

Frauen in Aufsichtsräten

Zentrale Ergebnisse der Studie „Frauen im Aufsichtsrat – Wege, Praktiken und Empfehlungen“

Wer im Aufsichtsrat sitzt, entscheidet mit über die (wirtschaftliche) Zukunft des Landes. Eine neue FORBA-Studie zeigt: Der Weg dorthin ist oft eine Frage von Zugängen und Netzwerken – nicht von Qualifikation. Sie zeigt aber auch, wie die Situation geändert werden kann: durch verbindliche Regeln statt Informalität.

22,4 % → 35,5 %

Frauenanteil in Aufsichtsräten mit
Quotenvorgaben:
2018 → 2026

23,6 %

Frauenanteil in börsennotierten
Unternehmen ohne Quotenvorgabe
2026

10

börsennotierte Unternehmen ohne eine
einzige Frau im Aufsichtsrat
2026

Zufall oder System?

Die qualitative Studie¹ macht sichtbar, was viele Frauen auf dem Weg in den Aufsichtsrat seit Jahren erleben: Der Zugang ist oft weniger eine Frage von Leistung und Qualifikation, sondern von Netzwerken und bestehenden Machtstrukturen. Aufsichtsräte setzen sich aus zwei Seiten zusammen: der Kapitaleseite, die von den Eigentümer:innen bestellt wird, und der Arbeitnehmer:innenseite, die vom Betriebsrat entsandt wird. Auf der Kapitaleseite zeigt die Studie: Männer wählen Männer. Die Besetzung läuft dort häufig über informelle Netzwerke statt über transparente Verfahren. Auch auf Arbeitnehmer:innenseite prägt oft ein Automatismus die Besetzung: Wer den Betriebsratsvorsitz innehat, rückt in den Aufsichtsrat nach. Da Betriebsratsvorsitzende mehrheitlich Männer sind, wirkt sich das auf die Chancen von Frauen aus.

Die Quote wirkt

Dort, wo Bestellungsverfahren professioneller, transparenter und verbindlicher sind, steigt der Frauenanteil messbar. Das zeigt auch der aktuelle Frauen.Management.Report der Arbeiterkammer²: In börsennotierten Unternehmen liegt der Frauenanteil in der Kapitalvertretung bei 32,1 %, in der Arbeitnehmer:innenvertretung bei 30,9 %. Noch deutlicher

¹ Grundlage der Studie: 19 Interviews mit Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten aus Kapital- und Arbeitnehmer:innenvertretung, geführt zwischen Oktober 2025 und März 2026, mit Fokus auf große, börsennotierte Unternehmen.

² Hudelist/Bröthaler 2026

zeigt sich der Effekt einer verbindlichen Quote bei staatsnahen Unternehmen: Dort wurde die Quote auf 50 % angehoben – der tatsächliche Frauenanteil liegt mittlerweile bei 55,3 %. Die gesetzliche Quote wird von den Befragten überwiegend positiv bewertet. Sie gilt als das wirksamste Instrument, um über die immer gleichen Netzwerke hinauszuschauen und sichtbar zu machen, was längst da ist: hochqualifizierte, motivierte Frauen.

“ *Wenn es keine Quoten gibt, dann werden wir da nie Frauen reinkriegen in diese Vorstände, Vorstandspositionen und Aufsichtsräte. Davon bin ich fest überzeugt.*

Interviewperson AR_KP9 · Kapitalvertretung

“ *Es ist nicht so, wie viele sagen, dass Frauen nur wegen der Quote genommen werden. Die Quote hat dazu geführt, dass man sich die Profile von Frauen überhaupt erst genau angesehen hat – und draufgekommen ist, wie viele gute weibliche Profile es gibt. Hätte es die Quote nicht gegeben, hätte man diese Profile vielleicht nie gesucht.*

Interviewperson AR_KP13 · Kapitalvertretung

Frauen in Aufsichtsräten mit Women on Boards

Mit der Umsetzung der EU-Richtlinie „Women on Boards“ ist der nächste Schritt gesetzt. Sie verpflichtet die Mitgliedstaaten, bei börsennotierten Gesellschaften für eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern in Leitungsorganen zu sorgen. In Österreich wird die Quote im Aufsichtsrat dafür von 30 auf 40 Prozent angehoben und gilt für Wahlen und Entsendungen nach dem 31. Dezember 2026. Wird sie bei einer Wahl nicht erfüllt, bleibt der Sitz konsequenterweise leer – der sogenannte „leere Stuhl“. Börsennotierte Unternehmen müssen künftig zudem jährlich über die Geschlechtervertretung in ihren Leitungsorganen berichten. Um das zu begleiten, wurde im BMFWF eine eigene Stelle eingerichtet, die die ausgewogene Vertretung der Geschlechter in den Leitungsorganen börsennotierter Gesellschaften beobachtet und fördert.

So erreichen wir echten Wandel

Quotenregelungen wirken. Deshalb wurde sie für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen mit der Women on Boards Richtlinie von 30 auf 40 Prozent angehoben. Aber es müssen auch darüberhinausgehende Stellschrauben angegangen werden, um Frauen endlich gleichberechtigt mit in den Aufsichtsräten zu sehen: Der Zugang zum Aufsichtsrat ist eng mit Top-Management-Erfahrung verknüpft und Frauen sind in Vorständen nach wie vor stark unterrepräsentiert. Solange Frauen auf dem Weg in Führungs- und Vorstandspositionen an

undurchdringbare gläserne Decken stoßen, bleiben Aufsichtsräte „Männersache“. Drei Stellschrauben sind daher entscheidend:

1. Weniger Informalität, mehr Transparenz und Professionalisierung bei Besetzungen
2. Gezielte Förderung und Sichtbarmachung qualifizierter Frauen
3. Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit

Auch wirtschaftlich spricht viel für ausgewogenere Aufsichtsräte: Unternehmen mit mehr Frauen im Aufsichtsrat sind Studien zufolge profitabler, wachsen nachhaltiger und tragen geringere Risiken. Mehr Frauen im Aufsichtsrat sind also nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sie zahlen sich schlicht aus.

Zitate



Frauen gehören selbstverständlich überall dorthin, wo in Unternehmen Entscheidungen getroffen werden. Somit auch in Management, Vorstand und Aufsichtsratspositionen. Damit wird Österreich erfolgreicher, produktiver und innovativer.

Eva-Maria Holzleitner - Bundesministerin für Frauen, Wissenschaft und Forschung



Unsere Studie zeigt klar, dass gesetzliche Maßnahmen – wie etwa Quoten – die eine Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten zum Ziel haben, notwendig sind und auch wirken. Gleichzeitig wirkt sich ein höherer Frauenanteil positiv auf die Qualität der Aufsichtsräte insgesamt aus.

Bernadette Allinger - Studienautorin, FORBA



Gemischte Teams aus Männern und Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat sind meiner Erfahrung nach eine notwendige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Unterschiedliche Perspektiven führen zu besseren Entscheidungen. Das erlebe ich in meiner eigenen Arbeit im Aufsichtsrat immer wieder.

Brigitte Ederer - Aufsichtsratsvorsitzende ÖBB