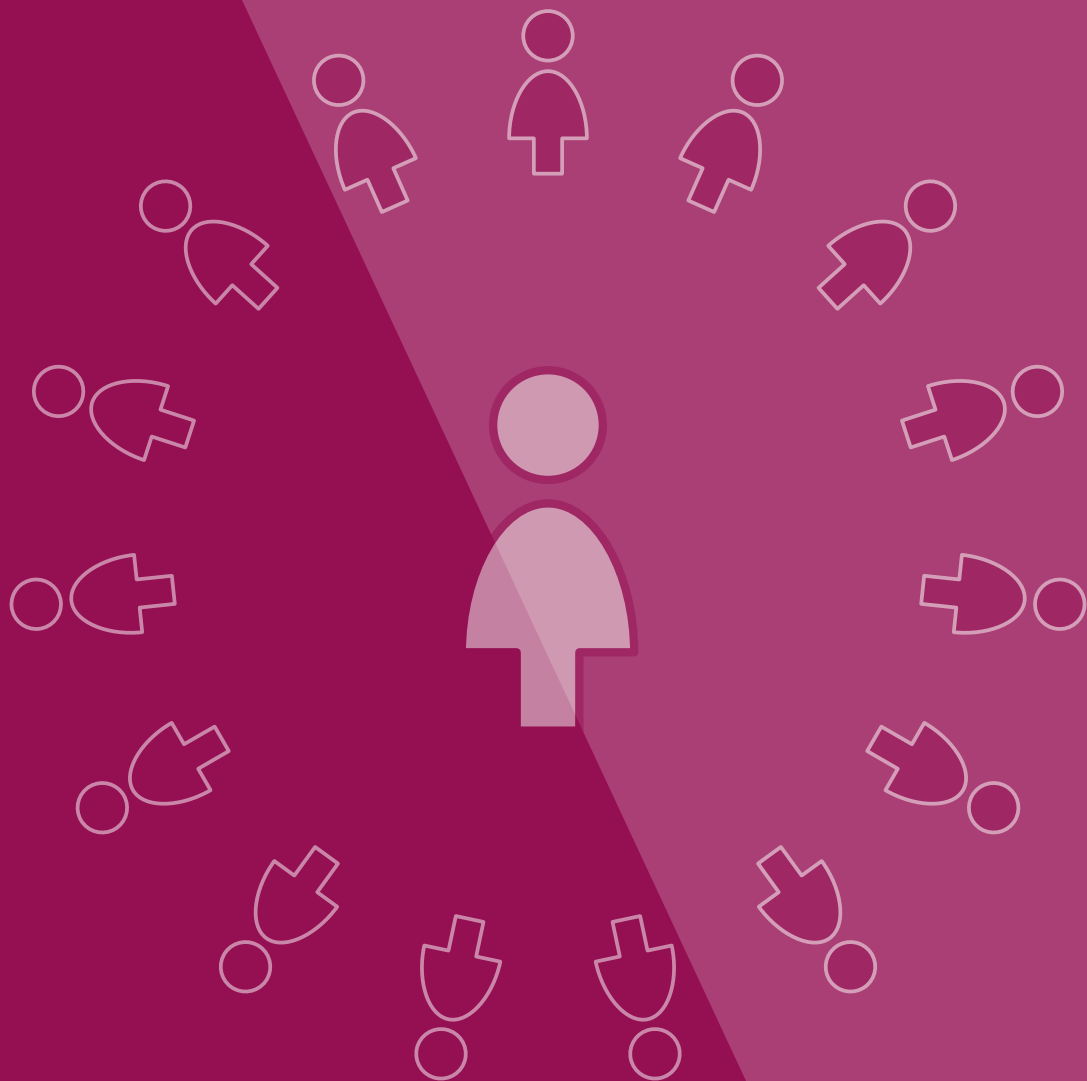


Frauen führen.

Handreichung für Unternehmen
zur Erhöhung der Frauenanteile in
Führungs- und Entscheidungspositionen.



Frauen führen.

Handreichung für Unternehmen
zur Erhöhung der Frauenanteile in
Führungs- und Entscheidungspositionen.

Wien, 2024

Impressum

Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:
Bundeskanzleramt,
Sektion Frauenangelegenheiten und Gleichstellung
Minoritenplatz 3, 1010 Wien
Gesamtumsetzung: Abteilung III/6
Layout: BKA
Wien, 2024. Stand: Februar 2024

Copyright und Haftung: Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung der Medieninhaberin unzulässig. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorinnen ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorinnen dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen: Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an int.frauen@bka.gv.at.

Vorwort

Für immer mehr Unternehmen ist eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in allen Unternehmensbereichen, und auch in Führungs- und Entscheidungspositionen wichtig: Nicht nur, um entsprechende Vorgaben zu erfüllen, sondern auch, weil der Unternehmenserfolg durch diversere Besetzungen gestützt wird. Zahlreiche Projekte und Initiativen unterstützen dieses Anliegen. Wie aber kann ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen erreicht werden? Wie können diese Fortschritte langfristig und nachhaltig abgesichert und in der Unternehmensstruktur verankert werden? Welche Hürden bestehen und wie können Organisationen damit umgehen?

Die vorliegende Handreichung soll Unternehmen, HR- und Personalentwicklung und Führungskräfte dabei unterstützen, praktische Tipps und Ansatzmöglichkeiten aufzuzeigen, ihre Frauenanteile zu erhöhen. Neben Beispielen aus der Unternehmenspraxis werden auch die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, die teilweise für unterschiedliche Unternehmen gelten, vorgestellt.

Eine erste Fassung dieser Sammlung von Praxisbeispielen wurde im Projekt „Women are top! To the top by innovative corporate cultures“ erstellt. Dieses von der EU kofinanzierte Projekt wurde von der BKA-Frauensektion von 2013-2015 koordiniert, das Institut für Gender und Diversität in Organisationen der Wirtschaftsuniversität Wien und die Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt FORBA beteiligten sich als Forschungspartnerinnen daran und identifizierten Rahmenbedingungen und vorbildhafte Praxisbeispiele zur Erhöhung der Frauenanteile in Leitungs- und Entscheidungspositionen in Unternehmen. Projektergebnisse waren insbesondere eine Simulation zur diskriminierungsfreien und transparenten Besetzung von Aufsichtsräten „choose your board“ und eine Sammlung von über 50 Praxisbeispielen aus österreichischen Unternehmen.

Im Jahr 2023 erfolgte eine grundlegende Überarbeitung und Aktualisierung der Maßnahmenbeispiele, die nun in der vorliegenden Toolbox eine Handreichung für Unternehmen, Personal- und Diversityverantwortliche sowie Betriebsrätinnen und Betriebsräten dafür geben soll, wie auch in ihrem Unternehmen eine gleichberechtigte Führungsverantwortung von Frauen und Männern gelingen kann. Dabei wird auf die Gleichstellung in allen Unternehmensbereichen (**Kapitel 3**), in Vorstand und Geschäftsführung (**Kapitel 4**) sowie im Aufsichtsrat (**Kapitel 5**) fokussiert.

An dieser Neubearbeitung beteiligten sich auch Diversity-Expertinnen von Deloitte mit ihrer Expertise.

Ein kurzer Überblick über aktuelle Daten zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen findet sich in **Kapitel 2**.

Für Unternehmen in Österreich gelten auch einige gesetzliche Grundlagen für die Sicherstellung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen. Diese werden in der vorliegenden Toolbox im Kapitel 1 ebenfalls dargestellt und in blau hervorgehoben. Weiterführende Tipps sind gelb markiert, die Unternehmensbeispiele sind in grün hervorgehoben.



Gesetzliche Grundlagen und bindende Empfehlungen



Tipps



Praxisbeispiele

→ Weiterführende, externe Links

→ interne Links und Verweise

Inhalt

Vorwort	3
1 Der gesetzliche Rahmen auf einen Blick	7
2 Daten und Fakten	10
3 Frauen in allen Führungs- und Entscheidungsebenen: Handlungsfelder für Unternehmen	12
3.1 Strategische Verankerung: Zielvorgaben und Frauenförderpläne.....	15
3.1.1 Frauenförderpläne.....	17
3.1.2 Interne Verankerung in KPI.....	20
3.2 Leadership-Entwicklung zu inklusiver Führung.....	21
3.3 Gezielte Rekrutierung von Frauen.....	24
3.4 Internes Talentemanagement: (künftige) Führungskräfte erfolgreich entwickeln.....	29
3.4.1 Mentoring und Netzwerke.....	31
3.5 Arbeitszeiten, Anwesenheits-, Meeting- und Führungskulturen.....	33
3.5.1 Geteilte Führungspositionen	34
3.5.2 Führen in Teilzeit bzw. mit flexiblen Arbeitszeiten	36
3.5.3 Vereinbarkeit und Karenzmanagement.....	37
3.6 Neugründungen: Gleichstellung von Anfang an mitdenken.....	39
3.7 Von anderen Unternehmen lernen.....	40
4 Frauen im Vorstand und Geschäftsführung: Spezifische Ansätze und Handlungsfelder für Unternehmen	43
5 Frauen im Aufsichtsrat: Handlungsfelder für Unternehmen	46
5.1 Interne Zielwerte.....	47
5.2 Gezielte Rekrutierung: Auswahl und Verfahren.....	47
6 Rechtliche Grundlagen im Detail	51
6.1 Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat GFMA-G.....	51
6.2 Aktiengesetz	52
6.3 Unternehmensgesetzbuch (UGB).....	54

6.4 Corporate Governance Kodex (CGK).....	55
6.5 Gleichbehandlungsgesetz.....	58
6.6 Zusätzliche Zielvorgaben für staatsnahe Unternehmen	59
6.7 Bundes-Public Corporate Governance Kodex	60
6.8 ÖNORM S 2501: 2008 Diversity Management.....	62
Literaturverzeichnis.....	63

1 Der gesetzliche Rahmen auf einen Blick

Es gibt verschiedene Maßnahmen und Initiativen, um die Gleichstellung der Geschlechter in Führungs- und Entscheidungspositionen zu fördern. Generell kann zwischen gesetzlichen Maßnahmen einerseits und „soft law“ regulierenden sowie freiwilligen Maßnahmen andererseits unterschieden werden. Zu den international weit verbreitetsten Maßnahmen gehören die Quotenregelungen und Corporate Governance Kodizes.

Quotenregelungen haben das Ziel, bestimmte Personengruppen in der betreffenden Position bzw. im betreffenden Gremium entsprechend dem festgelegten Anteil zu repräsentieren. Dies führt dazu, dass Positionen oder Gremien heterogener besetzt werden und somit vielfältigere Interessen und Perspektiven vertreten sind. Zudem schaffen Quoten in den Bereichen, in denen ihre Zielwerte noch nicht erreicht wurden, ein Bewusstsein über die bestehende Ungleichheit und die Vielfalt der möglichen Kandidatinnen und Kandidaten. Dies kann zu einer Standardisierung der Besetzungen und höherer Qualifikation der Kandidatinnen und Kandidaten führen, da mehr auf Expertise geachtet wird. Zur Wirkung von verbindlichen Zielvorgaben gibt es internationale Evidenz: „Ein Blick auf die aktuelle Lage der EU-27-Länder zeigt allgemein, dass Länder mit einer verbindlichen Quote einen deutlich höheren Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien aufweisen als Länder mit einer unverbindlichen oder ohne Quote.“ (Economica 2021; S. 46).

In Österreich variieren die Vorgaben je nach Sektor, in dem das Unternehmen tätig ist, sowie nach der Unternehmensgröße. Im Folgenden werden die zentralen (gesetzlichen) Regelungen für privatwirtschaftliche und staatsnahe Unternehmen, sowie im öffentlichen Bereich vorgestellt; Details zu den einzelnen hier angeführten Regelungen finden sich im → **Kapitel 6**.

Darüber hinaus bestehen für bestimmte Organisationen bzw. Unternehmen zusätzliche rechtliche Regelungen zu Frauenanteilen, insbesondere im öffentlichen Bereich (ORF, Bundesmuseen, Universitäten u. a.), sowie im Finanzbereich.

Für alle
Unternehmen
gilt

**Gleichbehand-
lungsgesetz:**
- geschlechtsneutrale
Stellenausschreibung
- Diskriminierungsverbot
bei Einstieg und Aufstieg

ÖNorm Diversity

Für alle
Unternehmen
mit mehr als
150 Beschäftigten
gilt zusätzlich

**Gleichbehandlungs-
gesetz:**
- Einkommensbericht
alle 2 Jahre

Für alle
Unternehmen
mit mehr als
1.000 Beschäftigten
gilt zusätzlich

**AG, SE-G, GmbH-G,
GenossenschaftsG:**
- 30% Frauen und Männer
im Aufsichtsrat

Für alle
börsennotierten
Unternehmen
gilt zusätzlich

Aktiengesetz:
- 30% Frauen und Männer
im Aufsichtsrat

UGB:
Corporate Governance
Bericht zur
Zusammensetzung von
Vorstand und Aufsichtsrat
und zu Maßnahmen zur
Frauenförderung

Für **börsennotierte**
Unternehmen im öffentlichen
Interesse mit mehr als
500 Beschäftigten
gilt zusätzlich

UGB:
nicht-finanzieller
Bericht auch zu sozialen
Aspekten und zum
Diversitätskonzept

Für Unternehmen
mit mindestens
50% Bundesbeteiligung
gilt zusätzlich

Ministerratsvorträge:
40% Frauen im Aufsichtsrat

B-PCGK: Hinwirken auf
paritätische Besetzung
der Aufsichtsgremien;
Berichterstattung zu
Frauen in Leitungs- und
Überwachungsgremien
und zu Maßnahmen zur
Erhöhung der Frauenanteile,
inkl. in leitenden Positionen

- gesetzlich verpflichtend
- nicht-bindende Vorgaben

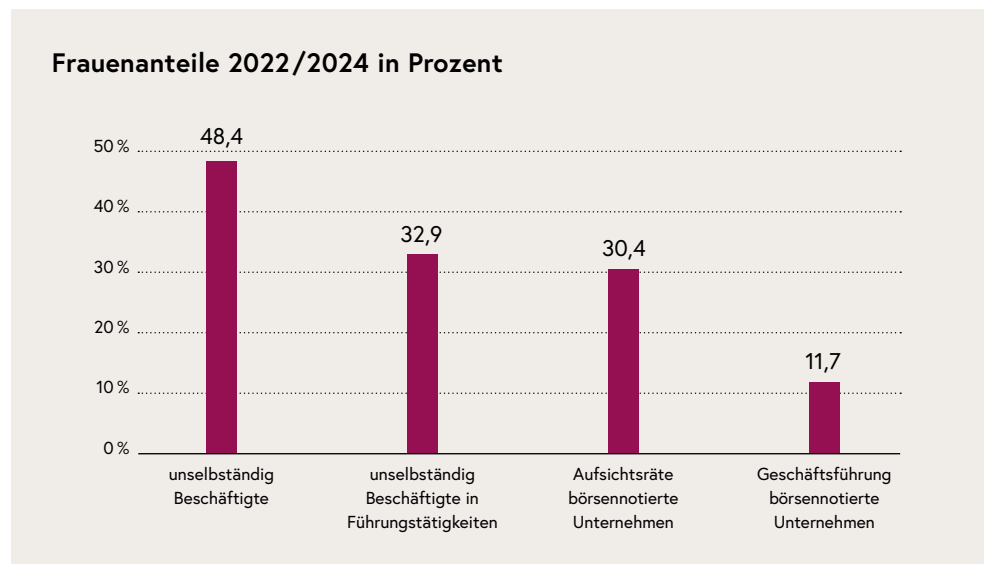
Daten und Fakten



2 Daten und Fakten

Obwohl Frauen mit 48,4% nahezu die Hälfte aller unselbständig Beschäftigten in Österreich stellen, sind nur 32,9% der leitenden Positionen mit Frauen besetzt. (Statistik Austria 2022). Dies deutet darauf hin, dass es auch auf den Führungspositionen unterhalb von Aufsichtsrat und Vorstand noch Potential für eine ausgewogenere Repräsentation von Frauen und Männern, und für einen Abbau der „gläsernen Decken“, gibt.

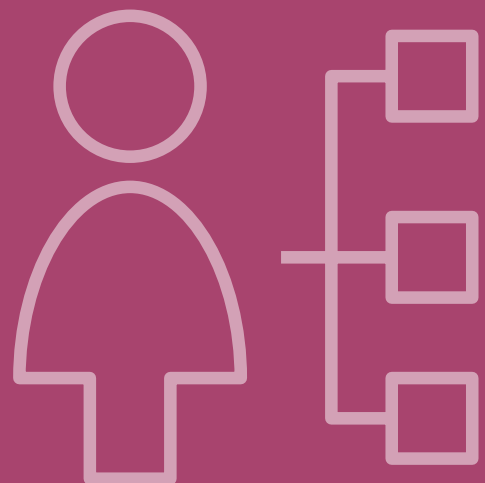
In den Aufsichtsräten börsennotierte österreichischer Unternehmen lagen die Frauenanteile 2024 bei 26,4%, in den Vorständen noch darunter (AK 2024):



Weitere Daten und Fakten liefern:

- Die Studie: Frauen in Führungspositionen: Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen (Economica 2021).
- Der jährliche Bericht zur Berücksichtigung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Rahmen der Wirkungsorientierung: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wirkungsorientierte-verwaltung/rechtsgrundlagen-berichte-und-materialien/berichte-zur-wirkungsorientierung/>.

Alle Führungsebenen



3 Frauen in allen Führungs- und Entscheidungsebenen: Handlungsfelder für Unternehmen

Eine Vielzahl von Forschungsergebnissen bestätigt, dass sich Frauen in Führungspositionen im Schnitt positiv auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen auswirken und daher einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Noch deutlicher sind die positiven Effekte bei der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, aber auch die Chancengleichheit und damit Einkommenschancen, Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann positiv beeinflusst werden. In der Studie „Frauen in Führungspositionen. Aktuelle Analysen und Rahmenbedingungen“ fasst die *Economica* (*Economica* 2021) die Ergebnisse bestehender Forschung und Analysen wie folgt zusammen:

„Frauen in Führungspositionen wirken sich positiv auf Umsatzentwicklung und Gewinn aus.

Frauen in Führungspositionen haben einen positiven Einfluss auf Kapital- und Eigenkapitalrendite.

Für Frauen stehen die Mitarbeitenden im Fokus; die kurzfristige Profitabilität kann daher bei Frauen in Führungspositionen niedriger als bei Männern ausfallen.

Frauen in Führungspositionen wirken sich positiv auf die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.

Frauen in Führungspositionen können die Geschlechterdiversität auf allen Managementebenen positiv beeinflussen.

Frauen führen umsichtiger und vorsichtiger, Bilanzberichtigungen sind seltener erforderlich.

Frauen tätigen die erfolgreicherer Investitionen – auf Kapitalgeber- und Kapitalnehmer-Seite.“

Economica 2021, S. 20f.

Um einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erreichen, benötigt es einen ausreichend weiten Kreis an qualifizierten Frauen, mit denen Führungspositionen besetzt werden können (Bottom-up-Ansatz). In manchen Branchen, so wie etwa in den MINT-Bereichen, ist es daher essentiell, den Frauenanteil zu steigern und mehr Frauen und Mädchen in entsprechende Ausbildungen und folglich in MINT-Berufe zu bringen. Der Trickle-down-Ansatz beschreibt die Vorbildwirkung von Frauen in Führungspositionen auf andere Frauen, um sie ebenfalls für eine Führungsposition zu motivieren. Hierzu zählt auch ein auf die Förderung von Frauen ausgelegtes Handeln (etwa im gesamten Auswahlprozess) und allgemein die Abkehr von bestehenden, traditionell verankerten Praktiken, die Frauen unbewusst benachteiligen. Weibliche Führungskräfte in Österreich sind im Schnitt besser qualifiziert als männliche Führungskräfte. Trotzdem werden immer noch die meisten Unternehmen rein von Männern geführt. Insgesamt stellt diese bestehende geschlechtsspezifische Unausgewogenheit in Führungspositionen ein ungenutztes Potential in Österreich dar und bereitet laut Schätzungen der Studie Opportunitätskosten der Umsatzerlöse von mehr als 2,5 Mrd. Euro für die gesamte marktorientierte Wirtschaft. Ausgedrückt in Wertschöpfungsbeiträgen entspricht dies einem ungenutzten Potenzial in Höhe von 674 Mio. Euro (+0,19%) für die marktorientierte Wirtschaft. (Economica 2021)

Die Studie „Frauen in Führungspositionen: Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen“ (Economica 2021) bestätigt, dass Frauen in Führungspositionen einen Mehrwert und Wettbewerbsvorteil darstellen – für das einzelne Unternehmen, die Branche sowie die österreichische Volkswirtschaft und Gesellschaft. Nicht nur finanzielle Ergebnisse können durch einen gesteigerten Frauenanteil in Führungspositionen positiv beeinflusst werden, sondern auch Nachhaltigkeitsaspekte vorangetrieben und Chancengleichheit sowie Zufriedenheit des Personals bestärkt werden. Solange Geschlechterparität jedoch nicht annähernd erreicht ist und der Frauenanteil gering bleibt, werden die vorhandenen Potenziale nicht ausgeschöpft werden.

Die folgenden Handlungsfelder und Praxisbeispiele sind grundsätzlich für alle Entscheidungsebenen geeignet. Spezifische Maßnahmen, die sich insbesondere auch zur Erhöhung der Frauenanteile in Managementpositionen, Aufsichtsräten und Vorstand bzw. Geschäftsführung eignen, sind besonders gekennzeichnet:



Frauen in allen Unternehmensbereichen



Frauen im Management



Frauen in Vorstand bzw. Geschäftsführung



Frauen im Aufsichtsrat

Spezifische Handlungsfelder für Aufsichtsrat und Vorstand sind zudem in eigenen Kapiteln dargestellt.

Nicht nur insgesamt am Arbeitsmarkt, sondern auch innerhalb von Unternehmen ist nach wie vor eine gläserne Decke beobachtbar: die Frauenanteile nehmen ab, je höher Entscheidungs- und Führungsebenen liegen (s. → **Kapitel 2**).

Dies zu adressieren, bringt Vorteile für Unternehmen, erfordert jedoch dabei gezielte Ansätze zur Analyse und Adaptierung von Unternehmensstrategien, Strukturen und Kulturen.

Um betriebliche Geschlechtergleichstellung herzustellen und den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, braucht es Rückhalt von ganz oben. Oft sind in Unternehmen Personalabteilungen oder spezielle Gender- oder Diversitätsbeauftragte zuständig für den Themenbereich. Das ist wichtig, weil die Beschäftigung mit Chancengleichheit damit institutionell verankert ist und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch ein offizielles Mandat haben, das Thema auf der Tagesordnung zu halten. Dennoch: Wenn das höhere Management und das Top-Management nicht ebenfalls volles Commitment für den Bereich zeigen, ist eine unternehmensweite und nachhaltige Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen gefährdet. Dasselbe gilt in Klein- und Mittelbetrieben in Bezug auf die Eigentümerin bzw. Geschäftsführerin.

Eine erste Ist-Analyse kann auf Basis des verpflichtenden Einkommensberichts erfolgen: hier sollten Unternehmen bereits valide Daten zu den Frauenanteilen in den internen Funktionsgruppen, alle zwei Jahre vorliegen haben. Anteile und die bisherige Entwicklung können so bereits abgebildet werden (s. → **Toolbox Einkommensbericht** auf www.einkommensbericht.gv.at), und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen in relevanten Handlungsfeldern gesetzt werden.



Tip: Ist-Analyse auf Basis der Einkommensberichte

Der Einkommensbericht zeigt den Ist-Zustand der Entgeltverteilung zwischen Frauen und Männern im Unternehmen. Zudem ist auch ersichtlich, in welchen Positionen sich Männer und Frauen im Unternehmen befinden. Auf dieser Basis können weitere Gleichstellungsaktivitäten gesetzt werden. Die → **Toolbox für den aussagekräftigen Einkommensbericht** (www.einkommensbericht.gv.at) bietet eine Handreichung zur Analyse sowie zu weiteren, daraus ableitbaren Handlungsfeldern.

3.1 Strategische Verankerung: Zielvorgaben und Frauenförderpläne

Unternehmen beginnen auf unterschiedlichen Wegen, Gleichstellungsmaßnahmen einzuführen. In großen, internationalen Unternehmen ist oft eine Gleichstellungs- oder Diversity-Management-Strategie global vorgegeben und muss auf nationaler Ebene umgesetzt werden. In diesen Fällen ist die Linie bereits vorgezeichnet – die Herausforderung besteht in der Anwendung im lokalen Kontext. In Klein- und Mittelunternehmen (KMU) dagegen hängen Aktivitäten häufig stark von Einzelpersonen ab und sind wenig formalisiert. Gleichzeitig können KMU dadurch zum Teil flexibler sein und auf individuelle Bedürfnisse eingehen.

Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen

Verankerung in der Unternehmensstruktur: Die Institutionalisierung von Maßnahmen und Ansätzen im Bereich der betrieblichen Gleichstellungspolitik ist aus mehreren Gründen ein wichtiger Schritt: Sie verleiht dem Thema symbolisch Wichtigkeit und Legitimität, sorgt für Transparenz, macht die Agenden unabhängig von einzelnen Personen und fördert eine nachhaltige Verankerung der Beschäftigung mit Gleichstellung. Oft geht es dabei, vor allem zu Beginn, um allgemeine Fragen der Chancengleichheit, die nicht nur Führungskräfte betreffen – die aber auch für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen eine grundlegende Basis darstellen.

Von der Ist-Analyse zum nachhaltigen Veränderungsprozess: Die Maßnahmenbeispiele aus den Unternehmen zeigen, wie es anderen Betrieben gelungen ist, Gleichstellungsmaßnahmen auf den Weg zu bringen, im Unternehmen zu argumentieren und nachhaltig zu implementieren. Ein erster Schritt sind dabei oft Ist-Analysen, die Schief lagen und Handlungsbedarf erst sichtbar machen. Die Etablierung von Zuständigkeiten und Arbeitsgruppen kann eine nächste relevante Maßnahme sein.

Wichtig ist, dass bei der Einführung von Maßnahmen die Frage der Nachhaltigkeit im Auge behalten wird: Die Effekte von Einmal-Maßnahmen sind oft flüchtig. Um eingefahrene Unternehmenskulturen und -strukturen wirklich zu verändern, braucht es meist langfristige, immer wieder auf den Prüfstand gestellte, von Einzelpersonen abgekoppelte institutionalisierte Aktivitäten und Strukturen, die auch regelmäßiges Monitoring und Tracking der gesetzten Maßnahmen und damit erreichten Wirkungen sicherstellen können.

Dies kann etwa durch die strategische Verankerung in der Unternehmensstrategie oder in den Unternehmenszielen, sowie durch klare Zuständigkeiten, Ressourcen und Verantwortungen – und damit durch die konkrete Abbildung in der Unternehmensstruktur – gelingen, wie auch die folgenden Beispiele zeigen.

Grundsätzlich gilt: die strategische Verankerung von Gleichstellung in Unternehmensstrategie, -maßnahmen, -budgets und -prozessen ist entscheidend für die Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit der Gleichstellungsziele.



Praxisbeispiel: Externe Beratungsprojekte

Unternehmen können mit Hilfe spezifischer **Projekte** alle personalbezogenen Prozesse auf mögliche geschlechtsspezifische Verzerrungen prüfen, und dabei beispielsweise Stellenausschreibungen, Arbeitszeitmodelle, Bewerbungsprozesse und Entwicklungsgespräche sowie Gehälter analysieren. Projekte wie im Rahmen des → **ESF** können dabei zusätzlich gefördert werden; auch andere Stellen wie beispielsweise die → **Gleichbehandlungsanwaltschaft** bieten Beratungsprozesse zum Themenkomplex Gleichstellung an.

Auch durch die fixe Einrichtung von **Gender-Vertrauenspersonen** oder **Gleichstellungsverantwortlichen** werden Beiträge zur nachhaltigen Verankerung in der Unternehmensstruktur geleistet:



Praxisbeispiele: Gleichstellungsverantwortliche verankern

Ein Großunternehmen in der Produktion verankert die Themenbereiche Gleichstellung und Diversität institutionell, in dem die die Beschäftigten der HR-Abteilung offiziell laut ihrer **Stellenbeschreibung** auch Gender-Beauftragte sind.

Ein mittelgroßes Unternehmen benannte eine Mitarbeiterin mit Führungsverantwortung zur ersten **Gender-Vertrauensperson**. Sie fungiert als Ansprechpartnerin für die Beschäftigten und soll die laufende Berücksichtigung des Themas in institutionalisierter Weise sicherstellen. Die Existenz einer Gender-Vertrauensperson wurde im Qualitätsmanagementsystem des Unternehmens festgeschrieben und somit institutionalisiert und nachhaltig in der Unternehmensstruktur verankert.

Weiterentwicklungsmöglichkeiten bei der Verankerung von Gleichstellungs- oder Diversitybeauftragten bestehen darin, auch **konkrete Zuständigkeiten und Ressourcen** verbindlich zu definieren, und die Aufgaben in einem Team – statt bei Einzelpersonen – zu verankern. Somit kann Gleichstellung nachhaltiger und flächendeckender verankert werden, und die Teammitglieder fungieren als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihren Arbeitsbereichen. Ein **Team von Gleichstellungsverantwortlichen** erhöht so die Sichtbarkeit für das Thema, teilt die Verantwortung und kann das interne Vertrauen, dass die Anliegen im Unternehmen ernst genommen werden, weiter stärken.

3.1.1 Frauenförderpläne

Eine umfassende Hilfestellung zur Verankerung von Gleichstellungsanalysen, Maßnahmen und Zielen bieten Frauenförderpläne. Für Organisationen des Bundes sind diese laut Bundes-Gleichbehandlungsgesetz verpflichtend alle zwei Jahre zu erstellen, die aktuellen Frauenförderpläne werden auf der → [Webseite des Bundeskanzleramts](#) veröffentlicht. Durch die Transparenz dieser Frauenförderpläne geht der Bund mit gutem Beispiel voran.

Das **Bundesgleichbehandlungsgesetz** enthält im §11a die Verpflichtung für Ressorts, alle zwei Jahre einen Frauenförderungsplan zu erlassen und zu veröffentlichen. Diese Pläne haben die Frauenanteile an den Beschäftigten, verbindliche Vorgaben zur Erhöhung der Frauenanteile und personelle, organisatorische und aus- und weiterbildende Maßnahmen zu enthalten. Gemäß dem B-PCGK gilt diese Verpflichtung sinngemäß auch für Unternehmen im (mehrheitlichen) Eigentum des Bundes. Die aktuell gültigen Frauenförderungspläne werden auf der [Webseite des Bundeskanzleramts](#) veröffentlicht. Darin sind u. a. folgende Ziele und Maßnahmen enthalten, die die Vielfalt möglicher Aktivitäten und Ansätze in ebenso unterschiedlichen Organisationen verdeutlichen:

Beispiele aus den Frauenförderplänen der Ministerien

BMI: § 16. (1) Frauen sollen in noch größerem Ausmaß als bisher zur Übernahme von Führungsverantwortung motiviert werden, etwa durch Schaffung von Ansprechstellen für Karriereförderung. Insbesondere im Bereich des Exekutivdienstes sollen Frauen durch entsprechende Beratung und Betreuung motiviert werden, sich für die Zulassung zu Grundausbildungslehrgängen für die Verwendungsgruppen E 2a und E 1 zu bewerben.

BKA: § 17. (2) Erfolgt keine Bewerbung von Frauen für Leitungsfunktionen, sind von der Dienstbehörde geeignete Maßnahmen zu setzen, um im Rahmen einer Nachfolgeplanung Frauen für die Übernahme von Führungsverantwortung zu qualifizieren und zu motivieren.

BMAW: § 15. (2) Anforderungsprofile für Funktionen müssen klar definiert werden und den tatsächlichen Erfordernissen der Funktion entsprechen. Formulierungen dürfen keine geschlechtsspezifische Benachteiligung, weder direkt noch indirekt, beinhalten außer in Fällen gemäß § 7 Abs. 4 B-GlBG.

BMEIA: § 10. (1) Bei Informationsveranstaltungen, Berufs- und Studieninformationsmessen, an denen das BMEIA teilnimmt, sowie bei der Selbstpräsentation des BMEIA im Internet werden insbesondere Frauen zu einer Bewerbung für den Auswärtigen Dienst eingeladen.



BMKÖS: § 9. (2) Bei der Festlegung von Sitzungszeiten ist auf die Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten und Personen mit (Kinder-)Betreuungspflichten Rücksicht zu nehmen. Sitzungen sind möglichst langfristig zu planen und rechtzeitig den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu geben.

Präsidentenkanzlei: § 10. (3) Aufgabe der Vorgesetzten ist es, Mitarbeiterinnen zur Übernahme von Führungspositionen und zur Weiterbildung zu motivieren sowie sie durch Übertragung von Aufgaben in Eigenverantwortung zu fördern. [auch: Volksanwaltschaft]

BMBWF: 11.(2) Frauen sind zur Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die zur Übernahme höherwertiger Verwendungen qualifizieren, vorrangig zuzulassen.

BMJ: § 14. (1) Die Leiterinnen und Leiter der Justizanstalten haben in allen Bewerbungs- und Auswahlverfahren des Exekutivbereichs gezielt geeignete Frauen anzusprechen und zur Bewerbung einzuladen. Darüber hinaus sind dienststelleninterne Interessent/innensuchen auch den Versetzungswerberinnen, den karenzierten Bediensteten, und der oder dem Gleichbehandlungsbeauftragten per E-Mail zu übermitteln. Sind bis Ablauf der Bewerbungsfrist keine Bewerbungen von Frauen eingelangt, die die gesetzlichen Ernennungsvoraussetzungen, Aufnahmeerfordernisse oder Zulassungskriterien erfüllen, ist die Stelle vor Beginn des Auswahlverfahrens nochmals auszuschreiben bzw. erneut zur Ausbildung einzuladen. Mit Zustimmung der oder des Vorsitzenden der Arbeitsgruppe für Gleichbehandlungsfragen kann die Wiederholung der Ausschreibung entfallen. Langen auf Grund der neuerlichen Ausschreibung wiederum keine Bewerbungen von Frauen ein, ist das Auswahlverfahren durchzuführen.

BMSGPK: § 9. Teilzeitbeschäftigung stellt in keinem Fall einen Hinderungsgrund für die Übernahme einer Leitungsposition dar. Es müssen die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, dass Leitungspositionen grundsätzlich auch Teilzeitbeschäftigten zugänglich sind. Modelle der Teamarbeit und Projektverantwortlichkeit in Abteilungen sollen erprobt werden (Pilotprojekte, um neue Formen der inhaltlichen Stellvertretung, der internen Kommunikationsabläufe und anderer Rahmenbedingungen zu erproben).

§ 17. (4): Im Ausschreibungstext sind Bewerberinnen und Bewerber aufzufordern, zu Fragen der Frauenförderung und Gleichbehandlung Stellung zu beziehen.

BMF: § 9. (3) Die Führungskräfte als Vertreterinnen und Vertreter des Dienstgebers haben die zu ergreifenden Maßnahmen mitzutragen, sich an der Erarbeitung zu beteiligen und so Vorbildfunktion zu übernehmen.

BMLV: § 2. (4)c. Um bei Rekrutierungs- bzw. Informationsveranstaltungen mehr weibliches Personal einsetzen zu können, soll auf eine gezielte Anwerbung von Frauen/Soldatinnen für die Ausbildung als Informationsoffizier (InfoO) Bedacht genommen werden.

Parlamentsdirektion: § 1. (8): die Festlegung von geeigneten Maßnahmen und Vorgaben zur Erreichung eines Anteils von mindestens 50 % an weiblichen Bediensteten in allen Verwendungs- und Entlohnungsgruppen sowie bei allen einer Funktionsgruppe zugeordneten Arbeitsplätzen; eine bereits erreichte Frauenquote von mindestens 40 % ist jedenfalls zu wahren;

Auch für privatwirtschaftliche Unternehmen bietet die Erstellung und regelmäßige Überprüfung eines Frauenförder- oder Gleichstellungsplanes eine wertvolle Grundlage für die weitere Stärkung interner Gleichstellung. Eine **Handreichung für alle Unternehmen und Organisationen** zur Erstellung interner Frauenförderpläne findet sich im → **Leitfaden des Bundeskanzleramts** (2014).

Frauenförderpläne bestehen aus der **Ist-Analyse**, konkreten **Zielvorgaben** und **Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele. Frauenförderpläne sind flexibel und können spezifisch auf Besonderheiten und Bedürfnisse der einzelnen Organisationen eingehen. Es hat sich jedoch bewährt, Ziele und Maßnahmen für vier Themenfelder – Einstellung und Aufstieg, Qualifizierung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und strukturelle Ziele – zu formulieren. Verschiedene Organisationen verfolgen dabei unterschiedliche Ansätze: Gleichstellungs- bzw. Diversitätsziele können in der gesamten Unternehmensstrategie verankert werden und so – etwa als **Gender-Key Performance Indicators** (KPI) – durchgehend mitberücksichtigt werden, oder ein Frauenförder- bzw. Gleichstellungsplan wird als separate Strategie verfolgt, wodurch die damit erzielte Wirkung jedoch geringer sein kann.

Tipp: Regelmäßige Frauenförderpläne

Regelmäßige Frauenförderpläne ermöglichen die Analyse der aktuellen Situation sowie der Entwicklung der Gleichstellung im Unternehmen, und zeigen Wirkungen und weitere Handlungsbedarfe auf.



Die Wirksamkeit hängt sowohl vom Engagement der Unternehmensleitung als auch von der Einbindung der relevanten Akteurinnen (Betriebsrat, HR-Verantwortliche, Führungskräfte ...) und der konkreten Verankerung der Verantwortung für die Erstellung, Umsetzung und Überwachung der Frauenförderpläne ab.

Ist-Analyse	Zielvorgaben	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebung zu Belegschaft, Positionen, Weiterbildung, Karriere etc. • ggfs. Vergleich zum vorigen Frauenförderplan 	<ul style="list-style-type: none"> • in Themenfeldern mit konkret überprüfba- ren Parametern 	<ul style="list-style-type: none"> • mit konkreter Ziel- formulierung, Zeit- rahmen, Zuständig- keit und budgetärer Ausstattung

3.1.2 Interne Verankerung in KPI

Konkrete Zielvorgaben sind ein wesentlicher Teil interner Frauenförderung (s. → **Kapitel 3.1.1 Frauenförderpläne**) und betrieblicher Gleichstellung. Diese Ziele können beispielsweise auf einen zu erreichenden Frauenanteil in einer bestimmten Funktionsgruppe abstellen. Auch andere Ziele, wie etwa in Bezug auf Rekrutierungs- oder Weiterbildungsprozesse, oder auch geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede können – je nach Bedarf und Situation des Unternehmens – sinnvoll sein. Besonders wirksam ist die Verankerung solcher Zielwerte in der Gesamtstrategie als Teil der Key Performance Indicators (KPI). Damit wird Transparenz der Zielwerte und Zielerreichung sichergestellt, Fortschritte, Wirksamkeit, Nutzen und Kosten können so abgebildet und nachverfolgt werden.



Praxisbeispiele: Zielvorgaben

Eine österreichische Bank setzte sich das Ziel, innerhalb von fünf Jahren einen **Frauenanteil von 40% in Führungspositionen** zu erreichen. Ausgangswert waren 32%, die dazu gesetzten Maßnahmen umfassten die Sensibilisierung von Führungskräften und Personalabteilung, den Grundsatz der vorrangigen Aufnahme bei gleicher Qualifikation und das Monitoring von Bewerberinnen und Bewerbern.

In einem IT-Unternehmen wurde Diversität als Zielvorgabe für das Recruitment verankert, diese Vorgabe war von Führungskräften und Rekrutierenden zu beachten.

Ein Versicherungsunternehmen setzt bei der Bemessung von **Jahresboni** von Führungskräften auf festgelegte Gender-KPI zu Frauenanteilen bei Beförderungen, Gehaltserhöhungen, und in Führungspositionen sowie zum Gender Pay Gap. Somit werden auch für Führungskräfte realistische und messbare Ziele zur Förderung der Gleichstellung jährlich festgesetzt und evaluiert und mit wirtschaftlichen Ressourcen verknüpft.

Besonders wirksam sind Zielvorgaben dann, wenn über die Fortschritte der Zielerreichung regelmäßig berichtet wird. Auch dafür sollte eine konkrete Zuständigkeit verankert werden.

Für größere Unternehmen ist die Berichterstattung über Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenanteile in leitenden Positionen im Corporate Governance Bericht verpflichtend vorgesehen (s. → **Kapitel 6.2 und 6.4**).

3.2 Leadership-Entwicklung zu inklusiver Führung

Führungskräfte haben nicht notwendigerweise auch Expertise in Gender- und Diversitätsfragen. Mehr noch: Oft sind ihnen bestehende Benachteiligungen oder verzerrende Prozesse gar nicht bewusst. Die Personalentwicklung ist daher auch ein wichtiges Instrument für die Sensibilisierung des Managements.

Wichtig ist daher, dass Personalentwicklung, gerade wenn es um das Thema Geschlecht und mögliche blinde Flecken diesbezüglich geht, an der Führungsebene ansetzt: Sei es, wie in einigen Unternehmensbeispielen, indem Führungskräfte selbst sich mit ihren Vorurteilen und verzerrten Beurteilungskriterien auseinandersetzen müssen, oder, wie in anderen, dass sie in ihrer Leitungsfunktion gefordert sind, Ziele bezüglich Chancengleichheit oder Vielfalt im Blick zu behalten und weiterzutragen. So kann der Top-Down-Ansatz noch wirksamer verfolgt werden, auch indem Führungskräfte als Vorbilder für die Belegschaft dienen können.

Gender-Trainings für Führungskräfte können hier ein erster Schritt sein, um die Relevanz des Themas Geschlecht in Organisationen und betrieblichen Prozessen vor Augen zu führen oder blinde Flecken bewusst zu machen.

Für Human-Resources- und Personalverantwortliche, die Geschlechtergleichstellungsagenden vorantreiben, können **laufende Analysen**, die Dokumentierung von Fakten und ausgewählte Kommunikationsstrategien hilfreich sein, wenn es darum geht, das Management für Maßnahmen zu gewinnen.

Schließlich aber können **strategische Zielvorgaben und Leistungs- oder Kompetenzanforderungen** an Führungskräfte dafür sorgen, dass diese sich mit Diversität und/oder Geschlechtergerechtigkeit auseinandersetzen (müssen).



Praxisbeispiel: Chancengleichheitsworkshops auf Führungsebene

Ein großes Produktionsunternehmen führte als einen der ersten Schritte zur Thematisierung von Gleichstellung einen Chancengleichheitsworkshop auf der Führungsebene durch. Die Initiative dafür ging vom damaligen Personalchef aus. Zentral war dabei, die Führungsebene zu sensibilisieren, damit sie das Thema in die darunterliegenden Ebenen weiterträgt. Der Workshop war damit auch ein Weg, das Thema zum **Managementthema**, zur „Chefsache“ zu machen.

Als Produktionsunternehmen in einer traditionellen Männerbranche weist das Unternehmen einen hohen Anteil an männlichen Beschäftigten insgesamt und einen hohen Anteil an Männern in Führungspositionen auf. Vor diesem Hintergrund war im Unternehmen zunächst wichtig, überhaupt **Bewusstsein** für die Homogenität der Belegschaft und Führungsriege zu schaffen, um in weiterer Folge Veränderungen einleiten zu können. Die Gleichstellungswshops waren ein zentraler erster Schritt in Richtung Bewusstwerdung. Diese Bewusstseinsarbeit anhand von Fragen, was Chancengleichheit bedeutet, warum dies für das Unternehmen wichtig ist und das Aufdecken blinder Flecken und bestehender Hürden wurden als Grundlage für die weitere Handlungsfähigkeit im Themenbereich gesehen.



Praxisbeispiel: Diversity Council aus Führungskräften

In der österreichischen Niederlassung eines internationalen IT-Unternehmens besteht ein sogenanntes Diversity Council, das eine starke Institutionalisierung des Bereiches Gender & Diversity darstellt. Das Diversity Council ist in die lokale Geschäftsstrategie eingebettet. Es besteht aus Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchiestufen, Bereiche und Herkunft, ist also selbst möglichst divers zusammengesetzt (Geschäftsführung, Human Resources, Führungskräfte, Beschäftigte). In der Unternehmensstruktur liegt es quer zu anderen Bereichen. Das Diversity-Council hat die Aufgabe, aufbauend auf die generelle **Gender-und-Diversity-Strategie** des Konzerns, konkrete Maßnahmen im Bereich Diversität auszuarbeiten. Dazu trifft es sich mindestens quartalsweise. Die Schwerpunkte liegen derzeit auf Gender-Diversity und auf der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Betreuungsarbeit. Zusätzlich befasst sich das Council mit den Dimensionen Alter und sexuelle Orientierung. Diese Form der Institutionalisierung macht das Thema Gender & Diversity zur Quer

schnittsmaterie. Durch die Anbindung an die Geschäftsstrategie, die breite Zusammensetzung des Councils und ihre Ansiedelung auf der Managementebene erhalten die Gender & Diversity-Agenden starkes Gewicht, regelmäßige Bearbeitung und hohe Legitimität.

Bei der Planung und Durchführung von Seminaren und Trainings sind aber nicht nur Vorbereitung, Kommunikation und Inhalte der Trainings relevant für deren Wirkung. Beispiele aus der Praxis zeigen auch, dass einmalige Trainings oder Seminare wenig Wirkung zeigen, wenn sie nicht regelmäßig für alle Beschäftigten und Führungskräfte stattfinden und insbesondere nicht in eine größere Strategie eingebettet sind (s. → **Kapitel 3.1 Strategische Verankerung**) Nicht zuletzt dafür sind auch die Auswahl der Trainerinnen und Trainer für das Unternehmen, auch hinsichtlich dessen Branche und Organisation sowie dem bisherigen „Reifegrad“ in Bezug auf Gleichstellung, erforderlichen Kompetenzen und Expertisen entscheidend. Regelmäßige Dialoge zu Zielwerten und deren Erreichen tragen nachhaltiger zum Erfolg von internen Gleichstellungsmaßnahmen bei als Trainings als Einzelmaßnahmen. Dies zeigen auch Erfahrungen aus Unternehmen, für die ein Seminar oft der Ausgangspunkt für weitere, strategischere Ansätze war.

Weitere Praxisbeispiele illustrieren, dass nicht nur die Schulung von Führungskräften, sondern von allen Mitarbeitenden zentral ist, um Gleichstellung durchgehend in der Unternehmenskultur zu verankern. Dieser Aspekt kann beispielsweise in der Führungskräfteausbildung (s. → auch **Kapitel 3.4 Internes Talentmanagement**) wirksam verankert werden.

Praxisbeispiel: Geschlechtersensibles Karriereseminar für Potenziale

In einem Unternehmen aus dem Bankensektor hat die Personalabteilung im Rahmen des **Ausbildungsprogramms für Talente** ein mehrtägiges Seminar installiert, in dem es um die aktive Gestaltung von Karrieren geht. Dieses findet geschlechterübergreifend statt, ist aber geschlechtersensibel gestaltet. Im Rahmen dieser Maßnahme wird nicht erst bei Führungskräften, sondern auch bei potenziellen zukünftigen Führungskräften der Themenkomplex Geschlecht und Diversität in der innerbetrieblichen Weiterbildung thematisiert. Dabei wird das Thema nicht gesondert behandelt, sondern in die Weiterbildung zur Karrieregestaltung für alle Beschäftigten integriert.



3.3 Gezielte Rekrutierung von Frauen

Die Rekrutierung von weiblichen Führungskräften beginnt zum Teil auf darunterliegenden Ebenen: dort, wo potenzielle Nachwuchsführungskräfte eingestellt und in der Folge aufgebaut werden. Speziell in männerdominierten Branchen beginnt die Rekrutierung weiblicher Führungskräfte aber auch schon dort, wo überhaupt Frauen als Mitarbeiterinnen etwa in technischen Bereichen aufgenommen werden, die später einmal als Führungskräfte infrage kommen. Maßnahmen von Unternehmen in diesem Bereich beziehen sich daher auf die Rekrutierung von Frauen auf den verschiedenen Ebenen – von Lehrlingen bis hin zu Managementkräften, und deren interner Entwicklung durch die Hierarchie in Talentepools. Durch frühzeitiges Ansetzen an der eigenen Rekrutierungs- und Talenteentwicklungsstrategie können potentielle künftige Führungskräfte nachhaltig entwickelt werden, und das vorzeitige (Wieder-)Ausscheiden durch sogenannte „Drehtüreffekte“ insbesondere bei direkter Rekrutierung für höhere Ebenen reduziert oder vermieden werden.

Rekrutierungsstrategien

Systematische Benachteiligung ausschalten – Frauen gezielt einstellen: Grundsätzlich sind anhand der in österreichischen Unternehmen vorgefundenen Beispiele zwei Ansätze zu unterscheiden: Zum einen der Versuch, systematische Benachteiligungen von Frauen im Rekrutierungsprozess in den Blick zu nehmen und auszuschalten. Zum anderen der Zugang, gezielt und bevorzugt Frauen einzustellen. Dies kann mittels Quoten ebenso umgesetzt werden, wie auch durch andere Wege, wie etwa interne Ziele oder die bewusste Arbeit an der Diversität von Teams.

Zielvorgaben, Anreize und Sanktionen: Verbindliche Zielvorgaben sind – auch laut Erfahrungen von Unternehmen – für die merkbare und nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wichtig. Ebenso wichtig ist es, Anreize für die Erreichung dieser Ziele zu schaffen und die Zielerreichung zu überprüfen. Sanktionen im Falle der Nicht-Erreichung sind zwar umstritten, für eine effektive Wirkungsweise können sie aber notwendig sein. Sind mit der Verfehlung der Zielvorgaben keinerlei Konsequenzen verbunden, kann die Formulierung von quantifizierbaren Zielen zwar zu einer gewissen Sensibilisierung beitragen, vergibt aber ihr Veränderungspotenzial. Diesen Schluss lassen jedenfalls die Schilderungen in einigen Unternehmen zu.

Standardisierung und Transparenz: Die Prozesse der Stellenbesetzung sind ein zentraler Aspekt bei der Herstellung von Gleichstellung in Unternehmen und im Besonderen auf der Führungsebene. Selbst wenn gesetzlich vorgeschriebene Gleichbehandlungsmaßnahmen berücksichtigt werden, können sich an vielen Stellen des gesamten Prozesses Benachteiligungen von Frauen einschleichen – bewusst oder unbewusst. Daher kommt der Standardisierung und Transparenz ein hoher Stellenwert zu: Sie verringern im Ver

gleich zu informellen, nicht nachvollziehbaren Vorgangsweisen tendenziell Verzerrungen. Dennoch sind sie aber keine Garantie für nicht verzerrte Prozesse. Daher sind die konkrete Ausgestaltung standardisierter und transparenter Vorgehensweisen und die bewusste und kompetente Berücksichtigung möglicher Momente der geschlechtsspezifischen Diskriminierung von hoher Bedeutung.

Seit 2011 besteht im Gleichbehandlungsgesetz (s. → **Kapitel 6.5**) die gesetzliche Grundlage für geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen, die auch eine Angabe zum Gehalt zu enthalten haben. Die Erfahrungen von Unternehmen zeigen jedoch, dass es über diese Mindestvorgaben hinaus oft noch gezielterer Ansätze bedarf, um Frauen zur Bewerbung und Verbleib im Unternehmen zu motivieren.

Praxisbeispiele: Gezielte Rekrutierung

Ein Großunternehmen in der IT-Branche setzt einen Schwerpunkt darauf, Technikerinnen zu finden und zu rekrutieren. Gleichzeitig wird auch bei jungen Frauen schon an der Förderung von Motivation für die Beschäftigung mit bzw. in der Technik gearbeitet. Daraus ergibt sich ein **Bündel verschiedener Maßnahmen**:

- Jedes Jahr wird daher ein fixer Anteil der Trainee-Stellen gezielt für Frauen angeboten – mit dem Ziel, junge Frauen für die Technik zu begeistern.
- Das Unternehmen nimmt am „Wiener Töchertag“ teil und setzt dabei auch auf spezifische Programme für junge Frauen am Beginn der Berufs- bzw. Ausbildungslaufbahn.
- Zur Rekrutierung nutzt das Unternehmen aktiv soziale Netzwerke und kooperiert dabei mit Frauen, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind.
- Für die Empfehlung von (männlichen oder weiblichen) Mitarbeitenden werden Prämien bereitgestellt: Die Prämie erhalten Beschäftigte, wenn sie Bekannte oder ehemalige Kolleginnen und Kollegen empfehlen, und diese nach dem Probemonat beim Unternehmen zu arbeiten beginnen.

Das Unternehmen hat festgestellt, dass Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Frauen in der Technik entgegen verbreiteter Annahmen nicht darin bestehen, dass es keine interessierten oder geeigneten Kandidatinnen gäbe. Wie sich gezeigt hat, gibt es diese sehr wohl – die Herausforderung liegt nach den Erfahrungen der Personalabteilung vielmehr darin, sie zu finden. Durch die gewählten neuen Ansätze der Rekrutierung konnten so die Ansprache künftiger Mitarbeiterinnen verbessert werden. Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen bei diesen Ansätzen in der genaueren **Zielgruppenansprache** (bspw. Absolventinnen, Studierende) sowie in der Evaluierung, ob etwa die Teilnahme am Töchertag auch zu Bewerbungen um Praktika, Traineeships oder Stellen führt.



Auch ein großes Industrieunternehmen rekrutiert gezielt Frauen für unterschiedliche Ebenen – von der Lehrstelle bis zur Fachposition. Zunächst führte die HR-Abteilung eine Ist-Analyse durch. Es wurde festgestellt, dass es in technischen Positionen durchaus bereits weibliches Personal gab – aber bedeutend weniger als männliches. Daraufhin wurde eine Broschüre erstellt, mit der das Unternehmen nunmehr an die einschlägigen Universitäten als **Arbeitgeber für Absolventinnen** herantritt. Zusätzlich wurde auf der Website ein Bereich eingerichtet, der sich mit dem Thema Chancengleichheit beschäftigt. Seit Ergreifung der Maßnahmen bewerben sich vermehrt weibliche Technikerinnen. Aus der Beobachtung des Personalmanagements können demnach bereits die Thematisierung von Stellenbesetzungen mit Frauen und die gezielte Ansprache von Frauen einen Unterschied machen. Auch auf Ebene der Lehrlinge haben sich Teamzusammensetzungen in Richtung stärker gemischter Teams verändert. Es bestehen Bereiche, in denen das Unternehmen keine Frauen auf dem Arbeitsmarkt finden konnte. Dort begann das Unternehmen langsam, Frauen einzustellen, indem weibliche Lehrlinge und Praktikantinnen aufgenommen wurden. Ziel für die nächsten Jahre ist jedoch, dass aus den Reihen eingestellter Frauen in technischen Bereichen auf verschiedenen Ebenen mit der Zeit auch weibliche Führungskräfte folgen.

Ein mittlerer, männlich dominierter Produktionsbetrieb, nimmt gezielt (junge) Frauen als **Lehrlinge** und ins **Traineeprogramm** auf, um den Frauenanteil im internen Talentepool nachhaltig zu erhöhen.

Angesichts der aktuellen Entwicklungen in Demographie, Gesellschaft und Arbeitsmarkt bietet sich für Unternehmen auch die Möglichkeit, Gleichstellung und Diversität bei allen Rekrutierungsprozessen mitzudenken, auch bei der Aufnahme qualifizierter, älterer Beschäftigter und bei deren kontinuierlicher betrieblicher Weiterbildung.



Tip: Diversity Management über die Dimensionen Geschlecht hinaus

Weiterführende Ratgeber zum Thema Diversity Management zur Schnittstelle der Dimensionen Geschlecht und weiteren Diversitätsmerkmalen finden sich im Leitfaden der WKÖ zu Diversitymanagement. Auf der Webseite zur Charta der Vielfalt (<https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt>) finden sich dazu auch Praxisbeispiele. Das Gütesiegel NESTOR GOLD (www.nestorgold.at) zeigt Handlungsfelder und vorbildhafte Betriebe auf.

Tipp: Stellenausschreibungen

Die Gleichbehandlungsanwaltschaft hat eine aktuelle Empfehlung für geschlechtsneutrale und diskriminierungsfreie Ausschreibungen veröffentlicht und bietet auch Schulungen zum Thema an.

Neben der Stellenausschreibung ist es empfehlenswert, auch das weitere Bewerbungsverfahren geschlechtersensibel und diskriminierungsfrei zu gestalten.



Tipp: Arbeitsplatzbeschreibungen

Vor der Stellenausschreibung sind detaillierte Arbeitsplatzbeschreibungen hilfreich. In der Gestaltung der Ausschreibung spielen die Auswahl von Bildern und Fotos und der genaue Text eine wichtige Rolle bei der gezielten und wirksamen Ansprache von Frauen. Weitere Informationen dazu bietet auch die **→ Toolbox für den aussagekräftigen Einkommensbericht** (www.einkommensbericht.gv.at).



Tipp: DigiGuide – praktische Hilfestellung für die Gestaltung von Stellenanzeigen

Der **→ DigiGuide** wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „DigiTyps – Entstereotypisierung von Berufsbildern und Ausbildungskonzepten im digitalen Wandel (2021–2022)“ erarbeitet. Er wurde speziell für Klein- und Mittelbetriebe entwickelt und besteht aus den Komponenten DigiSkills und DigiTips. DigiSkills enthält einen Katalog von 24 Kompetenzen, die durch die Digitalisierung zunehmend an Bedeutung gewinnen. Korrespondierend zu diesen Kompetenzen werden geschlechtergerechte Formulierungsmöglichkeiten zur Verwendung in Stellenausschreibungen vorgeschlagen. Das Paket DigiTips enthält neben allgemeinen Empfehlungen für die Personalsuche auch spezifische Empfehlungen zur geschlechtergerechten Gestaltung von Stellenanzeigen, sodass diese Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen.



Die oben angeführten Empfehlungen für Stellenausschreibungen zeigen: sollen gezielt (auch) Frauen angesprochen werden, genügt der Nachsatz (m/w) in Klammern nach einer männlichen Postenbezeichnung meist nicht.

Töchertage und **Girls' Days** können weitere Ergänzungen zu Ansätzen sein, (junge) Frauen für Stellen zu interessieren und einen breiteren Bewerberinnenkreis anzusprechen.

Auf hohen Managementebenen wie Vorstand und Geschäftsführung wird zur Rekrutierung meist auch auf externe Unterstützung zurückgegriffen. Zielwerte bzw. Gleichstellungsvorgaben (s. → **Kapitel 3.1.2 Interne Verankerung**) können jedoch auch dabei mitbedacht werden.

Das Gebot der geschlechtsneutralen Stellenausschreibung im § 9 des Gleichbehandlungsgesetzes gilt jedenfalls auch für diese Positionen:



§ 9 Gebot der geschlechtsneutralen Stellenausschreibung

(1) Der/die Arbeitgeber/in oder private/r Arbeitsvermittler/in gemäß den §§ 2 ff des Arbeitsmarktförderungsgesetzes, BGBl. Nr. 31/1969, oder eine mit der Arbeitsvermittlung betraute juristische Person öffentlichen Rechts darf einen Arbeitsplatz weder öffentlich noch innerhalb des Betriebes (Unternehmens) nur für Männer oder nur für Frauen ausschreiben oder durch Dritte ausschreiben lassen, es sei denn, ein bestimmtes Geschlecht ist unverzichtbare Voraussetzung für die Ausübung der vorgesehenen Tätigkeit. Die Ausschreibung darf auch keine zusätzlichen Anmerkungen enthalten, die auf ein bestimmtes Geschlecht schließen lassen.

(2) Der/die Arbeitgeber/in oder private Arbeitsvermittler/in gemäß den §§ 2 ff des Arbeitsmarktförderungsgesetzes oder eine mit der Arbeitsvermittlung betraute juristische Person öffentlichen Rechts ist verpflichtet, in der Ausschreibung das für den ausgeschriebenen Arbeitsplatz geltende kollektivvertragliche oder das durch Gesetz oder andere Normen der kollektiven Rechtsgestaltung geltende Mindestentgelt anzugeben und auf die Bereitschaft zur Überzahlung hinzuweisen, wenn eine solche besteht. Dies gilt sinngemäß für Arbeitsverträge in Wirtschaftsbereichen, in denen es kein kollektivvertraglich oder durch Gesetz oder andere Normen der kollektiven Rechtsgestaltung geregeltes Mindestentgelt gibt, ausgenommen Arbeitnehmer/innen gemäß § 10 Abs. 2 Z 2 Arbeiterkammergesetz 1992, BGBl. Nr. 626/1991. In der Stellenausschreibung ist jenes Entgelt anzugeben, das als Mindestgrundlage für die Arbeitsvertragsverhandlungen zur Vereinbarung des Entgelts dienen soll.

Im weiteren Bewerbungsverfahren kann ein divers besetztes Auswahlgremium dazu beitragen, Entscheidungspositionen geschlechterausgewogen zu besetzen, in dem unbewusste Bias und das Ähnlichkeitsprinzip vermieden werden können.



Tipp:

Auch die Toolbox für den aussagekräftigen Einkommensbericht liefert Ansätze für das Handlungsfeld → **Personalauswahl**, in dem → **Stellenausschreibungen und Personalauswahlverfahren** sowie gezielte → **Personalsuchstrategien** illustriert werden.

3.4 Internes Talentmanagement: (künftige) Führungskräfte erfolgreich entwickeln

Betriebliche Personalentwicklung ist von zentraler Bedeutung in Zusammenhang mit dem Thema Führungskräfte. Denn im Rahmen von Personalentwicklung werden zum Teil auch die nächsten Führungskräfte ausgebildet und vorbereitet. Sowohl in der Auswahl jener Beschäftigten, die Zugang zu betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen erhalten, als auch in den Schwerpunkten, die in der Personalentwicklung selbst gesetzt werden, finden bereits Schritte statt, die in weiterer Folge die Besetzung der Führungsriege mit Frauen hemmen oder begünstigen können.

Mehrstufige, ausgeklügelte und systematische Personalentwicklung wird in der Regel vor allem von größeren Unternehmen angeboten. Die hier vorgestellten Maßnahmen bringen aber auch Beispiele für Aktivitäten wie Workshops oder Bewusstseinsarbeit, die durchaus auch Klein- und Mittelunternehmen ergreifen können und umfassen Maßnahmen in den Bereichen betrieblicher Weiterbildung, Talenteentwicklung und frauenspezifische Trainings.

Frauenspezifische Maßnahmen hinsichtlich der betrieblichen Personalentwicklung

Ungleichen Chancen von Frauen etwas entgegensetzen: Mit der Frage nach einer Personalentwicklung, die Chancengleichheit fördern und Benachteiligungen von Frauen etwas entgegensetzen soll, ist eine Ambivalenz verbunden. Wie auch in den Unternehmensbeispielen zu sehen ist, distanzieren sich manche Unternehmen klar von dem Gedanken, spezifische Frauenförderung anbieten zu wollen. Vermeintlich geschlechtsneutrale Personalentwicklung kann jedoch unbemerkte Verzerrungsmechanismen in sich tragen, die letztlich auf eine strukturelle Benachteiligung von Frauen hinauslaufen. Andererseits besteht bei explizit frauenspezifischen Maßnahmen die Gefahr, dass sie für Irritation im Unternehmen sorgen oder Frauen als „mangelhaft“ erscheinen lassen.

In manchen Bereichen kann es den Maßnahmenanalysen zufolge dennoch sinnvoll und Erfolg versprechend sein, Frauen unter sich zu trainieren, weil dadurch andere soziale

Dynamiken entstehen als in gemischten Teams mit den bestehenden Unterschieden bezüglich Machtpositionen und Sozialisationshintergründen von Frauen und Männern. Zudem bilden frauenspezifische Weiterbildungsangebote quasi „nebenbei“ eine Plattform, die die Vernetzung mit Kolleginnen fördert. Und Vernetzung, auch und gerade informeller Natur, ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt in Karriereverläufen.

Tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit herstellen: Personalentwicklungsmaßnahmen müssen aber nicht spezifisch für Frauen konzipiert oder angeboten werden, damit sie (auch) Frauen zugutekommen: Transparenz, Standardisierung, tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit ist ein anderer, ebenfalls zielführender Weg zum Erkennen und Entwickeln weiblicher wie männlicher Talente. Aber nur dann, wenn es dabei tatsächlich gelingt, geschlechtsbezogene Verzerrungen und indirekte Benachteiligungen hintanzuhalten. Beispiele für den Abbau solcher indirekten Benachteiligung sind etwa, Karriereprogramme lebensphasensensibel zu gestalten oder Nachteile von Teilzeitkräften bei der Inanspruchnahme von Weiterbildung zu beseitigen.

Viele große und internationale Unternehmen haben mittlerweile strukturierte und institutionalisierte Personalentwicklungsprozesse, die auch ab das intensive Talentemanagement abstellen. Im Rahmen dieses Talentemanagements werden Beschäftigte intern entwickelt, sodass sie **zukünftige Führungspositionen** einnehmen können. Ausgangspunkt dieser Prozesse sind dabei Analysen, die bisherige (ungleiche) Verteilungen von Frauen und Männern auf bestimmten Positionen und in den entsprechenden **Talentepools** sichtbar machen. Bereits die Sichtbarmachung von strukturellen Unterschieden bei den Frauenanteilen auf höheren Ebenen kann zu Bewusstsein über bestehenden Handlungsbedarf führen und stellt einen ersten Schritt zur Veränderung dar. Das gilt insbesondere für Unternehmen, die in Bezug auf betriebliche Gleichstellungspolitik noch keine starke Institutionalisierung vorgenommen haben, und kann daher auch für kleine(re) Unternehmen einen wertvollen ersten Schritt zu einer strukturierten Talenteentwicklung darstellen.

Interne Personalentwicklung und **externe Rekrutierung** können dabei zur parallel verfolgt werden, um das Ziel der Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen zu erreichen.

In Bezug auf den internen Aufbau weiblicher Führungskräfte spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle, insbesondere wenn gezielt weibliche Beschäftigte als potenzielle Nachwuchsführungskräfte für die interne Personalentwicklung rekrutiert werden. Weiblichen Führungskräften, die bereits im Unternehmen tätig sind, kommt dabei große Bedeutung als Rollenmodell bei der weiteren Erhöhung des Frauenanteils zu. **Weiterbildung und Weiterentwicklung** sind weitere wesentliche Bestandteile des internen Talentemanagements. Regelmäßige **Mitarbeiterinnengespräche** können daher auch zur Planung der Weiterbildung und Entwicklung genutzt werden.

Tipp:

Die Toolbox für den aussagekräftigen Einkommensbericht liefert hier weitere konkrete Ansatzmöglichkeiten für Gleichstellung in der → **Karriere- und Entwicklungsplanung**.

**Tipp:**

Die → **Toolbox für Betriebe** enthält auch Leitfäden und Checklisten für die Planung von Weiterbildung und Entwicklung der Beschäftigten.



Lebensphasensensible Weiterbildung und Entwicklungsplanung ist ein wesentlicher Faktor zur Erhöhung des Frauenanteils in den Talentepools, wie die oben angeführten Beispiele ebenso zeigen wie das folgende Beispiel durchlässiger interner Entwicklungsmöglichkeiten:

Praxisbeispiele: Flexible Karrierepfade

Ein international tätiges Großunternehmen aus der Industrie unterscheidet zwischen einer lokalen Karriere – d. h. einer Entwicklung an einem Standort – und einer internationalen Karriere. Wichtig ist dabei: Die Karrierewege sind bis zu einem gewissen Grad durchlässig, Entscheidungen also im Lauf der Zeit in Abhängigkeit von der momentanen Lebenssituation veränderbar. Mit diesem Zugang ist **Lebensphasensensibilität in die Karriereoptionen und Strukturen** eingebaut. Das Unternehmen weist stark standardisierte Entwicklungsprogramme und Karrierewege auf. Für manche Positionen wird in diesem internationalen Konzern, der großen Wert auf kulturell gemischte Teams legt, Mobilitätsbereitschaft als unumgänglich betrachtet. Durch die Option der lokalen Karriere besteht für Beschäftigte, die dezidiert nicht mobil sein können oder wollen, jedoch die Möglichkeit, alternative Karrierewege einzuschlagen.



3.4.1 Mentoring und Netzwerke

Mentoringprogramme für Frauen bzw. Nachwuchsführungskräfte sind dann erfolgreich, wenn klare Rahmenbedingungen und Ziele wie die aktive Förderung der Mentees, der Zugang zu Netzwerken und aktive Laufbahnplanung bestehen.



Tipp:

Die → **Toolbox für den aussagekräftigen Einkommensbericht** informiert über wichtige Punkte und praktische Beispiele für Mentoring und Sponsorship.

Auch Frauennetzwerke erweisen sich als wirksame Ansätze zur Talenteentwicklung und Frauenförderung – sowohl in bislang männerdominierten Organisationen, als auch in Unternehmen mit ausgewogenen oder überproportionalen Frauenanteilen.



Praxisbeispiele: Netzwerke

Ein Produktionsunternehmen, das in einer traditionellen Männerbranche tätig ist, versucht, verstärkt Frauen zu rekrutieren – nicht zuletzt für technische Berufe. Um das Kennenlernen und die Vernetzung der Technikerinnen im Unternehmen zu fördern, wurde ein **Technikerinnennetzwerk** gestartet. Auch die Personalabteilung nimmt an den regelmäßigen Vernetzungstreffen teil. Dadurch bleibt sie informiert und kann reagieren, wenn im Netzwerk Themen aufkommen, die die HR-Abteilung betreffen, wie z.B. Vorschläge für bestimmte Trainings.

Ein großes internationales Handelsunternehmen mit hohem Frauenanteil gründete ein großes, globales Netzwerk. Dieses Netzwerk soll das Thema Gender-Balance, also die ausgewogene Präsenz von Frauen und Männern auf verschiedenen Ebenen, vorantreiben. Zur Teilnahme an diesem Netzwerk eingeladen ist das **Top-Management** des Unternehmens. Der Fokus liegt auf der Unterstützung von Frauen in Führungspositionen; das Ziel besteht darin, Gender Balance in der eigenen Organisation umzusetzen und voranzutreiben.

In einem weiteren Großunternehmen wurde ein **Geschäftsfrühstück** für Frauen gestartet, das zweimal jährlich stattfindet. Es wird abwechselnd gemeinsam von Personalabteilung und Betriebsrat organisiert. Diese Vernetzungsmaßnahme als Frühstück und nicht etwa als Abendveranstaltung zu konzipieren, war eine bewusste Entscheidung: Damit soll sowohl symbolisch wie praktisch auch Frauen mit Betreuungspflichten die Teilnahme erleichtert werden. Im Rahmen des Geschäftsfrühstücks finden Impulsvorträge zu verschiedenen Themen statt, die den Rahmen für die nachfolgenden Vernetzungsaktivitäten beim Frühstück bilden.

Auch frauenspezifische **Weiterbildungsangebote** können zusätzlich der internen Vernetzung von (künftigen) weiblichen Führungskräften und Expertinnen dienen.

3.5 Arbeitszeiten, Anwesenheits-, Meeting- und Führungskulturen

Vollzeitarbeit in Österreich ist im internationalen Vergleich nicht nur lang, sondern auch mit vielen Überstunden verbunden. Erwerbsarbeitszeiten sind zwischen Frauen und Männern allerdings äußerst ungleich verteilt. Gerade bei Führungspositionen ist die Norm verbreitet, dass diese in Vollzeit und mit Überstunden auszuführen sind. Dieses Modell besteht zuungunsten von Frauen, die Kinder oder andere Angehörige zu betreuen haben. Es besteht aber auch zum Nachteil von all jenen Männern und Frauen, die aus anderen Gründen nicht mehr als 40 Stunden für die Erwerbstätigkeit aufwenden können oder wollen.

Verbreitet und bekanntermaßen nachteilig für Menschen mit Verpflichtungen außerhalb des Erwerbslebens ist auch eine starke Präsenz- oder Anwesenheitskultur. Diese wird in manchen Unternehmen durch flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit oder Home-Office-Modelle infrage gestellt. Doch auch hier bestehen Risiken und Punkte, die im Auge behalten werden müssen: Wird etwa das Zählen der Arbeitsstunden gänzlich durch den Ansatz der Messung an der Leistung ersetzt, so ist zu überprüfen, ob die Leistungsanforderungen überhaupt in einem realistischen Verhältnis zur angenommenen Arbeitszeit stehen und nicht überhandnehmen. Und auch wenn Anwesenheitspflicht zwar abgebaut, dafür aber die Erwartungen an permanente und zeitlich entgrenzte Erreichbarkeit per Telefon und E-Mail erhöht werden, kann dies der Qualität von Arbeit und Leben entscheidenden Abbruch tun.

In zahlreichen Organisationen werden und wurden Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten erprobt und etabliert. Fixe Teamtage, Varianten zur Arbeitszeitreduktion oder Möglichkeiten des mobilen Arbeitens können zur besseren Vereinbarkeit und zur Attraktivierung als Arbeitgeberin insgesamt, aber auch für (künftige) Führungskräfte beitragen.

Praxisbeispiele: Flexible Arbeitszeiten

In einem österreichischen Kleinbetrieb im Bereich Forschung und Entwicklung herrscht große Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie. Sowohl die Geschäftsführung als auch die Beschäftigten können nicht nur ihr Stundenausmaß bestimmen, sondern zum Großteil auch selbst entscheiden, wann und wo die Arbeit geleistet wird. Sowohl eine der Geschäftsführerinnen als auch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten an zwei bis drei Tagen pro Woche zu Hause. Mit Dienstag und Donnerstag wurden zwei „**fixe Bürotage**“ etabliert, an denen dann auch Besprechungen stattfinden. Neben der Arbeitszeitflexibilität stellt die Möglichkeit des Home-Office auch eine wesentliche Grundlage dafür dar, dass Beschäftigte nach der Elternkarenz rasch wieder ins



Unternehmen zurückkehren können und auch Frauen mit Betreuungspflichten Führungsaufgaben übernehmen bzw. behalten.

Ein Krankenhaus bietet eine Vielzahl von Teilzeitmodellen an, die vor allem der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung dienen. Die im Unternehmen tätigen Ärztinnen und Ärzte können unter **sechs verschiedenen Teilzeitmodellen** wählen. Die reduzierte Stundenanzahl (etwa 20, 25, 27,5 oder 30 Stunden) ist dabei mit einer reduzierten Anzahl an Diensten und auch Nachtdiensten gekoppelt. Im Bereich des ärztlichen Personals stellte Teilzeitbeschäftigung eher eine Neuheit dar. Sie wurde vor allem vor dem Hintergrund des Ärztinnenmangels eingeführt, um die Tätigkeit im Unternehmen auch für junge Ärztinnen und Ärzte mit Kindern attraktiv zu machen.

In einem mittleren Unternehmen wurde die Arbeitszeit mit einer umfassenden Gleitzeit flexibilisiert; nur in der „**Teamzeit**“ von 9 bis 12 Uhr ist die Arbeitszeit fix.

3.5.1 Geteilte Führungspositionen

Einige Unternehmen setzen Impulse für Veränderungen der Vorstellung, dass Führungspositionen grundsätzlich nur in Vollzeit bzw. in Vollzeit mit Überstunden möglich sind. Modelle wie Führen in Teilzeit oder Top-Job-Sharing/geteilte Führungspositionen kamen in den 2015 untersuchten Unternehmen vor allem nach einer Elternkarenz in Einsatz. Dadurch wird Personen nach einer kinderbedingten Unterbrechung die Rückkehr in eine Führungsposition erleichtert und für Teilzeitkräfte werden neue Karrierewege eröffnet. Darüber hinaus können diese Modelle jedoch auch zu einer weiter reichenden Veränderung von Führungskulturen und Arbeitszeitnormen beitragen – von der in weiterer Folge Frauen wie Männer profitieren.

Topsharing – partnerschaftliches Führungskonzept

Mittlerweile sind geteilte Führungspositionen im sogenannten „Topsharing“ schon etwas weiter verbreitet, wie ein aktuelles Projekt der OVE FEM und ABZ*AUSTRIA zeigt (s. **dazu <https://www.ove.at/ove-fem/karriere/projekte/>**). Topsharing, oder auch Co-Führung bzw. Co-Leitung, bezeichnet ein partnerschaftliches Führungskonzept, „bei dem zwei Führungskräfte gemeinsam eine Position bekleiden, gleichberechtigt ein Team führen und Verantwortung gemeinsam übernehmen“ (OVE FEM 2022). Teil des Projekts war die Studie „Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen“ (ABZ*AUSTRIA/PwC Österreich 2022). Diese identifizierte als Vorteile von geteilter Führung unter anderem die Entlastung der Führungskräfte und deren bessere Work-Life-Balance, aber auch positive Auswirkungen auf die Unternehmen durch vielfältigere Perspektiven, bessere Entscheidungen und eine attraktivere Positionierung als Arbeitgeberinnen.

Praxisbeispiele geteilte Führungspositionen

In zwei großen Unternehmen wurde nach der Karenz zweier Mitarbeiterinnen jeweils **eine Führungsposition mit zwei Personen** besetzt, die jeweils im Ausmaß von 50 Prozent arbeiteten. Dies hatte auch eine wichtige Signalfunktion für die Beschäftigten, da eines der Unternehmen so das Bemühen zeige, flexible Teilzeit-Optionen in guten Positionen anzubieten. Für das andere Unternehmen im Handel war die mangelnde Verfügbarkeit der Führungskräfte bei der geteilten Führungsposition kein größeres Problem als sonst auch: Selbst mit einer Vollzeitstelle ließen sich die im Handel relevanten Öffnungszeiten nicht zu hundert Prozent abdecken.

In einem Mittelbetrieb entstand die geteilte Führungsposition im Zuge der Einrichtung von Stellvertretungspositionen aufgrund des Wachstums des Betriebes und der dadurch personell größer gewordenen Bereiche und Führungsverantwortung. Statt einer Stellvertretung wurde in diesem Fall an einem der Standorte des Unternehmens eine **geteilte Führungsposition** geschaffen: Eine der vier Bereichsleitungen im Unternehmen wird nunmehr von einem männlichen und einer weiblichen Beschäftigten gemeinsam wahrgenommen. Die weibliche Beschäftigte ist teilzeitbeschäftigt, der männliche Kollege arbeitet Vollzeit. Er übt in der Hälfte seiner Arbeitszeit Projektarbeit und in der anderen Hälfte die Leitungsfunktion aus. Die weibliche Beschäftigte war vor ihrer Elternkarenz innerhalb des Betriebes zur Bereichsleiterin aufgestiegen. Das Modell stellte sicher, dass sie diese Position bei der Rückkehr aus der Karenz in Teilzeit beibehalten konnte. Ein hilfreicher Aspekt bei der Einführung der Maßnahme war, dass sich in diesem Fall die Aufgaben der Leitungsfunktion vergleichsweise gut abgrenzen und aufteilen lassen: Der männliche Beschäftigte hat den Bereich Projektakquisition über, die Kollegin den Bereich Personalführung und Organisationsverantwortung. Trotzdem muss die Position auch gemeinsam bzw. in Absprache ausgeführt werden. Herrscht in einem Unternehmen insgesamt eine Überstunden- und Mehrarbeitskultur, so kann sich eine Führungsposition in Teilzeit schnell dem Ausmaß einer Vollzeitstelle annähern. Diese Erfahrung machte auch dieses Unternehmen. In diesem Kontext können begleitende Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitszeitkultur sinnvoll sein.

Auch im Top-Management und in der Geschäftsführung sind geteilte Führungspositionen möglich (s. → **Kapitel 4**).



3.5.2 Führen in Teilzeit bzw. mit flexiblen Arbeitszeiten

Geteilte Führung und/oder Führen in Teilzeit ist möglich, wie zahlreiche Beispiele aus Organisationen zeigen. Bei diesen Teilzeitmodellen ist allerdings darauf zu achten, dass nicht von einer Teilzeitkraft letztlich die gleiche Leistung erwartet wird wie von jemandem, der Vollzeit arbeitet – eine Gefahr, auf die die Schilderungen in manchen Unternehmen hinweisen. Ein weiteres Problem verbirgt sich hinter diesen Modellen, wenn Teilzeitarbeit von den Mitarbeitenden in Führungspositionen gewählt wird, um der im Unternehmen vorherrschende Vollzeit- und Überstundenkultur zu entkommen. Dann sind diese Modelle nämlich meist mit regelmäßigen Überstunden bzw. Mehrstunden verknüpft und stellen eher einen Schutz vor „Vollzeit mit Überstunden“ als echte Teilzeitoptionen dar.

In Unternehmen, in denen Teilzeit und flexible Arbeitszeiten auf allen Ebenen möglich und gelebt sind, werden diese Arbeitszeitmodelle auch von Führungskräften genutzt, wie die folgenden Praxisbeispiele zeigen. Häufig werden dabei jedoch Teilzeitmodelle mit und ohne Führungsfunktionen nur von Frauen genutzt, was die Gefahr birgt, geschlechtsspezifische Zuschreibungen zu verfestigen. Zur weiteren Verankerung von Führungsmodellen in Teilzeit ist daher essentiell, weiblichen und männlichen Führungskräften, mit und ohne Kinderbetreuungspflichten Führen in Teilzeit zu ermöglichen. Dies wird auch angesichts des demographischen Wandels bei der Rekrutierung neuer (Nachwuchs)Führungskräfte verstärkt ein Thema.



Praxisbeispiele: Führen in Teilzeit

In einem österreichischen Kleinbetrieb wird eine der beiden Führungspositionen von einer Frau in Teilzeit (mit 32 Wochenstunden) ausgeübt. Insgesamt besteht im Unternehmen ein hohes Maß an **Arbeitszeitautonomie und -flexibilität**, auch Teilzeit wird akzeptiert. Großer Wert wird dabei aber auf die Erfüllung der betrieblichen Anforderungen gelegt. Zwar werden Überstunden in Freizeit ausgeglichen, die Gefahr einer Entgrenzung von Arbeit und Freizeit besteht jedoch aufgrund der implizit erwarteten Erreichbarkeit der Teilzeitbeschäftigten.

In einem weiteren Unternehmen sind kinderbetreuungsbedingte Erwerbsunterbrechungen und Arbeitszeitreduktionen grundsätzlich kein Hinderungsgrund für **beruflichen Aufstieg** und die **Übernahme von Führungspositionen** – zumindest auf den unteren Ebenen. Damit haben Teilzeitbeschäftigte Zugang zu Führungspositionen, und Führungskräfte können, etwa nach einer Elternkarenz auch mit reduzierter Arbeitszeit rasch auf den ehemaligen Arbeitsplatz zurückkehren.

Praxisbeispiel: Stundenuntergrenzen für Führen in Teilzeit

In einem Krankenhaus wurde die Stundenuntergrenze von 35 Wochenstunden für Führungspositionen festgelegt. Hierbei handelt es sich einerseits um ein sehr hohes Teilzeitausmaß, andererseits entspricht das tatsächliche Stunden- ausmaß auch der vereinbarten Arbeitszeit. Ermöglicht wird die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeit dadurch, dass es für jede Führungsposition eine **Stell- vertretung** gibt. Diese übernimmt dann gegebenenfalls die darüber hinaus anfallenden Aufgaben und Arbeitsstunden. Gleichzeitig stellt das Unterneh- men Betriebstagesmütter bereit und schafft damit eine wichtige Vorausset- zung für die Vereinbarkeit bzw. die Umsetzung von „langer“ Teilzeitarbeit für Menschen mit kleinen Kindern.



3.5.3 Vereinbarkeit und Karenzmanagement

Flexible und lebensphasensensible Arbeitszeiten und Modelle sind auch ein wesent- licher Erfolgsfaktor für betriebliche Rahmenbedingungen und Organisationskulturen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dazu gehören beispielsweise ein aktives Karenz- und Wiedereinstiegsmanagement für Eltern, pflegende Angehörige sowie für Personen in Weiterbildung oder nach langen Krankenständen.

Praxisbeispiele: Karenzmanagement

In einem österreichischen Kleinbetrieb im Bereich Unternehmensberatung und Consulting ermöglichen Arbeitszeitgestaltung (etwa Führung in Teil- zeit, Arbeitszeitflexibilität und -autonomie) sowie Vereinbarkeitsmaßnahmen (stufenweise Wiedereintrittsmöglichkeiten) einen raschen Wiedereinstieg nach der Elternkarenz. Dies erlaubt es auch Personen mit Kindern, Führungsauf- gaben zu übernehmen bzw. zu behalten. Die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung muss nicht nur in den ersten Lebensmonaten und -jahren eines Kindes gewährleistet werden. Sie wird im Unternehmen vielmehr als eine **längerfristige Angelegenheit** betrachtet – und als etwas, das Frauen und Männer gleichermaßen ermöglicht werden muss.

Ein mittelgroßes Unternehmen hat ein **Karenzmanagement** eingeführt. Mit dem Karenzmanagement soll die Berufsunterbrechung von Frauen im Zusam- menhang mit einer Schwangerschaft strukturiert vorbereitet werden. Im Zuge der Erarbeitung des Karenzmanagements wurden einige Richtlinien hinsichtlich der Vorgangsweise bei Schwangerschaften verschriftlicht, die strukturierte Gespräche, das Aufzeigen von Optionen und die Entwicklung eines gemein- samen Zukunftsszenarios für Karenz und Wiedereinstieg vor der Geburt vorsehen. Auch während der Karenz soll das Karenzmanagement weitergehen



und ein regelmäßiger Austausch stattfinden. Ziel ist auch hierbei von Unternehmensseite klar, die Frauen möglichst früh und mit möglichst vielen Stunden zur Erwerbsarbeit zu motivieren.

In einem Krankenhaus wurde ebenfalls ein **Karenzmanagement** etabliert. Dieses hält karenzierte Beschäftigte auf dem Laufenden, und bietet auch die Möglichkeit einer geringfügigen Beschäftigung während der Karenz. Dazu wurde ein Flexi-Pool für Karenzierte geschaffen. Das Karenzmanagement ist nur eine aus einer Reihe von Maßnahmen, die das Unternehmen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung anbietet. Dazu zählen etwa eine Vielzahl von Teilzeitmodellen, geringfügige Beschäftigungsmöglichkeiten während der Elternkarenz, Elternteilzeit und Betriebsmütter.

Ein zentraler Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch die partnerschaftlichere Teilung von Sorge- und Erziehungsarbeit und somit die Ermutigung von Vätern, in Väter- und Elternkarenz (bzw. auch Elternteilzeit) zu gehen, wie die folgenden Praxisbeispiele illustrieren:



Praxisbeispiele: Väterkarenzen

Ein Großunternehmen aus dem Bankensektor hat einen **Gesprächsleitfaden zur Planung von Väterkarenzen** gestaltet. Dieser Leitfaden soll dazu beitragen, dass schon im Vorfeld einer Vaterschaft die Optionen in Bezug auf Karenz und Elternteilzeit besprochen werden können. Führungskräfte sind aufgefordert, werdende Väter aus ihrem Team direkt darauf anzusprechen, ob sie in Karenz gehen möchten. Der Leitfaden soll die werdenden Väter bei diesen Gesprächen unterstützen. Er enthält Informationen über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen, führt Ansprechpersonen im Unternehmen an und fragt die Vorstellungen des werdenden Vaters bezüglich verschiedener Möglichkeiten der Karenz und Arbeitszeitreduktion ab. Damit kann frühzeitig auch mit Vätern über die Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Väterkarenz und Elternteilzeit gesprochen werden.

Auch ein Großunternehmen im IT-Bereich fördert die Inanspruchnahme von Väterkarenz aktiv: Dazu hat das Unternehmen zum einen seine internen **Informationsunterlagen zum Thema Elternkarenz hinsichtlich Väterkarenz erweitert**. Einmal im Jahr findet überdies **im Unternehmen eine Veranstaltung zum Thema Väterkarenz** statt, zu der eine Expertin bzw. ein Experte eingeladen wird, welche/r die rechtlichen Rahmenbedingungen erläutert. Im

Zuge der Veranstaltung werden Väter und Führungskräfte zu einer Podiumsdiskussion geladen und berichten von ihren Erfahrungen. Väter erzählen beispielsweise realitätsnahe von der Umsetzung des Vorhabens in die Praxis – also etwa davon, wie sie mit ihrer oder ihrem Vorgesetzten über ihre Karenzpläne gesprochen haben. Gleichzeitig sind Managerinnen und Manager bei der Veranstaltung anwesend, die wiederum schildern, wie sie die Väterkarenz eines Mitarbeiters im Team organisiert haben.

Auch **bezahlte Sonderurlaube**, wie etwa von zwei Wochen in einem großen IT-Unternehmen, anlässlich der Geburt auch für Väter, tragen durch die Bezahlung zu einer höheren Inanspruchnahme bei.

Einige Unternehmen setzen zur weiteren Verbesserung der Vereinbarkeit und zur Unterstützung von Eltern bei der Erhöhung ihrer Arbeitszeiten auch auf (über)betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung, wie bspw. durch Tagesmütter oder Betriebskindergärten.

Tipps:

Die → **Toolbox für den aussagekräftigen Einkommensbericht** (www.einkommensbericht.gv.at) zeigt einige praktische Handlungsfelder zum Themenbereich Vereinbarkeit auf.

Konkrete Leitfäden und Handreichungen zur Umsetzung und Planung von Bildungskarenzen, Pflegekarenz und Pfl egeteilzeit sowie von Elternkarenz und Elternteilzeit für Unternehmen finden sich in der → **Toolbox für Betriebe** des Projekts TRAPEZ (www.trapez-frauen-pensionen.at).



3.6 Neugründungen: Gleichstellung von Anfang an mitdenken

Bestehende Unternehmenskulturen hin zu geschlechtergerechten Kulturen zu ändern kann hohen Aufwand und langfristige Prozesse mit sich bringen. Neugründungen und Start-Ups haben hier den Vorteil, dass Geschlechtergerechtigkeit von Anfang an mitgedacht werden kann, und beim Unternehmensaufbau berücksichtigt werden kann: Rekrutierungsprozesse, Zielvorgaben, Ansprechpersonen können von Anfang an festgelegt werden, und regelmäßig an Entwicklungen angepasst werden. Etwa ein Drittel der österreichischen Start-Ups hat zumindest eine Frau im Gründungs- und im Geschäftsführungsteam – so kann der Top-Down-Ansatz hier etwas nachdrücklicher, und von Beginn an, umgesetzt

werden als in Unternehmen mit geringeren Frauenanteilen an der Spitze. Nur wenige Start-Ups haben eine höhere Zahl an Mitarbeitenden, planen jedoch durchschnittlich mehr als sieben neue Beschäftigte einzustellen (Austrian Startup Monitor 2021). Bei der Planung von Wachstum und Aufnahme der Beschäftigten kann so von Anfang an auch eine gezielte und gleichstellungsorientierte Rekrutierung (s. → **Kapitel 3.3 Gezielte Rekrutierung**) geplant werden.

Bereits während der Gründung kann ebenfalls ein Augenmerk auf Gleichstellung gelegt werden: so unterstreicht etwa die Economica-Studie, dass Start-Ups mit weiblichen oder gemischten Gründungsteams sich wirtschaftlich besser entwickeln als rein männlich geführte, unter anderem da sie sensibler auf Trends reagieren und ihre Unternehmensstrategie besser anpassen (Economica 2021).

3.7 Von anderen Unternehmen lernen

Die in dieser Toolbox dargestellten Praxisbeispiele zeigen, dass viele Unternehmen mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sind, und dabei teils unterschiedliche, aber auch ähnliche Ansätze erfolgreich verfolgen. Ein Austausch zwischen Unternehmen, bspw. der HR- oder Gleichstellungsbeauftragten, kann wertvolle Inspirationen und Unterstützungen geben.

Peer-To-Peer Netzwerke von Unternehmen sind in gleichen Branchen, oder gleichen Regionen besonders wirksam und können für die gemeinsame Bearbeitung von Herausforderungen – bspw. für Weiterbildungsangebote, Erreichbarkeiten oder auch gemeinsame Betriebskindergärten – genutzt werden.



Tip: Peer to Peer-Erfahrungsaustausch

Im Rahmen des ESF-Projekts „100% Gleichstellung zahlt sich aus“ wurden neben individuellen Unternehmensberatungen auch Peer2Peer-Veranstaltungen angeboten. Presse- und Erfahrungsberichte der teilnehmenden Unternehmen sowie ein **Handbuch für Unternehmen** sind auf der → Projektwebseite zu finden: www.100-prozent.at



Tipp: Gütesiegel für Sichtbarkeit und Vernetzung

Unternehmen, die vorbildliche und ambitionierte Maßnahmen zur Gleichstellung setzen, können mit entsprechenden Gütesiegeln ausgezeichnet werden. Diese erhöhen sowohl die Sichtbarkeit erfolgreicher Gleichstellung in Unternehmen und erlauben auch die Vernetzung und den weiteren Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen. In Österreich werden zum Beispiel folgende Gütesiegel und Auszeichnungen verliehen, wobei Voraussetzungen und Antragstellung unterschiedlich sind:

- Gütesiegel und Auszeichnungen für innerbetriebliche Frauenförderung **equalitA** (<https://www.bmaw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/equalitA.html>)
- **Frauenförderpreis Oberösterreich**: <https://www.kompass-ooe.at/frauenfoerderpreis>
- **Unternehmerinnenaward** der Wirtschaftskammer: <https://www.wko.at/site/fiw/Unternehmerinnen-Award-2023.html>

Frauen im Vorstand



4 Frauen im Vorstand und Geschäftsführung: Spezifische Ansätze und Handlungsfelder für Unternehmen

Erfolgreiche und wirksame Geschlechtergleichstellung und Frauenförderung in Organisationen erfordert die Kombination aus *bottom-up* und *top-down* Ansätzen (vgl. Economica 2021). Eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern in den obersten Entscheidungsgremien trägt zur Gleichstellung auf allen Ebenen bei, und beruht umgekehrt auf Ansätzen zur Unternehmenskultur und Frauenförderung auf allen Ebenen.

Zielvorgaben (s. → **Kapitel 3.1**), transparente Rekrutierungsprozesse und objektive Stellenausschreibungen (s. → **Kapitel 3.2**), aber auch geteilte Führungspositionen (s. → **Kapitel 3.5**) können wirksame Ansätze sein, auch auf den obersten Management- und Leitungsebenen eine ausgewogenere Repräsentanz von qualifizierten Frauen und Männern zu erreichen.

Corporate Governance Bericht

Bereits jetzt gilt für alle Unternehmen, die zur Erstellung eines Corporate Governance Berichts (s. → **Kapitel 6.4**) verpflichtet sind, dass dort Angaben zum Diversitätskonzept in Vorstand und leitenden Funktionen zu machen sind.



Praxisbeispiele: Geteilte Geschäftsführung

In einem österreichischen Kleinbetrieb im Bereich Forschung und Entwicklung **teilen sich zwei Frauen die Geschäftsführung**. Anlass zur Einführung dieses Modells war die bevorstehende Elternkarenz der ehemals alleinigen Geschäftsführerin. Wichtige Voraussetzungen für das Funktionieren der geteilten Geschäftsführung sind eine **klare Aufgabenteilung**, die im vorliegenden Fall traditionell gewachsen ist, sowie eine **gute Kommunikation und Abstimmung** zwischen den beiden Geschäftsführerinnen. Als besonderer Vorteil einer geteilten Führung gilt, dass damit auch die **Verantwortung** und das **Risiko geteilt** werden.



Ein großes Handelsunternehmen hat einen ersten Fall geteilter Führung im Top-Management: Zwei Managerinnen waren etwa zeitgleich in Elternkarenz und kehrten kurz nacheinander ins Unternehmen zurück – jeweils mit dem Wunsch, Teilzeit zu arbeiten. Dies war eine Gelegenheit, **gezielt ein Modell geteilter Führung zu entwerfen** und den beiden Managerinnen anzubieten. Dieser Fall stellt nun den ersten dar, in dem eine Führungsposition auf der Ebene des Top-Managements im Unternehmen geteilt wird. Auf darunter liegenden Ebenen gab es bereits Erfahrungen. Die Erfahrung des Unternehmens zeigt: Die beiden Personen, die sich die Position teilen, müssen gut miteinander arbeiten können und sich gut verstehen – und sie müssen **gut im Team arbeiten** und sich abgrenzen können. Mangelnde **Verfügbarkeit** der Führungskräfte ist realistisch betrachtet bei einer geteilten Führungsposition kein größeres Problem als sonst auch. Denn selbst mit einer Vollzeitstelle ließen sich die im Handel relevanten Öffnungszeiten nicht zu hundert Prozent abdecken. Angedacht ist, dass solche Modelle in der Zukunft auch von Männern in Anspruch genommen werden. Langfristiges Ziel ist also, dass es zu einer **weitreichenden Veränderung von Führungsmodellen** kommt, die über die Inanspruchnahme durch Frauen nach der Elternkarenz hinausgeht.

Im staatsnahen Bereich sind Stellenausschreibungen für Vorstände verpflichtend (s. → **Kapitel 6.6 und 6.7**). Grundsätzlich bieten transparente Rekrutierungsverfahren, angefangen von einer konkreten Stellenbeschreibung über ein objektives Auswahlverfahren bis hin zu konkreten Besetzung, vielfältige Möglichkeiten, Geschlechtergleichstellung durchgehend zu verankern.

Frauen im Aufsichtsrat



5 Frauen im Aufsichtsrat: Handlungsfelder für Unternehmen

Für einige Unternehmen bestehen bereits gesetzliche oder verbindliche Zielwerte für die Vertretung von Frauen und Männern im Aufsichtsrat, für andere Unternehmen gelten zumindest Berichtspflichten zu aktuellen Anteilen und geplanten Maßnahmen (s. → **Kapitel 1 und/oder 6**). Neben diesen Vorgaben sind es auch wirtschaftliche Argumente, die für eine ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsgremien sprechen, die nicht zuletzt auch eine Ausweitung des Pools der am besten geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erlauben.

Aus der explorativen Studie der WU im Rahmen des EU-Projekts „Women are Top“ und zahlreichen internationalen Studien ging 2015 hervor, dass einige Faktoren Bemühungen um die Erhöhung der Frauenanteile in Aufsichtsräten behindern:

- Zum einen unterstellen bisherige Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (spezifische Trainingslehrgänge, Mentoringprogramme oder ähnliches), es gäbe ein Qualifikations- oder Persönlichkeitsdefizit bei den Frauen, das es zu dezimieren gilt.
- Zum anderen wird allgemein davon ausgegangen, dass die Suche und Bestellung von Toppositionen ausschließlich auf Basis von Qualifikation, deren Feststellung und Sichtbarkeit passiert.
- Im Gegensatz dazu stellt sich heraus, dass die Feststellung von Qualifikation nicht einfach und objektiv stattfinden kann, sondern etwa die Frage nach Führungserfahrung einen großen Interpretationsspielraum lässt. Darüber hinaus ist Sichtbarkeit von Qualifikation nicht etwa durch das Aufscheinen in einer Datenbank abgedeckt, sondern vielmehr durch persönliche Bekanntschaft in relevanten sozialen Netzwerken.
- Durch diese Diskrepanz zwischen bisherigen Maßnahmen zur Frauenförderung und eigentlichen Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Toppositionen, kommt es zu nur mäßigen Erfolgen.
- Aus wissenschaftlicher Sicht verhindern vor allem soziale Dynamiken wie subtile und indirekte Diskriminierungen, Konkurrenzdenken, Machtspiele und strategisches Verhalten den gleichberechtigten Zugang zu entsprechenden Entscheidungspositionen. Es muss folglich davon ausgegangen werden, dass die vorherrschenden Rekrutierungs- und Beförderungspraktiken und -prozesse in Unternehmen und nicht etwa die Defizite der Frauen den Status quo perpetuieren.

Daher müssen die Personen, die mit der Rekrutierung bzw. Beförderung in Top Management Positionen betraut sind und daher zur aktuellen Geschlechtersegregation in Führungsebenen beitragen, in den Blick genommen werden. In diesem Sinne setzte das Projekt mit der Online Simulation an der Sichtbarmachung subtiler und indirekter Ausschlussmechanismen in Entscheidungssituationen an.

5.1 Interne Zielwerte

Für gewisse Aufsichtsräte gibt es verbindliche Zielvorgaben, die bei Neubestellungen im Aufsichtsrat zu berücksichtigen sind (s. → für große und für börsennotierte Unternehmen im Kapitel 6.3 und → für staatsnahe Unternehmen im Kapitel 6.6 und im Bericht des Rechnungshofes). Interne Zielsetzungen können für alle Aufsichtsräte hilfreich sein, um die ausgewogenere Vertretung von Frauen und Männern zu erreichen. Diese Zielwerte können sich beziehen auf:

- Vorsitzende von Aufsichtsrat, Aufsichtsratsausschüssen und Komitees
- Mitglieder von Aufsichtsrat, Aufsichtsratsausschüssen und Komitees
- Kandidatinnen für diese Gremien

5.2 Gezielte Rekrutierung: Auswahl und Verfahren

Für Aufsichtsratsmandate gibt es keine gesetzliche Ausschreibungspflicht. Häufig werden sie von der Hauptversammlung gewählt bzw. bestätigt oder vom Eigentümer entsandt. Wie die Maßnahmenbeispiele in den anderen Handlungsfeldern ebenso zeigen wie Erkenntnisse der Forschung ist ein klares Anforderungsprofil sowohl für das Gesamtgremium als auch die einzelnen Mandate hilfreich, um tatsächlich die am besten geeigneten Bewerberinnen und Bewerber auf Basis von Qualifikationen und Kompetenzen auswählen zu können.

Der Rechnungshof sieht (für staatsnahe Unternehmen) folgende Grundsätze als erforderlich für einen objektiven, transparenten, definierten und nachvollziehbaren Prozess für die Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten an: (Rechnungshof 2022, Reihe Bund 2022/11)

- Erhebung des konkreten Bedarfs an Kompetenzen, um eine dem Unternehmen
- adäquate Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu gewährleisten,
- Erstellen eines Anforderungsprofils, aufbauend auf der Kompetenz-Bedarfs-erhebung,
- Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten für Aufsichtsratsfunktionen hinsichtlich
 - fachlicher Qualifikation, insbesondere Ausbildung und Kenntnisse,

- beruflicher Vorerfahrung sowie
- persönlicher Eignung, insbesondere im Zusammenhang mit Rollen- und Interessenkonflikten oder Unvereinbarkeiten, der maximalen individuellen Mandatszahl, der geforderten strafrechtlichen Unbescholtenheit oder von Bestellungsverboten,
- Berücksichtigung von Diversität.



Startscreen „Choose your Board“

Tipp: Unternehmenssimulation

Für die konkrete Umsetzung in Unternehmen wurde die Simulation „Choose your Board“ von der WU Wien im Rahmen des EU-kofinanzierten Projekts „Women are Top“ entwickelt. Sie steht online zur Verfügung und dient zur Reflexion der Nominierungsprozesse.

Im Teilprojekt der Wirtschaftsuniversität Wien wurde der Prototyp eines computerbasierten Unternehmensplanspiels entwickelt, das eine Aufsichtsratsbesetzung simuliert. Es stellt ein Trainingstool für potentiell nominierende Personen dar, indem es das Suchverhalten und nachfolgend die Evaluierung der potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten sowie den am Ende der Simulation zusammengesetzten Aufsichtsrat analysiert und darauf aufbauend den Spielenden eine fundierte Rückmeldung zum Nominierungsprozess gibt.

Im Zentrum der Simulation steht somit der Nominierungsprozess an sich. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der Analyse der von den Spielenden gewählten Such- und Auswahlprozesse, sowie auf der konkreten Nominierungsentscheidung und deren Begründung. Durch das Einnehmen einer aktiven Rolle in der Aufsichtsratsbesetzung und der darauf folgenden Analyse des Spielverhaltens wird den Spielenden eine Reflektion ihres Entscheidungsverhaltens ermöglicht. Die Auswertung und entsprechende Rückmeldung am Ende der Simulation führen idealerweise im Sinne eines Managementtrainings zu einem individuellen Lerneffekt, der in zukünftigen Besetzungsentscheidungen zum Tragen kommen kann.

Die grundlegenden Spielannahmen der Simulation umfassen zum einen den Ablauf eines idealtypischen Nominierungsprozesses, sowie die idealtypische Zusammensetzung eines Aufsichtsrats. Diese wurden aus den juristischen Rahmenbedingungen, wie auch internationalen Studien abgeleitet. Zum anderen liegen der Simulation Annahmen über die tatsächliche Nominierungspraxis in Österreich zugrunde. Diese wurden aus den Erkenntnissen einer im Rahmen des Projekts durchgeführten explorativen Studie zu Nominierungsprozessen in Österreich gewonnen.

Tipp: Datenbank für Aufsichtsrätinnen

Die Aussage von Unternehmen „wir finden keine qualifizierten Frauen“ ist weiterhin noch häufig anzutreffen. Die Datenbank www.zukunft-frauen.at der Wirtschaftskammer bietet hierzu eine Hilfestellung: mehr als 800 qualifizierte Kandidatinnen für Aufsichtsratspositionen sind hier gelistet. Bei insgesamt rund 1.700 Aufsichtsratsmandaten in den 200 umsatzstärksten Unternehmen genug, um die 40%-Marke zu knacken.



Tipp: Sparringprojekt für Aufsichtsrätinnen

Das Programm „Netzwerk Aufsichtsrat“ ist eine Initiative der Industriellenvereinigung und ABZ*Austria und richtet sich an erfahrene weibliche Führungskräfte mit Ambitionen in den nächsten Jahren eine Aufsichtsratsposition zu übernehmen. Die Kandidatinnen können dabei in einem Tandem mit einer Sparringpartnerin bzw. einem Sparringpartner mit bereits mehreren Aufsichtsratsmandaten die nächsten Schritte definieren und reflektieren.



Gesetzlicher Rahmen



6 Rechtliche Grundlagen im Detail

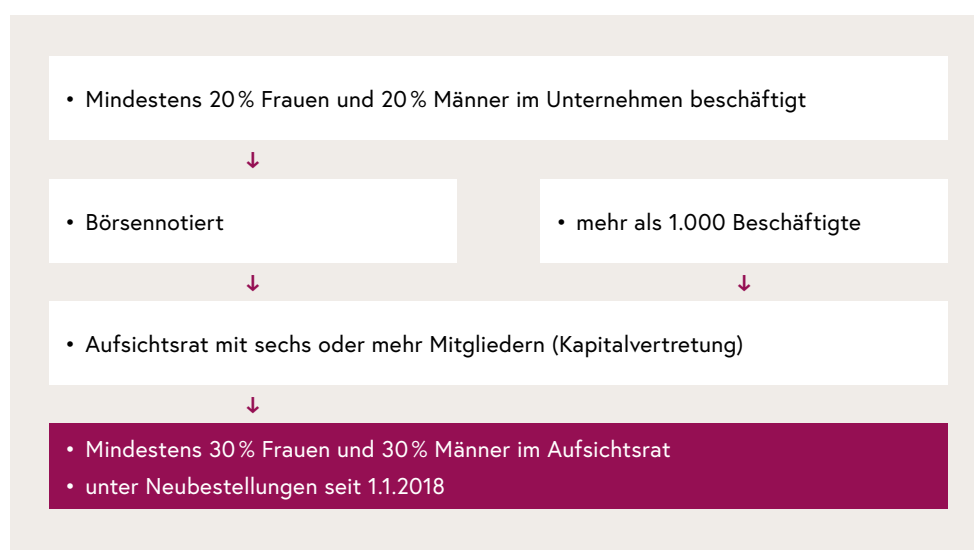
6.1 Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat GFMA-G

Das **Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)** wurde im Jahr 2017 beschlossen und trat mit 1. Jänner 2018 in Kraft. Es legt fest, dass in Aufsichtsräten Frauen und Männer zu mindestens 30 % vertreten sein müssen, sofern

- a. das Unternehmen börsennotiert ist oder mehr als 1.000 Beschäftigte hat;
- b. der Aufsichtsrat aus mindestens sechs Mitgliedern (Kapitalvertretung) besteht;
und
- c. das Unternehmen mindestens 20 % Frauen und 20 % Männer beschäftigt.

Die Quotenregelung von 30 % gilt für Neubestellungen seit 1.1.2018. Eine Wahl, die der Zielvorgabe widerspricht, ist nichtig. Das heißt, dass dieses Mandat nicht nachbesetzt werden kann und freibleibt („leerer Stuhl“). Sofern mindestens drei Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten sind, gilt diese Vorgabe auch für diese Mandate – außer das Gremium einigt sich auf eine Gesamterfüllung (GFMA-G 2017).

Abbildung 1: Auf einen Blick: Die Regelung des Gleichstellungsgesetzes von Frauen und Männern im Aufsichtsrat



Eigene Darstellung



Die entsprechenden gesetzlichen Regelungen finden sich im → Aktiengesetz sowie im GmbH-Gesetz, im Genossenschaftsgesetz, im SE-Gesetz und im Arbeitsverfassungsgesetz.

6.2 Aktiengesetz

Die verpflichtende Berücksichtigung der 30%-Vorgabe bei Neubestellungen (s. → Kapitel 6.1) ist im § 86 (7)-(9) des Aktiengesetzes verankert.



(7) In börsennotierten Gesellschaften sowie in Gesellschaften, in denen dauernd mehr als 1 000 Arbeitnehmer beschäftigt sind, besteht der Aufsichtsrat zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern, sofern der Aufsichtsrat aus mindestens sechs Mitgliedern (Kapitalvertretern) und die Belegschaft zu mindestens 20 Prozent aus Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmern besteht. Es ist auf volle Personenzahlen zu runden; aufzurunden ist, wenn der errechnete Mindestanteil eine Dezimalstelle von zumindest fünf aufweist.

(8) Eine Wahl der Mitglieder des Aufsichtsrates durch die Hauptversammlung und eine Entsendung in den Aufsichtsrat unter Verstoß gegen das Mindestanteilsgebot des Abs. 7 ist nichtig. Wird eine Wahl aus anderen Gründen für nichtig erklärt, so verstoßen zwischenzeitlich erfolgte Wahlen insoweit nicht gegen das Mindestanteilsgebot.

(9) Der Mindestanteil ist vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen. Widerspricht die Mehrheit der gemäß diesem Bundesgesetz oder der Satzung bestellten Aufsichtsratsmitglieder (Kapitalvertreter) oder die Mehrheit der gemäß § 110 ArbVG entsandten Aufsichtsratsmitglieder (Arbeitnehmervertreter) spätestens sechs Wochen vor einer Wahl oder Entsendung der Gesamterfüllung gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden, so ist der Mindestanteil für diese Wahl oder Entsendung von den Kapitalvertretern und den Arbeitnehmervertretern getrennt zu erfüllen. Die Kapitalvertreter und die Arbeitnehmervertreter 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.

Aktiengesetz, § 86 (7) – (9)

Daneben enthält das Aktiengesetz im § 87 und im § 108 noch weitere Vorgaben für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, die bei der Wahl zu berücksichtigen sind:

(2a) Bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern hat die Hauptversammlung auf die fachliche und persönliche Qualifikation der Mitglieder sowie auf eine im Hinblick auf die Struktur und das Geschäftsfeld der Gesellschaft fachlich ausgewogene Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu achten. Weiters sind Aspekte der Diversität des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur sowie bei börsennotierten Gesellschaften auch im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder angemessen zu berücksichtigen. Es ist auch darauf zu achten, dass niemand zum Aufsichtsratsmitglied gewählt wird, der rechtskräftig wegen einer gerichtlich strafbaren Handlung verurteilt worden ist, die seine berufliche Zuverlässigkeit in Frage stellt.

Aktiengesetz, § 87 (2a)



(2) In jedem Wahlvorschlag für den Aufsichtsrat ist auch anzugeben, aus wie vielen Mitgliedern sich der Aufsichtsrat bisher zusammengesetzt hat und wie viele Mitglieder nunmehr zu wählen wären, um diese Zahl wieder zu erreichen. In Gesellschaften, auf die § 86 Abs. 7 anzuwenden ist, ist zusätzlich anzugeben, wie viele der Sitze im Aufsichtsrat mindestens jeweils von Frauen und Männern besetzt sein müssen, um das Mindestanteilsgebot gemäß § 86 Abs. 7 zu erfüllen und ob ein Widerspruch gemäß § 86 Abs. 9 erhoben wurde. Jedem Vorschlag zur Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds ist die Erklärung der vorgeschlagenen Person gemäß § 87 Abs. 2 anzuschließen.

Aktiengesetz, § 108 (2)



6.3 Unternehmensgesetzbuch (UGB)

Im Unternehmensgesetzbuch sind ebenfalls gesetzliche Verpflichtungen zu Gleichstellung und Diversität in **Vorstand** und **Aufsichtsrat** verankert: für Aktiengesellschaften ist gemäß § 243c UGB ein verpflichtender **Corporate Governance Bericht** aufzustellen:



(2) In diesem Bericht sind anzugeben:

1. die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie seiner Ausschüsse;
2. welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellungen (§ 80 AktG) der Gesellschaft gesetzt wurden;
3. soweit es sich auch ohne Anwendung des § 221 Abs. 3 zweiter Satz um eine große Aktiengesellschaft handelt, eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, 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, der Ziele dieses Diversitätskonzepts sowie der Art und Weise der Umsetzung dieses Konzepts und der Ergebnisse im Berichtszeitraum; wird kein derartiges Konzept angewendet, so ist dies zu begründen.

Unternehmensgesetzbuch, § 243c (2)

Seit dem Inkrafttreten des NaDiVeG 2017 unterliegen auch Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten einer Berichtspflicht zu nicht-finanziellen Indikatoren, auch eine Berichtspflicht zu sozialen Belangen und Arbeitnehmerbelangen vorsieht, wobei auch über Maßnahmen für die Geschlechtergleichstellung berichtet werden soll (Nowotny/Ziskovsky 2021):



(1) Große Kapitalgesellschaften, die Unternehmen von öffentlichem Interesse sind und an den Abschlussstichtagen das Kriterium erfüllen, im Jahresdurchschnitt (§ 221 Abs. 6) mehr als 500 Arbeitnehmer zu beschäftigen, haben in den Lagebericht an Stelle der Angaben nach § 243 Abs. 5 eine nichtfinanzielle Erklärung aufzunehmen.

(2) Die nichtfinanzielle Erklärung hat diejenigen Angaben zu enthalten, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Gesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit erforderlich sind und sich mindestens auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, auf die

Achtung der Menschenrechte und auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen. Die Analyse hat die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern.

Unternehmensgesetzbuch, § 243b

6.4 Corporate Governance Kodex (CGK)

Im österreichischen Corporate Governance Kodex 2023 (CGK) sind die oben stehenden, gesetzlichen Regelungen als L-Regeln (L52 und L60) enthalten. In L60 werden die Berichtspflichten noch weiter konkretisiert:

L60 Die Gesellschaft hat einen Corporate Governance Bericht aufzustellen, der zumindest folgende Angaben enthält:

- die Nennung eines in Österreich oder am jeweiligen Börseplatz allgemein anerkannten Corporate Governance Kodex;
- die Angabe, wo dieser öffentlich zugänglich ist;
- soweit sie von den Comply or Explain-Regeln des Kodex abweicht, eine Erklärung, in welchen Punkten und aus welchen Gründen diese Abweichung erfolgt;
- wenn sie beschließt, keinem Kodex zu entsprechen, eine Begründung hierfür;
- die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie seiner Ausschüsse;
- die Maßnahmen, die zur Förderung von Frauen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in leitenden Stellen gesetzt wurden.
- das Diversitätskonzept.

Der Aufsichtsrat hat den Corporate Governance Bericht innerhalb von zwei Monaten nach Vorlage zu prüfen, sich gegenüber dem Vorstand darüber zu erklären und einen Bericht an die Hauptversammlung zu erstatten.

CGK 2023



Darüber hinaus ist im Anhang 2a eine Empfehlung für den Aufbau des CG-Berichts enthalten, die sowohl Frauenfördermaßnahmen als auch das Diversitätskonzept vorsieht:



Aufstellung des Corporate Governance-Berichts

Für den Aufbau des Corporate Governance-Berichts wird folgende Grundstruktur empfohlen (entspricht der Empfehlung des AFRAC-Austrian Financial Reporting und Auditing Committee):

1. Bekenntnis zum Corporate Governance Kodex
2. Zusammensetzung der Organe
3. Angaben zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat
4. Maßnahmen zur Förderung von Frauen
5. Beschreibung des Diversitätskonzepts
6. Allfälliger Bericht über eine externe Evaluierung
7. Veränderungen nach dem Abschlussstichtag

Anhang 2a, CGK 2023

Zu den Punkten „4. Maßnahmen zur Förderung von Frauen“ und „5. Beschreibung des Diversitätskonzeptes“ gibt der CGK weitere Details vor:

Hinsichtlich der Förderung von Frauen hat der Corporate Governance-Bericht gemäß § 243c Abs. 2 Z 2 UGB zumindest folgende Angaben zu enthalten:

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

Die Verpflichtung zur Beschreibung des Diversitätskonzepts betrifft nur Aktiengesellschaften, die zur Erstellung eines Corporate-Governance-Berichts verpflichtet sind und als große Aktiengesellschaften qualifiziert werden. Unternehmen von öffentlichem Interesse gem. § 189a Z 1 UGB, sind – sofern sie nicht gleichzeitig auch große Aktiengesellschaften sind – von dieser Verpflichtung nicht betroffen.

Die betroffenen Unternehmen haben im Corporate Governance Bericht das im Unternehmen bestehende Diversitätskonzept zu beschreiben, das bei der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat in Bezug auf Kriterien wie Alter, Geschlecht und Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird. Weiters müssen die Ziele und die Art und Weise der Umsetzung dieses Diversitätskonzepts und die Ergebnisse im Berichtszeitraum dargestellt werden. Gibt es in einem berichtspflichtigen Unternehmen ein solches Diversitätskonzept nicht, so ist dies zu begründen.

Anhang 2a, CGK 2023

Auch zur Bestellung des Vorstandes sieht der CGK C-Regeln vor:

C38 Der Aufsichtsrat hat abhängig von der Unternehmensausrichtung und der Unternehmenslage ein Anforderungsprofil zu definieren und darauf bezogen, auf der Grundlage eines definierten Besetzungsverfahrens, die Vorstandsmitglieder zu bestellen. Der Aufsichtsrat hat zu berücksichtigen, dass kein Vorstandsmitglied rechtskräftig wegen eines Delikts gerichtlich verurteilt ist, das seine berufliche Zuverlässigkeit als Vorstand in Frage stellt. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat auf eine Nachfolgeplanung Bedacht zu nehmen.

C41 Der Aufsichtsrat richtet einen Nominierungsausschuss ein. Bei einem Aufsichtsrat mit nicht mehr als 6 Mitgliedern (einschließlich Arbeitnehmervertretern) kann diese Funktion vom gesamten Aufsichtsrat wahrgenommen werden. Der Nominierungsausschuss unterbreitet dem Aufsichtsrat Vorschläge zur Besetzung frei werdender Mandate im Vorstand und befasst sich mit Fragen der Nachfolgeplanung.

C 42 Der Nominierungsausschuss oder der gesamte Aufsichtsrat unterbreitet der Hauptversammlung Vorschläge zur Besetzung frei werdender Mandate im Aufsichtsrat. Dabei ist die L-Regel 52 zu beachten.

CGK 2023

6.5 Gleichbehandlungsgesetz

Das Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG, BGBl. I Nr. 66/2004 idgF) regelt grundsätzlich die Gleichstellung und Nichtdiskriminierung, mit Bezug auf Geschlecht auch in der Arbeitswelt. Insbesondere die darin enthaltenen **Benachteiligungsverbote beim beruflichen Aufstieg** und Vorgaben für **Stellenausschreibungen** sind wesentliche Rechtsgrundlagen für Gleichstellung in Führungspositionen:



§ 3. Auf Grund des Geschlechtes, insbesondere unter Bezugnahme auf den Familienstand oder den Umstand, ob jemand Kinder hat darf im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis niemand unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht

[...] 5. Beim beruflichen Aufstieg, insbesondere bei Beförderungen [...]

§ 9. (1) Der/die Arbeitgeber/in oder private/r Arbeitsvermittler/in gemäß den §§ 2 ff des Arbeitsmarktförderungsgesetzes, BGBl. Nr. 31/1969, oder eine mit der Arbeitsvermittlung betraute juristische Person öffentlichen Rechts darf einen Arbeitsplatz weder öffentlich noch innerhalb des Betriebes (Unternehmens) nur für Männer oder nur für Frauen ausschreiben oder durch Dritte ausschreiben lassen, es sei denn, ein bestimmtes Geschlecht ist unverzichtbare Voraussetzung für die Ausübung der vorgesehenen Tätigkeit. Die Ausschreibung darf auch keine zusätzlichen Anmerkungen enthalten, die auf ein bestimmtes Geschlecht schließen lassen.

Gleichbehandlungsgesetz §§ 3, 9 (1)



Tip: Einkommensbericht zur Ist-Analyse nutzen

Der – für Unternehmen mit mehr als 150 Beschäftigten alle 2 Jahre verpflichtend vorzulegende – Einkommensbericht ist im § 11a des Gleichbehandlungsgesetzes geregelt. Ein → **aussagekräftiger Einkommensbericht** ist eine wertvolle Grundlage für weitere Analysen und Maßnahmen, um innerhalb des Unternehmens Geschlechtergleichstellung zu fördern – auch im Hinblick auf Personalauswahl und Entwicklungs- und Karriereplanung.

6.6 Zusätzliche Zielvorgaben für staatsnahe Unternehmen

Für staatsnahe Unternehmen treffen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in Entscheidungsgremien andere Maßnahmen zu. Es ist sowohl die Selbstverpflichtung laut Ministerratsvortrag zu beachten als auch der Bundes Public Corporate Governance Kodex. Zudem gelten – sofern hinsichtlich Börsennotierung oder Beschäftigtenzahl zutreffend – auch die gesetzlichen Regelungen für die privatwirtschaftlichen Unternehmen für jene staatsnahen Unternehmen, an denen der Bund zu mindestens 50% beteiligt ist.

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 (BKA/BMWFJ 2011). Ein weiterer **Ministerratsbeschluss im Juni 2020** hob den Anteil auf 40% an und stellte zudem klar, dass diese Vorgabe für jeden einzelnen Aufsichtsrat gilt. Mit Hinwirken auf die anderen entsendenden Stellen soll der 40%-Anteil bis zum Ende der Legislaturperiode erreicht werden (BKA/BMDW 2020). Die für Frauen und für Wirtschaft zuständigen Regierungsmitglieder veröffentlichen jährlich einen Fortschrittsbericht.

Ministerratsbeschluss März 2011:

Die Bundesregierung verpflichtet sich, in den Unternehmungen, an denen der Bund mit 50% und mehr beteiligt ist, einen Frauenanteil an der Bundesquote im jeweiligen Aufsichtsgremium von 25% bis 31.12.2013 zu erreichen. Bis spätestens 31.12.2018 ist ein Anteil von 35% zu erreichen. Es wird angestrebt, die oben beschriebenen Quoten auch im gesamten Gremium umzusetzen.

Die Bundesregierung wird daher auf die anderen in die betreffenden Gremien entsendenden EigentümerInnen und ArbeitnehmervertreterInnen im Sinne dieses Ministerratsbeschlusses einwirken.

Es ist einmal jährlich ein gemeinsamer Fortschrittsbericht des BMWFJ und des BKA über die Zielerreichung dem Ministerrat vorzulegen. Die jeweils für die betroffenen Unternehmen zuständigen Ressorts werden dazu die entsprechenden Informationen bereitstellen.





Ministerratsbeschluss 3. Juni 2020:

Zur Fortsetzung der Vorbildwirkung des Bundes und um das Bewusstsein für die Vorteile einer stärkeren Einbindung von Frauen weiterhin zu erhöhen, bekennt sich die Bundesregierung im Regierungsprogramm dazu, den Frauenanteil in den Aufsichtsgremien jener Unternehmen, an denen der Bund mit 50% oder mehr beteiligt ist, auf 40% in jedem einzelnen Aufsichtsrat zu erhöhen. In diesem Sinne soll auch auf die anderen entsendenden Stellen eingewirkt werden. Diese quantitative Vorgabe soll innerhalb der bestehenden Legislaturperiode erreicht werden unter Berücksichtigung der für die jeweiligen Unternehmen festgelegten Funktionsperioden der Aufsichtsratsmandate bzw. Beststellungszeiträume.

Die Bundesregierung verpflichtet sich, die Umsetzung dieser Quotenregelung jährlich zu überprüfen und den vom Bundeskanzleramt und Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort gemeinsam erhobenen Fortschrittsbericht dem Ministerrat vorzulegen.

6.7 Bundes-Public Corporate Governance Kodex

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, d. h. für

- Unternehmen, an denen der Bund am Stamm-, Grund- oder Eigenkapital mit mindestens 50% beteiligt ist,
- Unternehmen, die der Bund durch andere finanzielle, sonstige wirtschaftliche oder organisatorische Maßnahmen tatsächlich beherrscht oder
- Gesellschaften, Stiftungen, Fonds und Anstalten öffentlichen Rechts und sonstige durch Bundesgesetz anders bezeichneten Rechtsträger öffentlichen Rechts im Sinne des Art. 126b B-VG, die der Aufsicht des Bundes unterliegen.

B-PCGK 2017, 3.4 Unternehmen des Bundes

sowie auch für Tochter- und Subunternehmen mit mehr als 10 Bediensteten oder 300.000 Euro Jahresumsatz.

Der Kodex ist dabei für bundeseigene bzw. bundesnahe Unternehmen formuliert, kann jedoch auch von Ländern und Gemeinden angewandt werden. Für börsennotierte Unternehmen gilt der Corporate-Governance-Kodex laut UGB (s.o.). Der B-PCGK stellt eine **Selbstbindung des Bundes**, und somit eine Weisung für die Personen dar, die mit Anteilseigner- und Überwachungsfunktionen betraut wurden. Verpflichtende Regeln sind im B-PCGK mit **K**, Comply-or-Explain-Regeln mit **C** gekennzeichnet.

Im B-PCGK findet sich entsprechend der Selbstverpflichtung des Bundes (s.o.) die folgende C-Regel 11.2.1.2 für die Zusammensetzung des Überwachungsorgans:

11.2.1.2 Im Rahmen der Voraussetzungen gemäß Punkt 11.2.1.1 soll auf eine paritätische Zusammensetzung des Überwachungsorgans mit Frauen und Männern hingewirkt werden. Die von der Bundesregierung beschlossenen Quotenfestlegungen des Frauenanteils von 35% bis 31.12.2018 sind umzusetzen.

B-PCGK 2017



Zur Berichterstattung ist unter 15.4 die folgende „Berücksichtigung von Genderaspekten“ als K-Regel verankert:

15.4.1 Der Anteil von Frauen in der Geschäftsleitung und im Überwachungsorgan und dessen Ausschüssen ist darzustellen.

15.4.2 Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils der Frauen in der Geschäftsleitung, im Überwachungsorgan und in leitender Stellung (Punkt 10) sind zu setzen und anzuführen.

B-PCGK 2017



Zudem sieht die Struktur des Berichts lt. Anhang unter Punkt 4 die folgenden Angaben zur Förderung von Frauen vor:

Angabe des Frauenanteils in der Geschäftsleitung, im Überwachungsorgan, in dessen Ausschüssen und in leitender Stellung (Punkt 10.) im Unternehmen;

Beschreibung der im Geschäftsjahr getroffenen Maßnahmen zur Förderung von Frauen in der Geschäftsleitung, im Überwachungsorgan und in leitender Stellung.

B-PCGK 2017

6.8 ÖNORM S 2501: 2008 Diversity Management

Im Jahr 2008 wurde die ÖNORM S 2501 zu Diversity Management veröffentlicht, die einen Leitfaden für Organisationen, Unternehmen und Beratende darstellt und weltweit den ersten Standard zu Diversity Management abbildet. Neben Geschlecht sind in dieser ÖNORM fünf weitere Kerndimensionen von Diversitätsmanagement abgebildet: Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft und Hautfarbe sowie Religion und Weltanschauung. Unternehmen und Organisationen können sich zu dieser ÖNORM zertifizieren lassen.

Literaturverzeichnis

ABZ*AUSTRIA/PwC (2022): Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. Autorinnen: Nadia Arouri, Marion Koidl, Leonie Magdalena Baumgartner und Isabel Aichinger. Mit Unterstützung der Industriellenvereinigung. Online: https://www.pwc.at/de/nwns/studie_duale_fuehrung.pdf

ARGE 100Prozent (2023): Auf dem Weg zu (mehr) unternehmerischer Gleichstellung. 100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus. (Handbuch 100 Prozent). Autorinnen: Anita Rainer, Elisa Aichinger, Elisabeth Hornberger und Jara Lauchart. Online: https://www.100-prozent.at/_files/ugd/5356f9_58ffec93a60542719ed0d845541a3d8a.pdf

Austrian Startup Monitor (2021): Austrian Startup Monitor 2021. Autorinnen und Autoren: Karl-Heinz Leitner, Georg Zahradnik, Rudolf Dömötör, Johanna Einsiedler, Markus Rauning und Julia Taferner. Online: https://austrianstartupmonitor.at/wp-content/uploads/2022/04/2022-03-14_ASM-2021-web.pdf

BKA (2014): Frauenförderpläne. Ein Instrument moderner Personalentwicklung. Online: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:e59ffd84-9021-45b3-8ebc-ee06ed8ab207/frauenfoerderplaene_2014.pdf

B-PCGK (2017): Bundeskanzleramt Österreich: Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017 (B-PCGK 2017). Grundsätze der Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. Online: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:50217551-774e-4bbb-b355-1bbb549d9fe/B-PCGK_Endfassung%202017.pdf

CGK 2023: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance: Österreichischer Corporate Governance Kodex. Fassung Jänner 2023. Online: <https://www.corporate-governance.at/uploads/u/corpgov/files/kodex/corporate-governance-kodex-012023.pdf>

Economica (2021): Frauen in Führungspositionen. Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen. Autorinnen: Miriam Groß, Anna Kleissner, Andrea Pitzschke und Eva Sengschmid (Economica). Herausgeberin: Bundeskanzleramt, Bundesministerin für Frauen, Familie, Jugend und Integration. Online: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:076e5030-69d8-4e0e-8f1d-bec5ea43f5fc/economica_2021_frauen_in_fuehrungspositionen.pdf

Ministerratsbeschluss (2011): https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:8178b777-d776-4a29-b1c2-c842c41f04da/ministerratsvortrag_final11_26041.pdf

Ministerratsbeschluss (2020): <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/medien/ministerraete/ministerraete-seit-jaenner-2020/21-ministerrat-am-3-juni-2020.html>

Nowotny/Ziskovsky (2021): Kommentar zu §243b UGB in: Straube/Ratka/Rauter: UGB II/RLG. Wiener Kommentar zum Unternehmensgesetzbuch. Online: https://rdb.manz.at/document/1146_14_ugb_p0243b

Rechnungshof (2022): https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/Aufsichtsaete_Auswahlprozess.pdf

Bundeskanzleramt

Ballhausplatz 1, 1010 Wien

+43 1 531 15-0

bundeskanzleramt.gv.at