnte ich auch sagen, ich möchte es nicht sein und ich frage einen anderen aktiven Betriebsrat, wer möchte statt mir in den Aufsichtsrat delegiert werden?“ (AR_AN3)

Zum Teil werden Aufsichtsräte (im halböffentlichen Bereich) aber auch direkt von der **Interessenvertretung der Arbeitnehmer:innen entsendet**, weil dies laut Interviewpartner:in gesetzlich oder per Verordnung so vorgesehen sei. Hier erfolge die Entsendung einerseits über persönliche Kontakte, indem Personen, weil sie mit der spezifischen Thematik vertraut seien, von den jeweiligen Eigentümervertreter:innen direkt angesprochen werden. Wollen die angefragten Personen das Mandat annehmen, müssen die jeweiligen Bereichsleitung und die Direktion der Interessensvertretung der Arbeitnehmer:innen dem auch zustimmen. Andererseits werden Aufsichtsratsmandate auch direkt von der Interessensvertretung der Arbeitnehmer:innen beschickt (wie z.B. auch der Verwaltungsrat des Arbeitsmarktservice). Potenzielle Aufsichtsratsmandate seien im Sinne einer inhaltlichen Kompetenz zum Teil auch an die Leitung von bestimmten Abteilungen in der Interessensvertretung geknüpft (AR_AN1).

Bei der **Entsendung in den Aufsichtsrat von Kreditinstituten**, so berichten die Interviewpartnerinnen, werde die fachliche Eignung auch auf der Seite der Arbeitnehmer:innenvertretung sehr genau geprüft.

Die Interviewpartnerinnen berichten, das **männlich dominierte Betriebsräte auch zu männlich dominierten Aufsichtsräten** auf Seite der Arbeitnehmer:innenvertretung führen. Bei interviewten Kapitalvertreterinnen besteht ebenfalls die Wahrnehmung, dass dort sehr wenige Frauen zu finden sind:

„Nicht förderlich [für mehr Frauen in Aufsichtsräten] ist, dass in Österreich das System so ist, dass die Arbeitnehmer:innenseite halt einfach entsendet. Und schauen wir uns an, die Betriebsräte, die Vorsitzenden der Betriebsräte, [da sind viele Männer und] da ist ein Riesengerangel, wer darf in den Aufsichtsrat. Da ist es noch schwieriger als von der Kapitalvertreterseite, eine Frau reinzubringen.“ (AR_KP10)

Frauen kämen – laut Interviewpartner:innen – bei der Entsendung von Arbeitnehmer:innenvertretungen in den Aufsichtsrat nur bei größeren Aufsichtsräten und erst dann zum Zug, wenn die **männlichen Betriebsratsvorsitzenden ihr Mandat erhalten** haben und noch zusätzliche Mandate auf Arbeitnehmer:innenseite zu vergeben sind.

4.3 Profil und Qualität von Aufsichtsräten

Die interviewten Aufsichtsratsmitglieder kamen in den Interviews immer wieder darauf zu sprechen, was einen **guten, qualitätsvollen Aufsichtsrat** ausmache, abstrahiert von ihrer eigenen Rolle, aber auch unter besonderem Verweis auf die *„Qualitäten von Frauen“*.

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Auf der **Kapitalseite** wird von durchwegs allen Befragten betont, dass eine **Diversität** in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte wünschenswert ist, da **gemischte Teams** effizienter arbeiten und zu besseren Ergebnissen führen würden. Insbesondere in Zeiten **wirtschaftlicher Turbulenzen** würde die Bedeutung des Aufsichtsrats zunehmen, weshalb man in den letzten Jahren eine gewisse **Professionalisierung** feststellen konnte, mit einem Fokus auf (unterschiedlichste) Kompetenzen und Eigenschaften. Aufsichtsräte könnten aber noch wesentlich mehr beitragen zur strategischen Ausrichtung und zur Bearbeitung von aktuellen Problemen (AR_KP11). Zwar dauere bei einem diverseren Team die **Entscheidungsfindung** möglicherweise länger, dafür würden aber aufgrund des größeren, kumulierten Erfahrungsschatzes **bessere Ergebnisse** herauskommen (AR_KP4, AR_KP6):

„Der Erfahrungsschatz ist einfach anders, je diverser wir sind. Das hat damit zu tun, eben auch Männer vielleicht aus anderen Kulturen oder mit Auslandsaufenthalt, aber eben auch Frauen“ (AR_KP4).

Vor allem in größeren Unternehmen wird versucht, eine Kompetenz- bzw. Zielmatrix für den **gesamten Aufsichtsrat** zu erreichen (AR_KP8, AR_KP10, AR_KP12); dabei sollen **spezifische Expertisen** eingebracht werden – auch branchenfremde könnten gute Inputs von außen einbringen (AR_KP5):

„Es müssen nicht alle Aufsichtsratsmitglieder die Experten oder die Profis sein im Bereich Digitalisierung oder Nachhaltigkeit. Aber sie müssen es halt als Aufsichtsratsgremium als Ganzes entsprechend abdecken können. Und gerade auch bei einem Familienunternehmen in Österreich, wo der Aufsichtsrat im Regelfall ja deutlich kleiner ist,

müssen sie halt schon auch diese Bereitschaft haben, sich in der einen oder anderen Richtung weiterzubilden, wenn sie über diese Kompetenz nicht verfügen“ (AR_KP6).

Dabei müsse aber stark nach der Art des Unternehmens unterschieden werden:

„Also ich würde auch hier wieder stark differenzieren zwischen dem börsennotierten Bereich und dem nicht-börsennotierten Umfeld. Weil je nachdem welche funktionale Rolle sie haben sollen, brauchen sie natürlich unterschiedliche soziale und inhaltliche Erfahrungen und Kompetenzen.“ (AR_KP12)

Die (gewünschte) Diversität bezieht sich dabei einerseits auf unterschiedliche **fachliche Qualifikationen, Erfahrungshorizonte** (inkl. **internationaler** Erfahrung) und **Branchenbackgrounds**, andererseits aber auf eine bunt gemischte Zusammensetzung in Bezug auf **Alter** und **Geschlecht**:

„Bei der fachlichen Qualifikation ist es natürlich umso besser, je breiter jemand aufgestellt ist. Aber wenn Sie jetzt zum Beispiel jemanden in einem Aufsichtsrat haben wollen, der für einen Finanz- und Prüfungsausschuss vorgesehen wäre, dann ist es natürlich gut, wenn Sie jemanden haben, der sehr stark aus dem Controlling-Finanz- und Rechnungswesen oder aus dieser Schiene kommt.“ (AR_KP6)

Ein geringes Alter sei per se kein Ausschlussgrund, da Jüngere auch neue Perspektiven und „frische Kompetenzen“ (etwa in Bezug auf Themen wie Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Nachhaltigkeit) mitbringen würden, generell brauche es aber in **altersgemischten** Teams mehrere Personen mit (langjähriger) **Berufserfahrung** und **Führungskompetenzen**:

„Eine der wichtigsten Aufgaben des Gremiums ist die Vorstandsbesetzung und da wäre es schon ein bisschen absurd, wenn man Vorstandsbesetzungen durchführt und selbst keine Führungserfahrung hat.“ (AR_KP10)

Ältere würden auch den Vorteil mitbringen, „keine Angst mehr zu haben“ (AR_KP1, AR_KP2). Insbesondere **Frauen** würden die Qualität eines Aufsichtsrats erhöhen und die Dynamik verändern, sowie für eine Professionalisierung des Aufsichtsrats sorgen:

*„Jetzt kommen viel mehr Frauen, auch jüngere hinein. Gott sei Dank, weil sich das Image, das Bild komplett geändert hat und die Kultur ändert sich halt erst, wenn mindestens **ein Drittel weiblich** ist.“ (AR_KP10, Hervorhebung durch Autorinnen)*

Durch Frauen würde sich das Klima in Aufsichtsräten verbessern (AR_KP14), Frauen müssten aber vermehrt auch „noch Vorsitzender [sic!] werden, Frauen müssen Ausschüsse führen, Frauen müssen dann in dieser Rolle dafür sorgen, dass Governance hochgehoben wird, dass Professionalität einkehrt, dass die Unterlagen, die Infos da sind...“ – Frauen hätten dafür ein „unglaublich gutes Gespür“ (AR_KP14).

Der **Nominierungsausschuss** mache bei börsennotierten Unternehmen häufig eine Evaluierung und achte darauf, dass der Aufsichtsrat **passend zusammengesetzt** ist. Eine rein formale **Auswahl** etwa

durch Headhunter wäre aber **schwierig**, da es zusätzlich zu den Kompetenzen und Erfahrungen auch um Soft Skills wie **Einfühlungsvermögen** und **Sensibilität** gegenüber den Eigentümern (v.a. in Familienbetrieben), aber auch innerhalb des Aufsichtsrats gehe, ebenso um Vertrauen, **Integrität** und **Mut** zur Entscheidungsfindung (AR_KP2, AR_KP6):

„Die Person kann super qualifiziert sein, aber wenn sie nicht den Mund aufmacht während der Sitzung oder keine Beziehung zu einem der anderen [Aufsichtsratsmitglieder] hat, dann nützt sie überhaupt nichts. Oder wenn Fragen gestellt werden in einer Form, dass alle anderen auf die Palme gehen, weil sie sich angegriffen fühlen oder sowas. [...] Also es ist viel komplizierter, das kann man nicht in einen Raster hineingeben. [Da geht es] auch um Faktoren, die man eher den Frauen zuschreibt und andere eher den Männern. Vielleicht ist es besser, wenn man von beiden dieser Einflüsse im richtigen Ausmaß etwas hat.“
(AR_KP2)

Aufsichtsräte bräuchten darüber hinaus einen guten Mix an unterschiedlichen **Persönlichkeiten**:

„Es muss welche geben, die rennen und unangenehm sind, es muss welche geben, die die ganze Gruppe zusammenhalten und die Kommunikation aufrechterhalten – das sind viele verschiedene Faktoren, die da zusammenspielen müssen.“ (AR_KP2)

Mit der **vermehrten Inklusion von Frauen** ändere (verbessere) sich die **Kultur** in Aufsichtsräten, erzählen viele der interviewten Personen, insbesondere wenn Frauen eine bestimmte Anzahl ausmachen:

„Also es sollte halt idealerweise mehr als eine Frau sein, damit das jetzt nicht mehr diese Minderheit ist, diese Besonderheit. In dem Moment, wo es die Hälfte ist oder eben mehr als eine Aufsichtsrätin [ist], ist das Verhalten einfach anders. Es ist eine andere Atmosphäre, eine andere Diskussion. Es ist einfacher, es ist einfach offener, sagen wir es so“ (AR_KP4)

Eine weitere interviewte Aufsichtsrätin berichtet: *„Und die Stimmung hat sich komplett geändert in diesem Aufsichtsrat, oder das Umgehen miteinander, die Kommunikation.“* (AR_K6)

Dass die Interviewpartnerinnen allerdings teilweise auch weiblich konnotierte Zuschreibungen bzw. geschlechtsbezogene Stereotypisierungen replizieren, zeigen die folgenden Interviewausschnitte; diese müssen deshalb mit Vorsicht interpretiert werden.

Frauen würden andere Qualitäten mitbringen, sie wären (manchmal zu) bescheiden und würden sich (auffallend) gut vorbereiten:

„Also wenn man Bewerbungen hat und es ist ein Mann, dann wird er darüber sprechen, über die 60%, die er gut kann, und die anderen 40% lässt er unter den Tisch fallen, die er nicht kann. Und eine Frau wird hauptsächlich über diese 40% sprechen und nicht über die

60%, weil das nimmt sie für selbstverständlich, dass sie das weiß und sie spricht über das, was sie nicht kann.“ (AR_KP6)

„Und ich finde, Frauen sind sehr, sehr gründlich. Also Frauen machen eine Aufsichtsratsposition nur dann, wenn sie sich mit der Sache auch sehr befassen.“ (AR_KP6)

„Frauen sind auch sehr gut vorbereitet auf die Aufsichtsratssitzung. Die schauen sich die Dinge sehr genau an, die überlassen das nicht dem Zufall, die bereiten sich vor. Die sprechen dann, wenn sie was zu sagen haben, und wenn sie nichts zu sagen haben, sprechen sie nicht. Also diesen Unterschied sehe ich.“ (AR_KP6)

Des Weiteren wird positiv vermerkt, dass Frauen **teamfähiger** sind:

„Und deswegen finde ich, die sozialen Skills, also im Team zusammenarbeiten oder die Leute wieder zusammenzubringen, da finde ich, sind Frauen tendenziell besser als Männer, weil der Stolz wegfällt bei Frauen bzw. nicht so ausgeprägt ist.“ (AR_KP6)

Generell wäre es in den letzten Jahren vermehrt zu einer **Umbruchstimmung** gekommen, mit einem **höheren Frauenanteil** hätte sich auch der Umgang mit Frauen zum Besseren geändert, teilweise auch in Familienunternehmen, wenngleich diese noch als verhältnismäßig wenig frauenfreundlich („Familienunternehmen sind ja noch in der Steinzeit, was Frauengleichheit betrifft.“ (AR_KP2)) und häufig noch sehr patriarchalisch wahrgenommen werden. So wurde etwa von einer Interviewpartnerin (Mutter von drei Kindern) berichtet, dass ihre Mutterschaft für ein Aufsichtsratsmandat in einem Familienunternehmen sofort thematisiert wurde („Glauben Sie, Sie können diese Funktion mit kleinen Kindern ausüben?“, AR_KP2), obwohl sie bereits in einem Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens ein Mandat hatte; dort war es nicht zur Sprache gekommen. Während also börsennotierte Unternehmen laut mehreren Interviewpartner:innen bereits seit längerem auf „internationalem Niveau“ hinsichtlich der Besetzung des Aufsichtsrats seien, sei in Familienunternehmen auch langsam Veränderung spürbar:

„Gerade in lokaleren Einheiten waren dann der Anwalt und der Wirtschaftsprüfer und der beste Freund der Familie im Aufsichtsrat... Und dann kamen auch die Kinder, die nächste Generation, die teilweise aus weiblichen Personen bestand, die sich dann denken, was soll ich da mit den ganzen alten Freunden meines Vaters, mit denen kann ich mich überhaupt nicht identifizieren, könnte man nicht vielleicht irgendjemand reinnehmen der auch mehr auch für uns spricht. Und so dreht sich das langsam. [...] Die jüngeren Frauen haben gelernt, sich in der Männerwelt durchzusetzen und sich nicht einschüchtern zu lassen.“ (AR_KP2)

Arbeitnehmer:innenseite im Aufsichtsrat

Auf der **Arbeitnehmer:innenseite** wird die **fachliche Qualifikation**, sowie ein **betriebswirtschaftliches Verständnis** („*Bilanzen lesen können*“) und **Fachwissen** als wesentlich für einen gut zusammengesetzten Aufsichtsrat gesehen. Arbeitnehmer:innenvertreterinnen haben in der Regel relativ aufwändige bzw. zeitintensive Fortbildungsmaßnahmen durchlaufen (etwa Ausbildungen für Aufsichtsratsfunktionen wie IFAM-Seminare, die von der Arbeiterkammer angeboten werden) und lassen sich mitunter auch extern beraten, insbesondere von der Arbeiterkammer. Im Bereich **des Kreditwesens** müssen Aufsichtsratsmitglieder (auch von der Arbeitnehmer:innenseite) kontinuierlich Weiterbildungen besuchen. Neben dem fachlich-inhaltlichen Know-how mindestens ebenso wichtig ist **strategisches Denken**, etwa um gegensätzliche Interessen (Kapital- und Arbeitnehmer:innenseite) „*unter einen Hut bringen zu können*“ und zu wissen, „*wo es wert ist, nachzugeben und wo es wert ist, draufzudrücken, dranzubleiben*“ (AR_AN3). Als Interessensvertretung der Arbeitnehmer:innen sei es wichtig, im Auge zu behalten, welche Auswirkungen Entscheidungen auf der Arbeitnehmer:innenseite haben können (AR_AN5). **Kommunikation** bzw. regelmäßiges Kontakthalten mit der Geschäftsführung wären essenziell, um Vertrauen aufzubauen, denn „*[die Geschäftsführung] vertrau[t] uns ja auch Sachen an in Vorbesprechungen zu dem Thema, da müssen sie auf uns vertrauen, dass das nicht rausgeht*“ (AR_AN4). Eine Interviewpartnerin (AR_AN2) berichtet vom eher schweren Standing, als **einzige Frau** im Aufsichtsrat vertreten zu sein; man werde belächelt und **unterschätzt**, je jünger, desto mehr. Diese Mehrfachdiskriminierung mit Alter und Geschlecht als doppelte Herausforderungen könne man aber in einen Vorteil ummünzen und mit Wissen oder unbequemem Nachfragen überraschen.

4.4 Einflussfaktoren

Es gibt förderliche und hinderliche Faktoren für Frauen, die den Weg in einen Aufsichtsrat begünstigen oder erschweren. Dabei kann zwischen strukturellen Faktoren und persönlichen Merkmalen unterschieden werden, wie das folgende Unterkapitel zeigt.

A) Förderliche Einflussfaktoren

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Auf der **Kapitalseite** betonen mehrere Interviewpersonen, dass **Frauenförderung** bzw. Maßnahmen dazu (inkl. verbindliche Quoten) häufig eine **Voraussetzung für Frauenkarrieren** und Aufsichtsratsmandate sind. Die heutige Generation würde von den Programmen der vorigen Generation profitieren (AR_KP1), aber auch von aktuellen (unternehmensinternen) Programmen wie etwa Frauenförderung spezifisch für Aufsichtsräte in einer Konzernstruktur oder von Unternehmensprogrammen zur Unterstützung von Frauen in der Familiengründungsphase (temporäre geteilte Leitungsposition, d.h. Doppelgeschäftsführungen, AR_KP3, AR_KP7). Viele Interviewpartner:innen betonen, dass sie selbst in der **Förderung** anderer (häufig jüngerer) **Frauen**

aktiv sind (z.B. Mentoringprogramme oder Sparring-Initiativen); dies auch, wenn sie von einer verpflichtenden Quote nicht überzeugt sind. Die Interviewpartnerinnen möchten auch als **weibliches role model** (berufstätige Mutter) fungieren (AR_KP7) und sich via Bildung von Frauennetzwerken auch gegenseitig unterstützen (AR_KP9). Es gebe auch männliche Förderer von Frauen, anekdotisch wird erzählt, dass Männer insbesondere dann Frauen fördern, wenn sie selbst nur Töchter (und keine Söhne) haben. Der Einsatz von **Headhuntern** könne auch als förderlicher Faktor für die Identifizierung von geeigneten Frauen gesehen werden – v.a. dann, wenn den Unternehmen eigene Frauennetzwerke fehlen; diese müssten jedoch explizit darauf hingewiesen werden:

„Headhunter berücksichtigen das Thema nur dann, wenn sie es explizit in einem Auftrag haben. Wenn sie gesagt kriegen, sie müssen eine Frau finden oder sie müssen auf der Longlist oder Shortlist 50 % oder wie viel auch immer Frauen haben, dann tun sie es und sonst wird nicht drauf geschaut.“ (AR_KP9)

Heutzutage wäre **Frausein** kein Nachteil mehr, da entweder aufgrund der verpflichtenden Quote, oder aus Imagegründen (AR_KP1, AR_KP7, AR_KP10) vermehrt Frauen für Aufsichtsräte gesucht werden, insbesondere welche mit Industriekompetenz bzw. Technologiehintergrund (AR_KP2, AR_KP7) in „männerlastigen“ Branchen (AR_KP10).

Ein weiterer essenzieller Einflussfaktor, der in nahezu allen Interviews betont wird, ist die Voraussetzung einer (ehemaligen) **Vorstandstätigkeit**:

„Ich halte es für ganz wichtig, dass man als Aufsichtsrat einfach auch weiß, was machen die da eigentlich in einem Vorstand oder in einer Geschäftsführung. Und das kann man im Regelfall nur wirklich gut beurteilen, wenn man es selber schon einmal gemacht hat.“ (AR_KP6)

Eine weitere Interviewperson erzählt, dass sie seit ihrer Vorstandsfunktion viele Anfragen für Aufsichtsratsmandate erhält:

„Ich kann mich jetzt gar nicht mehr retten vor Anfragen von externen Aufsichtsratsmandaten. Ich bin eine Frau, habe Erfahrung in verschiedenen Industriebereichen und im Ausland. Also ich könnte beliebig viele Aufsichtsratsposten machen.“ (AR_KP4)

Weiters werden von faktisch allen Interviewpartner:innen **Kompetenzen** wie Führungserfahrung, Managementkompetenz, sowie ein breites unternehmerisches Know-how (Finanz- und Branchenkenntnisse, Kenntnisse über *corporate governance*) und teilweise internationale Erfahrungen als vorrangige Bedingungen genannt, ebenso wie Verhandlungsgeschick. In diesen Bereichen sehe man mittlerweile keine Unterschiede zwischen jüngeren Frauen und Männern (AR_KP12) – und grundsätzlich sei Alter kein Kriterium mehr – es spiele nur indirekt eine Rolle, da mit steigendem Alter auch die Erfahrung steige.

Auch die Bedeutung von Netzwerken sei nicht zu unterschätzen, wobei der Großteil der weiblichen Interviewpartnerinnen angibt, nicht aktiv netzwerkend tätig zu sein. Eine gewisse **Sichtbarkeit** (AR_KP9) bzw. **Bekanntheit** (AR_KP5, AR_KP7), insbesondere auch in **gemischten Netzwerken** der Branche (damit auch Männer Notiz nehmen) (AR_KP2) und das Genießen von **Vertrauen** (AR_KP9, „Aufsichtsrat ist ein Vertrauensthema“, AR_KP10) seien weitere förderliche Faktoren. Eine Interviewpartnerin meinte, ihr Ruf als **Feministin** und somit die Ausstrahlung von Frauenförderung und Modernität wären für ihre Sichtbarkeit sehr hilfreich gewesen (AR_KP10). Der Suchfokus von Unternehmen sei allerdings oft sehr eingeschränkt, hier wäre es hilfreich, in Unternehmensnetzwerken aufzuscheinen – diese würden in ihrem Netzwerk suchen, dem sie menschlich und fachlich vertrauen. In **Familienunternehmen** würden oft ähnliche Werte, Ziele, sowie eine ähnliche Unternehmenskultur (z.B. das Ziel, kurzfristig Gewinne zu schaffen vs. langfristiges, nachhaltiges Wirtschaften) die Auswahl von Aufsichtsrätinnen beeinflussen (AR_KP7). In **staatsnahen** Betrieben wären gewisse Politikkenntnisse unabdingbar (AR_KP10), wenngleich man nicht unbedingt parteipolitisch aktiv sein müsse.

Generell handle es sich bei der Ausübung eines Aufsichtsratsmandats um ein „**Handwerk**“:

„Viele denken, das kann jede:r, man geht aus dem Operativen in den Aufsichtsrat, das ist aber nicht so einfach. Das ist schon eine sehr andere Funktion, man muss genau wissen, wie viel Raum gibt man dem Vorstand, wie führt man die Kontrolle richtig aus, nicht zu wenig, aber auch nicht zu viel, weil man ist ja nicht der bessere Vorstand. Da braucht es viel Erfahrung auch und sehr viel Fingerspitzengefühl.“ (AR_KP2, ähnlich auch AR_KP14)

Als persönliche Merkmale brauche es **Gelassenheit** („kein Reinfunken in den Vorstand“), **Durchsetzungsfähigkeit** bzw. Mut, aber auch **Konsensfähigkeit** und **Entscheidungsfähigkeit** bzw. den Willen dazu – auch bei unangenehmen Themen (AR_KP10, AR_KP8, AR_KP5, AR_KP14), man müsse **Stakeholder-Management** (AR_KP8) beherrschen und **teamfähig** sein:

„Man muss mit Peers auf gleicher Ebene gut zusammenarbeiten können, die alle sehr stark sind, die alle unterschiedliche Backgrounds haben, und mit denen gemeinsam das Optimum fürs Unternehmen herausbekommen.“ (AR_KP2)

Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat

Auf der **Arbeitnehmer:innenseite** werden – im Unterschied zur Kapitalsseite – Fördermaßnahmen für Frauen nicht allzu häufig genannt – wohl auch, weil es in diesem Bereich tendenziell weniger gibt. **Fachliche Kompetenzen**, inkl. Know-how im **Finanzbereich** und in der **Betriebswirtschaft** als förderliche Faktoren werden von fast allen Befragten genannt, ebenso wie **Führungserfahrungen** (etwa Abteilungsleitungen oder Gremienarbeit). **Netzwerke** v.a. innerhalb des Unternehmens wären wichtig für eine aktive und gute Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer:innen, sowie das Vertrauen der Belegschaft, dass die Position gut ausgefüllt wird (AR_AN4):

„Ich glaube, ein gutes Netzwerk tut einem gut. Also, dass ich schon so viele Jahre im Unternehmen bin und so viele Abteilungen durchlaufen habe und da auch natürlich einen großen Kreis auch an Zuträgern habe, die mir Informationen liefern, das hilft auch.“
(AR_AN3)

Darüber hinaus sind auch persönliche Merkmale wie **Verhandlungsfähigkeit, Kompromissbereitschaft, soziale Kompetenz, Mut, Selbstbewusstsein** und **Durchsetzungskraft** förderlich, man müsse eine „*gefestigte Persönlichkeit*“ haben – v.a. in männerdominierten Aufsichtsräten:

„Das ist eine große Rolle, weil du fühlst dich als Frau ja gar nicht wohl, wenn du kein Durchsetzungsvermögen hast, dir selber nicht sicher bist, in deinem Tun oder in deiner Persönlichkeit nicht gefestigt bist. Das merken die Herren natürlich auch sofort. Man muss sich natürlich auch was sagen trauen [...] und den Mut haben, etwas zu kommunizieren, Mut haben, bei Beschlüssen dagegen zu stimmen oder Einwände aufzuzeigen.“ (AR_AN2)

Hier hätte die Arbeitnehmer:innenseite natürlich einen Vorteil, da es sich um „*geschützte Positionen*“ handle: *„Mich werden sie nicht so schnell los, also es würde schwieriger werden. Daher ist es für mich auch leichter, Unangenehmes anzusprechen, ohne dass ich Angst haben muss“* (AR_AN2).

Eine Interviewpartnerin hebt die besonderen Skills („**Multioorganisationstalent**“) von Frauen bzw. Menschen mit Care-Erfahrungen hervor:

„Es ist natürlich etwas, glaube ich, was uns natürlich sehr zugute kommt und wo wir auch vielleicht manchmal sehr schnell mit so einem gewissen Scanner-Blick-Situationen ausloten und schnell Entscheidungen treffen können, weil wir das auch für unsere Kinder immer wieder schnell machen müssen.“ (AR_AN3)

In männerdominierten Branchen seien diese allerdings mitunter schwierig, einzubringen, laut einer weiteren interviewten Aufsichtsrätin (AR_AN5).

B) Hinderliche Einflussfaktoren

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Auf der **Kapitalseite** zeigt sich, dass die **mangelnde Vereinbarkeit** von Care-Arbeit bzw. insbesondere Kindern und einer erfolgreichen Karriere nach wie vor „*das Hindernis*“ für den Weg in Aufsichtsräte ist – beginnend bei der bereits weiter oben problematisierten Thematik, dass es Frauen viel weniger häufig als Männer in Führungs- bzw. Vorstandspositionen schaffen, die oft als Voraussetzung für ein Aufsichtsratsmandat gelten.

„Wir haben Zielprofile in den börsennotierten Unternehmen, aber sozusagen für einige der Zielprofile ist einfach von Vorteil, wenn man vorher selbst Top-Management-Erfahrung,

Vorstandserfahrung hat. Und je weniger Frauen es gibt mit Top-Management-Erfahrung, umso weniger werden sie Aufsichtsrätinnen.“ (AR_KP12)

Traditionelle geschlechtliche Rollenbilder, die überwiegende (ausschließliche!) **Verantwortlichkeit** für **Kinderbetreuung** durch die Mütter (auch bei *allen* interviewten Aufsichtsrätinnen) und mangelnder Einsatz von Vätern tragen dazu bei, dass es für Frauen nach wie vor schwieriger ist, die Karriereleiter hochzuklettern. So berichtet eine Interviewpartnerin, dass sie zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn einen Beruf ausübte, in welchem sie geregelte Arbeitszeiten hatte und ihre Kinder den betriebseigenen Kindergarten besuchen konnten. Eine Aufteilung mit ihrem Mann wäre nicht möglich gewesen – oft führe dies aber dazu, dass *„Frauen später den Sprung nicht mehr schaffen“*:

„Also am Anfang, wie ich gearbeitet habe, wäre es undenkbar gewesen, einfach für die berufliche Karriere meines Mannes, dass er sagt, er holt die Kinder mal vom Kindergarten ab. Das wäre einfach nicht möglich gewesen.“ (AR_KP12)

Eine weitere Interviewpartnerin spricht von *„Glück, wenn der Mann hilft“* (AR_KP6) und unisono schildern die befragten Aufsichtsrätinnen, dass die **Organisation der Kinderbetreuung** in ihren Händen lag:

„Ich meine, solange es halt so ist, dass Frauen die Kinder kriegen, wird das immer etwas sein, was nicht so leicht unter einen Hut zu bekommen ist. Das ist ein Themenbereich, der bei den Männern wegfällt.“ (AR_KP6)

Bei den Interviewpartnerinnen mit Kindern wurde viel **externe Betreuung** genutzt (Tagesmutter, Betriebskindergarten, Au Pairs), und während dies teilweise von außen bewundert wurde (AR_KP11), gab es häufiger gesellschaftliche Kritik als *„Rabenmutter“* (AR_KP7, tw. AR_KP5) und wurde auch von Unternehmensseite als hinderlich gesehen (AR_KP10). Befragte, bei denen die Familiengründungsphase bereits länger zurück liegt, meinen, dass es mittlerweile viel einfacher wäre, für **Männer in Karenz** zu gehen (*„früher war das noch keine betriebliche Norm“*, AR_KP9), früher hätte das das *„Karriereende“* bedeutet. Der ernüchterte Blick zeigt, dass **Frauen** oft während der **Familiengründungsphase „verloren gehen würden“** (bis dahin wären sie weitgehend gleichgestellt mit Männern), während Männer in ihren Karrieren vorankommen:

„Es ist aber leider eben oft das Problem, wenn Kinder kommen, weil das sind auch die wesentlichen Zeiten, wo Karriere gemacht wird. Im Alter zwischen Anfang 30 bis 35. In dem Moment sind die Frauen weg, und dann kommen die wieder, und alle anderen (Männer) haben diesen ersten wichtigen Schritt schon gemacht.“ (AR_KP4)

Wenig überraschend waren unter den befragten Aufsichtsrätinnen – und zwar sowohl auf der Kapital- als auch auf der Arbeitnehmer:innenseite – verhältnismäßig viele **kinderlose Frauen** mit einem *„Arbeitsverhalten wie ein männliches Wesen“* (AR_KP9); und wenn die Frauen Kinder haben, zeichnen sie sich durch extrem **kurze Berufsunterbrechungen** (tw. Arbeitsbeginn bereits eine

Woche nach der Geburt) aus. Die **Karenzregelung** in Österreich (mit ihrer langen Dauer von zwei Jahren aus arbeitsrechtlicher Sicht) sei für die Karriere von Frauen nicht förderlich – insbesondere, wenn sie mehrere Kinder haben – da eine längere Berufsunterbrechung im Alter zwischen 30 und 40 Jahren etwa Frauen daran hindere, Führungserfahrungen zu sammeln (AR_KP2, AR_KP7, AR_KP10), die für das Erlangen eines Aufsichtsratsmandats als essenziell gelten (siehe oben). Die **weibliche Sozialisierung** (AR_KP7) wird als ambivalent gesehen, einerseits bleibt sie traditionellen Rollenbildern verhaftet, andererseits werden sie angespornt, sich dagegen aufzulehnen:

„So mit 15, 16 sind die Buben immer die großen Macher und die Mädchen sind die, die wohl fleißig arbeiten, aber sich nicht vorne auf die Bühne stellen, also das ist schon sozialisiert. [...] Bei meinen Großeltern waren die Buben immer mehr wert als wir Mädels, und ich hab mir gedacht, das lass ich mir nicht gefallen, ich bin genauso gut wie die, das hat mich geprägt. [...] Ich hab mich immer durchsetzen müssen. Ja und das hab ich auch im Beruf immer verfolgt. Ich bin immer unterschätzt worden, worüber ich mich früher geärgert hab, aber dann mit der Zeit merkt man, dass das eigentlich ein Vorteil ist, weil dann kann man überraschen.“ (AR_KP7)

Ein weiterer wesentlicher hinderlicher Faktor für die Erlangung eines Aufsichtsratsmandats ist die häufige Besetzung über **männliche Netzwerke**:

„Es sind die gleichen Qualifikationen wie bei Männern. Es kommt halt noch dazu, dass gerade Aufsichtsräte oft durch Netzwerke besetzt werden. Ich kenne da doch noch den, und ich kenne da doch noch den, und ich spreche jetzt ganz allgemein. Und dass die Frauen halt in diesen Netzwerken oft gar nicht drinnen sind.“ (AN_KP4)

Es passiere viel **„unter der Oberfläche“** und werde wenig in Öffentlichkeit diskutiert:

„In der Energiewirtschaft ist es der CV, der Cartellverband, da sind mal nur Männer zugelassen. Wenn man mal schaut in vielen großen Energieunternehmen sind es CV-Karrierketten, wo man genau weiß, der Senior zieht den Junior nach. [...] Im Hintergrund, das ist unter der Oberfläche und wird in der Öffentlichkeit wenig diskutiert, spielen diese Netzwerke eine Riesenrolle.“ (AR_KP9)

Frauen sind in den unterschiedlichsten Netzwerken meist auch weniger bekannt: *„Wenn man nicht sichtbar ist und nicht die Zeit investiert, in viele Netzwerke zu gehen und am Abend viel wegzugehen, dass man auch einen Bekanntheitsgrad erreicht, dann wird man es nicht schaffen“ (AR_KP12).* Ein weiteres Problem sei generell die **geringe Sichtbarkeit** von Frauen (auch für Headhunter), selbst wenn es etwa Listen von möglichen Kandidatinnen für Aufsichtsratsmandate gibt: *„Ich habe es auch noch nicht gemerkt, dass jemand gesagt hat, wir gehen jetzt und schauen uns die Liste des Netzwerks Zukunft Frauen an“ (AR_KP12).*

Ein letzter Punkt betrifft die **indirekte Diskriminierung** aufgrund des Geschlechts; offene Diskriminierung und Frauenfeindlichkeit gebe es heute nicht mehr, auf subtile Weise passiere sie aber schon noch:

„Also Sprüche, die noch vor zehn Jahren normal waren, gehen heute zum Glück nicht mehr. Und die Sprache macht viel. Eine falsche Sprache macht schlechtes Klima. Aber das ist ja eben leider nicht so offensichtlich. Das wird keiner mehr aussprechen. Trotzdem passiert es, dass die Frauen dann nicht an die entsprechende Stelle kommen. Das ist ja viel subtiler. Also das heißt, am Ende beruht das meines Erachtens schon dann wieder in der Kultur und im Rollenbild.“ (AN_KP4)

Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat

Auf der Seite der Arbeitnehmer:innenvertretung gibt es nach den Schilderungen der interviewten Aufsichtsrätinnen einen **Quasi-Automatismus**, dass man als Betriebsratsvorsitzende:r bzw. in der Rolle der Stellvertreter:in in den Aufsichtsrat entsandt werde – es gibt aber nur wenige weibliche Betriebsratsvorsitzende (AR_AN5). Teilweise wird hier berichtet, dass insbesondere **männliche Betriebsratsvorsitzende** großen Wert darauf legen (siehe auch Kapitel 4.2):

„Männer sind schon so, die das viel mehr herausposaunen, was sie nicht alles könnten, und die Frauen sind aber diejenigen, die es wirklich können, aber gar nicht so angeben damit. Und das wird natürlich nicht immer berücksichtigt. [...] Das ist schon etwas fürs Geltungsbedürfnis. Und ich glaube, dass es Männern wichtiger ist als uns Frauen, sagen zu können, ich bin ja im Aufsichtsrat.“ (AR_AN3)

Frauen seien **weniger proaktiv** unterwegs (AR_AN4) und würden oft weniger ernst genommen (AR_AN2). Außerdem seien sie grundsätzlich zurückhaltender, bzw. weniger „macht- und karriereversessen“:

„Frauen überlegen sich das Thema, denken nach, ob sie kompetent sind, haben dann noch ganz viele Selbstzweifel und nur dann, wenn sie glauben, dass sie wirklich das gut machen können, dann tun sie das auch.“ (AR_AN1)

Männer, auf der anderen Seite, würden ein wesentlich größeres **Selbstbewusstsein** mitbringen, „wo man sich fragt, woher, und dann werden sie auch in irgendwelche Positionen entsandt oder ernannt“ (AR_AN1). Die Arbeitnehmer:innenseite würde sich auch **nicht automatisch an ihre eigenen Vorgaben** bzw. Ansprüche in Bezug auf Frauenförderung halten. Ein weiterer hinderlicher Faktor für Frauen, in Aufsichtsräte zu kommen, wären gut entwickelte **Männernetzwerke**: „Es gibt immer noch viel mehr Männerseilschaften als Frauenseilschaften. Und das gute Netzwerken passiert noch immer viel an Tagesrandzeiten und schließt somit Frauen eher aus“ (AR_AN1). Die Qualifikationen würden nicht immer in Betracht gezogen:

„Also wenn es tatsächlich, ein bisschen eine Utopie vielleicht, aber wenn es nur um die Qualifikationen gehen würde, dann gäbe es wahrscheinlich auch weniger Probleme mit mehr Frauen oder weniger Frauen.“ (AR_AN5)

Auch auf der Seite der Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat wird das große Thema der **Vereinbarkeit** bzw. **Kinderbetreuungspflichten** thematisiert; insbesondere, dass Führungspositionen meist nur in Vollzeitwerbstätigkeit (plus Überstunden) wahrgenommen werden könnten, benachteilige Frauen (AR_AN1), ebenso wie die geschlechtliche Arbeitsteilung und dass Männer nicht ihren Teil der Versorgungsarbeit übernehmen würden:

„Die Position, die ich jetzt als Vorsitzende seit 2018 habe, hätte ich nie zu dem Zeitpunkt ausüben können, als unsere Kinder klein waren und wenn wir beide Berufe gehabt hätten, die uns sehr fordern. Weil da die Unterstützung von meinem Mann nicht da gewesen wäre, weil er sich nicht freigeschaufelt hätte. [...] [Er hat] damals, als wir die Kinder gekriegt haben, gerade Firma gewechselt, und es war dann immer alles von ihm wichtiger.“ (AR_AN3)

Während sich Frauen also in den Jahren zwischen 30 und 40 der **Kinderbetreuung** widmen bzw. in **Teilzeitpositionen** beschäftigt sind, vollziehen ihre Männer die nächsten Karriereschritte.

Eine mögliche persönliche **Haftung** für das eigene Verhalten in Ausübung des Aufsichtsratsmandats, die Aufsichtsrätinnen auf Arbeitnehmer:innenseite grundsätzlich auch haben, sollte hingegen kein abschreckender Faktor für die Aufnahme eines Mandats sein, laut Interviewpartner:innen. Die Bilanzen würden auch von der Arbeiterkammer geprüft (AR_AN1, AR_AN3) und die Haftung würde nicht schlagend, wenn die betroffene Aufsichtsrätin dagegen stimmt. Außerdem gäbe es **Versicherungen** für die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat (AR_AN1, AR_AN3). Der **Arbeitsaufwand** für ein Aufsichtsratsmandat sei jedoch nicht zu unterschätzen, die Arbeit dafür müsste zum Teil in der regulären Arbeitszeit erledigt werden (AR_AN1). Dass es keine **Geldleistung** für die Aufsichtsratsstätigkeit auf Arbeitnehmer:innenseite gibt – im Unterschied zur Kapitalseite – wird zum Teil als unfair wahrgenommen (AR_AN5), da ja beide Seiten haften würden.

4.5 Regulierung und Quoten

Die Frage, wie die gesetzlichen Regelungen und insbesondere verpflichtende Quoten für mehr Frauen in Aufsichtsräten (oder auch Vorständen) in österreichischen Unternehmen von den Interviewpartner:innen wahrgenommen und welche Wirkungen diesen zugeschrieben werden, wird im folgenden Unterkapitel beantwortet.

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Auf der Seite der Kapitalvertretung gibt es starke Befürworter:innen von verpflichtenden Frauenquoten in Aufsichtsräten: jene, die diese als „*Second-Best-Lösung*“ ansehen, aber auch sehr kritische bis ablehnende Stimmen.

Ein Argument für die Frauenquote besagt, dass Verantwortliche damit erst gezwungen werden, **„über (männliche) Netzwerke hinaus“** zu denken und zu suchen (AR_KP1).

„Damit durchbricht man halt eben das Schema, das typischerweise über bekannte Netzwerke besetzt wird. Da zwingt ich die Verantwortlichen dazu, dass man über diese bekannten Netzwerke hinaus Frauen anspricht und Frauen in die Aufsichtsräte bestellt.“
(AR_KP4)

Eine Interviewpartnerin vertritt die Position, dass die **Quote das zentrale Instrument** sei, damit Frauen in Aufsichtsräte und Vorstände entsendet bzw. gewählt werden. Alle anderen Maßnahmen – wie spezifische Ausbildung – hätten keine Wirkung, da Männer derlei auch nicht benötigen, um in Aufsichtsrat- oder Vorstandpositionen zu kommen:

„Wenn es keine Quoten gibt, dann werden wir da nie Frauen reinkriegen in diese Vorstände, Vorstandspositionen und Aufsichtsräte. Davon bin ich fest überzeugt. Ich glaube, dass alles andere, Ausbildung und Co. überhaupt keinen Einfluss hat.“ (AR_KP9)

Mehrere Interviewpartner:innen führen an, dass sie zunächst gegen die Quote eingestellt waren, aber feststellen mussten, dass diese notwendig sei, bzw. hätte die Realität gezeigt, dass nur die Quote tatsächlich eine Veränderung bringe und damit jedenfalls die **„Second-Best-Lösung“** sei (AR_KP5, AR_KP6, AR_KP14):

„Es ist ja schlimm, dass es da offensichtlich solche Mittel braucht, damit sich etwas bewegt, ja, aber ohne das geht es nicht“ (AR_KP6)

Die Quote führe nicht nur dazu, dass tatsächlich mehr Frauen in den Aufsichtsräten österreichischer Unternehmen zu finden seien, sondern ein sehr erfahrener Aufsichtsrat mit langjähriger Vorsitzenerfahrung betont, dass sich dadurch die wirtschaftliche Performance der Unternehmen verbessert habe (AR_KP14). Dies wird auch von Studienergebnissen untermauert (siehe Kapitel 1).

Zum Teil werden Quotenregelungen aber auch als **kontraproduktiv** angesehen, weil die entsendeten bzw. gewählten Frauen als **„Quotenfrauen“** (mit einer stark negativen Konnotation) abgestempelt würden, denen jegliche Qualifikation fehle. Hier berichtet eine interviewte Aufsichtsrätin aus eigener Erfahrung. Sie war bereits vor der Einführung der Quote als Aufsichtsrätin tätig. Nach der Einführung wurde ihr Mandat verlängert, aber dann bekam sie den Ausdruck „Quotenfrau“ zu hören (AR_KP5).

Es wird auch die Sorge zum Ausdruck gebracht, dass Frauen, um sich für Aufsichtsratspositionen tatsächlich zu qualifizieren, zunächst Führungspositionen, insbesondere Vorstandserfahrung, sammeln müssten (AR_KP3). Gleichzeitig positionieren sich einzelne Interviewpartner:innen **gegen eine Frauenquote für Vorstände**, da die gewählten Frauen – so wird befürchtet – dann nur „unwichtige Ressorts“ bekämen (AR_KP7) bzw. es auch hierfür noch zu wenige qualifizierte Frauen gebe (AR_KP5).

Ein Interviewpartner spricht sich gegen eine verpflichtende Frauenquote in börsennotierten Unternehmen aus, da diese „**einen Eingriff in das Eigentumsrecht**“ darstelle (AR_KP12).

Bei der **Umsetzbarkeit der verpflichtenden Quote** wird nach Unternehmen unterschieden. In börsennotierten Unternehmen sei dies überhaupt kein Problem, weil auch international gesucht werden könne. In kleineren, national ausgerichteten Unternehmen sei dies hingegen schwieriger, weil der Suchprozess meistens eingeschränkter auf nationaler, manchmal sogar regionaler, Ebene ablaufe (AR_KP12, AR_KP13).

„Also es war gar nicht schwierig, die Quote zu erfüllen, weil wenn man bewusst nach Frauen sucht, findet man sie. Die Quote ist überall eingehalten worden.“ (AR_KP13)

„Natürlich, wenn Sie nur in Ihrem eigenen Spektrum und nur in Wien suchen, dann ist das natürlich schwieriger. Weil es einfach ein Fakt ist, dass in höheren Führungspositionen Frauen unterrepräsentiert sind und natürlich suchen Sie Aufsichtsräte typischerweise mit entsprechender Erfahrung und da ist der Pool einmal kleiner.“ (AR_KP12)

Gefragt nach der **Realisierbarkeit der Frauenquote von 40%** in börsennotierten Unternehmen, gehen die Interviewpartner:innen, die in diesen Unternehmen Aufsichtsrats- oder auch Vorstandsfunktionen haben, davon aus, dass diese grundsätzlich gut bzw. sogar leicht umsetzbar sein werde, auch wenn es dafür etwas Zeit brauchen würde, da nur bei Neubestellungen auf die Quote geachtet werden könne (AR_KP12, AR_KP13).

„Aber wir suchen ganz bewusst über Headhunter international. Manchmal ist das ein bisschen herausfordernder, weil die Suche nach Frauen ein zusätzliches Kriterium ist, das die Auswahl einschränkt. Aber meine Erfahrung ist ganz klar, die Quote ist absolut erfüllbar.“ (AR_KP12)

Die Wirkung der Quote wird, wie bereits erwähnt, von den meisten Interviewpartner:innen als positiv dargestellt. Eine sehr erfahrene Aufsichtsrätin mit langjähriger Vorsitzenerfahrung führt an, dass die Quote vor allem dazu geführt habe, dass **Frauen vor den Vorhang geholt** werden und damit erst ihre **Qualitäten sichtbar gemacht** wurden. Der negative Begriff der „Quotenfrau“ sei damit hinfällig und in der Realität gar nicht vorzufinden (AR_KP13):

„Also es ist nicht so, wie viele sagen, die Frauen werden nur genommen wegen der Quote. Ich finde, die Quote hat mit sich gebracht, dass man sich einfach die Profile der Frauen angesehen hat und dass man einfach die Erfahrung gewonnen hat, wie aktiv Frauen in den

Aufsichtsräten sind. weil man eben draufgekommen ist, es gibt viele gute weibliche Profile und auf die wollen wir nicht verzichten. Hätte es die Quote nicht gegeben, hätte man diese Profile vielleicht nicht gesucht.“ (AR_KP13)

Sind die Quoten erst einmal erfolgreich umgesetzt, würde dies außerdem dazu führen, dass **Aufsichtsratsmandate automatisch an qualifizierte** Frauen gingen:

„Das System unterstützt sich erst, wenn man einen gewissen Prozentsatz überschritten hat. Aus meiner Erfahrung 25 bis 30% Frauen, egal, ob im Vorstand oder in Aufsichtsräten. Und dann wird sich das System selbst speisen.“ (AR_KP4)

Zum Teil wird aber auch die **geringe Reichweite** der verpflichtenden Frauenquote kritisiert, da nur „*extrem wenige*“ Unternehmen davon betroffen seien. Die überwiegende Mehrheit der Aufsichtsratsmandate wäre aber in GmbHs zu finden, die nicht oder nur eingeschränkt unter diese Regelungen fallen:

„Die österreichische Wirtschaft lebt von den vielen GmbHs und GmbHs sind ja groß, auch das ist ja nicht eine Pimperl-Gesellschaft. Die meisten Betriebe sind GmbHs und dort müssen wir die Frauen reinbringen, um vernünftige Betriebsführungen zu kriegen. Das ist die Pipeline.“ (AR_KP11)

Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat

Auf Seite der interviewten Arbeitnehmer:innenvertreterinnen gibt es ebenfalls unterschiedliche Positionen im Hinblick auf eine verpflichtende Frauenquote. Die Quote wird als **ordnungspolitische Maßnahme** gesehen, „*damit etwas in diese Richtung passiert*“ (AN_AR1). Ohne verpflichtende Quote, so die Aussage einer Interviewpartnerin, würden auch auf Seite der Arbeitnehmer:innenvertretung keine Frauen entsendet werden.

„Es gibt Gesetze und die sind wichtig, weil es war auch auf der Arbeitnehmerseite immer so ein Diskussionspunkt, auch in den Gewerkschaften: Wer braucht denn im Vorstand oder im Aufsichtsrat Frauen? Ich war immer schon der Meinung, dass man es braucht, damit überhaupt was passiert, weil ohne Gesetz macht man nichts.“ (AR_AN5)

Eine der Aufsichtsrätinnen äußert sich im Laufe des Interviews zum Thema Quote widersprüchlich. Zu Beginn des Interviews lehnt sie diese ab, da sie einen „*Qualitätsverlust*“ befürchtet: „*Der Beste sollte es werden, nicht eine Frau, nur wegen der Quote*“ (AR_AN3). Im späteren Verlauf des Interviews stellt sie fest, dass es für mehr Frauen im Aufsichtsrat vielleicht doch die Quote brauche, weil sich sonst nichts ändere (AR_AN3).

Es gibt aber auch die Position, dass die Frauenquote jedenfalls und insbesondere bei Männern einen **negativen Beigeschmack** habe und Frauen dadurch diskreditiert werden (AR_AN4).

Bezüglich der Wirkung der Frauenquote führen interviewte Aufsichtsrätinnen an, dass diese **auch dazu beitrage, dass Frauen rechtzeitig gefördert werden**, damit sie dann für bestimmte Funktionen oder Aufgaben in Frage kommen und so die Quote (in Zukunft) erfüllt werden könnte:

„Und wenn es aber so ist, dass es sein muss, dann wird man auch rechtzeitig, vielleicht nicht gleich, aber dann wird man rechtzeitig beginnen, auch hier die Kompetenzen und die Personen zu entwickeln, zu fördern und zu schauen, dass man es hat, wenn man es später braucht.“ (AN_AR1)

4.6 Handlungsempfehlungen aus Sicht der interviewten Aufsichtsrät:innen

Mit den interviewten Aufsichtsrät:innen wurde auch über Veränderungsnotwendigkeiten und mögliche Handlungsempfehlungen gesprochen. Die Aussagen dazu werden im folgenden Unterkapitel dargestellt.

Kapitalvertretung im Aufsichtsrat

Die Notwendigkeit, mehr **Frauen in wirtschaftliche Führungspositionen** und insbesondere in Vorstandsfunktionen zu bringen, um sie damit auch für Aufsichtsratspositionen zu qualifizieren, wurde von nahezu allen Interviewpartner:innen betont.

„Das ist der wichtigste Punkt, also ein Zeichen wurde ja schon gesetzt mit einer gewissen Quote, [die] reicht aber nicht. Deswegen meine Empfehlung: Es ist wirklich die Arbeit, Frauen früh in Führungspositionen zu bringen, nicht unterwegs zu verlieren und sie dann immer weiter zu befördern, damit sie dann auch qualifiziert sind. Um am Ende auch in einem Aufsichtsrat landen.“ (AR_KP4)

Damit dies gelingen kann, sind **allgemeine Maßnahmen der Frauenförderung** bzw. der aktiven Gleichstellungspolitik, aber auch spezielle Angebote für Frauen in Führungspositionen, notwendig (siehe dazu auch Arouri et al 2022). Dazu zählen etwa **„Führung in Teilzeit“** oder **Top-Jobsharing** bzw. **Co-Leadership**:

„Das [=Führungsverantwortung] geht angeblich nur in Vollzeit, und dann sind halt manche Frauen rund um 30 oder was, das kommt für die automatisch nicht in Betracht. 15 Stunden ist nicht das Wahre, aber 38 muss es auch nicht immer sein. Die trauen sich sonst gar nicht bewerben.“ (AR_KP3)

Die Frage der Vereinbarkeit spielte in den Interviews eine große Rolle (siehe dazu auch: „Hinderliche Faktoren“ in Unterkapitel 4.4). Eine sehr erfahrene Aufsichtsrätin mit langjähriger Vorsitzenerfahrung trat in diesem Zusammenhang ganz explizit für eine **verpflichtende Väterkarenz** ein, um somit die Sonderstellung von (potenziellen) Müttern im Unternehmen zu ändern.

„Männer müssen dazu verpflichtet werden, dass sie auch in Karenz gehen, damit hier eine Gleichberechtigung herrscht und dass das eigentlich normal ist, dass Frauen oder auch

Männer gewisse Jahre im Leben reduzieren müssen. Und dieses Mindset im Unternehmen muss geändert werden.“ (AR_KP13)

Als direkte Unterstützung für potenzielle Aufsichtsrätinnen werden **Lehrgänge** für zukünftige Aufsichtsrätinnen (AR_KP7, AR_KP8) genannt, aber auch der **Ausbau von Mentorinnen-Programmen** (AR_KP6) sowie Maßnahmen, die die **Sichtbarkeit** von qualifizierten Frauen bzw. möglichen Aufsichtsrätinnen erhöhen. Letzteres bezieht sich einerseits auf die individuelle Ebene bzw. das Verhalten der potenziellen Aufsichtsrätin und meint insbesondere das „Netzwerken“ (AR_KP7, AR_KP5):

„Frauen müssen, und das ist das Wichtigste [...] sie müssen in die unterschiedlichsten Netzwerke gehen, dass in den entscheidenden Momenten auch an sie gedacht wird. Und wenn man nicht sichtbar ist und nicht die Zeit investiert, in viele Netzwerke zu gehen und am Abend viel wegzugehen, dass man auch einen Bekanntheitsgrad erreicht, dann wird man es nicht schaffen.“ (AR_KP13)

Da viele Unternehmen, aber auch Headhunter, oft nur wenig **Information über potenzielle Aufsichtsrätinnen** haben, wird andererseits aber auch angeregt, Information über diese, wie etwa die Datenbank Zukunft.Frauen der WKO, stärker zu verbreiten (AR_KP13; AR_KP10).

„Also ich finde, die Headhunter sollten vielleicht auch genau wissen, wo sie Profile finden. Ich glaube, das ist dort auch nicht bekannt.“ (AR_KP13)

In eine ähnliche Richtung geht die Empfehlung von mehreren interviewten Aufsichtsrät:innen, **Unternehmen**, aber auch **Headhunter**, davon zu überzeugen bzw. sie dahingehend zu **schulen**, dass Frauen in Führungspositionen einen wirtschaftlichen Vorteil für das Unternehmen bringen.

Aufgrund der geringen Reichweite wird auch eine **Ausdehnung der Quotenregelung** (siehe dazu auch Hudelist/Friedrichs 2026: 17f.) auf Unternehmen in Österreich angeregt, die bisher nicht davon betroffen waren (AR_KP11):

„Ich finde, man hat jetzt gute Erfahrung gewonnen mit der Quote bei den börsennotierten Unternehmen und ich fände das jetzt nicht schlecht [sie auf andere Unternehmen auszudehnen], weil ich glaube, dass wenn mehr weibliche Mitglieder im Aufsichtsrat sind, dass das positiv ist.“ (AR_KP13)

Hierzu gibt es aber auch kritische Stimmen. Eine Ausdehnung der Quote scheint schwierig, weil dafür in Österreich qualifizierte Frauen in ausreichender Zahl (noch) fehlen würden:

„Ich halte es für schwierig, das auszuweiten. Das bringt wahrscheinlich auch nicht viel, weil wo sollen denn diese Aufsichtsrätinnen herkommen? Da sind wir wieder beim Thema Qualifikation. Ich muss den Frauen erst die Chance geben, diese Erfahrungen in Führungspositionen zu sammeln, die absolut nötig sind.“ (AR_KP4)

Aus ähnlichen Gründen wird auch eine **Frauenquote für den operativen Bereich** bzw. für Vorstände abgelehnt, denn die Frauen müssten sich erst qualifizieren:

„Eine 30-Prozentquote für Vorstände zu erzielen, geht schwierig, weil da sind wir wieder bei dem Thema. Ich muss die Frauen vorbereiten und gerade innerhalb der Konzernwelt kann man nicht einfach fünf Stufen überspringen.“ (AR_KP4)

Eine weitere Handlungsempfehlung, um mehr Frauen in österreichische Aufsichtsratspositionen zu bringen, bezieht sich auf eine stärkere Regulierung im Bereich des Bestellungsprozesses. Hier wird – ähnlich wie im Bericht des Rechnungshofes (2022: 26) – an einen **transparenten, definierten und objektiven Bestellungsprozess für (alle) Unternehmen** gedacht. Dies würde die Entscheidungsfreiheit der Eigentümer:innen nicht unbedingt einschränken, sondern vor allem den Suchprozess ändern:

„Das glaube ich schon, weil man einfach dann auch Kandidat:innen trifft, die man halt nicht im typischen Netzwerk hat. Ob man das jetzt vorschreiben soll, kann ich nicht beurteilen, aber ich glaube, ein Prozess ist schon hilfreich. Man kann trotzdem immer noch aussuchen. Man hat immer noch die Entscheidung als Familienunternehmen oder in einer AG. Aber man sieht halt vielleicht mehr Kandidaten.“ (AR_KP4)

Ein interviewter Aufsichtsrat spricht sich explizit gegen die Ausweitung von Regulierungen aus, die bislang vor allem börsennotierte Unternehmen betreffen, da dies bei (kleineren) Unternehmen zu hohe Kosten verursachen würde (AR_KP12). Gleichzeitig merkt er an anderer Stelle an, dass Regulierung als Ergebnis zu mehr Professionalität führe (siehe dazu Unterkapitel 5.2).

Ebenfalls angeregt von interviewten Aufsichtsrät:innen wird eine **Reduzierung der Obergrenze von Aufsichtsratsmandaten** für einzelne Personen, ähnlich wie dies derzeit bereits für Kreditinstitute gilt (siehe dazu Unterkapitel 3.5). Dies würde die Qualität der Mandate verbessern und Frauen mehr Chancen einräumen, da ein Sammeln von Mandaten (durch Männer), wie dies zum Teil bisher geschehe, nicht mehr möglich wäre (AR_KP14, AR_KP11).

Nicht zuletzt werden auch Maßnahmen im Bereich der **Sozialisation von Mädchen**, der **Ausbildung von Mädchen und Frauen in MINT-Fächern** und zum **Aufbrechen von traditionellen Rollenbildern** gefordert (AR_KP10, AR_KP7).

Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat

Ähnlich wie auf Seite der Kapitalvertreter:innen steht **Frauenförderung** an oberster Stelle der notwendigen Maßnahmenbereiche, wobei es hier explizit auch um den Bereich der Interessensvertretungen der Arbeitnehmer:innen geht:

„Es geht nicht erst ganz oben, zu sagen, so, jetzt müssen wir neu besetzen, jetzt schauen wir, wo sind die Frauen, sondern man muss wirklich Grundlagenarbeit leisten und hier von Anfang an aufbauen, man muss empower.“ (AR_AN1)

Damit von Seiten der Arbeitnehmer:innen mehr Frauen in die Aufsichtsräte entsendet werden, müssten in diesem Bereich **Netzwerke verbessert bzw. erst aufgebaut** werden. Hier geht es auch um Netzwerke nur für Betriebsrätinnen (AR_AN1, AN_AR4).

„Es braucht mehr spezielle Angebote für Frauen, und zwar nicht nur irgendein kurzes Ding, sondern begleitend, also dass man sie empower und das Selbstbewusstsein stärken kann und auch zeigen, wie man es möglich macht, auch für Betriebsrätinnen. Man muss Formate schaffen, wo man explizit nicht Betriebsräte und Betriebsrätinnen, sondern nur Betriebsrätinnen anspricht.“ (AR_AN1)

„In Richtung ‚Frauen für Frauen‘, also gegenseitiges Bestärken und Vernetzen und damit jungen Kolleginnen das ermöglichen.“ (AR_AN4)

Empowerment-Maßnahmen von Frauen in Interessensvertretungen der Arbeitnehmer:innen könnten **Workshops** oder auch spezielle **Mentorinnen-Projekte für zukünftige Aufsichtsrätinnen** auf Seite der Arbeitnehmer:innen umfassen (AR_AN4).

„Weil ich denke mir, man kann Maßnahmen gestalten und die, die schon in irgendwelchen Funktionen sind, einladen und [die] erzählen in einem Nachmittagsworkshop von ihren Erfahrungen oder begleiten auch eine oder zwei Frauen auf ihrem Weg.“ (AR_AN1)

Von Arbeitnehmerinnenseite wird betont, wie wichtig es wäre, die **Kapitalseite und Seite der Arbeitnehmer:innen** im Hinblick auf die Erfüllung der Frauenquote jedenfalls **getrennt zu betrachten** und bei beiden Seiten darauf zu achten, dass sie jeweils die Quote erfüllen (AN_AR3). Es wird auch eine **Weiterentwicklung der rechtlichen Regelungen** im Sinne der Frauen und speziell der Frauenquoten gefordert, weil Frauen diese Positionen auch einnehmen wollten:

„Also man kann nur dranbleiben, beobachten, weiterentwickeln und uns einfach nicht sagen lassen, dass die Frauen das nicht wollen, weil das glaube ich nicht.“ (AR_AN5)

In Übereinstimmung mit der Vertreterin der Kapitalseite fordert auch eine Vertreterin der Arbeitnehmer:innenseite – die gleichzeitig der Frauenquote eher ablehnend gegenübersteht – die Einführung einer **verpflichtenden Väterkarenz**, die Frauen dabei unterstützen würde, die geschlechtliche Arbeitsteilung aufzubrechen:

„Aber super wäre, man muss es 50:50 aufteilen, weil wir haben hier sehr gut ausgebildete Frauen, die sehr emanzipiert sind, sehr selbstbewusst, aber zu Hause ist das ganz anders.“ (AR_AN3)

Im Sinne der besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit, beruflicher Karriere und familiärer Sorgearbeit werden von den interviewten Aufsichtsrätinnen **Maßnahmen im Bereich der Kinderbetreuung und Angehörigenpflege** (etwa Ausbau von leistbaren Dienstleistungsangeboten) gefordert (siehe dazu auch: Hudelist/Friedrichs 2025:16).

In Verbindung mit der geschlechtlichen Arbeitsteilung und der Frage der Kompetenzen wird sehr grundsätzlich ein **gesellschaftspolitischer Wandel** angeregt, der Sorge-Arbeit mehr Wert beimisst, denn dies hätte auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Bewertung der weiblich konnotierten Arbeiten und Tätigkeiten und somit auch auf Karrierechancen.

„Die Frage ist auch: Welche Arbeit ist wie viel wert? Weil es gibt sehr viele Dinge, die man eben nicht ersetzen kann, wie die Pflegearbeit, die Kinderbetreuung. Und wenn diese mehr Wert gewinnen, dann verändert sich vielleicht einiges. Dann kommen die Dinge einfach in ein anderes Gleichgewicht.“ (AR_AN5)

5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS SICHT DER FORSCHUNG

Auf Basis nationaler und internationaler Literatur, der Analyse der rechtlichen Lage und vor allem auf Grundlage der empirischen Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden – differenziert nach Akteur:innen – Handlungsempfehlungen formuliert:

5.1 Handlungsempfehlungen auf staatlicher Ebene

Folgende Empfehlungen für die staatliche Ebene können formuliert werden:

- **Ausweitung der Quotenregelung**

Die Quotenregelung für Aufsichtsräte sollte auf einen größeren Kreis an Unternehmen und insbesondere auf GmbHs ausgeweitet und schrittweise auf 50% erhöht werden. Die Mehrzahl der österreichischen Unternehmen ist als GmbH organisiert. Eine Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten dieser Unternehmen erhöht infolge auch den Pool an qualifizierten Aufsichtsratskandidatinnen für börsennotierte Unternehmen.

Es wird empfohlen, die Quotenregelung auch auf den operativen Bereich von Unternehmen bzw. auf Vorstände auszudehnen, denn wie sich im Falle der Aufsichtsräte zeigt, sind Quoten zur Erhöhung des Frauenanteils wirksam und notwendig. Mit einer (zunächst niedrig angesetzten) Frauenquote im operativen Bereich und der schrittweisen Erhöhung wird auch der Pool an Aufsichtsratskandidatinnen vergrößert; außerdem wäre Österreich damit besser auf mögliche Entwicklungen auf EU-Ebene vorbereitet.

- **Getrennte Quotenerfüllung durch Kapital- und Arbeitnehmer:innenseite sicherstellen**

Die Erfüllung der Frauenquote durch Arbeitnehmer:innen- und Kapitaleseite sollte stets getrennt betrachtet werden bzw. gewährleistet sein. Dazu wäre eine entsprechende Änderung im Aktiengesetz vorzunehmen.

- **Obergrenze für Aufsichtsratsmandate senken**

Die Obergrenze an Aufsichtsratsmandaten pro Person sollte gesenkt werden, ähnlich wie es bereits bei Kreditinstituten mit maximal drei Mandaten der Fall ist. Das kann die Qualität der Mandate erhöhen und zugleich die Chancen für qualifizierte Frauen auf ein Aufsichtsratsmandat verbessern.

- **Transparentere Gestaltung von Bestellungsprozessen**

Insbesondere bei Besetzungen im staatsnahen Bereich sollten Kompetenzprofile verbindlich vorgegeben und Bestellungsprozesse transparent gestaltet werden; eine Professionalisierung der Entsendung sollte auch bei potenzieller Parteizugehörigkeit gelten. Zudem wird empfohlen, Unternehmen gewisse Vorgaben für einen Frauenanteil auch bei der Erstellung der Longlists bzw. Shortlists (etwa 50%) zu machen.

- **Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Care-Arbeit**

Da die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Care-Arbeit (insbesondere Kinderbetreuung, aber auch Angehörigenpflege) auf dem Weg zu Führungspositionen einen zentralen Faktor darstellt, sind auch im Hinblick auf die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit notwendig. Dies schließt auch Maßnahmen einer stärkeren Väterbeteiligung, wie etwa eine verpflichtende Väterkarenz, mit ein.

5.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Folgende Empfehlungen können für Unternehmen identifiziert werden:

- **Professionalisierung der Bestellung: Erstellung von Ziel- bzw. Kompetenzprofilen**

Unternehmen sollten in Ziel- bzw. Kompetenzprofilen festhalten, welche Qualitäten, fachlichen Kompetenzen, Führungserfahrungen und Diversitätsmerkmale der Aufsichtsrat insgesamt abdecken soll.

- **Beauftragung von Headhuntern: Festlegung klarer Vorgaben**

Im Sinne einer Professionalisierung des Bestellungsprozesses sollten zudem Headhunter beauftragt werden. Diese sind entsprechend zu sensibilisieren, für die Erstellung von Longlists und Shortlists sollte ein Mindestanteil an Kandidatinnen (z.B. 50%) festgelegt werden.

- **GmbHs: Reduzierung der Eigentümer:innendominanz, transparente Bestellungsverfahren**

Direkte Entsendungen durch Eigentümer:innen, wie sie in GmbHs häufig getätigt werden, begünstigen strukturell einen Männer-Bias, da Eigentümernetzwerke häufig männerdominiert sind. Hier sollte der Bestellungsprozess ebenfalls transparenter gehalten werden, etwa mit dem Einsatz von Ziel- bzw. Kompetenzprofilen sowie der Beauftragung von Headhuntern.

- **Förderung von Frauen in Führungs- und Vorstandspositionen**

Oft gilt informell eine (ehemalige) Vorstandstätigkeit als Voraussetzung, um das Handeln der Geschäftsführung aus Aufsichtsratsperspektive besser einordnen und beurteilen zu können. In Konzernen erfolgt die Entsendung in Aufsichtsratsmandate von Tochtergesellschaften (GmbHs) teils automatisch: Wer etwa als Vorständin (CFO) einer Division tätig ist, wird häufig entsandt. Umso wichtiger ist es für Frauen, operative Führungspositionen zu erreichen. Unternehmen sind daher aufgefordert, verstärkt Maßnahmen für Frauen in Führungs- und Vorstandspositionen zu setzen.

- **Ausbau von Maßnahmen zur Frauenförderung bzw. Sichtbarmachung von Frauen**

Unternehmerische Maßnahmen zur Förderung und Qualifizierung von Frauen sollten ausgebaut werden, ebenso wie Mentoring-Programme für Frauen. Die Datenbank „Zukunft Frauen“ der WKO sollte unterstützt und vor allem aktiv beworben werden.

5.3 Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmer:innenvertretungen

Folgende Empfehlungen können für Arbeitnehmer:innenvertretungen formuliert werden:

- **Entkoppelung des informellen Automatismus zwischen Betriebsratsvorsitz und Aufsichtsratsmandat**

Der informelle Automatismus, dass Betriebsratsvorsitzende automatisch auch ein Aufsichtsratsmandat für die Arbeitnehmer:innenseite erhalten, sollte aufgehoben werden und Frauen ausdrücklich motiviert werden, sich für Aufsichtsratsmandate nominieren zu lassen.

- **Empowerment von Arbeitnehmerinnen und Betriebsrätinnen**

Damit mehr Frauen Betriebsratsfunktionen übernehmen und sich damit auch für Aufsichtsratsmandate qualifizieren, müssen Arbeitnehmerinnen durch spezielle Angebote ihrer Interessensvertretung wie etwa Workshops und Mentorinnen-Projekte empowert werden. Weiters sollten in Betrieben Netzwerke von und für Arbeitnehmerinnen sowie unter Betriebsrätinnen auf- bzw. ausgebaut werden.

- **Forcierung und Beibehaltung angebotener Fortbildung**

Arbeitnehmer:innenvertreter:innen absolvieren in der Regel zeitintensive und qualitativ hochwertige Fortbildungen bzw. Ausbildungen für Aufsichtsratsfunktionen. Dies sollte weiterhin forciert bzw. beibehalten werden, um eine hohe Qualität der entsendeten Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat sicherzustellen.

6 LITERATUR

- Allbright Stiftung (2020): Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise (Allbright Bericht, September 2020), https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf
- Arouri, Nadia/ Koidl, Marion/ Baumgartner, Leonie Magdalena/ Aichinger, Isabel (2022): Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. ABZ*AUSTRIA/PwC, mit Unterstützung der Industriellenvereinigung, https://www.pwc.at/de/nwns/studie_duale_fuehrung.pdf
- BKA (2021): Frauen in Führungspositionen. Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen, https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:076e5030-69d8-4e0e-8f1d-bec5ea43f5fc/economica_2021_frauen_in_fuehrungspositionen.pdf
- BKA (2024): Frauen führen. Handreichung für Unternehmen zur Erhöhung der Frauenanteile in Führungs- und Entscheidungspositionen, Wien
- BMFWF/ BMWET (2026): Fortschrittsbericht 2026 über die Erhöhung des Bundes-Frauenanteils in den Aufsichtsgremien der Unternehmen mit einem Bundesanteil von 50 Prozent und darüber. Vortrag an den Ministerrat 45f/8, Wien, https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:1dc0cf66-253e-4573-ae6a-8f1f2d23e832/45_8_mrv.pdf
- Edding, Cornelia/ Erfurt Sandhu, Philine (2019): Personalauswahl im Topmanagement. Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (1/2019), S. 71–74
- FMA (2023): FMA-Rundschreiben zur Eignungsprüfung von Geschäftsleitern, Aufsichtsratsmitgliedern und Inhabern von Schlüsselfunktionen; Fit&Proper Rundschreiben, <https://www.fma.gv.at/wp-content/plugins/dw-fma/download.php?d=6303&nonce=3712f94558dca7d4>
- Gahleitner, Helmut (2024): Mitwirkung im Aufsichtsrat. Grundzüge des Gesellschaftsrechts für Arbeitnehmervertreter:innen II, https://www.voegb.at/content/dam/voegb/downloads/skipten/wirtschaft-recht-mitbestimmung/WRM_02_WEB_15Mai2024.pdf
- Groß, Miriam/ Kleissner, Anna/ Pitzschke, Andrea/ Sengschmid, Eva Sengschmid (2021): Frauen in Führungspositionen. Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen, Bundeskanzleramt, Bundesministerin für Frauen, Familie, Jugend und Integration, Wien, <https://www.frauenfuehren.at/daten-und-fakten.html>
- 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

- Hübler, Mario/ Sigmund, Michael (im Review-Prozess im April 2026): Breaking the Glass Ceiling: Do Female Directors Boost Firm Performance? ÖNB, Wien, <https://www.oenb.at/Presse/oenb-blog/2025/2025-05-20-mehr-frauen-im-aufsichtsrat-mehr-erfolg-fuer-unternehmen.html>
- Hudelist, Simone/ Friedrichs, Cassandra (2025): FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2025. Hürden überwinden, Chancen ergreifen! Arbeiterkammer Wien, Wien, <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/metadata/AC17449998/10/>
- Hudelist, Simone/ Bröthaler, Hanna (2026): FRAUEN.MANAGEMENT.REPORT.2026. Finanzen, Führung, Fortschritt, Arbeiterkammer Wien, <https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitundsoziales/frauen/Frauen.Management.Report.2026.pdf>
- Krell, Gertraude/ Ortlieb, Renate/ Sieben, Barbara (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Auflage. Wiesbaden
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2025): Österreichischer Corporate Governance Kodex, Fassung Jänner 2025, Wien, <https://www.corporate-governance.at/kodex/>
- Parlament Österreich (2026): Bundesgesetz, mit dem das Aktiengesetz, das SE-Gesetz und das Arbeitsverfassungsgesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2381 geändert werden (Gesellschaftsrechtliches Leitungspositionengesetz – GesLeiPoG); <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVIII/I/367>
- Parlament Österreich (2026a): Gesellschaftsrechtliches Leitungspositionengesetz – GesLeiPoG (367 d.B.), <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVIII/I/367?selectedStage=100>
- Parlament Österreich (2026b): Justizausschuss: Grünes Licht für Frauenquote von 40 % für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen; https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2026/pk0213#XXVIII_A_00302
- PwC/ DBJ (2015): Die innere Ordnung des Aufsichtsrates. Rechte und Pflichten, Wien, <https://www.pwc.at/de/publikationen/aufsichtsrat/die-innere-ordnung-des-aufsichtsrates.pdf>
- Rechnungshof Österreich (2022): Aufsichtsräte: Auswahlprozess in Ministerien. Bericht des Rechnungshofes, Reihe BUND 2022/11, Wien, https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/Aufsichtsräte_Auswahlprozess.pdf
- Stadler, Bettina/ Adam, Georg/ Eichmann, Hubert (2019): Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Die Praxis der Betriebsratsarbeit im Aufsichtsrat im Kontext von Digitalisierung. FORBA/AK Wien, <https://www.forba.at/bericht/die-wirkung-von-betriebsraeten-in-oesterreich-aus-der-sicht-der-beschaeftigten/>
- WKO (undatiert): Zukunft.Frauen – Das Führungskräfteprogramm, Website, <https://site.wko.at/zukunftfrauen/start.html>

Endbericht im Auftrag des BMFWF

Frauen im Aufsichtsrat – Wege, Praktiken und Empfehlungen