Ein Jahr Frauenquote im Aufsichtsrat – ist jetzt alles gut?

Aufsichtsräte börsenotierter und großer Firmen müssen eine **Frauenquote** von 30 Prozent erfüllen. Auf den ersten Blick wirkt die Pflicht. Auf den zweiten Blick ist sie gar nicht so verpflichtend. Über Frauen, die sich den Weg nach oben gebahnt haben – und eine Quote, die immer noch unbeliebt ist.

VON JEANNINE HIERLÄNDER UND NICOLE STERN

„Frauen verlaufen sich oft auf dem Weg nach oben, auch aus einem karriereschädlichen Mangel an Selbstwertgefühl", sagt Aufsichtsrätin Cattina Leitner. /// Akos Burg

Eine Quote, das ist nichts. Nein, besser, man schafft es aus eigener Kraft. Denn wer, sagen die vielen Gegner, will schon gern eine Quotenfrau sein? Die Idee hat sich trotzdem durchgesetzt: Seit Jänner 2018 müssen börsenotierte Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern 30 Prozent ihrer Aufsichtsratsmandate mit Frauen besetzen. Damit gesellt sich Österreich zu etwa zehn Ländern in Europa, die schon solche Gesetze haben: Neben dem Vorreiter Norwegen gibt es in Frankreich, Italien, Spanien, Finnland, den Niederlanden und Deutschland eine verpflichtende Quote (siehe Grafik). Exotisch ist das also schon lang nicht mehr. Eher ziemlich Mainstream.

Und damit gleich zur wichtigsten Frage: Was bringt die Quote? Experten und Zahlen sind sich einig: Sie wirkt. „Quotenpflichtige Unternehmen schneiden beim Frauenanteil deutlich besser ab als andere", sagt Christina Wieser, die für die Arbeiterkammer jährlich den „Frauen.Management.Report" erstellt, in dem sie den Frauenanteil in österreichischen Unternehmen untersucht. Laut Daten der Unternehmensberatung EY ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsenotierter Firmen voriges Jahr von 18,8 auf 23,2 Prozent gestiegen. Die Quote verlangt zwar deutlich mehr, aber die Unternehmen haben dafür reichlich Zeit: Die Pflicht gilt nur für Neubestellungen. Jedes vierte verpflichtete Unternehmen erfüllt die Quote noch nicht.

» Frauen müssen auch nach außen sichtbarer gemacht werden. «

ELISABETH STADLER

Vorstandschefin der Vienna Insurance Group ///
Clemens Fabry

» Jüngere Männer haben weniger ein Problem damit, von Frauen in einer Funktion kontrolliert zu werden. «

SUSANNE RIESS

Chefin Wüstenrot Versicherung ///
APA/Neumayr

Theoretisch auch für Männer. Auf den zweiten Blick ist die Quote gar nicht so verpflichtend. Sie erlaubt umfassende Ausnahmen, die dazu führen, dass Schätzungen zufolge nur etwa 80 Unternehmen davon betroffen sind. Und in den Unternehmen, die das Gesetz umfasst, sind nicht alle restlos begeistert. „In einigen Unternehmen werden reine Verhinderungsstrategien angewandt, damit sie ja nicht in die Quote fallen", sagt Josef Fritz, Headhunter für Aufsichtsräte. Zum Beispiel, indem sie den Frauenanteil in der Belegschaft oder die Köpfe im Aufsichtsrat gering halten. Denn Firmen, in denen weniger als ein Fünftel der Belegschaft Frauen sind oder die weniger als sechs Kapitalvertreter im Aufsichtsrat haben, sind ausgenommen. Theoretisch gilt die Quote auch für Männer. In der Praxis ist sie eine reine Frauenquote.

Quote bleibt umstritten

Die Quote – ein Erfolgsrezept? Die Hoffnung war in vielen Ländern, dass mit steigendem Frauenanteil im Aufsichtsrat auch mehr Frauen in die Vorstände einziehen. Zumindest kurzfristig erfülle sich das nicht, heißt es in einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. Die Anstrengungen ließen nach, sobald das Quotenziel von 30 Prozent erreicht ist. In Österreich ist der Anteil von Topmanagerinnen in den Börsenfirmen voriges Jahr gesunken. Von 186 Vorständen waren nur neun Frauen, 88 Prozent der Unternehmen haben noch immer keine einzige Frau im Vorstand. In staatsnahen Unternehmen wurde 2011 eine Quote eingeführt – sie gilt aber nur für die vom Staat gestellten Mitglieder. Bis Ende des Vorjahres mussten 35 Prozent dieser Mandate mit Frauen besetzt sein. Neue Zahlen dazu werden im März veröffentlicht. Aber schon 2017 war fast jedes zweite Bundes-Aufsichtsratsmandat in staatsnahen Firmen in weiblicher Hand. 37 von 54 Betrieben erfüllen seit einem Jahr die Quote.

Die Quote bleibt umstritten. Susanne Riess, einst Vizekanzlerin in der Regierung Schwarz-Blau I und heute Chefin der Wüstenrot, hat ihre Probleme damit. „Als Initialzündung ist sie gerechtfertigt, aber nur, bis der gewünschte Prozentsatz erreicht ist", sagt sie. Riess sitzt im Aufsichtsrat des Verbund, zwei Signa-Töchtern und der Einlagensicherung. Lieber als die Quote wäre ihr ein Umdenken in den Köpfen. Weil „ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess nicht vom Gesetzgeber verordnet werden kann." Es scheint, als wären vor allem die Profiteurinnen der Quote wenig begeistert davon. Helen Pelzmann, EY-Law-Partnerin, ist grundsätzlich gegen Zwang. „Aber wenn man sich mit dem Thema auseinandersetzt, merkt man, dass sich Aufsichtsratsgremien sehr homogen zusammensetzen, auch wenn sie das nicht sollten." Die Quote sei ein adäquates Mittel, um alte Strukturen, Stichwort Boys Club, zu durchbrechen.

Suche nach Ähnlichkeit

Aber gibt es überhaupt genug Frauen für die Jobs? Auch das war immer eine Kritik an der Quote – dass sich einige wenige die Mandate untereinander aufteilen würden. Susanne Riess sagt, dass sie viele Anfragen für Aufsichtsratsmandate bekommt, weil es in der Finanzbranche nicht allzu viele Frauen gibt, die ausreichend qualifiziert sind und mehrjährige Führungserfahrung mitbringen. Quer durch die Branchen gebe es aber genug Frauen, sagt Gundi Wentner vom Berater Deloitte. „Mir ist kein einziger Fall bekannt, in dem ein Unternehmen ein Mandat unbesetzt gelassen hat, weil es keine Frau gefunden hat." Schwer tun sich laut Headhunter Josef Fritz vor allem Industrie und Handel. Im zwölfköpfigen Aufsichtsrat der Voestalpine sitzt mit Helga Nowotny nur eine Frau. Die Quote werde mit einigen Neubesetzungen im Sommer erfüllt werden, sagt ein Sprecher. Beim Anlagenbauer Andritz stellen die sechs Kapitalvertreter mit Monika Kircher nur eine Frau. Eine weitere wird vom Betriebsrat entsandt. Bei der Erste Group hat man schon im Jahr 2016 einen Frauenanteil von 35 Prozent erreicht. Auch bei der Vienna Insurance Group sind vier von zehn Posten mit Frauen besetzt.

„In Aufsichtsräten und Vorständen wird häufig nach Selbstähnlichkeit besetzt", sagt Gundi Wentner von Deloitte. Gesucht würden die weiblichen Aufsichtsräte genau wie die männlichen. „Man fragt häufig die Frauen, die man kennt, und wenn die nicht können, fragt man, ob sie jemanden kennen." Wenn aber von Haus aus weniger Frauen im Aufsichtsrat sitzen, kommen, wie die Vergangenheit gezeigt hat, eben mehr Männer zum Zug. „Was man früher sicher nicht gemacht hat, war, gezielt darauf zu schauen, ob es Frauen gibt, die für diese Position infrage kommen", räumt Kleinanlegervertreter Wilhelm Rasinger ein. Er sitzt im Aufsichtsrat von Wienerberger, Erste Group und S-Immo.

Quote im Vorstand unbeliebt. Ein Aufsichtsratsmandat ist heute ohnehin kein reiner Prestigeposten mehr, sondern mit sehr viel Arbeit verbunden, sagt Wentner. „Alle, nicht nur Frauen, denken heute mehr darüber nach, ob sie so ein Mandat annehmen, als vor zehn Jahren." Frauen stehen oft vor besonderen Herausforderungen. Riess: „Meine Wahrnehmung von dem Job als Aufsichtsrätin ist, dass man als Frau, die Dinge hinterfragt, schnell als anstrengend und lästig eingestuft wird." Vor allem von der „älteren Generation männlicher Führungskräfte", die noch ein „anderes" Frauenbild habe. „Jüngere Männer haben weniger ein Problem damit, von Frauen in einer Funktion kontrolliert zu werden." Auch auf das Klima hätten gemischtgeschlechtliche Gremien Auswirkungen: „Manche schätzen das, andere weniger", sagt Riess. Rasinger sieht keinen Unterschied. „Ein Aufsichtsrat ist ja kein Fußballplatz." Ein höflicher Umgangston gehöre in diesen Gremien dazu. In den Besprechungen stellt er nur eines fest: „Es gibt Personen, die zurückhaltender sind, während sich andere mehr einbringen, ganz unabhängig vom Geschlecht."

Geht es nach der EU-Kommission, sollen künftig mehr Frauen oben mitreden. Ein Entwurf sieht vor, dass bis 2020 mindestens 40 Prozent der nicht geschäftsführenden Direktoren und Aufsichtsratsmitglieder von Börsenfirmen der unterrepräsentierten Geschlechtergruppe gehören. Bisher konnten sich die Mitgliedsstaaten aber nicht einigen. Besonders wenn es um die Vorstände geht, ist die Idee einer Quote nicht sonderlich beliebt. „Die Eigentümer, die das unternehmerische Risiko tragen, müssen das Management ohne Einschränkung frei wählen können", sagt Anwältin und Aufsichtsrätin Cattina Leitner, die von der ÖVP in den Aufsichtsrat der ÖBB und den Unirat der Wiener Wirtschaftsuniversität geholt wurde.

AUF EINEN BLICK

DIE FRAUENQUOTE

Seit 1. Jänner 2018 sind börsenotierte Firmen und Unternehmen mit dauerhaft mehr als 1000 Beschäftigten zu einer sogenannten Geschlechterquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten verpflichtet. De facto handelt es sich dabei um eine Frauenquote.

Ausnahmen sind allerdings erlaubt, etwa, wenn weniger als sechs Kapitalvertreter im Aufsichtsrat sitzen. Sind weniger als 20 Prozent der Belegschaft weiblich, gilt die Regelung ebenfalls nicht. Die Pflicht zur Quote gilt nur für Neubestellungen. Bei Nichterfüllung der Quote haben die Unternehmen im Vergleich zu anderen Ländern wenig zu befürchten. Findet sich keine Frau, bleibt der Posten unbesetzt („leerer Stuhl").

In Unternehmen, an denen der Bund mit 50 Prozent oder mehr beteiligt ist, wurde 2011 eine Quote eingeführt. Sie gilt aber nur für die Aufsichtsräte, die der Staat entsendet. Bis Ende 2018 mussten 35 Prozent Frauen sein.

Managerin als Vorbild

Fragt man Elisabeth Stadler, die Chefin der Vienna Insurance Group (VIG) und die einzige Frau an der Spitze eines großen Börsenkonzerns, liegt es vor allem an den leitenden Personen im Unternehmen, ob sie dem Thema Priorität einräumen. Bei der VIG gibt es neben Stadler noch zwei Frauen im Vorstand, der damit zur Hälfte weiblich ist. Eine absolute Ausnahme in Österreich. Stadler hält das Thema für einen „der wichtigsten strategischen Eckpfeiler" ihres Konzerns. Frauen sollen Karriere machen können, ohne Hindernisse in den Weg gelegt zu bekommen. Und sie sollen nicht nur im Konzern, sondern auch nach außen sichtbarer gemacht werden – indem man sie etwa auf externe Konferenzen schickt. „Man kann bewusst Maßnahmen setzen, um Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, auch als Aufsichtsrätinnen."

Dass Frauen an der Spitze ein Vorbild sein können, sieht auch Susanne Riess so. „Als ich zu Wüstenrot gekommen bin, gab es keine einzige weibliche Führungskraft." Viele hätten sich erst gar nicht für die Jobs beworben, in der Annahme, dass es ohnehin sinnlos sei. Riess sprach Frauen deshalb gezielt an. Heute hat das Unternehmen 35 Prozent weibliche Führungskräfte, auch in Bereichen, die man früher eher Männern zugeschrieben hat.

Starke Präsenzkultur. Auch Erste-Group-Personalchef Markus Posch findet, dass der Vorstand das Weiterkommen von Frauen auf der Agenda haben muss. „Das ist aber nichts, was man einer Firma aufzwingen kann. Es ist eine Frage der Überzeugung und des Erfahrens." Cattina Leitner hält an gesellschaftliches Umdenken und bemängelt die starke Präsenzkultur in Österreich. Eltern bräuchten flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. „Dann kommen Frauen schneller wieder auf eine höhere Stundenzahl." Was sie ärgert: „Wenn ein Mann in eine Führungsposition kommt, hat er es geschafft. Bei einer Frau war es schnell einmal die Quote. Das ist eine Kränkung." Die Quote sieht sie nicht als Bevorzugung, sondern als eine „Entscheidungshilfe bei gleicher Eignung". Aus ihrer Zeit als Ausbildungsrichterin sei ihr eine „überhöhte Selbsteinschätzung" nur bei männlichen Berufsanfängern untergekommen. Frauen würde männliches Gehabe übel genommen. Diese Zuschreibungen gehörten aufgebrochen. Auch unter Frauen. „Sie verlaufen sich oft auf dem Weg nach oben, auch aus einem karriereschädlichen Mangel an Selbstwertgefühl." ///

»Frauen machen seltener Karriere, weil sie Frauen sind«

Nicht Kinder, Work-Life-Balance und Motivation hinderten Frauen am **Aufstieg,** sagt der Karriereforscher Guido Strunk. Der einzige Unterschied zu ihren männlichen Konkurrenten sei das Geschlecht.

VON JEANNINE HIERLÄNDER

Sie haben 2009 eine Studie mit einem provokanten Ergebnis veröffentlicht: dass Frauen seltener Karriere machen, nicht, weil sie Teilzeit arbeiten oder sich falsche Jobs aussuchen, sondern einfach, weil sie Frauen sind. Können sich Frauen ihre Bemühungen also sparen?

Guido Strunk: Es heißt immer, dass es logisch nachvollziehbare Gründe gibt, warum Frauen seltener Karriere machen: Teilzeit, Verhandlungsstärke, das Netzwerk, die persönliche Anstrengung. Wir haben 50 weibliche und männliche Absolventen der Wiener Wirtschaftsuniversität mit den gleichen Voraussetzungen über zehn Jahre untersucht. Und die Studie fand als einzigen relevanten Unterschied den biologischen. Die Männer hatten binnen zehn Jahren insgesamt 70.000 Euro mehr verdient.

Wie kann man in einer Studie weiche Faktoren wie die Durchsetzungskraft messen?

Wir haben Paare gebildet von je einem Mann und einer Frau, die das Gleiche studiert haben, die gleichen Noten hatten, gleiche Ergebnisse in den Fragebögen zur Persönlichkeitsstruktur. Sogar die soziale Herkunft war gleich. Sie haben sich in nichts unterschieden als im Geschlecht. Unsere Hypothese war, dass kein Gehaltsunterschied herauskommt. Aber das stimmte einfach nicht. Frauen machen seltener Karriere, einfach, weil sie Frauen sind.

Die Studie liegt jetzt fast zehn Jahre zurück. Was hat sich seither getan? Haben Sie neue Daten erhoben?

Die Daten, die wir haben, zeigen, dass die Gehaltsunterschiede zwischen besagten männlichen und weiblichen WU-Absolventen größer geworden sind. Man muss natürlich vorsichtig sein, weil man die Inflation herausrechnen muss. Aber an den grundlegenden Mechanismen hat sich nichts geändert. Es sah eher schlimmer aus.

Haben Sie untersucht, wie sich Kinder auf die Karriere auswirken?

Das war für die Studie nicht wirklich relevant, weil wir die ersten zehn Jahre nach dem Studium analysiert haben und die Kinder in der Regel etwas später kommen. Wir haben eine separate Auswertung der wenigen Mütter gemacht. Sie haben binnen zehn Jahren 95.000 Euro Gehaltsverlust akkumuliert, also etwas mehr als die kinderlosen Frauen. Aber auch für Frauen ohne Kinder gab es einen deutlichen Pay Gap.

Kritiker argumentieren, dass, wenn es so wäre, dass Frauen die gleiche Leistung für weniger Geld bringen, Unternehmen ja nur noch Frauen einstellen würden.

Das passiert teilweise auch. In Branchen, wo viele Frauen arbeiten, sinken die Löhne. Seit in der Medizin Frauen auf dem Vormarsch sind, gehen die Löhne herunter. Da spielen auch alte Mechanismen mit. Männer, die ein Kind erwarten, werden immer noch oft gefragt, ob sie genug verdienen. Außerdem sind solche Argumente schwierig, der Arbeitsmarkt ist kein echter Markt, weil es keine Gehaltstransparenz gibt.

Es stimmt also nicht, dass Frauen deswegen weniger verdienen und seltener aufsteigen, weil sie im Leben andere Prioritäten setzen – wie die Familie oder ihre Work-Life-Balance?

Im Studium glauben die Frauen, sie haben bessere Noten und studieren schneller, Qualität würde sich durchsetzen. Dann kommen sie in Unternehmen und merken, wie die ticken. Das sind unbewusste Verhaltensweisen. Der eine bekommt ein paar Mal öfter die spannendere Aufgabe, nach ein paar Jahren heißt es, du hattest immer die besseren Projekte, du wirst befördert. Und wenn ich drei- oder viermal übergangen werde, wäre ich ja dumm als Frau, würde ich glauben, ich mache in dieser Firma Karriere. Und es fehlen die Vorbilder. Wenn junge Frauen sehen, dass im Vorstand ihrer Firma nur Männer sitzen, dann empfinden sie es schon als Erfolg, wenn sie einen mittleren Führungsjob bekommen.

Was halten Sie von Quoten? Sind Sie dafür?

Auf jeden Fall. Wobei Quoten auch nach hinten losgehen können. An den Hochschulen gibt es Quoten. Weil es weniger Frauen gibt, sitzen sie in allen Gremien und kommen zu nichts anderem mehr. Nach zehn Jahren haben sie weniger publiziert als ihre männlichen Kollegen. Für das Ziel, dass nicht nur Männer alle Entscheidungen treffen, sind Quoten trotzdem hilfreich. ///

STECKBRIEF

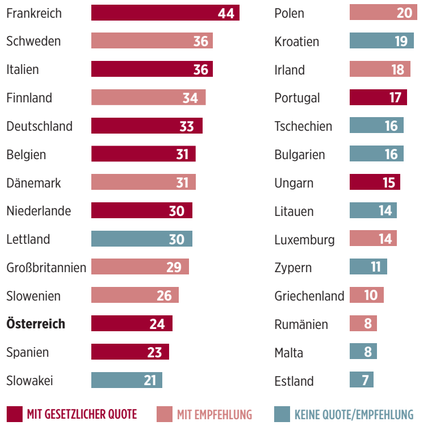
Guido Strunk ist promovierter Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler sowie Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen, etwa an der Wiener Wirtschaftsuniversität. Außerdem hat er ein eigenes Forschungsinstitut.

Seine Studie „Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen" entstand an der WU Wien.

Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien

Mitglieder des Direktoriums; bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Aufsichtsrats (AR)

in Prozent (in den größten börsenotierten Unternehmen)



(Stand: Sommer 2018) QUELLE: EBW /// GRAFIK: „Die Presse" /// GK

LÄNDER MIT QUOTE	Beschluss	Quote in %	Gilt ab	Gremien	Gilt für	Sanktionen
Norwegen	2003	**40**	2008	Aufsichtsrat	Alle börsenotierten und staatlichen Unternehmen	Geldstrafen bis hin zur Unternehmensauflösung
Spanien	2007	**40**	2015	Exekutivkomitee	Staatliche und private KGs; alle ab 250 Beschäftigten	Keine
Island	2010	**40**	2013	Aufsichtsrat	Alle ab 50 Beschäftigten	Keine
Belgien	2011	**30**	2017/2019	Exekutivkomitee	Alle börsenotierten und staatlich kontrollierte Firmen	Jede Neubesetzung ungültig, wenn dadurch die Quote verfehlt wird
Frankreich	2011	**20/40**	2014/2017	Aufsichtsrat	Börsenotierte Firmen; alle ab 500 Beschäftigten bzw. ab 50 Mio. Euro Umsatz	Ernennung eines Vorstandsmitglieds ungültig bei Quotenverfehlung
Italien	2011	**20/30**	2012/2015	Aufsichtsrat	Alle börsenotierten und staatlich kontrollierte Firmen	max. 1 Mio. € Strafe bis hin zur Auflösung des AR
Niederlande	2011	**30**	2016	Aufsichtsrat und Vorstand	Börsenotierte Firmen; alle ab 250 Beschäftigten	Keine
Deutschland	2015	**30**	2016	Aufsichtsrat	Unternehmen, die börsenotiert und mitbestimmt sind	„Leerer Stuhl" *
Österreich	2017	**30**	2018	Aufsichtsrat	Alle börsenotierten; ab 1000 Beschäftigten; ab 6 Kapitalvertretern im Aufsichtsrat (AR)	„Leerer Stuhl" *
Portugal	2017	**20/33**	2018/2020	Direktoren und Aufsichtsrat	Alle börsenotierten und staatlichen Unternehmen	Mandat gilt als vorläufig

* Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt