

**Projektbericht**  
**Research Report**

# **Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance**

**Michaela Gstrein, Susanne Kirchner**

**Projektbericht**  
**Research Report**

# **Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance**

**Michaela Gstrein**  
**Susanne Kirchner**

**Studie im Auftrag des erp-Fonds**

**Dezember 2012**  
**Endkorrektur Mai 2013**

**Institut für Höhere Studien (IHS), Wien**  
**Institute for Advanced Studies, Vienna**

**Contact:**

Dr.in Susanne Kirchner  
☎: +43/1/599 91-306  
email: [kirchner@ihs.ac.at](mailto:kirchner@ihs.ac.at)

Dr.in Michaela Gstrein  
☎: +43/676 71 78 396  
email: [gstrein@ihs.ac.at](mailto:gstrein@ihs.ac.at)

---

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	6
Abbildungsverzeichnis .....	7
<b>Executive Summary</b>	<b>i</b>
<b>Ausgangsbasis</b>	<b>1</b>
<b>Methodische und Konzeptionelle Anmerkungen</b>	<b>2</b>
<b>Aktuelle Situation von Frauen in Unternehmen</b>	<b>4</b>
Weibliche Erwerbstätigkeit, Bildungsstand und Partizipation .....	4
Frauen in leitenden Funktionen kleiner und großer Unternehmen .....	9
WKÖ (2005) – Präsenz von Frauen in Österreichs Wirtschaft variiert .....	20
Hoppenstedt (2010) – meiste leitende Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen Deutschlands .....	24
Hoppenstedt (2012), Frauen im Management (FiM) in Deutschland.....	25
<b>Methodische Aufarbeitung relevanter Studien</b>	<b>28</b>
Frauen in Führungspositionen und finanzielle Performance .....	28
McKinsey (2007) – Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver ....	28
Catalyst (2007) – höhere Renditen bei mehr als drei Frauen in Vorstand.....	31
EVA (2007) – Finnische Unternehmen in Frauenhand wirtschaften profitabler .....	35
CAC 40 (2010) – Haben Frauen Einfluss auf die Performance von Unternehmen? .....	38
Åsa Ljöfström (2009) – Wirkung von Geschlechtergleichstellung auf BIP .....	40
Frauen in Führungspositionen und Unternehmenskultur .....	41
McKinsey (2008) – Women Matter 2: Unternehmenskultur .....	41
Zusammenfassung weiterführender Aussagen, die im Rahmen dieser Recherche eine Rolle spielen .....	45
Frauen in Führungspositionen und nachhaltiges Wirtschaften .....	46
CAC 40 (2009) – höherer Frauenanteil in Chefetage stabilisiert Börsenkurs in Krise.....	46
McKinsey (2009) – Women Matter 3: Leadership through the crisis and after .....	49
Weber (2009) – Frauenbeschäftigungspotentialen auf der Spur .....	50
<b>Update relevanter Studien (Stand: November 2012)</b>	<b>54</b>
Frauenanteil in Führungsgremien .....	54
McKinsey (2012) – Women Matter 5: Making the Breakthrough .....	54
McKinsey (2010) – Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen55	
Ernst & Young (2012): Studie „Mixed Leadership“ .....	59
Frauen in Führungspositionen und finanzielle Performance .....	62

McKinsey (2010) – Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen	62
Ernst & Young (2012): Studie „Mixed Leadership“ .....	64
Frauen in Führungspositionen und Unternehmenskultur .....	67
McKinsey (2010) – Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen	67

<b>Statistiken zu Frauen in Führungspositionen</b>	<b>71</b>
--	-----------

WKÖ – Frauen in der Wirtschaft.....	71
EU Datenbank - Internationale Vergleichsdaten.....	76

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>86</b>
-----------------------------	-----------

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: AbteilungsleiterInnen in den untersuchten Unternehmen in Ö (2005).....	23
Tabelle 2: Unternehmensperformance in Abhängigkeit vom Anteil weiblicher Führungskräfte, CAC 40 Unternehmen, Frankreich, Veränderung 2002 bis 2006, in % .....	39
Tabelle 3: Unternehmensperformance in Abhängigkeit vom Anteil weiblicher Belegschaft, CAC 40 Unternehmen, Frankreich, Veränderung 2002 bis 2006, in % .....	40
Tabelle 4: Zuordnung von Führungsstilattributen und KcKinsey's Performancekriterien.....	43
Tabelle 5: Unternehmensneugründungen (Einzelunternehmen) und Frauenanteil .....	50
Tabelle 6: Aufsichtsräte – Frauenanteil in Prozent (2009, 2012) .....	72
Tabelle 7: Handelsrechtliche GeschäftsführerInnen – Ranking nach Frauenanteil (2010, 2012) .....	73
Tabelle 8: Gewerberechtigten GeschäftsführerInnen (GF auf Berechtigungsebene; Hauptbetrieb und Filialen; aktiv) – Ranking nach Frauenanteil, 2009, 2011 .....	74
Tabelle 9: Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2012 .....	77
Tabelle 10: Anteil von Frauen als Mitglieder in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2003-2012 .....	78
Tabelle 11: Frauen und Männer als UnternehmensleiterInnen, 2010 .....	79
Tabelle 12: Anteil weiblicher GeschäftsführerInnen/UnternehmensleiterInnen, 2003-2010, in % .....	80
Tabelle 13: Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern, 2011 .....	81
Tabelle 14: Anteilige Erwerbstätigkeit von Frauen, 2003-2011, in % .....	82
Tabelle 15: Zusammenschau weibliche Erwerbstätigkeit, Frauen als Unternehmensleiterinnen und Frauen als Mitglieder in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2010.....	83
Tabelle 16: Beschäftigungsquoten (Erwerbstätigkeit durch Gesamtbevölkerung) von Frauen in Europa, in %, 2007, 2009 und 2011 .....	84

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weibliche Beschäftigungsquote (Erwerbstätige durch Gesamtbevölkerung), 2007-2009-2011, in %.....	6
Abbildung 2: Anteil weiblicher (und männlicher) Erwerbstätiger an Gesamterwerbstätigen, 2011, in % .....	8
Abbildung 3: Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2007 – 2009 - 2012, in % .....	14
Abbildung 4: Frauenanteil in wirtschaftlichen Führungspositionen wie Hauptgeschäftsführer, Direktorinnen und Leiterinnen kleiner Unternehmen, 2007 – 2009 - 2010, in % .....	16
Abbildung 5: Frauenanteil an Erwerbstätigen sowie in wirtschaftlichen Führungspositionen (wie Hauptgeschäftsführer, Direktorinnen und Leiterinnen kleiner Unternehmen) und höchsten Entscheidungsgremien in den größten börsennotierten Unternehmen, 2010 in % .....	19
Abbildung 6: Frauenquoten nach Führungsebenen in den untersuchten Unternehmen (2005) .....	22
Abbildung 7: Anteil Frauen in Führungspositionen in Deutschland, Unternehmenstypen im Vergleich, 2010 .....	27
Abbildung 8: Unternehmen mit höherem Frauenanteil in Führungsgremien haben höhere Renditen .....	33
Abbildung 9: Unternehmen mit 3+ Frauen in Führungsgremien haben höhere Renditen .....	33
Abbildung 10: Anteil von Frauen in europäischen Boards of Directors .....	34
Abbildung 11: Einfluss der Geschlechterzusammensetzung in Führungsgremien finnischer Unternehmen auf die Profitabilität der Unternehmen .....	37
Abbildung 12: Präsenz von Frauen in executive committees (Vorständen) und corporate boards (Aufsichtsräten) im Jahr 2011 und Wachstum seit 2007 .....	55
Abbildung 13: Frauen auch 2010 noch immer in „boards of corporations“ (Aufsichtsräten) unterrepräsentiert .....	56
Abbildung 14 Genderdiversität in executive committees (Vorständen) bleibt niedrig .....	57
Abbildung 15 Genderdiversität im Top-Management variiert von Branche zu Branche .....	58
Abbildung 16: Anzahl und Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder gestiegen .....	60
Abbildung 17: Mehr Firmen mit mindestens einem weiblichen Vorstandsmitglied .....	60
Abbildung 18: Mehr als ein weibliches Vorstandsmitglied in 16 Prozent der Unternehmen (2010) .....	60
Abbildung 19: Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder an der Gesamtzahl der Vorstandsmitglieder aus dem jeweiligen Land – Vergleich der Jahre 2005/2010 .....	61
Abbildung 20: Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Vorstand haben eine bessere finanzielle Performance .....	62

Abbildung 21: Entwicklung der Unternehmen, die 2005 mindestens ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung im Zeitraum 2005 bis 2010 .....	65
Abbildung 22: Entwicklung der Unternehmen, die 2005 kein, aber 2010 mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung im Zeitraum 2005 bis 2010.....	65
Abbildung 23: Entwicklung der Unternehmen, die sowohl 2005 als auch 2010 mindestens ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung, 2005 bis 2010.....	66
Abbildung 24: Entwicklung der Unternehmen, die sowohl 2005 als auch 2010 mindestens ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung im Zeitraum 2005 bis 2010. Ohne Energie- und Rohstoffunternehmen.....	67
Abbildung 25: Anzahl der Maßnahmen, die in den letzten 5 Jahren umgesetzt wurden, um Frauen zu rekrutieren und zu unterstützen .....	68
Abbildung 26: Priorität von Genderdiversität in Unternehmensstrategie .....	69
Abbildung 27: Unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern auf Genderdiversity- Programme .....	70

## Executive Summary

Bei vorliegendem Bericht handelt es sich um ein Update und eine Erweiterung einer vor einigen Jahren zum Thema ‚Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance‘ erstellten IHS-Studie. Ziel der ursprünglichen Studie war es, Zahlen und Fakten zu Frauen in Führungspositionen (börsennotierte Unternehmen, Privatwirtschaft) zusammenzutragen und – basierend auf nationalen und internationalen Studien zu diesem Thema – einen möglichen Zusammenhang zwischen (mehr) Frauen in Aufsichtsräten, Vorständen oder anderen leitenden Funktionen und wichtigen finanziellen Unternehmenskennzahlen, der gelebten Unternehmenskultur, praktizierten Führungsstilen sowie der Krisenresistenz von Unternehmen darzustellen. Der Zusammenhang ist eindeutig positiv.

Im vorliegenden Bericht wurde einerseits ein Update der verwendeten Kennzahlen vorgenommen und andererseits die wichtigsten Ergebnisse neuerer Studien auf dem Gebiet inkludiert, welche die ursprünglichen Erkenntnisse grundsätzlich bestätigen aber auch erweitern. Die in der aktuellen Studie verwendeten Zahlen und Schlussfolgerungen beziehen sich auf börsennotierte Unternehmen bzw. (bei WKÖ-Daten) auf die Privatwirtschaft.

Für Österreich lassen sich aktuelle Bestrebungen zur Umsetzung der Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und Entscheidungspositionen (insbesondere auch im öffentlichen Bereich) wie folgt zusammenfassen:

- In den letzten Jahren wurden zahlreiche Maßnahmen gesetzt, um den Frauenanteil in Führungs- und Entscheidungspositionen von Unternehmen weiter zu vergrößern: So hat der Bund eine freiwillige *Selbstverpflichtung für eine Frauenquote für staatsnahe Unternehmen* eingeführt in welcher sich die Bundesregierung verpflichtet, in Unternehmungen, an denen der Bund mit 50% und mehr beteiligt ist, einen Frauenanteil an der Bundesquote im jeweiligen Aufsichtsgremium von 25% bis Ende 2013 zu erreichen. Bis spätestens Ende 2018 ist ein Anteil von 35% zu erreichen, wobei angestrebt wird, die Quoten im gesamten Gremium umzusetzen. Sollte dies bis Ende 2018 nicht zu einem mindestens 35%igen Anteil an weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern an der Bundesquote führen, sind weiterführende gesetzliche Maßnahmen geplant. Mit der Selbstverpflichtung soll auch *Vorbildwirkung* auf private Unternehmen entfaltet werden. Die durchschnittliche Bundes-Frauenquote liegt gemäß Fortschrittsbericht der Bundesregierung 2013 bei 33% (was einem Plus von 7 Prozentpunkten im Vergleich zu 26% im Vorjahr entspricht).
- Auch private Unternehmen zeigen seit der *Einführung der Neuregelung des Corporate Governance Kodex* durchaus Bewusstsein für die Wichtigkeit des

Themas: Durch den Corporate Governance Kodex besteht eine gesetzliche *Verpflichtung für börsennotierte Unternehmen, ihre Frauenfördermaßnahmen offen zu legen*. Im Zuge der Änderung des Aktienrechts 2010 wurde der Corporate Governance Bericht für börsennotierte Unternehmen neu geregelt: Für nach Ende 2009 beginnende Geschäftsjahre sind alle Maßnahmen zur Frauenförderung in Aufsichtsrat, Vorstand und in sonstigen Leitungspositionen verbindlich offenzulegen.

- Eine weitere *Empfehlung* des österreichischen Corporate Governance Kodex sieht (seit 2012) vor, dass bei der *Besetzung der Aufsichtsräte die Vertretung beider Geschlechter berücksichtigt* werden muss. Dabei sind „... insbesondere die persönliche und fachliche Qualifikation der Mitglieder sowie die fachlich ausgewogene Zusammensetzung zu beachten. Weiters sind auch Aspekte der Diversität des Aufsichtsrats im Hinblick auf die Internationalität der Mitglieder, die Vertretung beider Geschlechter und die Altersstruktur angemessen zu berücksichtigen.“ Dies wurde mittlerweile auch im Aktiengesetz verankert.
- Durch weitere Maßnahmen zur gezielten Förderung und Unterstützung wie dem *Führungskräfteprogramm Zukunft.Frauen* (seit September 2010) werden potentielle Kandidatinnen für Führungsfunktionen in Unternehmen gezielt gefördert und für Management- und Aufsichtsratspositionen vorbereitet (Talent Management-Tool).
- Mit der im Regierungsprogramm verankerten *Aufsichtsrätinnen-Datenbank* (Ziel: Visibilität hochqualifizierter Kandidatinnen für Aufsichtsratsfunktionen) und *Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch familienfreundliche Unternehmen* (flexible Arbeitszeitmodelle, Wiedereinstiegsprogramme, Teilzeit für Führungskräfte) sowie bedarfsgerechte, qualitätsvolle *Kinderbetreuungsangebote* wurde ein weiterer Schritt gesetzt, um die entsprechenden Rahmenbedingungen für einen höheren Anteil von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen von Unternehmen zu schaffen.

In Folge sollen in der Studie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Fakten zu (mehr) Frauen in Führungspositionen und daraus resultierenden Unternehmensvorteilen dargestellt werden. Medial immer wieder erwähnt, stellen uns die von McKinsey untersuchten Zusammenhänge zwischen Frauen in Führungspositionen und dem Erfolg von Unternehmen - gerade in Ländern mit niedrigen Frauenquoten in unternehmerischen Führungs- und Steuerungsgremien - vor die Frage, ob Chancen ungenützt bleiben oder Potentiale nicht ausgeschöpft werden. Welche Rolle spielen Frauen für die Wettbewerbsfähigkeit und finanzielle Performance von Unternehmen?

Der vorliegende Endbericht hat erneut die Evaluierung und methodische Aufarbeitung von Studien zum Thema „Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance“ zum Inhalt. Der Inhalt der Recherche wurde nun um die

Themen „Frauen in Führungspositionen und die organisatorische Performance“ sowie „nachhaltiges Wirtschaften“ erweitert, da beide Perspektiven im Zusammenhang mit der finanziellen Unternehmensperformance stehen.

Bevor wir zu den Ergebnissen der nationalen und internationalen Recherche kommen, soll noch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die in der Folge betrachteten Studien und deren Ergebnisse – insbesondere was die genannten absoluten Zahlen und Vergleichswerte betrifft - jedenfalls vor dem Hintergrund ihrer Entstehung und den den Untersuchungen zugrundeliegenden Datensätzen interpretiert werden müssen. Die Ergebnisse sind im Kontext zu interpretieren und können nicht als allgemein gültige, auf alle Situationen anwendbare Fakten dargestellt werden – eine aus dem Aufbau und den verwendeten Daten resultierende Einschränkung, die auch die meisten AutorInnen schon in ihren Studien vermerkt haben.

Die Ergebnisse aktueller Untersuchungen zum Einfluss weiblicher Führungskräfte auf das Unternehmensergebnis lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zur medialen Aufbereitung werden Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen durchwegs pointiert dargestellt. Einige der hier angesprochenen Zusammenhänge sind Resultat von ad-hoc Auswertungen und müssen vor diesem Kontext interpretiert werden.
- In den letzten Jahren wurden viele unterschiedliche Studien zum Thema Frauen in Führungspositionen und Unternehmenserfolg präsentiert. Durchgängiger Trend aller dieser Untersuchungen ist ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden. Generell scheint zu gelten:
- Mehr Frauen in Führungspositionen – insbesondere ein ausreichend großer Anteil - resultieren in einer besseren (finanziellen) Performance von Unternehmen.
- Ein Ländervergleich zeigt, dass Österreich hinsichtlich des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen eher am unteren Ende, beim Frauenanteil in wirtschaftlichen Führungspositionen wie HauptgeschäftsführerIn, DirektorIn und LeiterIn kleiner Unternehmen aber durchaus im oberen Mittelfeld liegt. Norwegen mit seiner Quote (und die anderen nordischen Länder) zeigen herausragende Ergebnisse in ersterem, aber erstaunlich geringe Anteile in zweiterem Bereich.
- Frauen in Führungspositionen & finanzielle Performance: Getragen von der Erkenntnis, dass weibliche Führungskräfte häufig anders agieren als ihre männlichen Kollegen haben einige Studien der letzten Jahre versucht, einen (messbaren) Zusammenhang zwischen der finanziellen Performance von

Unternehmen und Frauen in (Top-)Führungspositionen nachzuweisen. Teilweise ist dies auch gelungen, denn es hat sich gezeigt, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen mehr Gewinn erwirtschaften, krisenstabiler sind und gemischte Führungsgremien sowohl ökonomisch als auch von der Unternehmenskultur signifikant erfolgreicher sind.

Zahlreiche Studien (wie z.B. McKinsey, 2007 – Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver) zeigen, dass eine Korrelation zwischen (einem ausreichend hohen Anteil an) Frauen in Führungspositionen und der finanziellen Performance von Unternehmen besteht. McKinsey beziffert den Anteil mit mindestens drei von zehn Mitgliedern des Board of Directors. Auch andere Studien bestätigen diese These: Siehe etwa Catalyst (2007) – sie weisen höhere Renditen bei mehr als drei Frauen im Vorstand nach, EVA (2007) – Finnische Unternehmen in Frauenhand wirtschaften profitabler und Michel Ferrary (2010) – eine kritische Masse an weiblichen Führungskräften hat einen Einfluss sowohl auf die sozialen Interaktionen innerhalb einer Organisation als auch auf die Performance. Eine geographisch (inklusive BRIC-Länder) erweiterte Wiederholung der Studie von McKinsey aus dem Jahr 2010 bestätigte diese Ergebnisse ebenso wie eine Studie von Ernst&Young aus dem Jahr 2012.

- Die Studien heben insbesondere die Wichtigkeit geschlechts-ausgeglichener Führungsgremien hervor, und dass Firmen keinesfalls auf diesen Wettbewerbsvorteil verzichten sollten. Daher sind Hindernisse, die den Aufstieg von Frauen ins Top-Führungsteam verhindern, zu beseitigen und Chancengleichheit beim Zugang für Frauen und Männer jedenfalls im besten Interesse aller Unternehmen.

Kausalität kann aber von keiner der Studien nachgewiesen werden – ein Faktum, auf das die AutorInnen auch immer hinweisen.

- Frauen in Führungspositionen & Unternehmenskultur: Aus den hier betrachteten Studien geht auch hervor, dass das Vorhandensein von Frauen in leitenden Positionen von Unternehmen Einfluss auf Führungsstil und Unternehmenskultur hat. Dabei scheint es, dass weibliche Führungsmethoden jene der Männer insofern beeinflussen, dass die Unternehmenskultur breiter und offener wird und veränderte Handlungsschemen entstehen.

Ein Erklärungsansatz findet sich in der McKinsey (2008) Studie - Women matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future, wo der Einfluss von Frauen auf unternehmerischen Führungsstil und Unternehmenskultur sowie Auswirkungen auf die Unternehmensperformance untersucht werden. Die Studie zeigt, dass:

- Frauen bestimmte Führungsstilelemente mit deutlich positivem Einfluss auf das Unternehmensergebnis häufiger als Männer anwenden
  - Frauen die Bandbreite an Führungsstilelementen, die sich für die Performance von Unternehmen als wichtig erwiesen haben, ergänzen und komplementieren
  - ein höherer Frauenanteil im Top-Management Unternehmen zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil verhelfen kann, wenn typisch weibliche Führungsstilelemente im Unternehmen zunehmen.
- Frauen in Führungspositionen & nachhaltiges Wirtschaften: Zum Anteil von Frauen in (Top-)Führungspositionen und nachhaltigem Wirtschaften bzw. Risikoverhalten und Risikobewältigung von Unternehmen existieren ebenfalls einige internationale Studien. Dabei kommen die AutorInnen übereinstimmend zu dem Schluss, dass höhere Frauenanteile in Führungspositionen sich positiv auf das Risikoverhalten, die Risikobewältigung als auch die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen auswirken.

Eine weitere Studie im Zusammenhang mit dem Krisenjahr ist Michel Ferrarys CAC 40 (2009). Ferrary stellt fest, dass ein höherer Frauenanteil in der Chefetage mit stabileren Börsenkursen im Krisenjahr 2008 einherging. Ferrary sieht einen positiven Effekt des weiblichen Führungsstils in Krisen insbesondere darin, dass Frauen eher risikoscheu sind und langfristige Entscheidungen in den Vordergrund stellen. Ein höherer Frauenanteil im Management scheint die Risikobereitschaft der männlichen Kollegen auszugleichen.

Eine Studie von McKinsey (2009, Women Matter 3 – Leadership through the crisis and after) kommt zu den gleichen Ergebnissen.

Zu Unternehmensgründerinnen finden sich interessante Ergebnisse in einer burgenländischen Studie von Weber (2009), welche im Auftrag des Frauenbüros des Landes Burgenland durchgeführt wurde. Unter dem Titel „Frauenbeschäftigungspotentialen auf der Spur“ beschäftigt sich Weber mit Geschlechterunterschieden im Gründungsverhalten sowie Ansatzpunkten und good-practice für die Förderungen von Unternehmensgründungen durch Frauen. Basierend auf Daten der WKÖ und einer Befragung österreichischer UnternehmensgründerInnen zeigt sich, dass Frauen kleinere Unternehmen, im (zumindest anfangs) Nebenerwerb und mit geringerem finanziellen Einsatz betreiben. Gemessen an den Eckdaten einer deutschen Finanzierungsmaßnahme (Fonds München) scheinen sie auch nachhaltiger zu wirtschaften: Bei 102 geförderten Personen, davon 39% Frauen, hatten sie einen geringeren Kapital- und Betriebsmittelbedarf, weniger Eigenkapital, wurden mit geringeren Summen gefördert, gaben weniger leicht auf, erwirtschafteten (bei geringerem Umsatz) mehr Gewinn, konnten ihre Darlehen besser zurückzahlen,

erwirtschafteten vermehrt nach einem Jahr schon eine ausreichende Lebensgrundlage und kosteten im gleichen Programm pro Kopf weniger als Männer.

- Die aktuell recherchierten Ergebnisse von McKinsey 4 (2010), Mc Kinsey 5 (2012) und Ernst&Young (2012) vertiefen und ergänzen die bereits gewonnenen Ergebnisse in den Vorstudien. Dabei hat sich gezeigt, dass
  - der Frauenanteil in Führungsgremien (Aufsichtsrat, Vorstand) zwar tendenziell gestiegen ist, obwohl Frauen immer noch unterrepräsentiert sind
  - der Zusammenhang von besserer Unternehmensperformance in Relation zum Frauenanteil in Führungsetagen nochmals bestätigt wurde und
  - dass trotz dieser Erkenntnis überraschenderweise von vielen Unternehmen relativ wenig Maßnahmen zur Frauenförderung gesetzt werden.
  - Dies hängt nicht zuletzt mit der unterschiedlichen Bewertung des Themas seitens der Managerinnen und Manager zusammen. So sehen befragte Manager Genderdiversity-Programme im eigenen Unternehmen als gut implementiert während Managerinnen dem bei weitem weniger zustimmten.

FAZIT der analysierten Forschungsberichte bzw. Publikationen: Unabhängig von der betrachteten Studie, angewandten Methodik und dem verwendeten Datensatz, ist der Trend eindeutig: Es zeigt sich ein *positiver Zusammenhang* zwischen mehr Frauen in Führungspositionen und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen. Wobei einzuschränken gilt, dass die Daten im Kontext interpretiert werden müssen, und trotz der errechneten Korrelationen nicht von einer Kausalität ausgegangen werden kann.

Schlussfolgerung der IHS-Autorinnen:

Die vorhandenen Studien sind nur ein kleiner Teilausschnitt der Unternehmenswirklichkeit (größtenteils wurden in den Erhebungen nur börsennotierte Firmen oder Großkonzerne analysiert – da hier entsprechende Vorgaben zur Publikation von Unternehmensergebnissen vorhanden sind).

Diese Zusammenhänge sollten im Rahmen einer großangelegten Primärerhebung überprüft werden, da sie in diesem Rahmen nur einen groben Einblick in komplexe Unternehmensprozesse liefern.

Aus den Ergebnissen lässt sich aber ableiten, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowohl im strategischen als auch im operativen Unternehmensbereich von Vorteil für die Unternehmen zu sein scheint.

Der Aufbau der Studie gliedert sich in drei Abschnitte bzw. wird dieses Thema von drei Perspektiven betrachtet: Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Performance des Unternehmens, Frauen in Führungspositionen und die Unternehmenskultur sowie Frauen in Führungspositionen und nachhaltiges Wirtschaften. Ein Update zu aktuellen Studien (November 2012) aktualisiert den Report.

Die Studie enthält zu Beginn und im Abschnitt Statistiken zusätzliche Daten und Fakten zu Frauen in der Wirtschaft und in wirtschaftlichen Führungspositionen, sowohl für Österreich als auch im internationalen Vergleich.



## Ausgangsbasis

Ziel dieser nationalen und internationalen Recherche von Studienergebnissen zum Thema ist die Darstellung der *Präsenz von Frauen in leitenden Positionen von Unternehmen* (wie Geschäftsführung/Vorstand und Aufsichtsrat) in Österreich und im internationalen Vergleich sowie die auf bestehenden Literaturquellen beruhende Analyse von Wirkungszusammenhängen zwischen (einem ausreichend hohen Anteil von) *Frauen in Führungspositionen und der finanziellen Performance* von Unternehmen, der (gerade in wirtschaftlichen Krisen bedeutsamen) Unternehmenskultur und dem nachhaltigen Wirtschaften von Unternehmen.

Dabei soll sowohl auf die von McKinsey in den Jahren 2007, 2008, 2009, 2010 und 2012 in der Serie „Women Matter“ untersuchten Themen „Gender Diversity – a corporate performance driver“ (Geschlechterdiversität – ein Unternehmenserfolgsweg), „Female Leadership – a competitive edge for the future“ (Weibliche Führungskräfte – ein Wettbewerbsvorteil für die Zukunft), „Leadership through the crisis and after“ (Führungsqualitäten in der Krise), „Women at the top of corporations: Making it happen“ (Frauen an der Führungsspitze), „Making the Breakthrough“ (Durchbruch erreichen) als auch auf andere Studien zu diesem Thema in den Ländern Finnland (EVA), Frankreich (CAC), USA (Catalyst), Deutschland (Hoppenstedt) und auf gesamt-europäischem Niveau (Ernst&Young) eingegangen werden. Zusätzliche Informationen und insbesondere Statistiken zur Situation von Frauen in Führungspositionen finden sich im Teil Statistik.

## Methodische und Konzeptionelle Anmerkungen

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die in der Folge betrachteten Studien und deren Ergebnisse – insbesondere was die genannten absoluten Zahlen und Vergleichswerte betrifft - jedenfalls vor dem Hintergrund ihrer Entstehung und den den Untersuchungen zugrundeliegenden Datensätzen interpretiert werden müssen. Keinesfalls sollten in speziellen Studien ermittelte Ergebnisse ohne Kontext dargestellt oder als allgemein gültige, auf alle Situationen anwendbare Fakten dargestellt werden – eine aus dem Aufbau und den verwendeten Daten resultierende Einschränkung, die auch die meisten AutorInnen schon in ihren Studien vermerkt haben.

Dies betrifft besonders die relativ hohen Vorteile in der Unternehmensperformance, die beim Vorhandensein von Frauen in Führungspositionen gemessen wurden. Hier ist anzumerken, dass aufgrund der oft geringen Basisprozentsätze schon wenige Prozentpunkte Unterschied in einem hohen Prozentsatz an Verbesserung resultieren. Dass ein positiver Effekt vorliegt, den Unternehmen auch nützen sollten, scheint aber außer Frage zu stehen.

Aber auch die von der Europäischen Kommission erhobenen Daten zu Frauen und Männern in Führungspositionen müssen (wie auch in der Datenquelle angeführt) mit Vorsicht interpretiert werden: Obwohl sie in ihrer Gesamtheit ein gutes Bild der Situation bieten, dürfen Betrachtungen im Einzelfall und insbesondere Detailinterpretationen nur als indikative Informationen verstanden werden.

Weiters muss bei den untersuchten Studien auf die Größe der betrachteten Stichproben und bei Umfragen auf die Höhe des Rücklaufes (beantwortete Fragebögen) Rücksicht genommen werden. Es sollte sichergestellt sein, dass ein repräsentatives, unverzerrtes Sample vorliegt, da sonst keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können. Klar scheint aber jedenfalls, dass die in den Studien betrachteten Unternehmen in der Vergangenheit Vorteile aus der Anwesenheit von Frauen in ihren Führungsgremien und leitenden Organen gezogen haben.

Außerdem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die in den Studien verwendeten Definitionen von „finanzieller Unternehmensperformance“ und „Führungsposition“ teilweise deutlich voneinander abweichen. Weiters sind auch die verwendeten methodischen Ansätze – welche für jede Studie in der Folge genau dargestellt werden - nicht vergleichbar. Es kann daher nicht davon ausgegangen werden, dass die einzelnen Länderstudien untereinander vergleichbar sind.

Zu den methodischen Ansätzen ist noch hinzuzufügen, dass die ermittelten Korrelationen (wie auch von den AutorInnen der McKinsey-Studien und EVA-Studie explizit angeführt) nicht automatisch auf einen kausalen Zusammenhang zwischen Frauen in

Führungspositionen und der finanziellen Performance von Unternehmen schließen lässt. Eine Erhöhung des einen bedingt nicht automatisch eine Erhöhung des anderen. Vielmehr mussten aufgrund der mangelhaften Datenlage oft auf eine (eigentlich notwendige) Analyse (unbeobachteter) individueller und firmenspezifischer Einflussfaktoren verzichtet werden – was Ausgangspunkt für weitere Forschungsvorhaben sein sollte.

Die zum Thema Frauen in Führungspositionen und Unternehmensperformance getätigten und hier dargestellten Aussagen finden sich zum Teil nur in Form von Beiträgen in Fachjournalen. Die den Untersuchungen zugrundeliegende Rohdaten waren für uns nicht verfügbar. Es ist klar, dass die Darstellungsweise in Medien pointierter und zugespitzter erfolgt, als dies in wissenschaftlichen Studien und ihren Exekutive Summaries erfolgen würde. Die in den Überschriften häufig sehr plakativ formulierten Ergebnisse werden im Text allerdings oft relativiert.

Einige der hier dargestellten Ergebnisse beruhen nicht auf Studien, sondern sind ad-hoc-Auswertungen. Umfassendere Nach-Recherchen zu Inhalten oder angewandten Methodiken waren daher nur beschränkt möglich.

Trotz der doch beträchtlichen Anzahl kritischer Einwendungen scheint es aufgrund der vorliegenden Datenlage aber so zu sein, dass (eine ausreichende Anzahl von) Frauen in Führungspositionen von Unternehmen einen positiven Effekt auf für künftiges Wirtschaften relevante Führungsstile, die Unternehmenskultur und finanzielle Unternehmensperformance von Unternehmen haben.

## Aktuelle Situation von Frauen in Unternehmen

Frauen stellen im Jahr 2012 in den meisten europäischen Ländern knapp die  Hälfte (45%) der erwerbstätigen Bevölkerung. Daraus ergibt sich, dass Männer und Frauen zu gleichen Teilen in führenden und kontrollierenden Positionen (wie Geschäftsführung und Aufsichtsrat) Verantwortung tragen sollten. Dies würde auch sicherstellen, dass wesentliche Elemente, wie weibliche Fach- und Problemlösungskompetenz (wird von einigen später diskutierten Studien dokumentiert) bei wichtigen strategischen und personellen Entscheidungen, aber auch im Tagesgeschäft, entsprechend Einfluss nehmen. Welche Rolle spielen Frauen also in der Leitung und Entscheidungsfindung von Unternehmen in Europa?

### Weibliche Erwerbstätigkeit, Bildungsstand und Partizipation

Die Europäische Kommission versucht seit längerem den Aspekt der  weiblichen Partizipation als wichtiges Element moderner Teilhabe und Geschlechterparität, aber auch wirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor und treibende Wachstumskraft herauszustreichen. Auch der 2008 erstellte Bericht der Kommission zur Lage der Geschlechterverteilung in obersten Entscheidungspositionen (und dessen Aktualisierung im Jahr 2010) beleuchten diese von der Kommission als prioritär erachtete Dimension.

Trotzdem sieht man Frauen in Führungsetagen großer Unternehmen nach wie vor eher selten, wie auch EU-Justizkommissarin Viviane Reding<sup>1</sup> im Oktober 2012 feststellte. Sie will dies ändern und setzt sich bei der EU Kommission für eine ab 2020 gesetzlich vorgeschriebene EU-weite 40%ige Frauenquote für Aufsichtsräte großer, börsennotierter Konzerne ein. Diese Forderung ist allerdings nicht unumstritten und auch unter den Mitgliedstaaten herrscht große Uneinigkeit. Am 15. November 2012 wurde von der Europäischen Kommission ein Richtlinienvorschlag eingebracht.<sup>2</sup>

Zu Zwecken des  Monitoring (zu verstehen als ein erster Schritt zur Erfassung der Situation und ihrer Entwicklung) wurde von Seiten der Kommission auch eine eigene  Datenbank<sup>3</sup> für Frauen und Männer in Entscheidungspositionen eingerichtet. In dieser finden sich neben aktuellen Informationen der Kommission zur Geschlechtergleichstellung auch die wichtigsten Daten zur Partizipation von Männern und Frauen in Politik, öffentlicher Verwaltung,

---

<sup>1</sup> Reding (2012a) Viviane, EU-Justizkommissarin in Fokus.de, Auszug vom 24.10.2012, in: [http://www.fokus.de/politik/ausland/streit-um-frauenquote-in-europa-viviane-reding-ich-werde-nicht-aufgeben\\_aid\\_844819.html](http://www.fokus.de/politik/ausland/streit-um-frauenquote-in-europa-viviane-reding-ich-werde-nicht-aufgeben_aid_844819.html)

<sup>2</sup> Reding (2012b) Viviane, Und sie kommt doch: Die Frauenquote in der Wirtschaft, in: Europa Press Room, Press Release, Auszug am 29.11.2012, EU-Onlineportal, in: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-12-819\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-819_de.htm)

<sup>3</sup> EU (2010a), Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>; ab 2012: EU (2012) Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Justizwesen, Wirtschaft und Finanzen, Sozialpartner und NRO sowie ausgesuchte Hintergrundinformationen.

Wie hat sich die weibliche Erwerbstätigkeit in den letzten Jahren entwickelt? Zur Erwerbstätigkeit von Frauen in Europa lässt sich feststellen, dass die europäischen Arbeitsmärkte in den letzten Jahren grundsätzlich durch steigende Anteile von Frauen gekennzeichnet waren: Weibliche Arbeitskräfte haben das Beschäftigungswachstum vorangetrieben, und zwei Drittel der seit 2000 in der Europäischen Union entstandenen Arbeitsplätze wurden von Frauen besetzt. Wie bei Andauern dieses günstigen Trends avisiert<sup>4</sup>, wurde 2010 das Ziel von Lissabon – bis zum Jahr 2010 ein Arbeitsplatz für 60% aller Frauen im erwerbsfähigen Alter – trotz der Krise in Europa fast erreicht.

Obwohl die von EUROSTAT erfasste Beschäftigungsquote<sup>5</sup> der Frauen in den EU27 Ländern nach fünfzehn Jahren Wachstum zwischen 2008 auf 2010 (Krisenbedingt) leicht sank, lag sie 2009 mit 58,6% um immerhin 4,9 Prozentpunkte über ihrem Stand im Jahr 2000. Nach einer leichten weiteren Abschwächung im Jahr 2010 begann sie wieder zu steigen und lag im Jahr 2011 bei 58,5%.

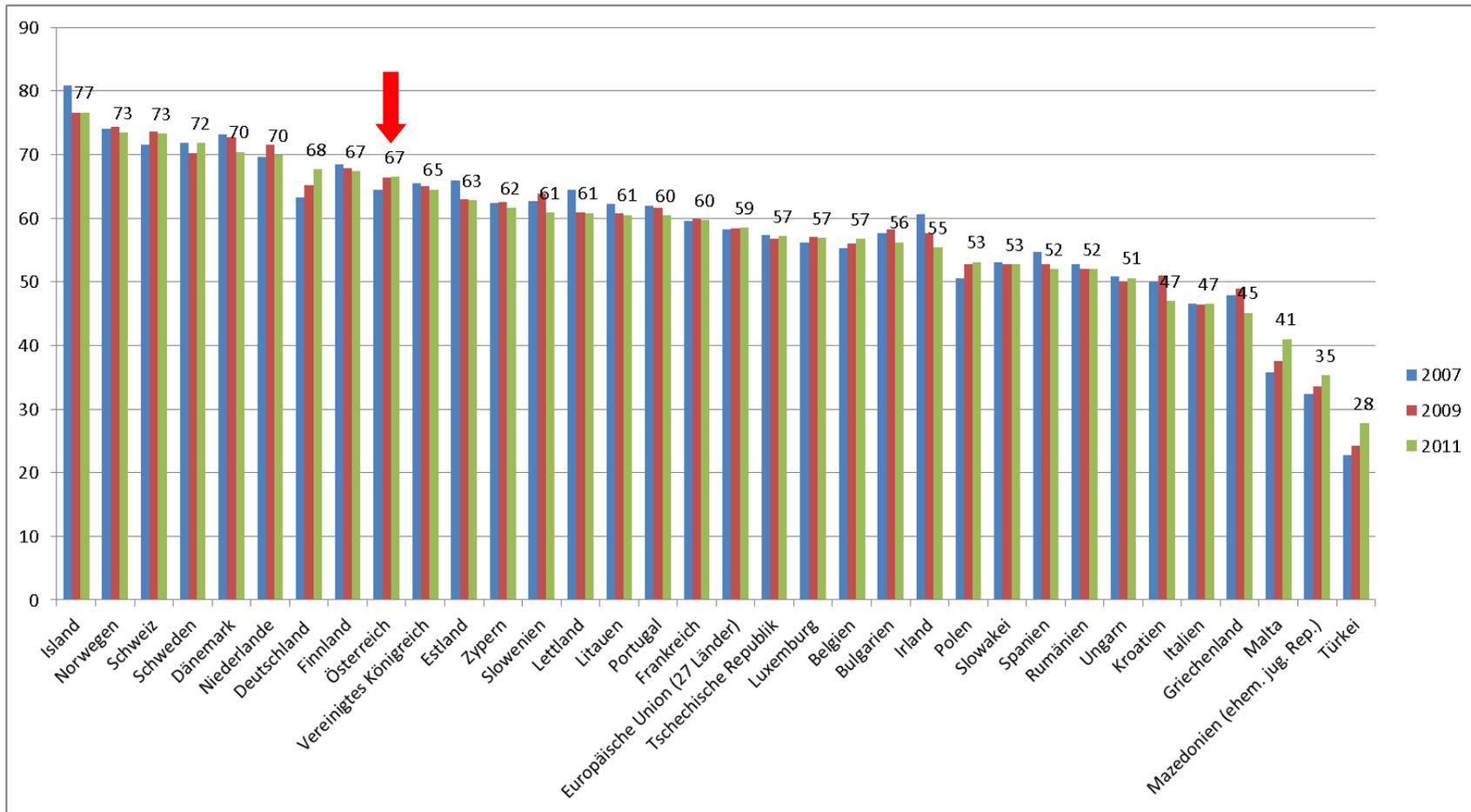
Die weiblichen Beschäftigungsquoten der einzelnen europäischen Länder für 2007, 2009 und 2011 (siehe Abbildung 1) reflektieren diesen langfristig positiven Anstieg. Die höchsten weiblichen Beschäftigungsquoten im Jahr 2011 waren in Island (77%), Norwegen und der Schweiz (je 73%), Schweden (72%), Dänemark und den Niederlanden (je 70%; genaue Werte im Anhang) zu verzeichnen; die niedrigsten Werte fanden sich in der Türkei (28%), der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien (35%) und Malta (41%) sowie Griechenland (45%) und Italien (47%). Während die weibliche Erwerbstätigkeit in den Spitzenländern während der Krisenjahre meist leicht zurückging, nahm sie in den Schlusslichtländern in den letzten Jahren tendenziell zu.

Österreich lag mit 66,5% im Jahr 2011 deutlich über dem EU-Schnitt und nahe bei den nordischen Staaten. Analog zu Deutschland nahm die weibliche Beschäftigungsquote in den letzten Jahren laufend zu. Sie stieg von 61% im Jahr 2001 auf 62% im Jahr 2005, lag 2009 schon über 65% und erreichte 2009/10 mit jeweils 66,4% einen neuen Höchstwert, um 2011 nochmals leicht anzusteigen.

<sup>4</sup> EU (2008), Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007, S. 32

<sup>5</sup> Die Beschäftigungsquote ergibt sich aus dem Dividieren der Anzahl von erwerbstätigen Personen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren durch die Gesamtbevölkerung derselben Altersklasse. Der Indikator bezieht sich auf die EG-Arbeitskräfteerhebung. Sie deckt die in privaten Haushalten lebende Bevölkerung ab, schließt jedoch kollektive Haushalte wie Pensionen, Studentenwohnheime und Krankenhäuser aus. Die Erwerbsbevölkerung besteht aus Personen, die während der Referenzwoche irgendeine Tätigkeit gegen Entgelt oder Ertrag mindestens eine Stunde lang ausgeübt haben oder die nicht gearbeitet haben, weil sie vom Arbeitsplatz vorübergehend abwesend waren.

Abbildung 1: Weibliche Beschäftigungsquote (Erwerbstätige durch Gesamtbevölkerung), 2007-2009-2011, in %



Quelle: IHS basierend auf EUROSTAT, Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Alter und Staatsangehörigkeit (%) [Ilsa\_ergan]

Welchen Anteil haben Frauen an den Erwerbstätigen? Im Jahr 2009 lag die Gesamtzahl der weiblichen Erwerbstätigen gemessen an allen Erwerbstätigen eines Landes laut der jährlich durchgeführten EU Arbeitskräfteerhebung in den EU27 Ländern bei durchschnittlich 45%: Nicht ganz die  Hälfte  der Erwerbstätigen in Europa waren also Frauen.

Eine Betrachtung der einzelnen Länder (siehe dazu Abbildung 2) zeigt, dass  innerhalb der EU-Länder jedoch große Unterschiede  bestehen. Während im Jahr 2011 in Estland, Lettland, Litauen (je 52%) sowie Finnland (49%) mit mehr als bzw. knapp der Hälfte der Erwerbstätigen der höchste Anteil von Frauen an der Gesamterwerbstätigkeit erfasst wurde, war der Anteil weiblicher Erwerbstätiger in Malta (34%), Griechenland und Italien (mit je 40%) am niedrigsten. Österreich lag mit 46% knapp über dem EU27-Schnitt.

Erweitert man die Betrachtung um die Kandidatenländer sowie Serbien, Island, Lichtenstein und Norwegen, so sinkt der Schnitt in der neuen Gruppierung ein wenig (alle Länder: 44%). Erwartungsgemäß liegen Norwegen und Island über und Kroatien im EU27-Schnitt. Die Türkei (28%) und FYROM (Macedonien, 39%) – mit ihren sehr traditionellen Haushalts- und Erwerbsmustern - landen am unteren Ende der Liste.

Auch im Bereich der  Bildung  haben Frauen in den letzten Jahrzehnten deutlich aufgeholt und in vielen Bereichen ihre männlichen Kollegen bereits überholt. Im Jahr 2008 hatten in den EU 27 Ländern bereits 81,3% der Frauen im Alter von 20 bis 24 Jahren zumindest einen  höheren Schulabschluss  (mindestens Sekundarstufe II, upper secondary education) und damit ihre männlichen Kollegen (75,6%) überholt. Österreich lag mit 84,8% weiblichen und 84,2% männlichen Abschlüssen im oberen Drittel der Länder.<sup>6</sup> Im  Jahr 2011 <sup>7</sup> waren es EU27-weit 82,4% der Frauen im Vergleich zu 76,7% der Männer; in Österreich 86,8% Frauen im Vergleich zu 84% der Männer.

Der Frauenanteil an StudentInnen im  tertiären Bildungsbereich  (StudentInnen, ISCED 5+6)<sup>8</sup> lag im Jahr 2007 bei 55,2%, wobei die Bereiche Wissenschaft, Mathematik und Informatik (mit 37,5% weiblichen StudentInnen) und die Bereiche Ingenieurwesen, Fertigung und Bauwesen (mit 24,7% weiblichen StudentInnen) immer noch männlich dominiert waren. In Österreich lagen die Werte bei 53,7% weibliche StudentInnen, davon 34,4% in ersterem

<sup>6</sup> EUROSTAT (2010), Bildungsstand der Jugendlichen nach Geschlecht, in:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tsiir110&language=de>

<sup>7</sup> EUROSTAT (2012), Personen, die mindestens einen höheren Sekundarschulabschluss erreicht haben, nach Alter und nach Geschlecht (%) [edat\_lfse\_08], Auszug 11.2012, in:

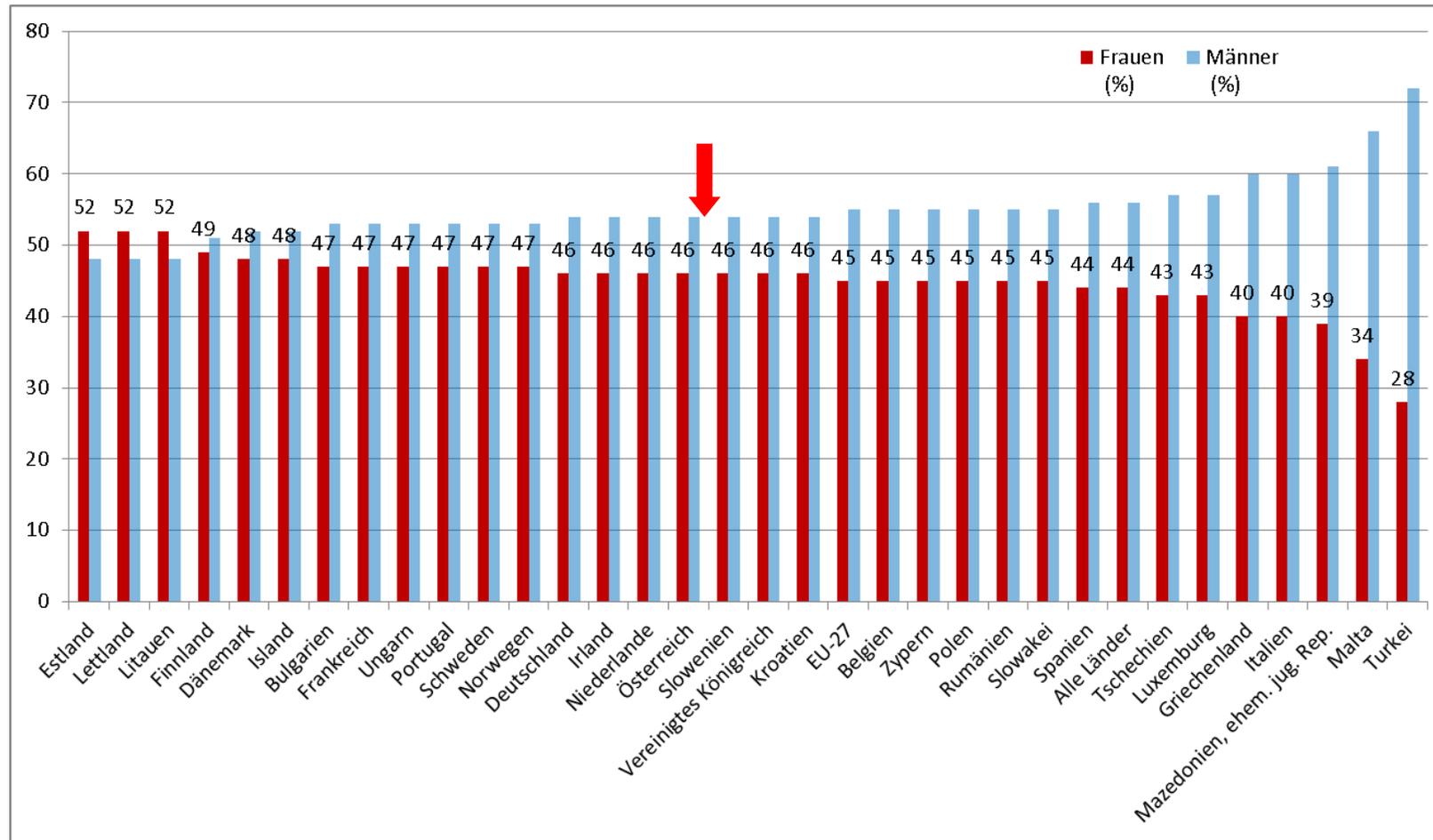
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)

<sup>8</sup> EUROSTAT (2010, 2012), Frauenanteil bei den Studierenden im Tertiärbereich, in:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tps00063> und

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tps00063&plugin=1>

Abbildung 2: Anteil weiblicher (und männlicher) Erwerbstätiger an Gesamterwerbstätigen, 2011, in %



Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

und 22,9% in zweiterem Bereich. Im Jahr 2010<sup>9</sup> war die Verteilung auf die beiden Bereiche ähnlich. Der Anteil weiblicher StudentInnen im tertiären Bildungsbereich betrug EU27-weit insgesamt 55,4%, in Österreich insgesamt 53,1%.

Bei den Absolventen tertiärer Bildung<sup>10</sup> zeigt sich im Verhältnis von Männern und Frauen ein interessantes, aber EU-weit sehr unterschiedliches Bild: Im Jahr 2011 kamen EU27-weit 151 Frauen mit Hochschulabschluß der ISCED-Stufen 5-6 auf 100 Männer mit einem solchen Abschluss. Der EU-Mittelwert ergibt sich aus einem breitgefächerten Geschlechtersplit: Während in Lettland, Estland und Island 2 bis 2,5 Frauen auf einen Mann kamen, war in Österreich, der Schweiz und Japan das AbsolventInnenverhältnis ausgewogen. In Österreich kamen im Jahr 2011 rund 106 weibliche auf 100 männliche AbsolventInnen.

Bezogen auf die wirtschaftliche und politische Repräsentanz zeigt dies aber noch kaum Ergebnisse – denn obwohl in den meisten Bereichen im Steigen begriffen, ist man von einer Gleichverteilung der Geschlechter in Führungspositionen noch deutlich entfernt.

### **Frauen in leitenden Funktionen kleiner und großer Unternehmen**

Zur Beantwortung der ursprünglichen Frage - Welche Rolle spielen Frauen also in der Leitung und Entscheidungsfindung von Unternehmen in Europa? - kann man die EU Datenbank zu Frauen und Männern in Entscheidungspositionen<sup>11</sup> heranziehen, welche ab 2003 jährliche Daten zu Personen in Entscheidungspositionen (definiert als Positionen, in denen es möglich ist, eine Entscheidung auf organisatorischer oder hierarchischer Ebene zu treffen oder zu beeinflussen) erhebt. Die Datenbank umfasst EU-Einrichtungen, die 27 EU-Mitgliedstaaten, EWR-Länder (Island, Liechtenstein und Norwegen) und drei Bewerberländer (Türkei, Mazedonien, ehemalige jugoslawische Republik und Kroatien) und die Bereiche Politik, öffentliche Verwaltung, Justizwesen, Wirtschaft und Finanzen, Sozialpartner und NRO sowie Hintergrundinformationen (z.B. Erwerbstätigkeit). Es wird darauf hingewiesen, dass aufgrund der in den Ländern oft unterschiedlichen Definitionen von Positionen ein 1:1 Vergleich nicht möglich ist:

---

<sup>9</sup> gleiche Quelle.

<sup>10</sup> EUROSTAT (2012), Frauen mit Hochschulabschluß der ISCED-Stufen 5-6 pro 100 Männer, Auszug 11.2012, in: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)

<sup>11</sup> EU (2010a), Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>; ab 2012: EU (2012) Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

- ⇒ „Detaillierte Vergleiche zwischen Ländern und im Verlauf der Zeit sind daher als indikativ und nicht als harte, absolute Fakten zu verstehen, obwohl das Gesamtbild als zuverlässig betrachtet wird.“<sup>12</sup>

Zu Frauen in Führungspositionen gibt die EU Datenbank über Unternehmensleiterinnen und Frauen in den größten börsennotierten Unternehmen Aufschluss, wobei folgende Definitionen gelten:

- *Unternehmensleiterinnen* (auch: *Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen, Geschäftsführerinnen*): Erhobene Organisationen sind Gesellschaften und kleine Unternehmen; Erhobene Positionen: „Die Daten beziehen sich auf Personen, deren Beschäftigung in einer der folgenden Kategorien lt. ISCO-Berufsklassifikation registriert ist: 121 DirektorInnen und HauptgeschäftsführerInnen, 13 LeiterInnen kleiner Unternehmen“; Wichtigste Quellen: EU Arbeitskräfteerhebung.
- *Frauen in den größten börsennotierten Unternehmen*: Erhobene Organisationen sind die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes, welche in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien (max. 50) zusammengefasst werden. Börsenindikatoren umspannen die nach Marktkapitalisierung und/oder Handelsaufkommen größten Unternehmen. Erhobene Positionen sind der/die PräsidentIn und die *Mitglieder* des Direktoriums. Bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion werden die Mitglieder des Aufsichtsrates berücksichtigt. Wichtigste Quellen: Unternehmens- und Börsen-Websites, Geschäftsberichte.

Aus dem (teilweise) auf dieser Datenbank beruhenden von der EU erstellten Bericht „Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007“<sup>13</sup> geht hervor, dass in Europa im Jahre 2007 Frauen, die etwas mehr als 44% der Arbeitnehmer ausmachten, häufig in Juniorpositionen beschäftigt waren. Nur 32% der wirtschaftlichen Führungspositionen (wie HauptgeschäftsführerInnen, DirektorenInnen und LeiterInnen kleiner Unternehmen) waren 2007 mit Frauen besetzt. In großen Unternehmen verstärkte sich diese Unterrepräsentation von Frauen auf höchstem Niveau noch: Männer stellten fast 90% der Vorstandsmitglieder der wichtigsten Unternehmen<sup>14</sup>.

Eine interessante Ausnahme ist Norwegen<sup>15</sup>, wo über eine gesetzliche Quotenregelung seit Jänner 2006 ein Minimum von 40% Frauen in der Vorstandmitgliedschaft öffentlicher als

---

<sup>12</sup> EU (2008), Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007, Situations- und Trendanalyse, Autoren: A. Fuller und Team, S. 16, in: [www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de](http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de)

<sup>13</sup> EU (2008), Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007, Situations- und Trendanalyse, Autoren: A. Fuller und Team, S. 5, in: [www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de](http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de)

<sup>14</sup> Das sind Unternehmen, die zum Blue-Chip-Index jedes Staates gehören.

<sup>15</sup> EU (2008), Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007, Situations- und Trendanalyse, Autoren: A. Fuller und Team, S. 53, in: [www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de](http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de)

auch privater Unternehmen eingefordert wird. Quotenregelungen<sup>16</sup> für Frauen in Führungsgremien von Firmen in mehrheitlichem Staatsbesitz gibt es übrigens schon seit mehr als 25 Jahren, und zwar in Norwegen, Dänemark (2000) und Finnland (2004). In Norwegen wurden die Quoten das erste Mal mit dem Gender Equality Act im Jahr 1981 eingeführt und betrafen die Forderung nach einer zumindest 40%igen Beteiligung beider Geschlechter in öffentlich bestellten Aufsichtsgremien, Räten und Komiteen. 2004 wurde die Quote auf öffentliche Unternehmen und 2006 (mit Geltungsdatum 2008) auch auf große börsennotierte Unternehmen im privaten Sektor ausgeweitet.

Die norwegische Regierung unterstrich wiederholt die positiven Maßnahmen zur Herstellung von mehr Ausgewogenheit durch die Durchsetzung einer Geschlechterparität durch Sanktionen im Fall der Nicht-Einhaltung. So gelang es, den Frauenanteil in Norwegen in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen<sup>17</sup> 2007 auf 34% (2008: 36%)<sup>18</sup> zu erhöhen - ein Vorsprung von 10 Prozentpunkten gegenüber den nächsthöchsten Ländern, Schweden und der Slowakei (je 24%). In Österreich betrug der Anteil 5% und in den EU27-Ländern durchschnittlich 10%.<sup>19</sup> Allerdings haben Studien (z.B. Ahern, Dittmar, 2011) auch gezeigt, dass bei zu rascher Einführung einer Quote und nicht ausreichender Erfahrung neuer Board Members negative Auswirkungen auf den Börsenkurs nicht ausgeschlossen werden können.

Als Folge der öffentlichen Quotendebatte wurden auch in anderen EU-Ländern mehr oder weniger verbindliche Quotenregelungen<sup>20</sup> eingeführt, und zwar in Spanien (2007), Island (2010), Frankreich (2011), Italien (2011), Belgien (2011) und Österreich (2011). Manche Länder haben Empfehlungen (z.B. Schweden, Niederlande).

Vor dem Hintergrund, dass zahlreiche europäische Staaten in den letzten Jahren bemüht waren, die Präsenz von Frauen in leitenden Positionen von Unternehmen durch gesetzliche und/oder alternative Maßnahmen zu erhöhen<sup>21</sup>, hat sich die Lage ein wenig verbessert. Dies begründet sich nicht zuletzt in der zunehmenden Wahrnehmung der Vorteile der Beteiligung von Frauen in unternehmerischen Entscheidungsgremien, wie in der Folge noch dargestellt

<sup>16</sup> "EU (2011), Working Paper "The quota-instrument: different approaches across Europe", European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy, June 2011, S. 10, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working\\_paper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf)

<sup>17</sup> Erhobene Organisationen sind die größten börsennotierten Unternehmen jedes Landes, welche in einem Börsenleitindex der umsatzstärksten Aktien (max. 50) zusammengefasst werden. Börsenindikatoren umspannen die nach Marktkapitalisierung und/oder Handelsaufkommen größten Unternehmen. Erhobene Positionen sind der/die PräsidentIn und die Mitglieder des Direktoriums. Bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktion werden die Mitglieder des Aufsichtsrates berücksichtigt.

<sup>18</sup> EU (2011), Working Paper "The quota-instrument: different approaches across Europe", S. 10.

<sup>19</sup> EU (2010a), Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, xls-sheets zu Mitgliedern in höchsten Entscheidungsgremien in größten börsennotierten Unternehmen, jährliche Daten, Auszug 02.06.2010, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPagId=675>

<sup>20</sup> EU (2011), Working Paper "The quota-instrument: different approaches across Europe", S. 12 f und Annex 2.

<sup>21</sup> Zechner Katharina 2008: Überblick über aktuelle europäische Maßnahmen zur Stärkung der Präsenz von weiblichen Vorstands-, Aufsichtsrats- und Verwaltungsmitgliedern, in Naderer R et al (2010), S.8.

wird. Die Europäische Kommission kommt 2010 im Bericht „More women in senior positions – key to economic growth and stability“<sup>22</sup> zu dem Schluss, dass:

- Frauen bei wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen in Europa auch weiterhin stark unterrepräsentiert sind, wobei
- der Unterschied an der Unternehmensspitze am größten ist.
- „Wenn Frauen und Männer in den Führungspositionen der Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten wären, würde dies Wachstum schaffen (...). Dem Bericht wird eine neue Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter folgen, die die Europäische Kommission im Laufe des Jahres annehmen wird.“<sup>23</sup>

Der EU-Bericht präsentiert auch die „hard facts“ für 2009: Bei EU-weit rund 45% weiblichen ArbeitnehmerInnen waren neun von zehn (89%) Personen in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen Männer. Nur 11% der Positionen waren von Frauen besetzt, wobei nur bei 3% der betrachteten Unternehmen eine Frau an der Unternehmensspitze stand: 97% der wichtigsten Unternehmen wurden also von Männern geleitet. Norwegen war mit 42% Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen (und nur 58% Männern) mit Abstand das am egalitärsten gemanagte Land; auch Schweden (27%) und Finnland (24%) hatten deutlich mehr leitende Frauen als die anderen Länder. Österreich verzeichnete 2009 einen gegenüber 2007 leicht gestiegenen Frauenanteil: 7% der Entscheidungsträger in den höchsten Gremien der größten börsennotierten Unternehmen in Österreich waren Frauen.

Im Jahr 2011 zeigt sich folgendes, nicht stark verändertes Bild, welches in einem Arbeitspapier der Europäischen Kommission zum Fortschritt der Gleichstellung von Frauen und Männern gut zusammengefasst wird. Im Unterpunkt 4 mit dem Titel Gleichheit in Entscheidungsprozessen wird einleitend festgestellt: „The equal participation of women and men in decision-making processes and positions is a prerequisite for the advancement of women and the achievement of substantive gender equality. It is recognised as a necessary basis for effective democracy and good governance in all fields. Even though progress has been made, the underrepresentation of women continues to be an area of concern in many EU Member States. The situation varies between them and is very often worse in the corporate world.“<sup>24</sup>

<sup>22</sup> EU (2010), More women in senior positions – key to economic growth and stability, DG Employment, Authors: A. Fuller und Team, Data collection: N. Fondeville-Gaoui, L. Haagdoorens, January 2010, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=de&furtherPubs=yes>

<sup>23</sup> EC, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=762&newsId=742&furtherNews=yes>

<sup>24</sup> EC (2012), Progress on equality between women and men in 2011, Commission Staff Working Document, SWD(2012) 85 final, S. 9f, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereq_en.pdf)

Die Unterrepräsentanz von Frauen in der Führungsebene von Unternehmen ist also nach wie vor ein brisantes Thema. Im April 2012<sup>25</sup> sagt Vivian Reding, die Vize-Präsidentin der Europäischen Kommission mit Zuständigkeit Justiz, Fundamentale Rechte und Staatsbürgerschaft dazu folgendes: „The economic case for getting more women into the workforce and more women into top jobs in the EU is overwhelming. We can only reach our economic and employment goals by making full use of all our human resources – both in the labour market as a whole and at the top. This is an essential part of our economic recovery plans.“

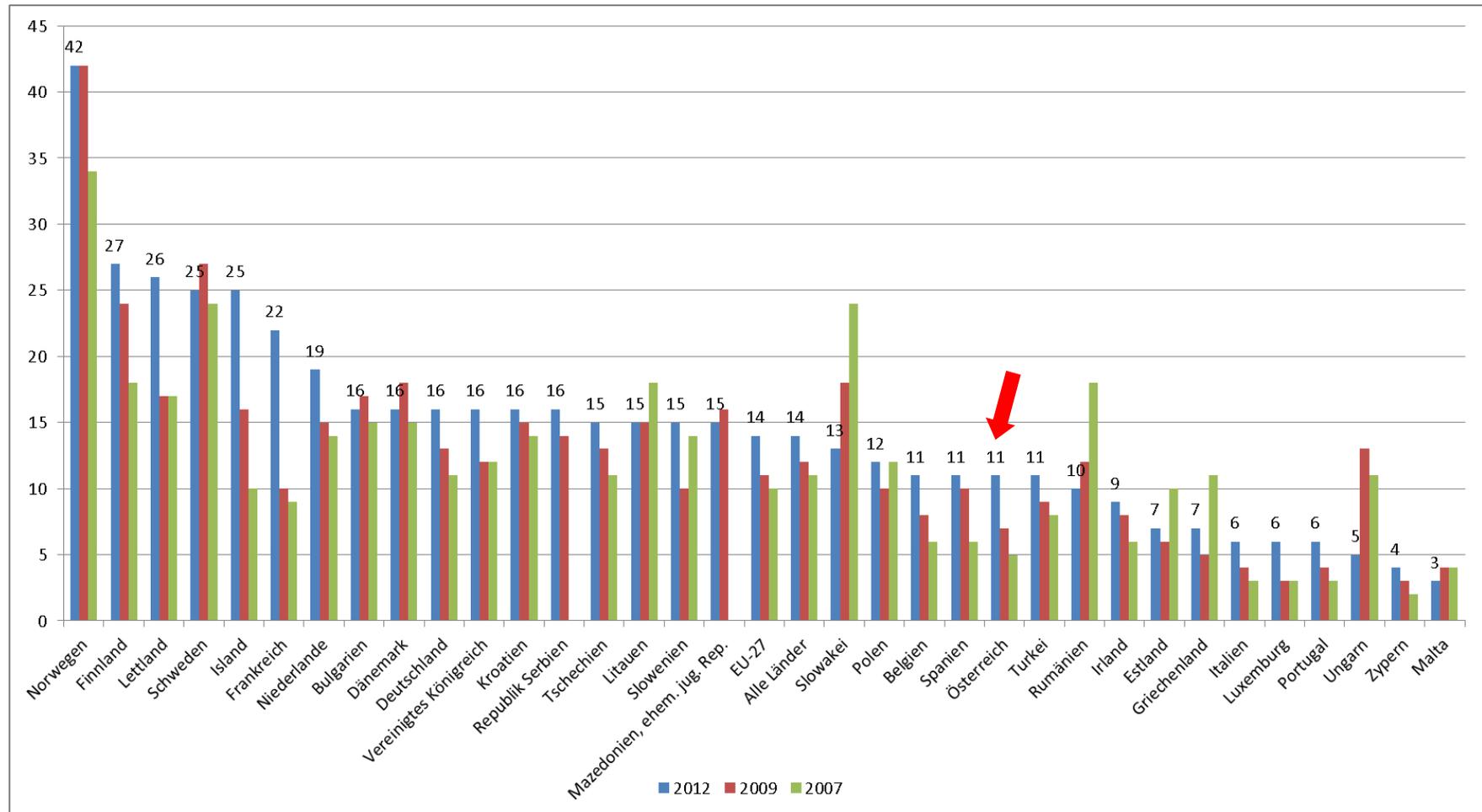
Zahlenmäßig stellt sich 2012<sup>26</sup> die Situation wie folgt dar: Norwegen ist mit 42% weiblicher Mitglieder in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen nach wie vor Spitzenreiter, gefolgt von Finnland (27%), Lettland (26%), Schweden (25%), Island (25%) und Frankreich (22%). Finnland, Lettland, Island und Frankreich verzeichneten hohe Anstiege. Im Gegensatz dazu wiesen Ungarn (5%, stark gesunken), Zypern (4%) und Malta (3%) die geringsten Anteile aus. In Österreich hat sich der Anteil weiblicher Mitglieder in den höchsten Gremien der größten börsennotierten Unternehmen in den letzten Jahren fast verdoppelt und erreichte im Jahr 2012 11%.

---

<sup>25</sup> EC (2012), Progress in gender equality leads to economic growth, Justice – newsroom topic, 16/04/2012, In: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/20120416\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/20120416_en.htm)

<sup>26</sup> Quelle: EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Abbildung 3: Frauenanteil in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2007 – 2009 - 2012, in %



Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Auch in wirtschaftlichen Führungspositionen im allgemeinen (wie HauptgeschäftsführerInnen, DirektorInnen und LeiterInnen kleiner Unternehmen)<sup>27</sup> waren 2009 in den EU 27-Ländern nur 33% der Positionen mit Frauen besetzt, während Männer 67% der Führungspositionen innehatten. Die Bandbreite lag zwischen 40% Frauenanteil in Frankreich sowie 35% in Spanien, Italien, Lettland und Polen sowie relativ niedrigen Frauenanteilen in Finnland (22%), Norwegen (21%) und Irland (19%) sowie der Türkei (7%).

In Österreich lag das Verhältnis in wirtschaftlichen Führungspositionen bei 30 Frauen zu 70 Männern. Im Vergleich aller betrachteten Länder lag Österreich im Jahr 2009 im Mittelfeld. Es ist allerdings festzustellen, dass in den letzten Jahren keine Verbesserung des Geschlechterverhältnisses in den wirtschaftlichen Führungspositionen festzustellen war, sondern seit 2007 ein leichter Rückgang des Frauenanteils zu verzeichnen ist.

Interessant ist auch, dass die nordischen Länder in dieser Kategorie nicht so gut abschneiden wie bei den (zuvor diskutierten) Frauenanteilen in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, sondern durchwegs am unteren Ende rangieren. Nur Finnland steigerte seinen Anteil von 2007 (20%) auf 2009 (22%).

Hier besteht Erklärungsbedarf. Warum unterscheiden sich die Anteile der Frauen in Führungspositionen in Norwegen (und den anderen nordischen Ländern) in unterschiedlich großen Unternehmen so stark? Eine Erklärung könnte die Einführung der Frauenquote für die höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Norwegen sein, die den Frauenanteil in diesen Gremien deutlich erhöht hat. Andererseits waren auch in den Jahren vor der Quote die Frauenanteile in besagten Unternehmensgremien deutlich höher als im KMU-Bereich, wo der Anteil von Frauen in Führungspositionen (wie ganz rechts in folgender Abbildung ersichtlich) deutlich unter dem europäischen und noch stärker unter dem Durchschnitt der EU 27 Länder war und ist.

Im Jahr 2012 sieht die Situation ähnlich aus: Frankreich, Spanien und Lettland führen mit einem Frauenanteil von je 36% in wirtschaftlichen Führungspositionen von Gesellschaften und kleinen Unternehmen (ds. weibliche HauptgeschäftsführerInnen, DirektorInnen und LeiterInnen kleiner Unternehmen). Zypern (14%) und die Türkei (7%) sind Schlusslichter. Österreich liegt mit 30% Frauenanteil im Mittelfeld, hat aber im Vergleich zu den letzten Jahren weniger weibliche GeschäftsführerInnen.

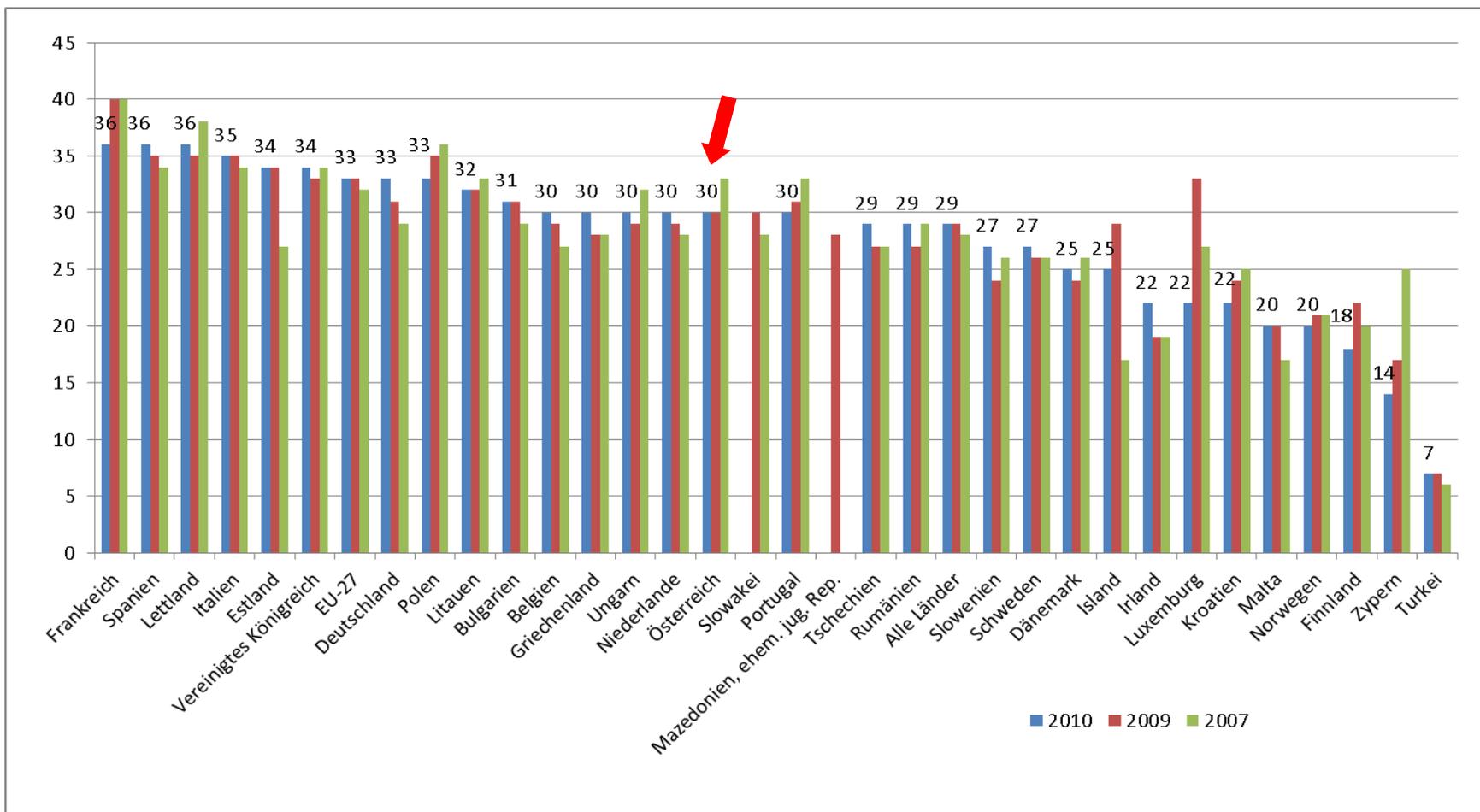
---

<sup>27</sup> Quelle: EU (2010a), Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, Unterbereich: Hintergrundinformation, UnternehmensleiterInnen, in:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=779&langId=de&intPagelId=680>

Erhobene Organisationen sind Gesellschaften und kleine Unternehmen; Erhobene Positionen: „Die Daten beziehen sich auf Personen, deren Beschäftigung in einer der folgenden Kategorien lt. ISCO-Berufsklassifikation registriert ist: 121 DirektorInnen und HauptgeschäftsführerInnen, 13 LeiterInnen kleiner Unternehmen“; Wichtigste Datenquellen: EU Arbeitskräfteerhebung; Periodizität der Datenerhebung: Jährlich

Abbildung 4: Frauenanteil in wirtschaftlichen Führungspositionen wie HauptgeschäftsführerInnen, DirektorInnen und LeiterInnen kleiner Unternehmen, 2007 – 2009 - 2010, in %



Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Die folgende Graphik vergleicht für Europa im Jahr 2010 den Anteil der Frauen in Führungspositionen mit jenem der erwerbstätigen Frauen. Bezogen auf den Anteil der erwerbstätigen Frauen zeichnet sich kein Muster im Anteil der Frauen in leitenden Positionen ab, weder bei Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen noch in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen.

Betrachtet man allerdings eine Sortierung nach fallendem Anteil der Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen (Abbildung 5), so sieht man, dass in den nordischen Ländern der Anteil der Frauen als Mitglieder in solchen Gremien deutlich höher ausfällt. Es fällt allerdings auch auf, dass der Anteil der Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen im Allgemeinen (wie Hauptgeschäftsführerinnen, Direktorinnen und Leiterinnen kleiner Unternehmen) in diesen Ländern vergleichsweise niedrig ist.

Österreich liegt gemessen am Anteil der erwerbstätigen Frauen und Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen als im allgemeinen (wie HauptgeschäftsführerInnen, DirektorInnen und LeiterInnen kleiner Unternehmen) im Mittelfeld der europäischen Länder, bei weiblichen Mitgliedern in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen ist der Anteil allerdings vergleichsweise niedrig.

Genaue Zahlentabellen zu allen Abbildungen finden sich im statistischen Teil.

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

- ⇒ Österreich liegt bezüglich der Quote von Frauen in Führungspositionen im KMU-Bereich im europäischen Vergleich im oberen Mittelfeld und positioniert sich somit deutlich besser als Norwegen und die anderen nordischen Staaten.
- ⇒ Bei Frauen in Top-Führungspositionen in den größten börsennotierten Unternehmen stehen die nordischen Ländern (und insbesondere Norwegen mit seiner Quote) allerdings deutlich besser da als Österreich.

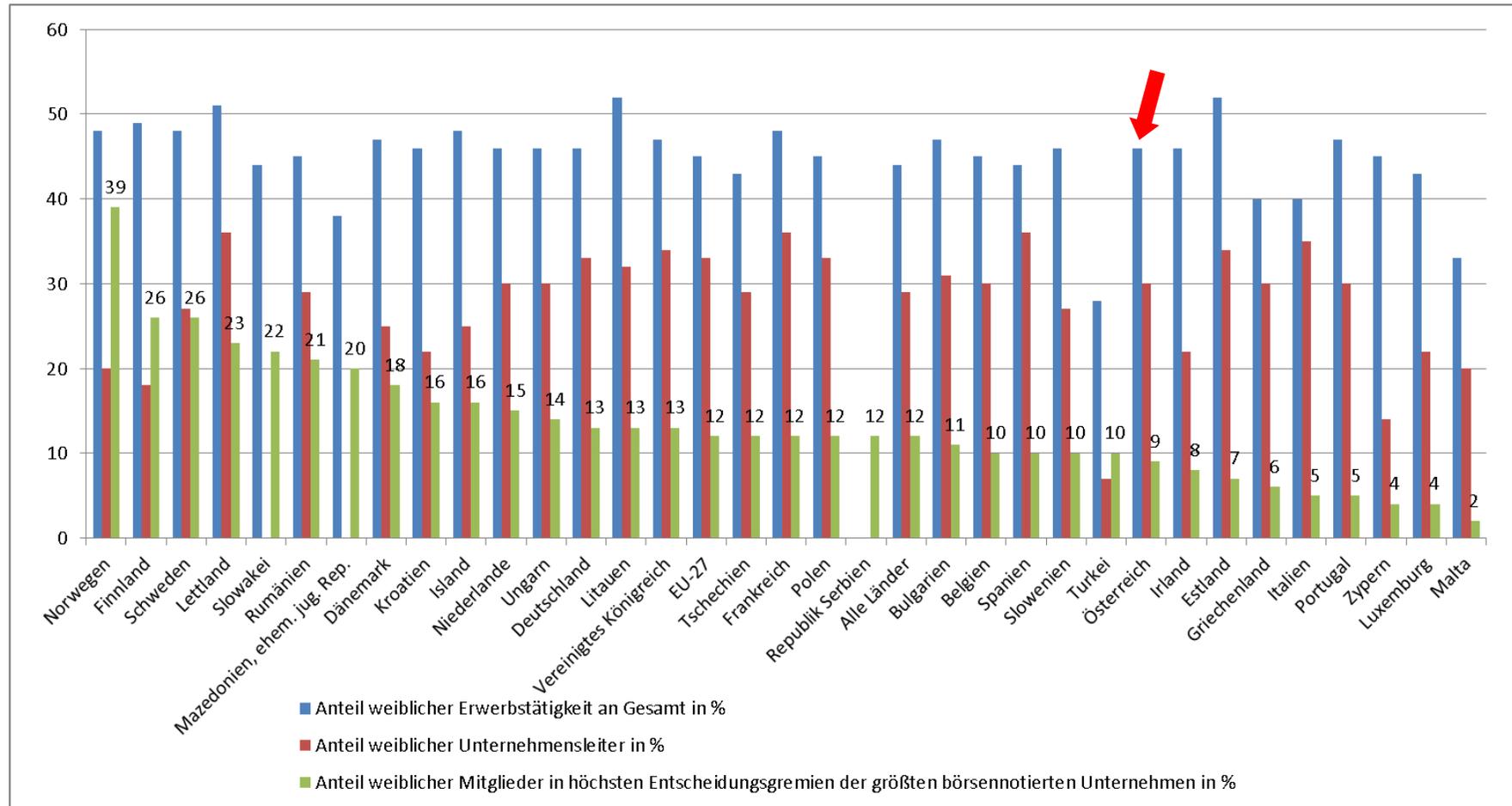
Gründe für die geringe Präsenz von Frauen in Top-Führungspositionen börsennotierter Unternehmen in Österreich könnten u.a. in der angestrebten Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie unterschiedlichen Berufskarrieren zu finden sein. Dass der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Karrieren häufig schon bei Bildungsabschluss und Berufseinstieg festgeschrieben wird, zeigen auch Untersuchungen<sup>28</sup> des Instituts für Höhere Studien: Frauen wählen eher kleinere, regional angesiedelte Unternehmen, welche Aussicht auf familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle bieten. Die damit verbundenen Berufsfelder,

<sup>28</sup> Walch D (2009), diverse Studien basierend auf AMDB, IHS, Wien.

geringeren Gehälter und Aufstiegschancen bieten allerdings eine schlechte Ausgangsposition für einen Aufstieg ins Top-Management börsennotierter Unternehmen.

Auch eine aktuelle Studie zu österreichischen Unternehmerinnen und Unternehmensgründerinnen („Unternehmerinnen in Österreich“, 2009, KMU Forschung Austria) zeigt einige - nicht nur für Österreich spezifische – Gründe für die geringere Präsenz von Frauen in der Führung von (insbesondere) kleineren und mittleren Unternehmen auf: Die Gründe sind vielfältig und sowohl auf persönliche wie strukturelle und gesellschaftliche Einflussfaktoren zurückzuführen: gendersegregierten Studien- und Berufswahl, bis heute männlich geprägtes unternehmerisches Handeln, in der Regel (wenn verfügbar) männliche Unternehmensnachfolger. Viele Frauen sind zudem oft nicht sichtbar, weil sie im Unternehmen ihres Mannes Verantwortung tragen.

**Abbildung 5: Frauenanteil an Erwerbstätigen sowie in wirtschaftlichen Führungspositionen (wie HauptgeschäftsführerInnen, DirektorInnen und LeiterInnen kleiner Unternehmen) und höchsten Entscheidungsgremien in den größten börsennotierten Unternehmen, 2010 in %**



Quelle: IHS, basierend Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

In der Folge soll die spezifische Situation von Frauen in Führungspositionen in Österreich näher beleuchtet werden. Dazu werden einige aktuelle Studien kurz methodisch vorgestellt und ihre wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

### **WKÖ (2005) – Präsenz von Frauen in Österreichs Wirtschaft variiert<sup>29</sup>**

Im Jahr 2005 wurden in Kooperation vom BM für Gesundheit und Frauen mit Frau in der Wirtschaft (WKÖ) rund 5.500 österreichische Unternehmen und Selbstverwaltungskörper zum Thema: „Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung“ befragt<sup>30</sup>. Eingeschränkt wurde die Erhebung auf mittlere und große Betriebe ab 50 MitarbeiterInnen. Nachdem in Österreich<sup>31</sup> rund 5.500 Unternehmen mehr als 50 MitarbeiterInnen beschäftigen, wurde die Untersuchung als Vollerhebung angelegt. Der Rücklauf betrug rund 10%, sodass 535 Erhebungsbögen ausgewertet werden konnten. Da die firmendemographischen Merkmale der antwortenden Betriebe mit den Daten der WKÖ übereinstimmten, kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse repräsentativ sind. Kontaktiert wurden die Personalverantwortlichen. Neben den Personaldaten wie Beschäftigtenstruktur und Positionierung der MitarbeiterInnen wurden die Themenkomplexe Maßnahmen und Modelle zur Förderung der Karrieren von Frauen<sup>32</sup>, flexible Arbeitszeiten sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, erhoben.

- Ergebnis: Frauen bekleiden 29% der in den untersuchten Unternehmen verfügbaren Führungspositionen, davon 11% der höchsten Führungspositionen.
- In über 30% aller rückmeldenden Betriebe hatten mehr als drei Frauen eine Führungsposition inne.
- Erfolgreiche (expandierende) Unternehmen haben mehr Frauen in Führungspositionen als jene ohne Wachstum.
- Allerdings sind Frauen in Positionen der mittleren und unteren Führungsebene deutlich stärker vertreten.
- Nicht alle Unternehmensbereiche bzw. Wirtschaftssparten haben den gleichen Anteil an Frauen in (leitenden) Führungspositionen.

<sup>29</sup> Aktuelleres Zahlenmaterial findet sich im letzten Teil der Studie, welche Fakten aus der WKÖ-Publikation (3/2012) „Frauen in der Wirtschaft – Ein statistischer Überblick“, Teil 2: Geschäftsführerinnen/Aufsichtsrätinnen präsentiert.

<sup>30</sup> Fuchshuber E. (2006), Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen in Kooperation mit Frau in der Wirtschaft Österreich (WKÖ), Wien, Mai 2006, in: [http://www.wfforte.at/fileadmin/Redaktion/Daten/KnowledgeBase/Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](http://www.wfforte.at/fileadmin/Redaktion/Daten/KnowledgeBase/Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf)

<sup>31</sup> nach der Statistik der Wirtschaftskammer Österreich.

<sup>32</sup> Karrierepläne für Frauen, Mentoring, Betriebskindergärten, Teilzeit- und Telearbeit, Wiedereinstieghilfen, etc.

Führungspositionen wurden dabei folgendermaßen definiert: Da die höchste Führungsebene je nach Rechtsform unterschiedlich ausgestaltet ist, wurden drei Kategorien vorgegeben: Aufsichtsrat, Vorstand und Geschäftsführung. Die Summe der Mitglieder der jeweiligen Gremien bildete die höchste Führungsebene. Zusätzlich wurde die Prokura abgefragt, da diese in österreichischen Firmen von großer Bedeutung ist, und Abteilungsleitungen wurden nach den verschiedenen Funktionen in Unternehmen aufgeschlüsselt.

Anzahl von Frauen in Führungspositionen<sup>33</sup>: Frauen bekleiden 29% der in den untersuchten Unternehmen verfügbaren Führungspositionen. In mehr als 80% aller rückmeldenden Betriebe hatte zumindest eine Frau eine Führungsposition inne. Mehr als ein Viertel der Betriebe hatten eine, fast 16% zwei und rund 9% drei Frauen in Positionen mit Führungsverantwortung. In über 30% aller Unternehmen hielten mehr als drei Frauen eine Führungsposition. Ein möglicher Einfluss von Frauen in Führungspositionen auf die Performance von Unternehmen wurde leider nicht untersucht. Differenziert man die von Frauen gehaltenen Führungspositionen in Vollzeit und Teilzeit, waren knapp neun von zehn Stellen (87%) Vollzeit- und umgekehrt mehr als ein Zehntel (13%) Teilzeitjobs.<sup>34</sup>

Zumindest eine Frau in Führungsposition<sup>35</sup>: In rund 80% der Unternehmen gab es mindestens eine Abteilungsleiterin, in 21% mindestens eine Prokuristin, in 16% mindestens eine Geschäftsführerin, in 7% mindestens eine Aufsichtsrätin und in 3 % mindestens einen weiblichen Vorstand.

Aufteilung von Frauen auf Führungspositionen<sup>36</sup>: Insgesamt waren in den rückmeldenden Betrieben Frauen mit durchschnittlich 11% in den höchsten Führungsebenen vertreten. Weiters stellten in den befragten Unternehmen Frauen 10,9% aller AufsichtsrätInnen, 6,3% aller VorständInnen und 13,5% aller GeschäftsführerInnen. Die Prokura wurde in 14,9% aller untersuchten Fälle von Frauen gehalten und rund ein Drittel aller Abteilungen wurde von Frauen geführt.

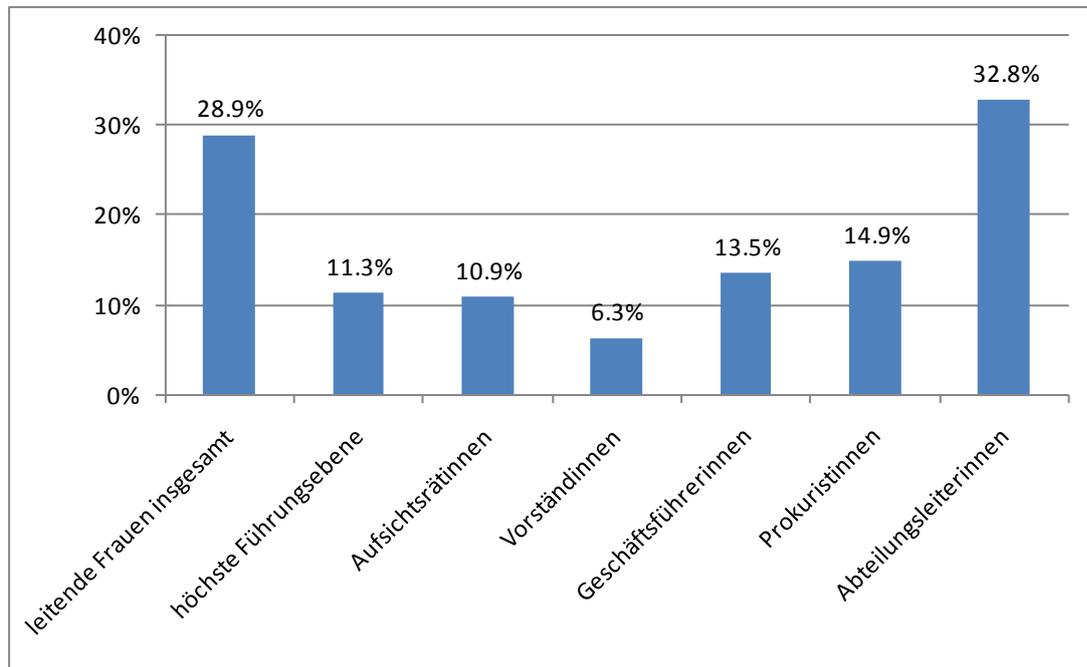
---

<sup>33</sup> Fuchshuber E. (2006), S.34

<sup>34</sup> Im Vergleich dazu waren bei Männern in Führungspositionen nur 1% teilzeitliche Beschäftigungen.

<sup>35</sup> Fuchshuber E. (2006), S.34

<sup>36</sup> Fuchshuber E. (2006), S.36-38.

**Abbildung 6: Frauenquoten nach Führungsebenen in den untersuchten Unternehmen (2005)**

Quelle: IHS, basierend auf Fuchshuber E. (2006), S. 38 Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen, BMGF und Frau in der Wirtschaft (WKÖ), 2006.

Dabei waren Frauen in Führungspositionen vor allem in sehr großen Unternehmen (über 500 MitarbeiterInnen; Anteil 33%) und in kleineren Mittelbetrieben mit 50 bis 99 MitarbeiterInnen (Anteil 28%) zu finden. In den mittleren Kategorien liegt ihre Präsenz bei gut einem Fünftel. Ein Drittel der österreichischen Unternehmen werden von Frauen geführt.

Die Erhebung zeigt auch, dass Frauen in Führungspositionen weder gleichmäßig auf die verschiedenen Managementebenen und Funktionen von Unternehmen noch die unterschiedlichen Wirtschaftssparten verteilt waren.

- Anteil der Frauen in Führungspositionen in Handel und Tourismus hoch

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist in den Bereichen Handel und Tourismus, wo Frauen auch die Mehrheit der Beschäftigten stellten, mit 49% bzw. 45% am höchsten. In den Sparten Gewerbe, Information sowie Banken und Versicherung halten Frauen nur etwa ein Fünftel der Führungspositionen; in den Sektoren Industrie (12%) und Transport (14%) sind sie sowohl beschäftigungs- als auch führungsmäßig nur unterdurchschnittlich vertreten.

Auf höchster Führungsebene sind Frauen mit 30% im Tourismus am besten vertreten, wie auch in Gewerbe (20%) und Handel (14%). Sonst liegt der Wert unter 10%.

- Wenig leitende Frauen in R&D und IT-Management

Man findet in den Daten (siehe Tabelle 1) allerdings einen Überhang von Frauen als AbteilungsleiterInnen im Personalwesen oder Human Resource Management (Frauenquote 53%). Die Frauenquote bei den AbteilungsleiterInnen in den Bereichen Buchhaltung, PR, der allgemeinen Verwaltung sowie im Marketing und Verkaufsbereich liegen zwischen 38 – 39%. Besonders ausgeprägt ist die Führungsdominanz von Männern in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie im IT-Management (nur rund 7% Frauenquote).

**Tabelle 1: AbteilungsleiterInnen in den untersuchten Unternehmen in Ö (2005)**

<b>AbteilungsleiterInnen</b>	<b>Frauen absolut</b>	<b>Männer absolut</b>	<b>FQ in % (Frauenquote)</b>	<b>N=Sample</b>
Personalwesen/HR-Management	165	145	53,2 %	453
Buchhaltung/Finanzen/Controlling	232	364	38,9 %	444
Public Relations/Werbung	63	99	38,9 %	443
Allgemeine Verwaltung	241	392	38,1 %	443
Marketing/Verkauf/Vertrieb	811	1326	38,0 %	447
Rechtsabteilung	77	209	26,9 %	436
Einkauf	98	270	26,6 %	514
Kundenbetreuung	243	674	26,5 %	440
Qualitätsmanagement	48	173	21,7 %	454
Logistik	47	228	17,1 %	439
Produktion	147	1148	11,4 %	444
Forschung und Entwicklung	16	201	7,4 %	441
IT-Management	23	291	7,3 %	446
Sonstiges	1014	817	55,4 %	417

Quelle: Fuchshuber E. (2006), S. 39 Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen, BMGF und Frau in der Wirtschaft (WKÖ), 2006. Unschärfen ergeben sich daraus, dass nicht alle Abteilungen in allen Unternehmen vorhanden sind.

Die Studie betrachtete abschließend die Zahl der Frauen in Führungspositionen in Wachstumsunternehmen. Ein Vergleich des Beschäftigtenstandes 2000/2005 zeigte, dass

- Erfolgreiche (dh. expandierende) Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen hatten als jene ohne (MitarbeiterInnen)Wachstum.

In expansiven Unternehmen stieg der Anteil der Frauen in Führungspositionen von durchschnittlich 22% im Jahr 2000 auf 34% im Jahr 2005, wobei insbesondere der Anteil der Abteilungsleiterinnen (von 24% auf 38%) zunahm. Auf höchster Ebene veränderte sich der Anteil der leitenden Frauen (noch) nicht.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Fuchshuber E. (2006), S. 47

### **Hoppenstedt (2010) – meiste leitende Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen Deutschlands**

Für Deutschland zeigt die Studie „Frauen in Führungspositionen“ der Hoppenstedt Firmeninformationen<sup>38</sup>, die seit 15 Jahren durchgeführt wird, ähnliche Ergebnisse wie obige Studien zu Österreich. Die jüngste Auswertung (Datenstand Jänner 2010) der deutschen Firmendatenbank mit 300.000 Unternehmen und einer Million Führungskräften zeigt einen in der ersten und zweiten Führungsebene kontinuierlich steigenden Frauenanteil. Trotzdem ist der Anteil weiblicher TopmanagerInnen bei großen Unternehmen noch sehr gering und steigt langsamer als in der übrigen Wirtschaft. Eine Betrachtung der deutschen Bundesländer und einzelnen Branchen zeigt starke Unterschiede im Anteil der Frauen in Führungspositionen.

Dabei wurden die betrachteten Führungspositionen folgendermaßen definiert:

- Mittleres Management: Management der 2. Führungsebene und Stabstellen
- Topmanagement: Management der 1. Führungsebene (VorständInnen, GeschäftsführerInnen, oder vergleichbar)
- Management insgesamt: Management der 1. und 2. Führungsebene
- Aufsichtsgremien: Mitglieder des Aufsichtsrates, des Verwaltungsrates oder vergleichbarer Gremien

Die wichtigsten Ergebnisse für Deutschland lassen sich nach Hoppenstedt wie folgt zusammenfassen:

- Steigender Frauenanteil im Management: Seit 1995 hat sich der Frauenanteil von 8,17 Prozent auf jetzt 19,56 Prozent mehr als verdoppelt. Bei Großunternehmen mit mehr als 20 Millionen Euro Umsatz stieg der Anteil von Frauen im Topmanagement allerdings nur von 3,2 auf 5,9 Prozent, und war zwischenzeitlich sogar rückläufig. Bei Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz liegt der Anteil 2010 bei nur 3,5 Prozent, bei Aktiengesellschaften mit Notierung in einem der DAX-Indices sogar nur bei 3,15 Prozent.<sup>39</sup>
- Jüngere Frauen vermehrt Führungskräfte: Während der Frauenanteil bei den 20 bis 30jährigen Führungskräften schon fast 25 Prozent ausmacht, sackt er bei den 30 bis 40jährigen auf knapp 17 Prozent ab und nimmt dann für jede Altersdekade weiter ab (Momentbetrachtung 2010). Der Anteil von über 30-jährigen Frauen im Management steigt leicht an (Trendbetrachtung).

---

<sup>38</sup> Hoppenstedt Firmeninformation (2010), Frauen in Führungspositionen, in: [http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/05-03-10--Hoppenstedt-Studie--Frauen-in-Fuehrungspositionen---Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter---an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar\\_id\\_3281\\_.htm](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/05-03-10--Hoppenstedt-Studie--Frauen-in-Fuehrungspositionen---Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter---an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar_id_3281_.htm)

<sup>39</sup> Bei den DAX30-Unternehmen (der Spitze der deutschen Wirtschaft) gab es zum Stichtag nur eine einzige Frau im Topmanagement (Vorstandsmitglied der Siemens AG).

- Unternehmensalter spielt Rolle für Frauenanteil: Bis 1.900 gegründete Firmen beschäftigen 14,5 Prozent weibliche Führungskräfte in der 1. und 2. Ebene. Bei jüngeren Unternehmen liegt dieser Wert bei bis zu 20 Prozent.
- Frauenanteil im Management variiert mit Funktion und Branche: Frauen sind bei Führungsaufgaben in den Bereichen Personalwesen, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sehr stark, in technischen Bereich sowie Forschung und Entwicklung nur gering vertreten. In Energieversorgung, Bergbau, Bau und verarbeitendem Gewerbe ist der Frauenanteil im Management oft deutlich unter 20 Prozent, hoch hingegen im Bildungssektor, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Gastgewerbe.
- Der Frauenanteil bei Führungskräften zeigt ein deutliches Ost-/West- und ein leichtes Nord-/Süd-Gefälle: Während die neuen Bundesländer und Berlin den signifikant höchsten Anteil an weiblichen Managerinnen haben, bilden die nördlichen alten Bundesländer (Niedersachsen, Hamburg, Bremen und Nordrhein-Westfalen) das Schlusslicht. Das Ost-/West-Gefälle hat auch strukturelle Gründe: In Ostdeutschland gibt es einen sehr großen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen, die wiederum generell mehr Frauen in Führungspositionen beschäftigen als Großunternehmen. Dazu kommt, dass Frauen schon zu DDR-Zeiten deutlich häufiger berufstätig waren als im Westen und damit eine andere Ausgangsbasis existiert hat.

### **Hoppenstedt (2012), Frauen im Management (FiM) in Deutschland**

In der neuen Studie von Hoppenstedt (2012)<sup>40</sup> zeigt sich, dass der Anteil von Frauen im Top- und Mittelmanagement deutscher Unternehmen von 2006 bis 2012 um knapp sechs Prozent (von 14,4% auf 20,6%) angestiegen ist. In den letzten Jahren hat sich die Zunahme von Frauen im Management deutscher Unternehmen allerdings deutlich abgeschwächt.<sup>41</sup>

Die Daten beruhen auf der neu entwickelten deutschen Datenbank Frauen im Management (FiM), welche Hoppenstedt gemeinsam mit der Hochschule Osnabrück nützt, um den Datenbestand der 200.000 größten und bedeutendsten Unternehmen in Deutschland auf die Situation von rund 132.000 Frauen im Top- und Mittelmanagement bzw. auf aktuelle und längerfristige Entwicklungen hin zu untersuchen.

Die Studie zeigt auch auf, dass Frauen in Führungspositionen in deutschen Unternehmen eher in kleinen und mittleren Betrieben (als in großen Unternehmen) und eher im mittleren Management als im Top-Management aufzufinden sind.<sup>42</sup> So waren im Jahr 2012 laut der

<sup>40</sup> Hoppenstedt (2012), Frauen im Management (FiM), in: [http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt\\_Studie\\_FINAL.pdf](http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt_Studie_FINAL.pdf)

<sup>41</sup> Ebenda, S.6

<sup>42</sup> Ebenda, S. 7 und 8.

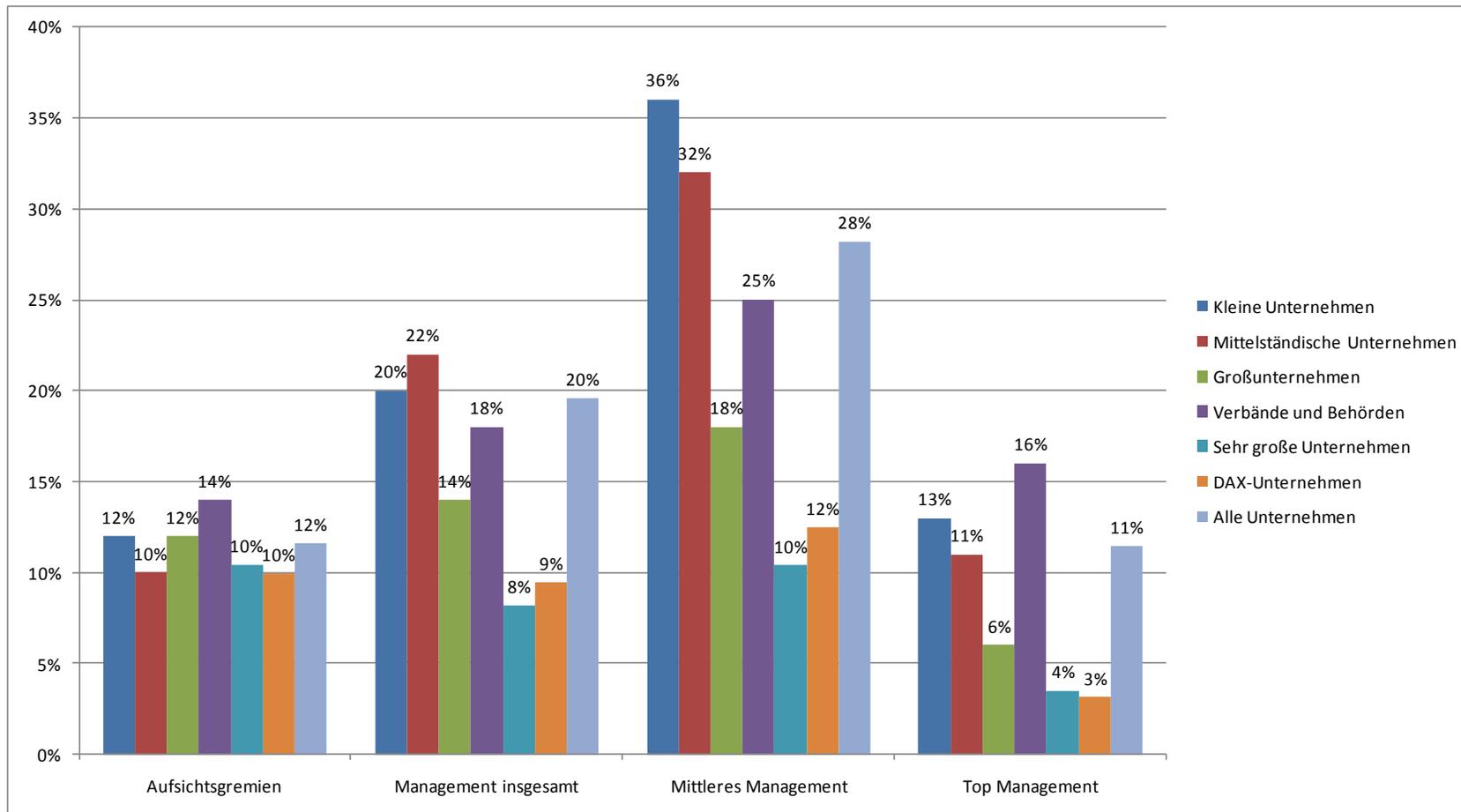
FiM Datenbank im Top- und Mittelmanagement in deutschen Unternehmen deutliche Unterschiede hinsichtlich weiblicher Partizipation in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße festzustellen: Während Frauen in kleinen und mittleren Betrieben ein Fünftel des Managements stellten, waren sie in großen Betrieben nur zu knapp 15% vertreten. Auch innerhalb der Managementhierarchie gab es deutliche Unterschiede: Im Jahr 2012 machten Frauen knapp 29% des Mittel-Managements aber nur knapp 11% des Top-Managements aus.

Nach Branchen ist ein deutlich verstärktes Auftreten weiblicher Führungskräfte im Gesundheits- und Sozialbereich festzustellen (35,1%), während ihr Anteil im Bereich Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister (13,5%) sowie Energie (15,6%) deutlich geringer ausfällt.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ebenda, S 14.

Abbildung 7: Anteil Frauen in Führungspositionen in Deutschland, Unternehmenstypen im Vergleich, 2010



Quelle: IHS basierend auf Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, [www.firmendatenbank.de](http://www.firmendatenbank.de), Stand: Januar 2010, Havelstraße 9, 64295 Darmstadt, Telefon: (06151) / 380 - 381, E-Mail: [schleicher@hoppenstedt.de](mailto:schleicher@hoppenstedt.de), [www.hoppenstedt.de](http://www.hoppenstedt.de)

## Methodische Aufarbeitung relevanter Studien

In der Folge werden die zur Verfügung stehenden Studien kurz dargestellt, methodisch aufgearbeitet und hinsichtlich folgender Dimensionen analysiert:

- Frauen in Führungspositionen & finanzielle Performance
- Frauen in Führungspositionen & Unternehmenskultur
- Frauen in Führungspositionen & nachhaltiges Wirtschaften

### Frauen in Führungspositionen und finanzielle Performance

Getragen von der Erkenntnis, dass weibliche Führungskräfte häufig anders agieren als ihre männlichen Kollegen haben einige Studien der letzten Jahre versucht, einen (messbaren) Zusammenhang zwischen der finanziellen Performance von Unternehmen und Frauen in (Top-)Führungspositionen nachzuweisen. Teilweise ist dies auch gelungen, denn es hat sich gezeigt, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen mehr Gewinn erwirtschaften, krisenstabiler sind und gemischte Führungsgremien sowohl ökonomisch als auch von der Unternehmenskultur signifikant erfolgreicher sind.

#### McKinsey (2007) – Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver

Die in den Medien meistzitierte Studie war das Ergebnis von Unternehmensbefragungen McKinsey's aus dem Jahr 2007, mit dem Titel: „*Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*“<sup>44</sup>. Dabei untersuchte McKinsey Großunternehmen und stellte fest, dass eine positive Relation zwischen der Besetzung von Managementposten durch Frauen und finanzieller sowie organisatorischer Leistungsfähigkeit besteht.

McKinsey beschreiben im o.a. Bericht mehrere Studienergebnisse: In der **ersten** Studie setzte McKinsey ein bei McKinsey selbstentwickeltes Tool (Organisational Performance Profile – OPP) ein, in dem die Unternehmenskultur gemessen und bewertet werden kann. Folgende 9 Kriterien wurden untersucht<sup>45</sup>.

- Führung

---

<sup>44</sup> Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P. (2007), Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver, McKinsey & Company, Paris, in:

[http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women\\_matter\\_oct2007\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf)

<sup>45</sup> Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P. (2007), exhibit 6, S. 13.

- Anweisung
- Übernahme von Verantwortung
- Koordination und Kontrolle
- Innovation
- Orientierung nach außen
- Leistungsvermögen
- Motivation
- Arbeitsumfeld und Werte.

Mit diesem Tool wurden rund 115.000 Angestellte in 231 Wirtschaftsunternehmen, auf dem Gebiet des öffentlichen Sektors sowie in NGOs befragt. Wenn man diese 9 Dimensionen, die die Organisationsperformance messen mit der finanziellen Performance in Verbindung setzt, zeigte sich folgender Zusammenhang:

- Die hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur am besten bewerteten Unternehmen zeigten bezüglich ihres Betriebsergebnisses (operating margins)<sup>46</sup> und ihres Börsenwertes (market capitalization)<sup>47</sup> ein doppelt so hohes Ergebnis als hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur niedrig bewertete Unternehmen<sup>48</sup>.

**Nun** wurde versucht aus diesem Ergebnis ein Zusammenhang mit der „*Gender Diversity*“ herzustellen. Aus dem ursprünglichen Datenpool wurden 101 Unternehmen herausgefiltert, die die Zusammensetzung ihrer Führungsgremien publizierten. Es handelte sich hier hauptsächlich um Unternehmen in Europa, Amerika und Asien mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit. Innerhalb dieses Datenpools konnten fast 60.000 Antworten analysiert werden – und diese Ergebnisse wurden mit der Anzahl von Frauen in Führungspositionen<sup>49</sup> (in diesen Unternehmen) in Verbindung gebracht.

- Es stellte sich heraus, dass Unternehmen mit drei und mehr Frauen im Top-Management<sup>50</sup> bei allen o.a. Kriterien im Durchschnitt wesentlich besser abschnitten als Unternehmen ohne Frauen in diesen Positionen. Auffällig ist: In einem Komitee von durchschnittlich 10 Personen müssen drei oder mehr Frauen sein, um einen

<sup>46</sup> Amerikanische Bezeichnung für: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (operative Spanne, Marge, Überschuss).

<sup>47</sup> Die Marktkapitalisierung - auch Börsenkapitalisierung oder Börsenwert genannt - einer Aktiengesellschaft ergibt sich aus der Multiplikation von Aktienkurs und der gesamten Anzahl der ausgegebenen Aktien des Unternehmens.

<sup>48</sup> Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P. (2007), see exhibit 7, S. 13.

<sup>49</sup> Governing bodies = Leitungsorgane

<sup>50</sup> Senior management functions

signifikanten Anstieg der Leistungen zu erzielen. Eine Frau allein reicht nicht aus, um etwas zu bewegen.<sup>51</sup>

**Verknüpfung mit wirtschaftlicher Leistung:** Um die finanziellen Auswirkungen von Frauen im Top-Management zu untersuchen, wurde eine weitere Studie durchgeführt. 89 europäische Unternehmen mit einem Aktienwert von mehr als 150 Millionen Euro wurden in die Analyse aufgenommen. Die Kriterien waren:

- Anzahl und Anteil von Frauen im Vorstand (executive committee) und deren Funktion (gewichtet nach Funktion, z.B. CEO höher als Communication Manager)
- Mindestens zwei Frauen im Vorstand oder Maßnahmen zu *gender diversity* im Geschäftsbericht
- Finanzielle Performance des Unternehmens gemessen am Branchendurchschnitt.

Dabei zeigte sich, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Entscheidungspositionen hinsichtlich der Eigenkapitalrendite<sup>52</sup> (ROE: 11,4% versus 10,3% Branchendurchschnitt), dem Betriebsergebnis<sup>53</sup> (EBIT: 11,1% versus 5,8% Branchendurchschnitt) und dem Börsenkurswachstum<sup>54</sup> (64% versus 47%) in der betrachteten Periode 2005 – 2007<sup>55</sup> besser abschnitten.

- Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Top-Management haben auch eine bessere (finanzielle) Performance. Obwohl damit nicht unbedingt ein kausaler Zusammenhang hergestellt werden kann – darauf weist auch McKinsey ausdrücklich hin -, schließen die Autorinnen daraus, dass eine nach Geschlechtern gemischte Firmenleitung zu wirtschaftlich erfolgreicherer Entscheidungen gelangt. Das Durchbrechen eingeschliffener Muster durch die Mischung der Unternehmensleitungen führt zu einer Vertiefung der strategischen Diskussionen und zu breiter durchdachten Entscheidungen.

**Fazit** der McKinsey-Studie: Die untersuchten „hard facts“ (betriebswirtschaftliche Kennziffern) korreliert mit der Anzahl von Frauen in Toppositionen eines Unternehmens müssen nicht unbedingt kausal zusammenhängen. Es können hier sehr wohl intervenierende Variablen (die in der Studie von McKinsey nicht gemessen wurden) ausschlaggebend sein.

---

<sup>51</sup> Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P. (2007), see exhibit 8, S. 14.

<sup>52</sup> Return on equity, kurz: ROE

<sup>53</sup> Operating result

<sup>54</sup> Stock price growth

<sup>55</sup> Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P. (2007), see exhibit 9, S. 14.

### **Catalyst (2007) – höhere Renditen bei mehr als drei Frauen in Vorstand**

Dass Firmen, in denen Frauen Führungspositionen einnehmen, mehr Gewinn erwirtschaften hat auch eine für die Vereinigten Staaten im Jahr 2007 durchgeführte Untersuchung der US Frauen-Organisation Catalyst<sup>56</sup> bestätigt. Auch hier ergaben die Untersuchungen, dass gemischte Führungsgremien sowohl ökonomisch als auch von der Unternehmenskultur signifikant erfolgreicher sind. Das Ergebnis lautet: Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand erwirtschaften eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite.

Dabei ging die Studie folgendermaßen vor: Ausgehend von dem Wunsch einen eindeutigen Zusammenhang („firm link“) zwischen Geschlechterdiversität im Top-Management („top leadership teams“) und der finanziellen Performance von Unternehmen herzustellen, wurde

- eine Liste von Unternehmen erstellt, die in den Jahren 1996 bis 2000 in den Fortune 500 gelistet waren und von denen zumindest vier Jahre Daten zur finanziellen Performance (return on equity and total return to shareholders) als auch Geschlechteraufteilung im Topmanagement vorlagen. Insgesamt konnten so 353 Unternehmen untersucht werden.
- Die Unternehmen wurden nach dem Anteil der Frauen in Führungspositionen in vier annähernd gleich große Gruppen (Quartile) geteilt.
- Dann wurde die finanzielle Performance des obersten Quartils (mit den meisten Frauen) mit jener des untersten Quartils (geringste Anzahl an Frauen) verglichen.
- Dazu wurden der Vierjahres-Durchschnitt (2001-2004) der Eigenkapitalrentabilität („Return on Equity“, ROE), Umsatzrendite („Return on Sales, ROS) und ROIC („Return on Invested Capital“, ROIC) und die Zahl Top-Managementfrauen („women board director“, WBD) in den Jahren 2001 und 2003 herangezogen.
- Zur Analyse der Performance nach Sektoren wurden die Unternehmen in einem weiteren Schritt in Industriesektoren aufgeteilt. In sieben Sektoren waren ausreichend Unternehmen zur Datenanalyse vorhanden, und zwar im Bereich Konsumgüter, Gebrauchsgüter, Gesundheit, Finanz, Industrie, Material sowie Informationstechnologie. Drei Sektoren – Versorgungsunternehmen, Energie und Telekommunikation - mussten wegen der zu geringen Anzahl an Unternehmen (weniger als 6) von der Analyse ausgeschlossen werden.

---

<sup>56</sup> Joy L., Carter N. M, Wagner H. M., Narayanan S., (2007), The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Research Report, Catalyst, New York, San Jose und Toronto 2004, in: <http://www.catalyst.org/publication/269/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

Die Catalyst Studie kam für die betrachteten Fortune 500 Unternehmen in den Vereinigten Staaten zu folgendem Ergebnis: „Women Board Directors (WBD) Align With Strong Performance at Fortune 500 Companies. Financial measures excel where women serve“<sup>57</sup>, dh. Frauen in Top-Positionen und gute Unternehmensperformance korrelieren und finanzielle Messgrößen sind dort besser, wo Frauen tätig sind. Es wird aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Korrelation nicht Kausalität bedingt.

Im Detail zeigt die Untersuchung folgende Ergebnisse:

- Unternehmen im Quartil mit den höchsten Anteilen an Frauen im Top-Management hatten eine höhere finanzielle Performance als Unternehmen im Quartil mit den niedrigsten weiblichen Anteilen:
- Die Eigenkapitalrentabilität („Return on Equity“, ROE)<sup>58</sup> lag im Quartil mit dem höchsten Anteil an Frauen in Top-Managementteams mit 13,9% um 53% höher als im Quartil mit dem geringsten Anteil an leitenden Frauen (9,1%). Die Umsatzrendite („Return on Sales, ROS)<sup>59</sup> lag im Quartil mit dem höchsten Anteil an Frauen in Top-Managementteams mit 13,7% um 42% höher als im Quartil mit dem geringsten Anteil an leitenden Frauen (9,7%).
- Der ROIC („Return on Invested Capital, ROIC)<sup>60</sup> lag im Quartil mit dem höchsten Anteil an Frauen in Top-Managementteams mit 7,7% um 66% höher als im Quartil mit dem geringsten Anteil an leitenden Frauen (4,7%).
- In Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Top-Management Führungsteam fielen alle betrachteten Unternehmensergebnisse überdurchschnittlich gut aus: Die Eigenkapitalrentabilität lag mit 16,7% deutlich über dem Durchschnitt von 11,5%, ebenso die Umsatzrendite (16,8% statt 11,5%) und der ROIC (10% statt 6,2%).
- Der Zusammenhang zwischen mehr Frauen im Führungsteam und höherer Unternehmens-Performance hielt auch für die Analyse nach Sektoren. In (fast) allen Sektoren lagen alle drei Performanceparameter im obersten Quartil (Unternehmen mit den höchsten Frauenanteilen in Top-Managementteam) über jenen des

<sup>57</sup> Joy L., Carter N. M, Wagner H. M., Narayanan S., (2007), Catalyst homepage.

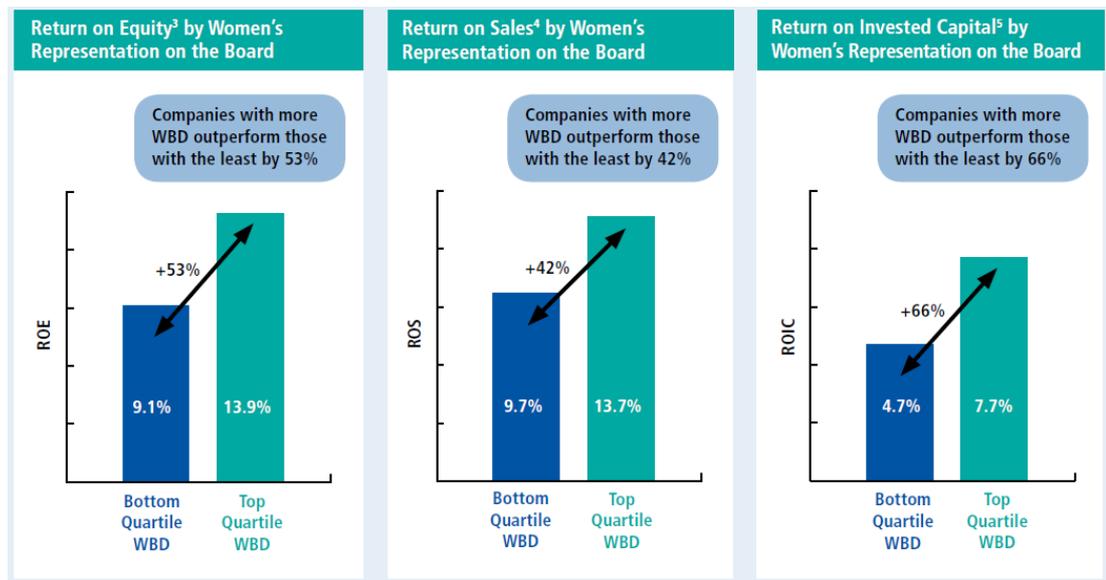
<sup>58</sup> Definition lt. Studie: Return on equity (ROE): ratio of after-tax net profit to stockholders' equity. Die Eigenkapitalrentabilität dokumentiert, wie hoch sich das vom Kapitalgeber investierte Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode verzinst hat. Man ermittelt sie aus: (Gewinn/Eigenkapital) mal 100. (Quelle: Wikipedia).

<sup>59</sup> Definition lt. Studie: Return on sales (ROS): pre-tax net profit divided by revenue. Die Umsatzrendite bezeichnet das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz innerhalb einer Rechnungsperiode. Sie wird in Prozent ausgedrückt: Umsatzrendite = (Gewinn / Umsatz) x 100. (Quelle: Wikipedia)

<sup>60</sup> Definition lt. Studie: Return on invested capital (ROIC): ratio of after-tax net operating profit to invested capital. Es handelt sich hierbei um den Net Operating Profit after Taxes [NOPAT äquivalent zu EBIT\*(1-Steuersatz)] dividiert durch das investierte Kapital (Flüssige Mittel plus Nettoumlaufvermögen plus Netto-Anlagevermögen). Der ROIC ist also ein Mass für die operative Rentabilität. (Quelle: Financewiki)

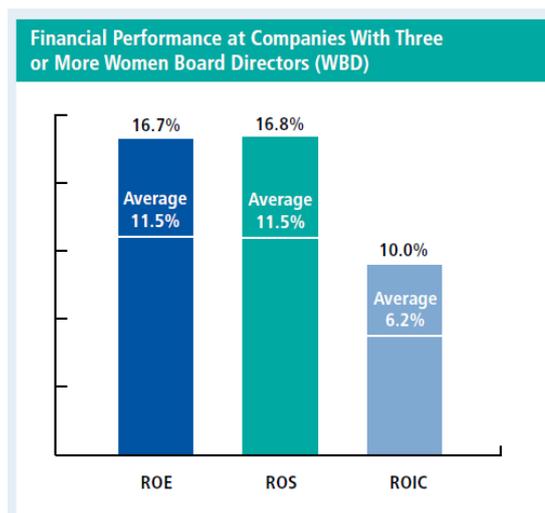
untersten Quartils (Unternehmen mit den niedrigsten Anteilen an weiblichen Führungskräften). Ausnahmen waren nur die Eigenkapitalrendite und ROIC im Finanzsektor und die Umsatzrentabilität im Materialsektor.

**Abbildung 8: Unternehmen mit höherem Frauenanteil in Führungsgremien haben höhere Renditen**



Quelle: Joy L., Carter N. M, Wagner H. M., Narayanan S., (2007), Catalyst homepage.

**Abbildung 9: Unternehmen mit 3+ Frauen in Führungsgremien haben höhere Renditen**

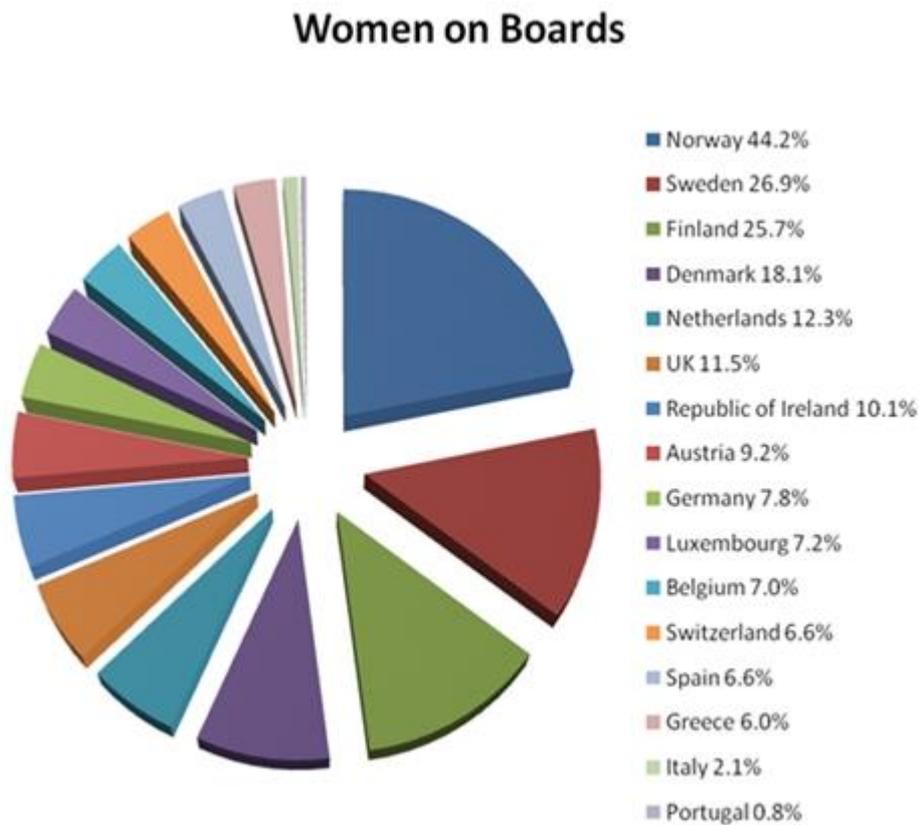


Quelle: Joy L., Carter N. M, Wagner H. M., Narayanan S., (2007), Catalyst homepage.

Zusätzliche Informationen aus der Catalyst Studie<sup>61</sup> zum Anteil von Frauen in europäischen Führungsgremien (Board of Directors, CEOs):

Im Jahr 2008 waren 501 der 5.146 Sitze in den Boards of Directors von Frauen besetzt. Mit 9,7% Frauenanteil war dies mehr als in den Vorjahren (2006: 8,5%, 2004: 8%).<sup>62</sup>

**Abbildung 10: Anteil von Frauen in europäischen Boards of Directors**



Quelle: Catalyst (2010).

Es gab 9 Frauen<sup>63</sup> an der Spitze der Financial Times Europe 500 Unternehmen.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> Catalyst (2010), Women in Europe, Quick Takes, updated on April 13, 2010, in: <http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe>

<sup>62</sup> European Professional Women's Network, "Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008" (June 2008).

<sup>63</sup> CEOs gab es bei Anglo American, Pearson, EDP Renovaveis, SEB, Erste Bank, Wolters Kluwer, TrygVesta, Alliance Trust und Kinnevik.

<sup>64</sup> Catalyst Research (2009), in: Catalyst (2010).

### EVA (2007) – Finnische Unternehmen in Frauenhand wirtschaften profitabler

In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2007 von finnischen ForscherInnen eine weitere Studie für die finnische Unternehmenslandschaft vorgestellt.<sup>65</sup> In der EVA-Analyse „Female Leadership and Firm Profitability“ wurde nachgewiesen, dass – kontrolliert man für die wichtigsten sonstigen Unterscheidungskriterien<sup>66</sup> -

- von Frauen geführte finnische Unternehmen (Frauen als CEO<sup>67</sup>) um 10% profitabler<sup>68</sup> wirtschafteten als Unternehmen, die von Männern geführt wurden.
- auch weiblichen Mitglieder in Führungsgremien (Board of Directors<sup>69</sup>) sowie ihrer Anzahl einen positiven Einfluss auf das Unternehmensergebnis hatten: Unternehmen mit geschlechtsmäßig ausgeglichenen Führungsgremien waren um ebenfalls 10% profitabler als Firmen mit nur männlich besetzten Boards.

Anmerkung: Einschränkend muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die den Profitabilitätssteigerungen zugrundeliegende Ausgangswerte zwischen 10 und 15% lagen. Der Vorteil eines höheren Frauenanteils schlug sich mit 1 bis 3 Prozentpunkten nieder, was einer (relativ hohen) prozentuellen Steigerung von 10 - 20% entspricht.

Die Analyse umfasste alle finnischen Unternehmen, die als GmbHs (limited companies) geführt wurden und im Jahr 2003 zumindest 10 Beschäftigte hatten. Damit wurden insgesamt 12.738 Firmen und rund 91 der Beschäftigten inkludiert. Obwohl Finnland als Land mit generell hoher Geschlechtergleichheit (gender equality) gilt, gab es nur in weniger als einem Zehntel (7,8%) der Unternehmen weibliche CEOs und in weniger als einem Viertel (22,3%) der Unternehmen Frauen als Mitglieder der Unternehmensführung (corporate board).

Die Studie ging in **mehreren Schritten** vor und untersuchte die Profitabilität von finnischen Firmen gemessen am Hauptindikator Kapitalrendite (return on assets, ROA)<sup>70</sup>, sowie

<sup>65</sup> Kotiranta A., Kovalainen A., Rouvinen P. (2007), Female Leadership and Firm Profitability, EVA Analysis, Nr. 3/2007, in: <http://www.eva.fi/en/julkaisut/english-female-leadership-and-firm-profitability/1739/>

<sup>66</sup> Kontrolliert wurde für Unterscheidungskriterien wie Industriezweig, geographische Lage, Firmengröße und –alter, Exportaktivität, Kapitalintensität, ausländischer Firmenbesitz, Gruppenzugehörigkeit, Kreditrating, Status des Buchprüfungsbericht sowie Größe des Führungsgremiums (=Boards), durchschnittliches Alter der Mitglieder, Alterssplit im Gremium und Alter des CEOs).

<sup>67</sup> CEO: Chief Exekutive Officer ist im englischsprachigen Raum die Bezeichnung für den alleinigen Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens oder den Vorsitzenden der Geschäftsführung oder des Vorstandes.

<sup>68</sup> Profitabler basierend auf: Return on assets, return on investments und operating margin.

<sup>69</sup> Als „Board“ wurde in der Studie das „Board of Directors“ (oder: board of supervisors, supervisory board) definiert, also jene Gruppe von Personen, welche die Interessen der Aktionäre wahrnimmt und die Firma offiziell leitet. Nicht gemeint waren das „Board of Executives“ (oder: executive board, board of management, managing board, management board), also die Führungsgruppe für das Tagesgeschäft, welche dem Board of Directors berichtet.

<sup>70</sup> Die Gesamtkapitalrentabilität (auch: Gesamtkapitalrendite, Kapitalrendite, Return on Assets) gibt an, wie effizient der Kapitaleinsatz eines Investitionsvorhabens innerhalb einer Abrechnungsperiode war. Sie wird aus (Reingewinn

Kapitalrendite (return on investment, ROI)<sup>71</sup> und Umsatzrendite (operating margin)<sup>72</sup>: **Zuerst** wurden die einfachen Mittelwerte der Firmen mit und ohne weibliche Führungspersonen sowie Gesamtdurchschnitte verglichen:

- Die durchschnittliche Profitabilität der betrachteten Firmen betrug 12,3 Prozent. Sie lag bei Firmen mit weiblichem CEO mit 14 Prozent deutlich höher als in Firmen mit männlichen CEOs (12,2%). Der Unterschied betrug 1,8 Prozentpunkte oder knapp 15 Prozent.
- Die durchschnittliche Profitabilität von Firmen mit zumindest zur Hälfte weiblichen Führungskräften in den Boards lag bei 14,7 Prozent. Der Unterschied von 3,1 Prozentpunkten (oder etwas mehr als 25 Prozent) zu Firmen mit weniger Frauen in den Führungsgremien (11,5 Prozent) war statistisch hoch signifikant.

Zur Berücksichtigung von Branchen und Unternehmensunterschieden, wurden in einem **zweiten Schritt** verschiedene Kriterien berücksichtigt, welche unabhängig von der Anzahl der Frauen in der Unternehmensführung in unterschiedlichem Unternehmenserfolg resultieren können. Es waren dies: Industriezweig, geographische Lage, Firmengröße und –alter, Exportaktivität, Kapitalintensität, ausländischer Firmenbesitz, Gruppenzugehörigkeit, Kreditrating, Status des Buchprüfungsbericht sowie Größe des Führungsgremiums (= Boards), durchschnittliches Alter der Mitglieder, Alterssplit im Gremium und Alter des CEOs).

Dabei zeigte sich, dass finnische Unternehmen mit weiblichen Führungskräften weniger export-intensiv, weniger kapital-intensiv, weniger häufig in Konzernen, häufiger in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Sozialarbeit, Hotel und Restaurant vertreten waren. Die oben angeführten „bereinigten“ Effekte waren etwas geringer aber immer noch deutlich positiv.

Die Studie diskutiert drei Möglichkeiten, warum finnische Unternehmen mit weiblichen Führungspersönlichkeiten höheren Unternehmenserfolg haben könnten:

- Frauen könnten bessere UnternehmensleiterInnen sein
- Frauen in Führungspositionen könnten eine strenge(re) Selektion durchlaufen und daher einer exklusiveren (durchschnittlich besseren) Gruppe angehören.

---

plus Fremdkapitalzinsen)\*100 durch Gesamtkapital (=Eigen- und Fremdkapital) ermittelt: Quelle: Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/Return\\_on\\_Assets](http://de.wikipedia.org/wiki/Return_on_Assets)

<sup>71</sup> Die Kapitalrendite ermittelt sich aus Gewinn durch Gesamtkapital, in erweiterter Form auch aus Umsatzrendite durch Kapitalumschlag. Quelle: Wikipedia, in: [http://de.wikipedia.org/wiki/Return\\_on\\_Investment](http://de.wikipedia.org/wiki/Return_on_Investment)

<sup>72</sup> Die Umsatzrendite ermittelt sich durch Gewinn dividiert durch Umsatz. Quelle: Wikipedia, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Umsatzrendite>

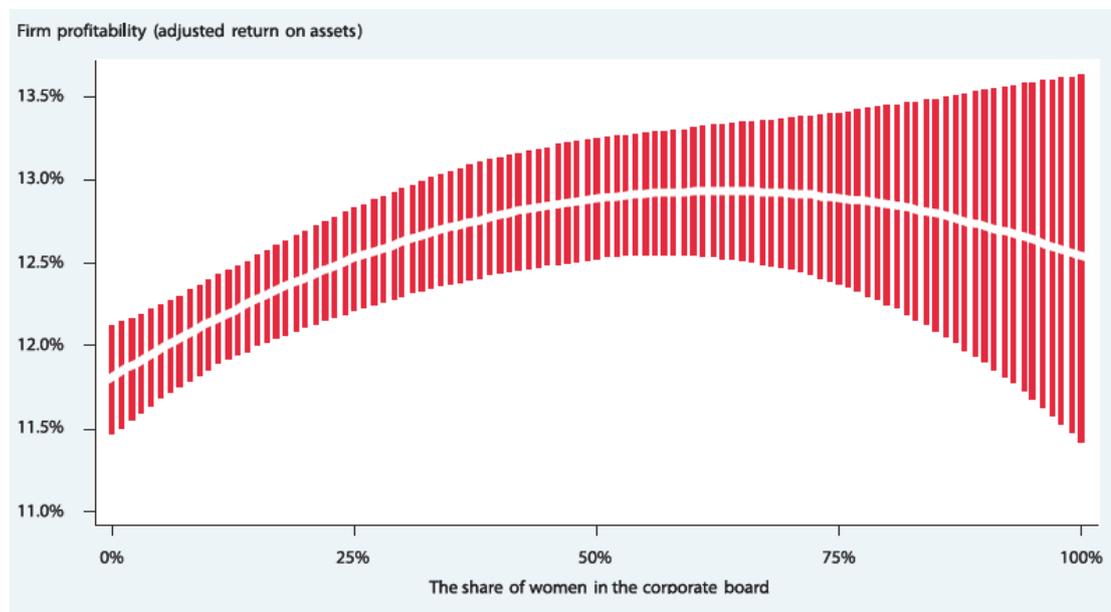
- Frauen könnten generell Tätigkeiten in profitableren Unternehmen anstreben bzw. von profitableren Unternehmen aufgenommen werden.
- Unternehmenserfolg und weibliche Führungskraft könnten durch einen anderen (hier nicht untersuchten Faktor) verbunden sein.

Die Studienergebnisse unterstützen die ersten beiden Punkte, obwohl (aufgrund der Datenlage) kein Nachweis (proof) möglich ist. Der dritte Punkt scheint wenig plausibel.

Zum vierten Punkt führten die AutorInnen erste Analysen durch und kamen bezüglich der optimalen Zusammensetzung eines Führungsgremiums (corporate boards) zu dem Schluss, dass die Profitabilität in geschlechtsausgeglichenen Gremien am stärksten ist. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung graphisch dargestellt.

Firmen sollten auf diesen Wettbewerbsvorteil nicht verzichten und Hindernisse, die den Aufstieg von Frauen ins Top-Führungsteam verhindern, beseitigen. Dabei sind Chancengleichheit beim Zugang für Frauen und Männer jedenfalls im besten Interesse aller Unternehmen.

**Abbildung 11: Einfluss der Geschlechterzusammensetzung in Führungsgremien finnischer Unternehmen auf die Profitabilität der Unternehmen**



Anmerkung: Profitabilität (Kapitalrendite = adjusted ROA), Anteil von Frauen in Führungsgremien; vertikale Linien sind Konfidenzintervalle – die optische Unterbrechung der Linien erfolgt beim Mittelwert.  
Quelle: Kotiranta A., Kovalainen A., Rouvinen P. (2007), S. 8.

### **CAC 40 (2010) – Haben Frauen Einfluss auf die Performance von Unternehmen?**

Auch die im April 2010 in *Travail, genre et société* veröffentlichte Studie von Michel Ferrary (2010)<sup>73</sup> zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Unternehmen und unternehmerischen Führungsgremien und der finanziellen Performance von Unternehmen.

Dem Argument von Rosabeth Kanter (1977)<sup>74</sup> folgend, dass eine kritische Menge an Minoritäten (hier: Frauen) notwendig ist um die Funktionsweise (hier: Performance) einer Organisation (hier: Unternehmen) zu beeinflussen, untersuchte Ferrary, ob ein ausreichend hoher Anteil (zumindest 35%) an Frauen in Unternehmen bzw. weiblichen Führungskräften sich positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt.

Datengrundlage der Untersuchung waren 42 große französische Unternehmen, die an der Pariser Börse gehandelt wurden, die meisten davon waren im französischen Aktienindex CAC 40 gelistet. Untersucht wurde die Veränderung der finanziellen Unternehmensperformance von 2002 bis 2006 in Abhängigkeit vom Anteil der weiblichen Führungskräfte bzw. Belegschaft in den Unternehmen, und zwar anhand folgender Kriterien:

- Umsatzwachstum
- Rentabilität (gemessen als operatives Ergebnis (=EBIT)<sup>75</sup> durch Umsatz)
- Produktivität der Angestellten (gemessen als EBIT durch Anzahl der Angestellten)
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Entwicklung des Börsenkurses

Die untersuchte Stichprobe von französischen Unternehmen war generell durch eine große Bandbreite im Anteil der weiblichen Belegschaft (effectifs) und weiblichen Führungskräfte (encadrement) gekennzeichnet. Bei durchschnittlich knapp 30% weiblichen Führungskräften lagen das Minimum bei 8% (EADS) und das Maximum bei 57% (LVMH und Hermes). Die im Durchschnitt knapp 38% weibliche Belegschaft variierte zwischen 13% Minimum (Vichi) und 72% Maximum (LVHM), wobei grundsätzlich höhere Anteile weiblicher Belegschaft mit höheren Anteilen an weiblichen Führungskräften in Unternehmen korrelierten. Über der als

---

<sup>73</sup> Ferrary M (2010), Les femmes influencent-elles la performance des entreprises? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, in: *Travail, genre et sociétés*, Nr. 23, April 2010, Seiten 181-191.

<sup>74</sup> Rosabeth Kanter (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, in: *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 5, SS. 965-990, in: Ferrary M. (2010), S.185.

<sup>75</sup> EBIT (engl. *earnings before interest and taxes*; wörtlich übersetzt „Gewinn vor Zinsen und Steuern“) ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und sagt etwas über den betrieblichen Gewinn eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum aus. (Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/EBIT>)

kritisch angenommen 35-Prozent-Marke lagen 14 Unternehmen hinsichtlich ihres Anteils an weiblichen Führungskräften und 21 Unternehmen hinsichtlich ihres Anteils an weiblicher Belegschaft.

- Die untersuchten Unternehmen mit einem mehr als 35-prozentigen Anteil an weiblichen Führungskräften lagen mit knapp 24% Umsatzwachstum, fast 20% Rentabilitätssteigerung, einer um ein Drittel höheren Produktivitätssteigerung und knapp 19%igen Erhöhung der Beschäftigtenzahl von 2002 bis 2006 deutlich vorne. Nur bei der Entwicklung der Börsenkurse zeigte sich, dass Unternehmen mit geringerem Frauenanteil in der Führungsebene deutlich besser punkten konnten. Ferrary führt dafür zwei Erklärungsansätze an<sup>76</sup>: Da während der im Jahr 2008 folgenden Krise Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen in der Chefetage mit wesentlich geringeren Kurseinbrüchen davorkamen, könnte erstens „Sexismus“ ein Grund für die zuerst geringere Bewertung des Firmenwertes (bei sonst besseren Performanceindikatoren) sein. Andererseits wäre es möglich, dass Aktionäre in Wachstumszeiten das risiko-reichere männliche Verhalten (optimistischere Annahmen zur Firmenentwicklung), in Krisenzeiten aber das risiko-ärmere, vorsichtig vorausschauende Verhalten von Frauen höher honorieren.

**Tabelle 2: Unternehmensperformance in Abhängigkeit vom Anteil weiblicher Führungskräfte, CAC 40 Unternehmen, Frankreich, Veränderung 2002 bis 2006, in %**

	Anzahl der Unternehmen	Umsatzwachstum	Rentabilität	Produktivität	Belegschaft	Börsenwert
Unternehmen mit weniger als 35% Frauenanteil in Führung	28	14,61%	9,97%	30 070	7,36%	64,28%
<b>Unternehmen mit mehr als 35% Frauenanteil in Führung</b>	14	23,54%	19,55%	40 257	18,88%	42,10%
Differenz		61,12%	96,09%	33,88%	156,52%	- 34,51%

Quelle: IHS basieren auf Ferrary M (2010), Les femmes influencent-elles la performance des entreprises? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, in: Travail, genre et sociétés, Nr. 23, April 2010, S. 187

- Auch die untersuchten Unternehmen mit einem mehr als 35-prozentigen Anteil an weiblicher Belegschaft lagen – bis auf den Börsenwert – in ihrer Entwicklung von 2002 bis 2006 deutlich über jenen mit einem geringeren Frauenanteil. Die genauen Zahlen und Differenzen sind aus nachstehender Tabelle ersichtlich. (*Anmerkung*: Es liegen hier nur die Zusammenfassungen der Studie vor - diese Daten müssten im Detail analysiert werden).

<sup>76</sup> Ferrary M (2010), S. 189f.

**Tabelle 3: Unternehmensperformance in Abhängigkeit vom Anteil weiblicher Belegschaft, CAC 40 Unternehmen, Frankreich, Veränderung 2002 bis 2006, in %**

	Anzahl der Unternehmen	Umsatzwachstum	Rentabilität	Produktivität	Belegschaft	Börsenwert
Unternehmen mit weniger als 35% Frauenanteil in Belegschaft	21	14,53%	8,33%	26 922	7,38%	83,05%
<b>Unternehmen mit mehr als 35% Frauenanteil in Belegschaft</b>	21	18,67%	18,00%	40 010	12,76%	30,72%
Differenz		28,49%	116,09%	48,61%	72,90%	- 63,01%

Quelle: IHS basieren auf Ferrary M (2010), Les femmes influencent-elles la performance des entreprises? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, in: Travail, genre et sociétés, Nr. 23, April 2010, S. 187

Basierend auf dieser Untersuchung kommt Ferrary zum (vorsichtigen) Schluss, dass seine Untersuchungen bestätigen, dass:

- eine geschlechtsgemischte Führungsebene einen positiven Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat. Dies sieht er auch in seinen intra-sektoralen Analysen (Unternehmensvergleich innerhalb von Branchen) bestätigt, wo Unternehmen mit höherem Frauenanteil in der Führungsebene stärkeres Wachstum aufweisen konnten.<sup>77</sup>
- eine kritische Masse an weiblichen Führungskräften oder an Belegschaft einen reellen Einfluss auf die sozialen Interaktionen innerhalb einer Organisation - und so auf die Performance -ausübt.
- eine geringere als die kritische Masse keine oder kaum Einfluss hat.

Wie die meisten anderen Autoren stellt Ferrary allerdings fest, dass aus der festgestellten Korrelation eines ausreichend hohen Anteils weiblicher Führungskräfte bzw. weiblicher Belegschaft und der damit verbundenen positiven (finanziellen) Unternehmensperformance nicht auf eine Kausalität eines Zusammenhangs geschlossen werden kann. Auch in der seinen eigenen Ergebnisse vorangehenden Literaturrecherche weist er auf die häufig fehlende Signifikanz und oft unterschiedlichen Ergebnisse früherer Forschung auf diesem Gebiet hin.

### Åsa Lövström (2009) – Wirkung von Geschlechtergleichstellung auf BIP

Einen weiteren interessanten Anhaltspunkt in diese Richtung bietet eine EU-Studie aus dem Jahr 2009, die unter schwedischem EU-Ratsvorsitz erstellt wurde. Obwohl sie nicht genau

<sup>77</sup> So wuchs Renault mit 11% (und 23% weiblichen Führungskräften) deutlich stärker als Peugeot mit 4% (und „nur“ 18,6% Top-Frauenanteil) und hatte auch eine höhere Produktivität. Auch der Vergleich BNP Paribas (41,4% weibliche Führungskräfte) und Société Générale (38%), Casino (35%) und Carrefour (32,5%) sowie M6 (53%) und TF1 (44,9%) bestätigte den Vorteil höherer weiblicher Führungskräfteanteile.

dem hier untersuchten Inhalt „Wirkung von Frauen in Führungspositionen auf das finanzielle Betriebsergebnis“ entspricht, bietet sie doch interessante Anhaltspunkte und ergänzende Information zur potentielle Wirkung einer höheren Gleichstellung. Der Studie „Gender equality, economic growth and employment“<sup>78</sup> von Åsa Löfström zufolge könnte die Beseitigung geschlechtsspezifischer Unterschiede bei der Beschäftigung (gemeint sind gleicher Beschäftigungsgrad, gleiches Einkommen, gleicher Anteil an Teilzeit- und selbständiger Beschäftigung) in den EU-Mitgliedstaaten zu einem Anstieg des BIP um 15% bis 45% führen. Selbst wenn diese Zahlen überschätzt wären und tatsächlich realisierbare Gewinne nur bei 15-20% liegen würden, wären das immer noch beachtliche Dimensionen und man sollte diesem Thema weiter Aufmerksamkeit schenken.

## Frauen in Führungspositionen und Unternehmenskultur

Aus den hier betrachteten Studien geht auch hervor, dass das Vorhandensein von Frauen in leitenden Positionen von Unternehmen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Dabei scheint es, dass weibliche Führungsmethoden jene der Männer „beeinflussen“ und so die Unternehmenskultur breiter und offener wird, Unternehmen neue Perspektiven sehen, vielfältiger ihre Chancen wahrnehmen und veränderte Handlungsschemen entstehen.

### McKinsey (2008) – Women Matter 2: Unternehmenskultur

Ihrer ersten „Women Matter“-Studie aus dem Jahr 2007 folgend, welche die Vorteile höherer Frauenanteile im Top-Management für die finanzielle Performance von Unternehmen diskutierte, untersuchte McKinsey im Jahr 2008 in Partnerschaft mit dem Women’s Forum in der Studie „Women matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future“<sup>79</sup> den Einfluss von Frauen auf unternehmerischen Führungsstil und Unternehmenskultur sowie Auswirkungen auf die Unternehmensperformance. Die Studie zeigt, dass

- Frauen bestimmte Führungsstilelemente mit deutlich positivem Einfluss auf das Unternehmensergebnis häufiger als Männer anwenden
- Frauen die Bandbreite an Führungsstilelementen, die sich für die Performance von Unternehmen als wichtig erwiesen haben, ergänzen und komplementieren

<sup>78</sup> Åsa Löfström (2009), Gender equality, economic growth and employment, in: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3988&langId=en>

<sup>79</sup> Desvaux G., Devillard S. (2008), Women matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future, McKinsey & Company, Paris, in: [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women\\_matter\\_oct2008\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_english.pdf)

- ein höherer Frauenanteil im Top-Management Unternehmen zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil verhelfen kann, wenn typisch weibliche Führungsstilelemente im Unternehmen zunehmen: „Some leadership behaviours, which are more frequently applied by women than by men in management teams, prove to enhance corporate performance and will be a key factor in meeting tomorrow's business challenges. Hence, promoting gender diversity and leadership variety is of strategic importance for companies.“<sup>80</sup>

Wie kommt der positive Einfluss weiblicher Führungskräfte auf die Performance von Unternehmen zustande? Zur Beantwortung dieser Frage ging die Studie in drei Schritten vor: **Zuerst** wurden den von McKinsey für ihr Performance Tool<sup>81</sup> entwickelten neun Kriterien (Führung, Anweisung, Übernahme von Verantwortung, Koordination und Kontrolle, Innovation, Orientierung nach außen, Leistungsvermögen, Motivation und Arbeitsumfeld und Werte), welche die organisatorische Exzellenz eines Unternehmens bewerten, elf unterschiedlichen Führungsstilen in Unternehmen gegenübergestellt. Dazu wurde eine bestehende Klassifikation von Führungsstilen von Bass und Avolio (1990)<sup>82</sup> herangezogen, welche elf Führungsstile unterscheidet: Partizipative Entscheidungsfindung, Rollenbild, Inspiration, Erwartung und Belohnung, Personalentwicklung, Intellektuelle Stimulation, Effiziente Kommunikation, Individuelle Entscheidungsfindung, Kontrolle und Korrektur, Passives Management sowie Laissez-faire.

Die Untersuchung von Bass und Avolio beruht auf einer 45 Fragen umfassenden Erhebung, die von 9.000 Entscheidungsträgern und Managern der westlichen Welt beantwortet wurde. Für die Kategorien (partizipative und individuelle) Entscheidungsfindung wurden zusätzliche 684 Befragungen von Führungspersönlichkeiten durchgeführt. Die Analyse beruht auf Self-Assessment und Beurteilungen Dritter für jede Führungspersönlichkeit und ließ eine Einteilung der Ergebnisse in fünf Kategorien (nie, selten, manchmal, häufig, immer) zu.

Durch das Zusammenführen<sup>83</sup> der von McKinsey entwickelten Performancekriterien mit obigen Führungsstilattributen nach Bass und Avolio konnten von McKinsey insgesamt neun Führungsstilattribute als für die Unternehmensperformance förderlich identifiziert werden. Zwei weitere, passives Management und Laissez-faire, reduzieren nach Bass und Avolio die Effizienz der Führungskräfte und wurden daher nicht weiter betrachtet.

---

<sup>80</sup> Desvaux G., Devillard S. (2008), S. 1

<sup>81</sup> Siehe dazu die Besprechung von „Women Matter 1“ weiter oben.

<sup>82</sup> Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3rd edition, Bernard M. Bass, 1990. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1990; in: Desvaux G., Devillard S. (2008), S. 4ff.

<sup>83</sup> Dabei wurden die den elf Führungsstilattributen von Bass und Avolio zugrundeliegenden 45 Aussagen (wie z.B. „This leader expresses in specific terms who is accountable for attaining the performance objectives“ aus dem Bereich Erwartung und Belohnung) mit den den neun unternehmerischen Performancekriterien von McKinsey zugrundeliegenden 49 Aussagen (z.B. This company's employees know what they are accountable for“ aus dem Bereich Übernahme von Verantwortung) verbunden.

**Tabelle 4: Zuordnung von Führungsstilattributen und McKinsey's Performancekriterien**

Dieses Führungsstilattribut ....	... verbessert folgende Dimension unternehmerischer Performance
Partizipative Entscheidungsfindung	Arbeitsumfeld und Werte
Rollenbild	Führung
Inspiration	Anweisung, Motivation
Erwartung und Belohnung	Übernahme von Verantwortung
Personalentwicklung	Führung, Übernahme von Verantwortung, Arbeitsumfeld und Werte
Intellektuelle Stimulation	Innovation
Effiziente Kommunikation	Führung
Individuelle Entscheidungsfindung	Orientierung nach außen
Kontrolle und Korrektur	Koordination und Kontrolle

Quelle: IHS basierend auf Desvaux G., Devillard S. (2008), Women matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future, Exhibit 3, S.4

**Dann** wurde der Unterschied in der Häufigkeit der Anwendung obiger positiver Führungsstilattributen bei Männern und Frauen dargestellt. Basierend auf den von Bass und Avolio erhobenen Daten zeigte sich in einer Studie von Alice H. Eagly (2003)<sup>84</sup>, dass fünf der genannten Führungsstilelemente, nämlich Personalentwicklung, Erwartung und Belohnung, Rollenbild, Inspiration und Partizipative Entscheidungsfindung deutlich häufiger von Frauen verwendet werden. Insbesondere die ersten drei Merkmale wurden deutlich häufiger angewendet. Männer hingegen verwendeten häufiger Kontrolle und Korrektur sowie Individuelle Entscheidungsfindung. Bei den beiden verbleibenden Führungsstilattributen Intellektuelle Stimulation und Effiziente Kommunikation konnten keine Geschlechtsunterschiede festgestellt werden.

**Zuletzt** wurden die von Eagly ermittelte Häufigkeiten von typisch männlichen und weiblichen Führungsstilelementen mit ihrem zuvor ermittelten Einfluss auf die für eine Verbesserung der unternehmerischen Performance relevanten Kriterien von McKinsey verbunden. So konnte der Beitrag von Frauen und Männern in Führungspositionen zur Performance in verschiedenen Unternehmensdimensionen ermittelt werden. Es konnte gezeigt werden, dass

- von Frauen vermehrt angewendeten Führungsstilattribute (Personalentwicklung, Erwartung und Belohnung sowie Rollenbild) insbesondere die drei Dimensionen Arbeitsumfeld und Werte, Übernahme von Verantwortung und Führung im Team förderten.

<sup>84</sup> Eagly A.H., Johannessen-Schmidt M.C., Engen M.L.van (2003), Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles; in: in: Desvaux G., Devillard S. (2008), S. 6.

- Männer hingegen, mit ihrer vermehrten Anwendung der Führungsstilattribute Kontrolle und Korrektur sowie individuelle Entscheidungsfindung eher die Unternehmensdimensionen Koordination und Kontrolle sowie Orientierung nach außen ansprechen.
- Unternehmerische Performance von Komplementarität und Diversität von Führungsverhalten (es werden mehr wichtige Bereiche bzw. bestimmte Bereiche stärker angesprochen) profitiert.

**In einem weiteren Teil der Studie** wurde außerdem hinterfragt, welche der von McKinsey entwickelten Kriterien zur Bewältigung künftiger Unternehmensherausforderungen besonders wichtig wären, und welche Rolle Männer und Frauen aufgrund ihres Führungsstilverhaltens daher in Führungsteams spielen könnten. Basierend auf einer Befragung von weltweit 1.000 Führungskräften, welche die Relevanz von vierzehn längerfristigen Trends<sup>85</sup> mit Einfluss auf die Unternehmenslandschaft, für ihr Unternehmen bewerteten, wurden die folgenden drei Entwicklungen als besonders wichtig (positiver oder negativer Einfluss) befunden:

- Schnellere Entwicklung von technologischer Innovation (77% der Befragten)
- Steigende Verfügbarkeit von Wissen und Fähigkeit, dieses zu verwerten (74%)
- Intensivierter und globalerer Wettbewerb um Talente (66%)

Als interessant wurde auch herausgestrichen, dass trotz der erkannten Wichtigkeit der Agenden nur wenige Unternehmen bereits Maßnahmen zur Verbesserung in diesen Bereichen gesetzt hatten.

Gleichzeitig wurde eine weitere Befragung von 684 UnternehmensmanagerInnen in der EU und Nord-Amerika (McKinsey quarterly panel) durchgeführt, welche zeigte, dass Frauen und Männer in Führungspositionen in ihrer Vision künftig ausschlaggebender Führungsstile zur Bewältigung künftiger Herausforderungen übereinstimmten. Innerhalb der neun zuvor beschriebenen Führungsstilattribute fanden sie folgende vier Führungsstile als am besten

---

<sup>85</sup> Insgesamt wurden folgende 14 globale Trends abgefragt und bewertet: (1) schnellere Entwicklung und technische Innovation, (2) wachsende Zahl von Konsumenten in aufstrebenden Wirtschaften und Änderung der Konsumentenwünsche, (3) Entwicklung von Technologien, die Konsumenten und Gemeinschaften stärken, (4) Bevölkerungsalterung, (5) geopolitische Instabilitäten, (6) Steigender Bedarf des öffentlichen Sektors, (7) Intensivierter und globalerer Wettbewerb um Talente, (8) zunehmende Restriktionen bei Rohstoffen und natürlichen Ressourcen, (9) zunehmende Kontrolle von Unternehmensverhalten und -rollen, (10) schnellere Entwicklung von technischen Innovationen, (11) steigende Verfügbarkeit von Wissen und Fähigkeit, dieses zu verwerten, (12) neue wissenschaftliche, daten-basierte Methoden, (13) strukturelle Veränderungen und neue Organisationsformen, (14) größere und komplexere Organisationen.

geeignet, künftige Herausforderungen zu meistern, bewerteten sie aber auch als derzeit in Unternehmen als deutlich unterrepräsentiert:

- Intellektuelle Stimulation
- Inspiration
- Partizipative Entscheidungsfindung und
- Erwartung und Belohnung

Im Geschlechterkontext zeigte sich, dass der erste der vier zur Bewältigung künftiger Herausforderungen am besten geeignete Führungsstil von männlichen und weiblichen Führungskräften gleichermaßen angewendet wird. Die drei weiteren allerdings wurden deutlich vermehrt bei Frauen beobachtet. Daher kam die Studie zum Schluss, dass

- es für Unternehmen mehr denn je von Bedeutung ist, Diversität von Führungsstilen zu fördern. Eine Steigerung des Frauenanteils in Führungsgremien trägt diesem Ziel Rechnung.

### **Zusammenfassung weiterführender Aussagen, die im Rahmen dieser Recherche eine Rolle spielen**

Auch in anderen (in diesem Papier dargestellten) Studien finden sich Hinweise zum positiven Einfluss von Frauen in Top-Führungspositionen auf Führungsstil und Unternehmenskultur, und somit indirekt auf die Performance von Unternehmen:

- Die EVA-Studie (siehe Seite 32) zeigt, dass von weiblichen CEOs geführte finnische Firmen profitabler sind, was die AutorInnen auf bessere weibliche Führungsqualitäten zurückführen. Unternehmen mit gender-ausgewogenen Leitungsgremien – und daher gutem Führungsstilmix - hatten die höchste Unternehmensperformance.
- Die Catalyst-Untersuchung (siehe Seite 28) ergab ebenfalls signifikant höhere Erfolge für gemischte Führungsgremien, sowohl ökonomisch als auch von der Unternehmenskultur. Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Vorstand erwirtschafteten deutlich bessere Ergebnisse.
- Die Geschlechterstudie von Schubert (siehe Seite 45) zeigt unterschiedliche Verhalten und Führungsstile von Frauen und Männern auf: Risikoscheue Frauen gleichen das (zu) risikofreudige Verhalten von Männern aus.

- Die Studien von Ferrary (siehe Seiten 35 und 43) haben für Frankreich die bessere Leistungsfähigkeit geschlechter-gemischte Führungsgremien aufgezeigt. Ein ausreichend großer Anteil weiblicher Führungskräfte macht die Unternehmenskultur vielseitiger und verbessert die Nutzung unterschiedlicher Geschäftsmöglichkeiten.

## **Frauen in Führungspositionen und nachhaltiges Wirtschaften**

„Unternehmen, die weniger Risiken eingehen und stabiler sind, genießen in unsicheren Zeiten ein höheres Ansehen. Nicht nur Wirtschaftsexperten fragen sich deshalb, ob ein größerer Frauenanteil im Top-Kader der Unternehmen im Vorfeld der Krise eventuell geholfen hätte, die Risikopositionen zu begrenzen.“<sup>86</sup>

Zum Anteil von Frauen in (Top-)Führungspositionen und nachhaltigem Wirtschaften bzw. Risikoverhalten und Risikobewältigung von Unternehmen gibt es ebenfalls einige interessante internationale Studien. Dabei kommen die AutorInnen übereinstimmend zu dem Schluss, dass höhere Frauenanteile in Führungspositionen sich positiv auf das Risikoverhalten, die Risikobewältigung als auch die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen auswirken.

### **CAC 40 (2009) – höherer Frauenanteil in Chefetage stabilisiert Börsenkurs in Krise**

In einer französischen Studie untersuchte Michel Ferrary, Professor an der Ceram Business School führende französische Aktiengesellschaften (Unternehmen, die im französischen Aktienindex CAC 40 gelistet sind).<sup>87</sup> Er stellt fest, dass ein höherer Frauenanteil in der Chefetage mit stabileren Börsenkursen im Krisenjahr 2008 einherging. Argumente, dass dies auch mit den Branchen zu tun haben könnte, in denen typischerweise der Frauenanteil höher sei, führen ins Leere: Auch innerhalb von Branchen waren jene Unternehmen erfolgreicher, in denen Frauen in Führungspositionen präsenter waren.<sup>88</sup>

„Frauen tendieren dazu weniger risikoreiche Finanzentscheidungen zu treffen als Männer. Während eines ökonomischen Zusammenbruchs werden die internationalen Finanzmärkte immer die konservative, vorsichtige Finanzstrategien von Frauen belohnen und die mehr

---

<sup>86</sup> Handelszeitung Online (2010), Frauen geben sich risikobewußter, Artikel von Helga Wienröder, 2.6.2009, in: [http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Frauen-geben-sich-risikobewusster\\_551011.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Frauen-geben-sich-risikobewusster_551011.html)

<sup>87</sup> Ferrary M. (2009), Im Abschwung schlägt die Stunde der Managerinnen, Artikel, erschienen am 10. März 2009, Financial Times Deutschland, in: siehe: [http://www.t-online-business.de/frauen-im-chefsessel-im-abschwung-schlaegt-die-stunde-der-managerinnen/id\\_18059040/index](http://www.t-online-business.de/frauen-im-chefsessel-im-abschwung-schlaegt-die-stunde-der-managerinnen/id_18059040/index)

<sup>88</sup> Retail (2009), Magazin für den österreichischen Einzelhandel, Nr. 1/2009, offizielles Medium des Handelsverbandes, Wien, S. 7, in: <http://www.scouts.at/15881.html>

riskante, gewagte Strategien der Männer bestrafen.“<sup>89</sup> (Michel Ferrary, Prof. in HR Management an der Business School of Ceram in Nice-Sophia Antipolis)

- Je höher der Frauenanteil desto geringer der Kursverlust in der Krise: In Frankreich profitierten Unternehmen mit hohen Quoten von ManagerInnen von stabileren Börsenkursen.<sup>90</sup> So stieg im Krisenjahr 2008 bei Hermès, wo 55% Frauen in der Chefetage arbeiten, der Aktienkurs um 16,8%, während der CAC 40 um 42,7% abrutschte. Auch bei der Firma Sodexco, mit 39% leitenden Frauen, blieb der Kursverlust gering (- 8,3%) und dieser fiel auch bei Danone, mit 38% Frauen in der Führungsspitze, mit 29,6% unterdurchschnittlich aus.
- Männer dominierte Firmen wenig(er) erfolgreich: Umgekehrt mussten männlich dominierte Firmen mit Kursverlusten leben, die stärker ausfielen als beim CAC 40 selbst: Alcatel-Lucent (8,6 Prozent weibliche ManagerInnen) musste einen Kursverfall von 69,3 Prozent hinnehmen, Renaults Aktien (21,7 Prozent weibliche ManagerInnen) fielen um 81,3 Prozent und die von ArcelorMittal (12,3 Prozent weibliche ManagerInnen) um 67,4 Prozent.
- Französische Banken mit hohen Frauenquoten in Führungspositionen profitierten ebenfalls. BNP Paribas, mit 38,7% Frauen in der Chefetage, hat die Krise am besten gemeistert. Von Januar bis Dezember 2008 fielen die Aktien (nur) um 39%, was Ferrary auch auf den hohen Anteil an weiblichen Führungskräften zurückführt. Crédit Agricole, mit 16% weiblichen ManagerInnen, erlitt einen Verlust von 62,2%.<sup>91</sup>
- Positiver Effekt des weiblichen Führungsstils: Hohe Frauenquoten im Management scheinen Unternehmen gegen Krisen abzusichern, sodass sich die Frage stellt, ob der weibliche Führungsstil anders ist und eventuell sogar in der Lage ist, Unternehmen zu Höchstleistungen anzutreiben?
- Risikoscheu und Nachhaltigkeit: In Zeiten von Krisen genießen Unternehmen, die weniger Risiken eingehen und stabiler sind, auf Aktienmärkten ein höheres Ansehen. Frauen sind eher risikoscheu und stellen langfristige Entscheidungen in den Vordergrund. Ein höherer Frauenanteil im Management eines Unternehmens scheint die Risikobereitschaft ihrer männlichen Kollegen auszugleichen.
- Unternehmenskultur wird vielseitiger: Geschlechtervielfalt macht das Management leistungsfähiger, die Unternehmenskultur wird vielseitiger und unterschiedliche Geschäftsmöglichkeiten können besser genutzt werden. Dazu braucht es allerdings einen erheblichen Anteil an Managerinnen, und dafür müssen Unternehmen mehr

<sup>89</sup> Ferrary, Michel: CAC 40, <http://www.skema.edu>

<sup>90</sup> Der Korrelationskoeffizient, der diese beiden Variablen verbindet, war erheblich.

<sup>91</sup> Ähnliche Zusammenhänge haben sich auch bei Studien in den USA gezeigt. (Handelszeitung Online 2010)

Frauen einstellen. Auch wenn weibliche ManagerInnen auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden sind, müssen sie von Unternehmen gefördert und ausgebildet werden.

- Soziales Verhalten zieht: Höhere Frauenquoten in den Führungsetagen sind nicht nur für die soziale Verantwortung der Unternehmen wichtig, sondern kommen auch der Leistung zugute. Obwohl sozialorientierte Managementpraktiken (z.B. Antidiskriminierungsmaßnahmen) häufig als unprofitabel gelten und soziale Belange als nicht mit Unternehmenszielen vereinbar betrachtet werden, treiben soziale Managementpraktiken Unternehmensziele voran!
- Schon an den Hochschulen starten, denn der Frauenanteil unter ManagerInnen hängt auch von der Geschlechtervielfalt an den Hochschulen ab.

Für Ferrary bleiben abschließend zwei Fragen offen: „Erstens: Ist es der weibliche Führungsstil oder die Geschlechtervielfalt, die die Leistungsfähigkeit der Unternehmen voranbringt? Ist ein Unternehmen mit hohem Anteil an weiblichen Führungskräften leistungsstärker als ein diversifiziertes? Und zweitens: Sind Unternehmen mit vielen Managerinnen in Krisenzeiten belastbarer, und wie sieht es während eines Aufschwungs aus? Sind sie besser als der Durchschnitt?“<sup>92</sup>

Auch Geschlechterstudien wie die der ETH-Professorin Renate Schubert haben gezeigt, dass Verhalten und Führungsstil von Frauen und Männern verschieden sind. „Frauen sind erwiesenermaßen eher risikoscheu und stellen langfristige Entscheidungen in den Vordergrund. Diese weibliche Betrachtungsweise könnte die Risikobereitschaft der Männer etwas ausgleichen.“<sup>93</sup>

In einem Vortrag zum Thema Megatrend Frauen, fasste der deutsche Headhunter und Unternehmensberater Heiner Thorborg<sup>94</sup> - welcher im Rahmen der Initiative „Generation CEO“ Frauen in Deutschland und der Schweiz den Sprung nach oben durch Coaching- und Networkingprogramme erleichtern will - einige der oben besprochenen Studienergebnisse zusammen und konstatiert: „Offenbar könnten mit mehr Frauen in den Führungsetagen Probleme vermieden werden“. Dabei hebt er insbesondere folgende wichtige Erkenntnisse hervor:

- Führungskrätemangel: Frauen könnten den aus der Demographie resultierenden künftigen Führungskrätemangel ausgleichen.

<sup>92</sup> Ferrary M. (2009), Im Abschwung schlägt die Stunde der Managerinnen, Artikel, erschienen am 10. März 2009, Financial Times Deutschland, in: siehe: [http://www.t-online-business.de/frauen-im-chefsessel-im-abschwung-schlaegt-die-stunde-der-managerinnen/id\\_18059040/index](http://www.t-online-business.de/frauen-im-chefsessel-im-abschwung-schlaegt-die-stunde-der-managerinnen/id_18059040/index)

<sup>93</sup> Handelszeitung Online (2010), Frauen geben sich risikobewußter, Artikel von Helga Wienröder, 2.6.2009, in: <http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Frauen-geben-sich-risikobewusst-551011.html>

<sup>94</sup> Thorborg H. (2009), Megatrend Frauen, Vortrag, 23. Juni 2009, Hamburg, in: [http://www.wirtschaftsrat.de/data/landesverbaende/HH/vortrag\\_thorborg\\_06.2009.pdf](http://www.wirtschaftsrat.de/data/landesverbaende/HH/vortrag_thorborg_06.2009.pdf)

- Firmen erwirtschaften mehr Gewinn: Unternehmen mit Mitarbeiterinnen in führenden Positionen erwirtschaften mehr Gewinn, und zwar nicht nur in Frankreich oder im CAC 40, sondern auch im Dow Jones.
- Unternehmen mit drei oder mehr Frauen in Führungspositionen sind erfolgreicher. Sie können das dominierende Verhalten bzw. die Kultur einer Gruppe beeinflussen.
- 80 Prozent der Kaufhandlungen werden von Frauen getätigt. Es scheint sinnvoll, dass diese schon in Forschung, Entwicklung, Marketing, etc. Einfluss haben.

Thorborg schließt daraus, dass auf drei Ebenen angesetzt werden muss: bei den Frauen selbst (Förderprogramme), bei den Unternehmen und in der Politik.

### **McKinsey (2009) – Women Matter 3: Leadership through the crisis and after**

Die McKinsey Studie „Women Matter 3“ zu Führungsqualitäten in der Krise<sup>95</sup> untersucht, welche *Fähigkeiten* Unternehmen in und nach der Krise brauchen, um erfolgreich zu sein und welche *Führungsstile* dabei als entscheidend angesehen werden. Befragt wurden 763 Führungskräfte weltweit, aus allen Regionen, Industrien und Funktionen.

Als wichtigste Kriterien überhaupt, um ein Unternehmen erfolgreich durch die Krise zu managen wurde von den befragten Entscheidungsträgern die *Fähigkeit zu führen* (49 Prozent) und *klar die Richtung zu weisen* (46 Prozent) genannt. Auch für die Zeit nach der Krise räumen diesen Punkten 42 Prozent bzw. 39 Prozent Priorität ein. Dass diese zwei Kriterien signifikant durch die Präsenz von mindestens drei Frauen in Vorständen verstärkt werden können, wurde bereits in „Women Matter 1“ gezeigt.

Zum Thema Führungsstil in einer Krise ist zu bemerken, dass sich das Führungsverhalten der Manager im vergangenen Jahr generell verändert hat. Die vermehrt festgestellten „Leistungskontrollen“ wurden von den Befragten allerdings als in einer Krise und danach am wenigsten nützlich beurteilt. Konträr zum beobachteten Verhalten wies die Umfrage auf die Wichtigkeit von zwei Führungsstilen in der Krise (und der Zeit danach) hin: „*Inspiration*“ (48 Prozent) und „*Erwartungen definieren/Belohnungen anbieten*“ (47 Prozent) waren den Befragten besonders wichtig. Dass diese Führungsstile ebenfalls wesentlich öfter von weiblichen Führungskräften eingesetzt werden, wurde in „Women Matter 2“ gezeigt.

---

<sup>95</sup> Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Sancier-Sultan S. (2009), Women matter 3: Leadership through the crisis and after, McKinsey Global Survey Results, McKinsey & Company, Germany, in: [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_3\\_quarterly.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_3_quarterly.pdf)

- Ergebnis: Mit einem höheren Frauenanteil auf Vorstandsebene steigt die Chance, dass ein Unternehmen die Krise gut bewältigt. Grund dafür sind entscheidende Führungsqualitäten und Führungsstile, welche Frauen häufiger anwenden.
- Ergebnis: Gender Diversity sollte bei Unternehmen eine strategische Priorität darstellen – besonders im Kontext der Krise. Unternehmen sollten Frauen in ihre Führungsteams holen.

### **Weber (2009) – Frauenbeschäftigungspotentialen auf der Spur**

Eine weitere interessante Studie von Weber (2009) im Auftrag des Frauenbüros des Landes Burgenland mit dem Titel „Frauenbeschäftigungspotentialen auf der Spur“<sup>96</sup> beschäftigt sich mit Geschlechterunterschieden im Gründungsverhalten sowie Ansatzpunkten und good-practice für die Förderungen von Unternehmensgründungen durch Frauen. Es zeigt sich, dass Frauen als UnternehmerInnen nachhaltiger wirtschaften als Männer.

Ausgehend von dem Faktum, dass Frauen mit Betreuungspflichten und Mobilitätsbarrieren zumeist an lokale Arbeitsmärkte gebunden sind und der ländliche Raum wenig Beschäftigungsmöglichkeiten bietet, wurden in der Studie einerseits Fragen der Gründung entlang gesellschaftlicher Bedürfnisse (z.B. Verbesserung der Lebensqualität im ländlichen Raum, Dorfentwicklung, soziale Dienstleistungen) und andererseits der Zusammenhang zwischen Frauenförderung und Wirtschaftsförderung beleuchtet.

Statistisch gesehen ist der Anteil der Unternehmensgründungen durch Frauen sowohl bei in Bereichen mit Gewerbeberechtigung als auch bei den neuen Selbständigen hoch. Basierend auf der Gründungsstatistik der Wirtschaftskammer sieht man, dass

- die Unternehmensneugründungen als auch der Frauenanteil daran in den letzten Jahren (in Gesamtösterreich und im Burgenland) kontinuierlich gestiegen sind.

**Tabelle 5: Unternehmensneugründungen (Einzelunternehmen) und Frauenanteil**

Jahr	Österreich	Frauenanteil	Burgenland	Frauenanteil
1993	9.825	26,7%	279	30,7%
1998	14.521	28,1%	448	32,8%
2003	22.630	36,6%	884	38,7%
2008	24.057	40,4%	967	40,4%

Quelle: Weber (2009), basierend auf WKÖ Gründungsstatistik 2009.

<sup>96</sup> Weber F, D. Bauer, Ch. Reidl, A. Reiter (2009), Frauenbeschäftigungspotenzialen auf der Spur. Eine Kontext- und Strukturanalyse, Prospect Unternehmensberatung GesmbH, Studie auf Initiative der Frauenlandesrätin Verena Dunst im Rahmen des Schwerpunktes „Abbau von Mobilitäts- und Integrationsbarrieren für Frauen“ des Phasing Out Programmes EFRE & ESF Burgenland 2007-2013 im Auftrag des Frauenbüros des Landes Burgenland; Wien.

- der Frauenanteil bei den unter 30-Jährigen am geringsten war und Frauen im Bundesdurchschnitt bei der Gründung 2 Jahre älter als Männer waren.
- die Gründerinnen sich insbesondere im personenbezogenen Dienstleistungssektor selbständig machten. Im Burgenland waren dies z.B. die Bereiche Energetik, Massage, Kosmetik, Büroorganisation, Lebens- und Sozialberatung, Yoga, Kunst, Gartengestaltung und -pflege, Schneiderei und Stickerei, Solarium und Nagelstudio sowie Aquariumpflege.
- viele Frauen außerdem in Bereichen gründen wo keine Gewerbeberechtigung und demzufolge auch keiner Mitgliedschaft bei der Wirtschaftskammer notwendig ist. Die Anzahl der unter der Bezeichnung „Neue Selbständige“ erfassten Unternehmerinnen (wie zum Beispiel Krankenpflegefachdienste, Hebammen, PhysiotherapeutInnen, NachhilfelehrerInnen) wird nicht gesondert erfasst. Der Frauenanteil lässt sich nur schätzen und betrug laut vorliegender Studie im Jahr 2008 rund 45-50 Prozent. Die neue Selbständigkeit spielt also eine große Rolle.

Interessant sind auch die in der Studie aufgelisteten Gründungsmotive von österreichischen Frauen, welche in einer Online-Befragung des Jahres 2005<sup>97</sup> erhoben wurden: Zentrale Motive zum Schritt in die Selbständigkeit waren ebenso wie bei Männern eine berufliche Neuorientierung und der Wunsch, die eigene Chefin zu sein. Deutlich signifikanter als bei Männern wurde der Schritt aus bzw. Vermeidung von Arbeitslosigkeit genannt. Außerdem war Gründung als einzigste Möglichkeit den Beruf auszuüben für Frauen relevanter, wie auch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch der Wunsch in Zeit- und Lebensgestaltung flexibler zu sein und einen maßgeschneiderten Arbeitsplatz mit freier Zeiteinteilung zu haben, scheint für Frauen, die ein Unternehmen gründen, ein wichtiges Motiv zu sein – ein Wunsch, der sich allerdings häufig nicht erfüllt.

Die Studie ergab insbesondere auch, dass Frauen kleinere Unternehmen, im Nebenerwerb und mit geringerem finanziellen Einsatz betreiben und nachhaltiger wirtschaften. Im Detail liest sich dies so:

- Frauen gründen eher kleinere Unternehmen, häufig Ein-Personen-Unternehmen oder mit einigen wenige MitarbeiterInnen (zumeist Familienangehörigen). Oben erwähnte Befragung österreichischer GründerInnen ergab bei Unternehmerinnen einen Einzelunternehmenanteil von 90,7%, bei Unternehmern nur 71,3%. Während Gründerinnen zu 63% ohne VollzeitmitarbeiterInnen starteten (und weniger Vollzeit- und Teilzeitkräfte sowie weniger geringfügige MitarbeiterInnen beschäftigten), waren es bei den Männern nur 53%.

---

<sup>97</sup> Online Befragung von rd. 1250 Personen, die in den letzten 6 Jahren ein Unternehmen gegründet hatten.

- Unternehmensgründungen von Frauen sind, zumindest anfangs, oft Zu- oder Nebenerwerbsgründungen mit der Zukunftsperspektive Haupterwerb. Dies zeigt sich auch im Umsatz, der bei mehr als zwei Drittel (67,9%) der befragten Unternehmerinnen im ersten Geschäftsjahr unter € 20.000 lag; bei den Unternehmern blieben nur 41,1% unter dieser Grenze. Eine andere Untersuchung (15 Gründerinnen von „Selbst ist die Frau“<sup>98</sup>) zeigte, dass ein Drittel der Frauen neben der Selbständigkeit noch ein zweites Standbein in Form eines Angestelltenverhältnisses hatten und 40% weniger als 20 Stunden in ihrem Unternehmen tätig waren.
- Gründungen durch Frauen weisen einen geringeren Kapitaleinsatz auf. Gründe dafür werden in folgenden Tatsachen gesehen:
  - (1) Frauen steht oft weniger Eigenkapital zu Verfügung, da sie oft aus schlechter bezahlten unselbständigen Tätigkeiten kommen.
  - (2) Frauen gründen oft im Nebenerwerb und in Sparten, die weniger kostenintensive Investitionen benötigen (nicht in Bau- oder Produktionssektor).
  - (3) Die von Frauen (in ländlichen Räumen) intensiv empfundenen Familienverantwortung sowie ihr Sicherheitsstreben sind wichtige Einflussfaktoren beim Umsetzen von Unternehmenskonzeptionen und somit eine weitere Erklärung für den geringeren Kapitaleinsatz. Allerdings wird das Risikobewusstsein der Frauen sowohl positiv (genauere Überlegungen und Planungen im Vorfeld) als auch hemmend (Risiken gehören zum unternehmerischen Handeln) bewertet.
- Bei den befragten österreichischen UnternehmerInnen lag der Kapitalbedarf bei mehr als der Hälfte der Frauen bei unter € 5.000; bei den Männern waren dies nur in etwas mehr als einem Drittel (35,1%) der Fälle so.

Weiters wird aus einer in der Studie angeführte deutsche Untersuchung zur Darlehensvergaben an UnternehmensgründerInnen in Deutschland (München Fonds)<sup>99</sup> geschlossen, dass Unternehmensgründungen von Frauen nachhaltiger sind. Dies begründet sich auf folgenden in der Darlehensvergabe festgestellten Fakten:

- von 102 geförderten Personen waren nur 39% Frauen

---

<sup>98</sup> Aus dem 2004 entstandenen burgenländischen Projekt „Selbst ist die Frau“, das Frauen auf dem Weg in die Selbständigkeit unterstützte, wurden 33 ehemalige Teilnehmerinnen telefonisch befragt. Dieses Projekt richtete sich vor allem an arbeitslose Frauen sowie Frauen, die nach Haushaltsführung und Kindererziehung wieder selbständig ins Berufsleben einsteigen wollten. Dafür wurde eine kostenlose Workshop-Reihe angeboten, die das bfi Burgenland durchführte.

<sup>99</sup> Untersuchung des München Fonds zu eine Maßnahme, die die Gewährung von Darlehen bis zu einer maximalen Höhe von € 50.000,- durch die Sparkasse München zu Normalkonditionen umfasst. Die DarlehensnehmerInnen erhalten eine Intensivbetreuung, vor allem durch vierteljährlich betriebswirtschaftliche Prüfungen. Scheitert die Gründung, übernimmt die Stadt München 70% der Haftung für das Darlehen.

- Männer hatten im Schnitt einen höheren Betriebsmittel- und Kapitalbedarf wurden absolut betrachtet also mit höheren Summen gefördert, aber auch deren eingebrachtes Eigenkapital war dreimal so hoch wie das der Frauen.
- Nur 12% der Frauen, aber 29% der Männer gaben ihre Selbständigkeit wieder auf.
- Die untersuchten Gründerinnen erwirtschafteten im ersten Jahr nach der Gründung pro Euro Umsatz rund 25% mehr Gewinn als die Gründer, ihr Umsatz betrug allerdings nur ein Drittel.
- Viel mehr Männer als Frauen konnten ihr Darlehen nicht zurückzahlen.
- Ein Jahr nach Gründung konnten bereits 57% der Gründerinnen und 50% der Gründer eine ausreichende Lebensgrundlage erwirtschaften.
- Eine Nutzungsindizienanalyse dieser Förderung ergab, dass Männer im gleichen Programm pro Kopf mehr Kosten verursacht hatte. Dies ergab sich rechnerisch durch die im Durchschnitt höheren Fördersummen und die höhere Misserfolgsquote. Die Kosten für die Haftungsübernahme betragen rund EUR 4.520,- pro Gründer und etwa EUR 1.000,- pro Gründerin.

## Update relevanter Studien (Stand: November 2012)

Im Rahmen des im Herbst 2012 durchgeführten Studien-Updates wurde die 2010 erstellte Studie datenmäßig aktualisiert und um die wichtigsten, bis Stand November 2012 neu herausgegebene Studien im Untersuchungsfeld ergänzt. Es sind dies die beiden von McKinsey publizierten neuen Studien der Serie ‚Women Matter‘ - Women Matter 4 (2010): „Women at the top of corporations: Making it happen“ und Women Matter 5 (2012): „Making the Breakthrough“ sowie eine von Ernst & Young (2012) durchgeführte internationale Untersuchung zu „Mixed leadership - Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“.

Wesentliche Erkenntnisse der drei neuen Studien werden in Folge im Rahmen der schon für den ersten Bericht gewählten Themenfelder – ‚Frauenanteil in Führungsgremien‘, ‚Frauen in Führungspositionen und finanzielle Performance‘ sowie ‚Frauen in Führungspositionen und Unternehmenskultur‘ - dargestellt.

Dabei hat sich gezeigt, dass der Frauenanteil in Führungsgremien (Aufsichtsrat, Vorstand) zwar tendenziell gestiegen ist, obwohl Frauen immer noch unterrepräsentiert sind; dass der Zusammenhang von besserer Unternehmensperformance in Relation zum Frauenanteil in Führungsetagen nochmals bestätigt wurde und dass trotz dieser Erkenntnis überraschenderweise von vielen Unternehmen relativ wenige Maßnahmen zur Frauenförderung gesetzt werden.

### Frauenanteil in Führungsgremien

#### McKinsey (2012) – Women Matter 5: Making the Breakthrough

In der von McKinsey 2012 publizierten Studie Women Matter 5: „Making the Breakthrough“<sup>100</sup> findet man im Zeitvergleich von 2007 bis 2011 in acht von neun untersuchten Ländern einen Zuwachs von Frauen in Aufsichtsräten. In Frankreich und den Niederlanden erzielte man einen Zuwachs von 12 Prozentpunkten und hält nun bei 20% bzw. 19% Frauenanteil. Ob eine gesetzlich verpflichtende Quote diesen Zuwachs allein ausmacht, kann man allerdings nicht beantworten: Norwegen führte eine solche Quote 2008 ein und hält heute bei 35% Frauenanteil; Schweden hat keine Quote und hält bei 25% Frauenanteil.

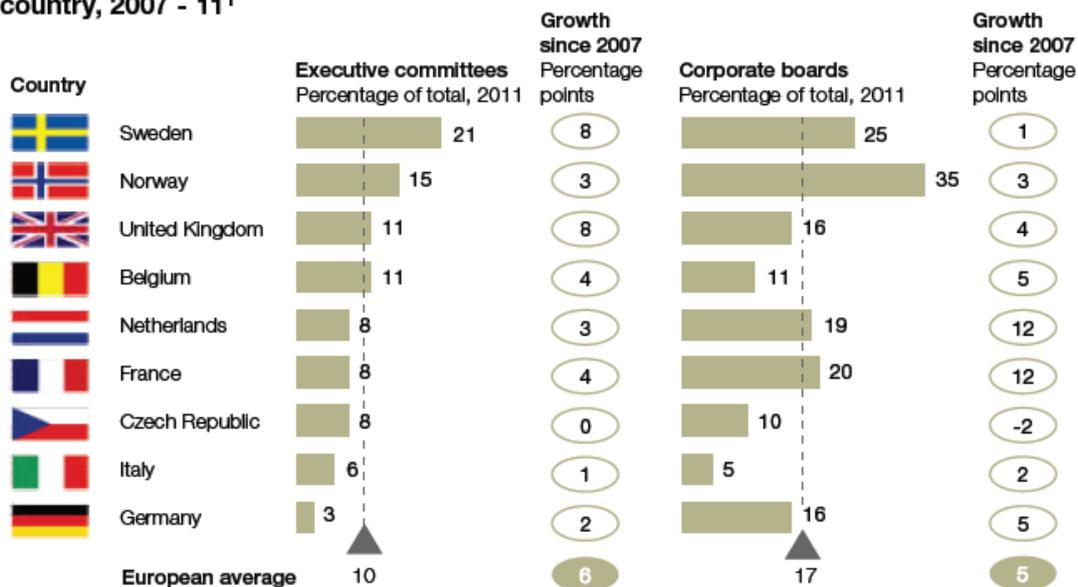
---

<sup>100</sup> Devillard S, Graven W., Lawson E., Paradise R., Sancier-Sultan S. (2012), Women Matter 5: Making the Breakthrough, McKinsey & Company, Germany, in:  
[http://www.mckinsey.at/downloads/publikation/women\\_matter/20120305\\_Women\\_Matter\\_2012.pdf](http://www.mckinsey.at/downloads/publikation/women_matter/20120305_Women_Matter_2012.pdf)

Im Ländervergleich findet man in Schweden auch den höchsten Anteil von Frauen in den Vorstandsetagen. Insgesamt gesehen sind Frauen im Vorstand jedoch nach wie vor sehr stark unterrepräsentiert obwohl es auch hier in acht von neun Ländern Zuwächse gab.

Abbildung 12: Präsenz von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten im Jahr 2011 und Wachstum seit 2007

**Women's representation on executive committees and corporate boards by country, 2007 - 11<sup>1</sup>**



Quelle: Devillard S, Graven W., Lawson E., Paradise R., Sancier-Sultan S. (2012), *Women Matter 5: Making the Breakthrough*, McKinsey & Company, Germany, S. 6; Analysen basieren auf Jahresberichten der Unternehmen, gelistet in den amtlichen Statistiken der jeweiligen Länder und Presserecherchen. Italien-Daten: Aufbereitet von Aliberti Governance Advisors. (1) Die Angaben für das Jahr 2011 sind hauptsächlich Herleitungen aus den Jahresberichten 2010.

**McKinsey (2010) – Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen**

Im Jahr 2007 publizierten McKinsey & Company „*Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*“.<sup>101</sup> In diesem Report wurde ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensperformance und der Anzahl von Frauen in Leitungsorganen hergestellt. Im darauffolgenden Jahr wurden in der Studie „*Women Matter 2*“, die unterschiedlichen Führungsstile von Frauen und Männern als mögliche Ursachen, die die Unternehmensperformance beeinflussen, identifiziert. In einer neuerlichen Erhebung aus dem Jahr 2009 wurde anhand einer weltweit durchgeführten Befragung unter rund 800

<sup>101</sup> Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) *Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey & Company, Paris, in: <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>; DE [http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women\\_matter/2010/women\\_matter\\_4.asp](http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women_matter/2010/women_matter_4.asp)

Führungskräften bestätigt, dass bestimmte Führungsstile, die bevorzugt von Frauen angewandt werden, geeignet erscheinen, um auf die globale Krisensituation angemessen zu reagieren.

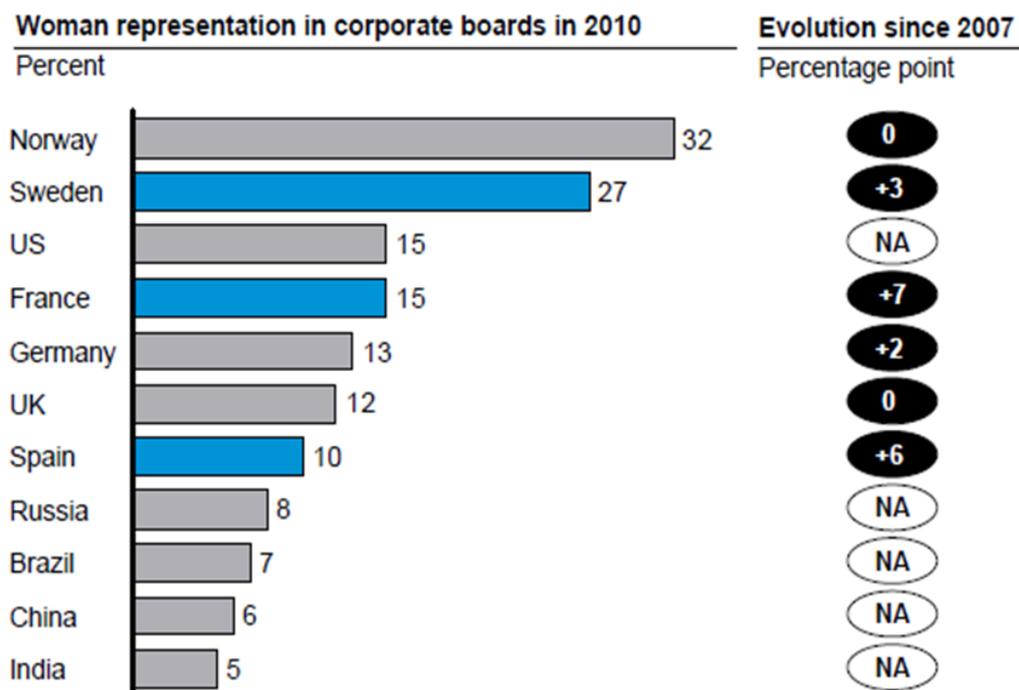
Hat sich nun aufgrund dieser Ergebnisse etwas in den Führungsetagen verändert?

McKinsey analysierte im Jahr 2010 in seiner vierten Auflage von Women Matter<sup>102</sup> einige dieser Zusammenhänge erneut. Ausgangsbasis war diesmal eine Datenbasis<sup>103</sup> von 441 Unternehmen, welche sechs europäische Länder (Norwegen, Schweden, Frankreich, Deutschland, Großbritannien und Spanien) sowie die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) umfasst.

Der „Women Matter-Report“ aus dem Jahr 2010 bestätigt nun erneut, dass

- Frauen in Aufsichtsräten immer noch unterrepräsentiert sind, obwohl in manchen Ländern (Frankreich, Spanien, Schweden, Deutschland) Verbesserungen zu erkennen sind. Der Frauenanteil in Vorständen nach wie vor sehr klein ist.

**Abbildung 13: Frauen auch 2010 noch immer in Aufsichtsräten unterrepräsentiert**



<sup>102</sup> Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, Paris, in: <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>;

<sup>103</sup> McKinsey Datenbasis, 2010 (basierend auf den börsennotierten Unternehmen der untersuchten Länder): Datenquelle: Rund 440 Unternehmen: Norwegen (OBX-25), Schweden (OMXS – 29), Frankreich (CAC 40), Deutschland (DAX 29), Spanien (IBX 35), Russland (RTSI 50), Brasilien (Bovespa 52), China (SSE50), Indien (Sensex 30). UK (Daten der Cranfield University „The Female FTSE Board Report 2009“ – FTSE 100).

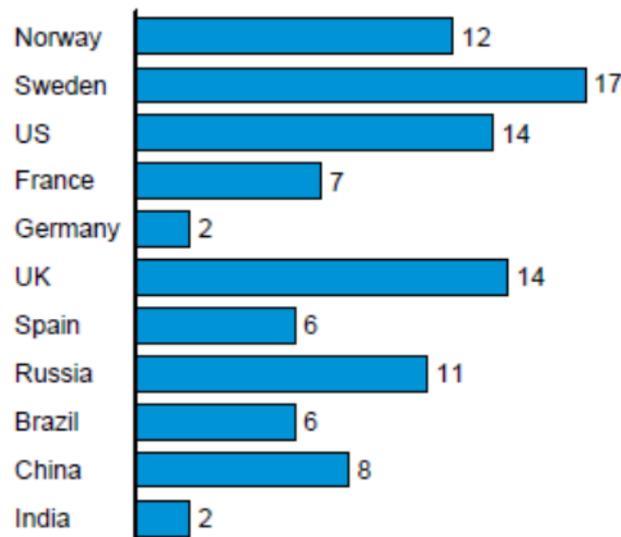
Quelle: Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, S. 2. McKinsey Datenbasis 2010. Vergleichsdaten für die USA: Daten von Catalyst census (2009) „Fortune 500 Women Board Directors“.

- Die Vorreiter aus dem Norden haben ebenfalls noch keine Genderparität erreicht, wenngleich ihre diesbezüglichen Werte traditionellerweise über den BRIC-Staaten liegen.
- Norwegen liegt im Ländervergleich bei Aufsichtsrätinnen an erster Stelle: Hier findet sich ein Frauenanteil von 32% innerhalb der männerdominierten Aufsichtsräte. 27% sind es in Schweden. Die USA und Frankreich folgen mit jeweils 15% Frauenanteil. Am unteren Ende des Länderrankings finden sich Indien mit 5% Frauenanteil und China mit 6%.
- Bei Betrachtung der weiblichen Vorstandsmitglieder liegt Schweden bei den untersuchten Ländern (n=362) mit 17 Prozent an der ersten Stelle, gefolgt von Großbritannien und den USA mit jeweils 14%. Norwegen hält bei 12% Frauenanteil, Russland bei 11 Prozent. An letzter Stelle der untersuchten Länder liegen Indien und Deutschland mit jeweils 2 Prozent Frauenanteil im Vorstand.

**Abbildung 14 Genderdiversität in Vorständen bleibt niedrig**

Percent

**Woman representation in executive committees of corporations in 2010**

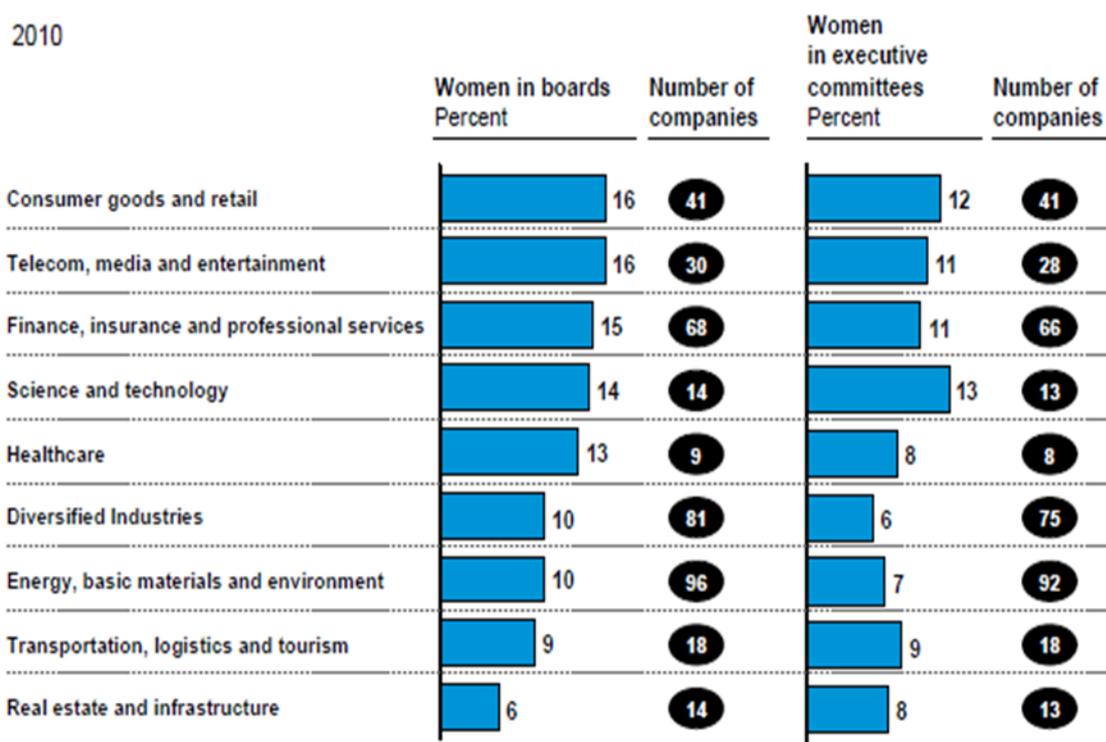


Quelle: Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, S. 3. McKinsey Datenbasis 2010. In der Analyse wurden dann 79 Firmen exkludiert, die keine Angaben zur Zusammensetzung Ihrer Vorstände machten. Vergleichsdaten für die USA: Daten von Catalyst census (2009) „Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners“.

Wie aus folgender Abbildung ersichtlich wird, zeigen sich bei genauerer Betrachtung der Branchen allerdings erhebliche Unterschiede bei den Frauenanteilen in Vorstand und Aufsichtsrat:

- Die Branche Konsumgüter und Einzelhandel weist sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat einen deutlich höheren Frauenanteil auf, als etwa die Branche Transport/Logistik/Tourismus oder die Branche Immobilien/Gebäudeverwaltung<sup>104</sup> und Infrastruktur.
- Höhere Frauenanteile in Vorstand und Aufsichtsrat finden sich auch in den Branchen Telekommunikation/Medien/Unterhaltung, Finanzdienstleister und Versicherungen<sup>105</sup> sowie Wissenschaft und Technologie.

**Abbildung 15 Genderdiversität im Top-Management variiert von Branche zu Branche**



Quelle: Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, S 4. McKinsey Datenbasis 2010. Bereinigt auf Sample 362.

<sup>104</sup> Real estate

<sup>105</sup> Finance, insurance and professional services

**Ernst & Young (2012): Studie „Mixed Leadership“**

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt die Studie von Ernst & Young.<sup>106</sup> Datenbasis der Ernst & Young Studie sind die (nach Marktkapitalisierung) 300 größten börsennotierten Unternehmen Europas. Dieser Unternehmenspool wurde um Unternehmen bereinigt, die nach 2005 aus einem Merger entstanden sind oder im Geschäftsbericht keine ausreichenden Angaben zum Vorstand<sup>107</sup> machten. Es befinden sich somit 290 Unternehmen in der Analyse, welche zeigt, dass

- der Anteil der weiblichen Vorstandsmitglieder zwischen 2005 und 2010 von fünf auf acht Prozent gestiegen ist. Die 290 untersuchten Unternehmen hatten 2005 insgesamt 2.150 Vorstandsmitglieder – 103 bzw. 5% davon waren Frauen. Bis 2010 stieg die Zahl der weiblichen Vorstandsmitglieder auf 178 bzw. 8% - von insgesamt 2.262 Vorstandsmitgliedern.
- fast jedes zweite Unternehmen mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied hat: 2005 hatten nur 27 Prozent der Unternehmen mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied. Bis 2010 war der Anteil auf 42 Prozent gestiegen. Anders formuliert: Der Anteil der ausschließlich mit Männern besetzten Vorstände sank im Untersuchungszeitraum von 73 auf 58 Prozent (siehe folgende Abbildung).
- 2005 hatten nur 8 Prozent der Unternehmen zwei oder mehr weibliche Vorstandsmitglieder. 2010 lag der Anteil mit 16 Prozent doppelt so hoch.
- Weiters zeigte eine differenzierte Branchenanalyse, dass Frauen überdurchschnittlich oft für Personal oder Marketing zuständig sind: So hatten 2010 15% der untersuchten Unternehmen eine Frau im Personalvorstand (8% 2005), 11% haben eine Frau im Marketingvorstand (7% 2005), 6% haben eine Frau im Finanzvorstand (3% 2005), 2% haben eine Frau im Vorstandsvorsitz (1 Prozent 2005).
- die meisten weiblichen Vorstandsmitglieder in Irland (28%), Schweden (15%) und Finnland (12%) zu finden sind<sup>108</sup>.
- In Deutschland bekleideten hingegen fast ausschließlich Männer die Vorstandsposten; nur 2 Prozent der Vorstandsmitglieder der untersuchten deutschen

<sup>106</sup> Ernst & Young GmbH (2012), Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, in:

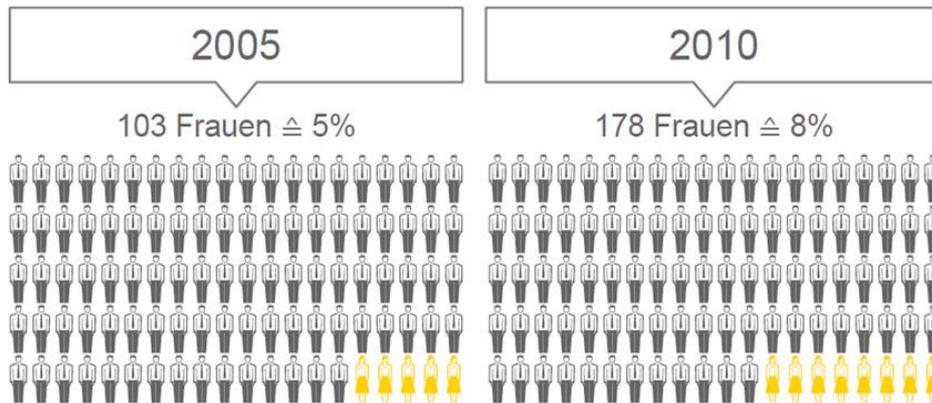
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mixed\\_Leadership/\\$FILE/Mixed%20Leadership%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mixed_Leadership/$FILE/Mixed%20Leadership%202012.pdf)

<sup>107</sup> Vorstand steht stellvertretend für Gremien des Top-Managements: Executive Committee, Managing Directors, Executive Directors. Nicht in Betrachtung: Aufsichtsrat bzw. Board of Directors.

<sup>108</sup> Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder an der Gesamtzahl der Vorstandsmitglieder aus dem jeweiligen Land.

Unternehmen waren Frauen. In Österreich ist die Situation nicht viel besser – die Zahlen blieben von 2005 auf 2010 konstant und liegen bei 3% Frauenanteil im Vorstand.

**Abbildung 16: Anzahl und Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder gestiegen**



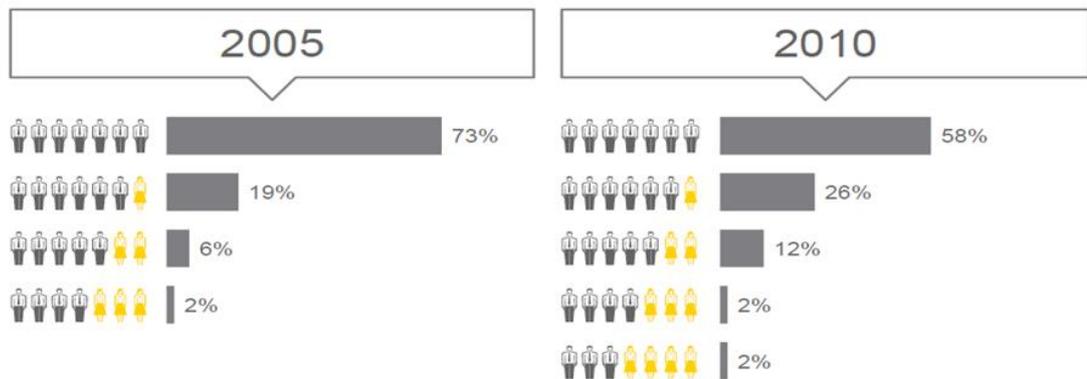
Quelle: Ernst & Young (2012), *Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance*, S. 7, (n=290)

**Abbildung 17: Mehr Firmen mit mindestens einem weiblichen Vorstandsmitglied**



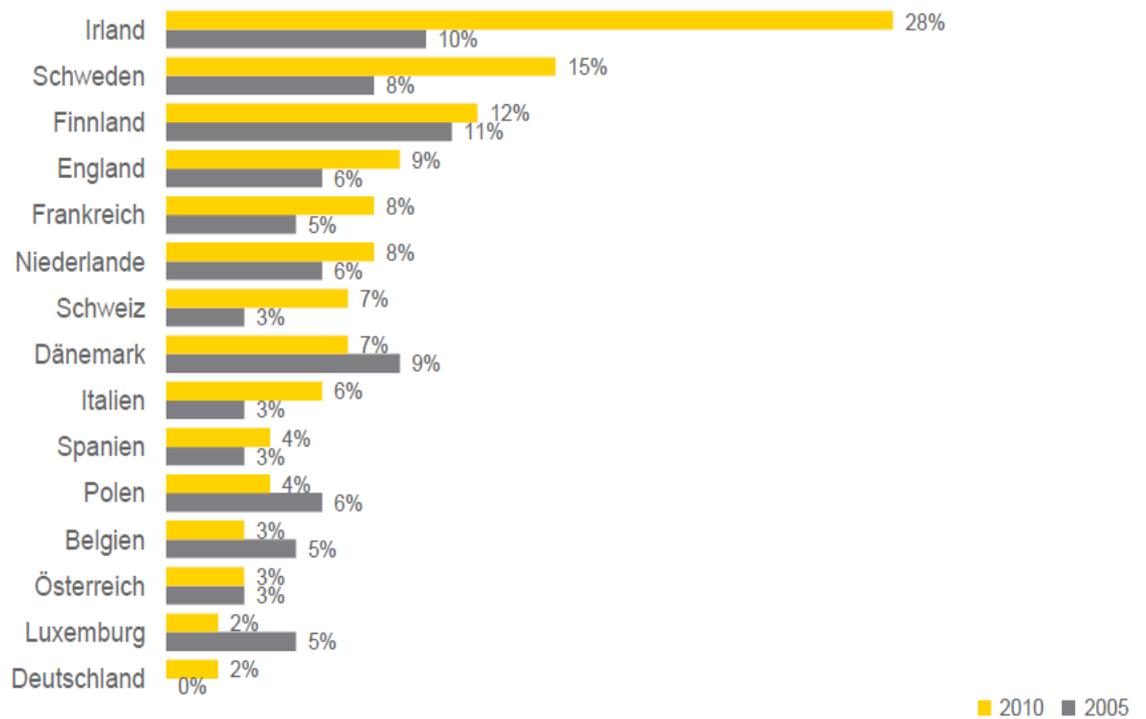
Quelle: Ernst & Young (2012), *Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance*, S. 8, (n=290)

**Abbildung 18: Mehr als ein weibliches Vorstandsmitglied in 16 Prozent der Unternehmen (2010)**



Quelle: Ernst & Young (2012), Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, S. 9, (n=290)

**Abbildung 19: Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder an der Gesamtzahl der Vorstandsmitglieder aus dem jeweiligen Land – Vergleich der Jahre 2005/2010**



Quelle: Ernst & Young (2012), Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, S. 15, (n=290)

## Frauen in Führungspositionen und finanzielle Performance

### McKinsey (2010) – Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen

Unternehmen mit mehr Frauen in ihren Vorständen weisen eine bessere finanzielle Performance auf. Drei Jahre nach der ersten „Women Matter“-Studie, die den Zusammenhang zwischen Unternehmensperformance und Genderdiversität herstellte, wird in der vierten Ausgabe dieser Publikationsreihe<sup>109</sup> diese Relation nochmals in einem erweiterten geographischen Zusammenhang überprüft. Neben sechs europäischen Ländern (Norwegen, Schweden, Frankreich, Deutschland, Großbritannien und Spanien) werden nun auch die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien und China) in die Analyse inkludiert. Der Fokus des Berichts wurde auf Vorstandsfunktionen gelegt.

Ausgehend von den börsennotierten Unternehmen der untersuchten Länder wurden innerhalb einer etwas reduzierten Datenbasis<sup>110</sup> die Branchen-Top-Unternehmen (obersten 25% jeder analysierten Branche) in Bezug auf Frauenpräsenz im Vorstand herausgefiltert. Diese Top-25%-Female-Gruppe wurde mit der 0%-Female-Gruppe in Bezug auf die finanzielle Performance verglichen.

- Es zeigt sich, dass Unternehmen welche verstärkt Frauen im Vorstand haben, Unternehmen mit rein männlichem Vorstand in finanzieller Hinsicht schlagen.

Im finanziellen Output (Durchschnittswerte 2007 – 2009) wird dies so sichtbar:

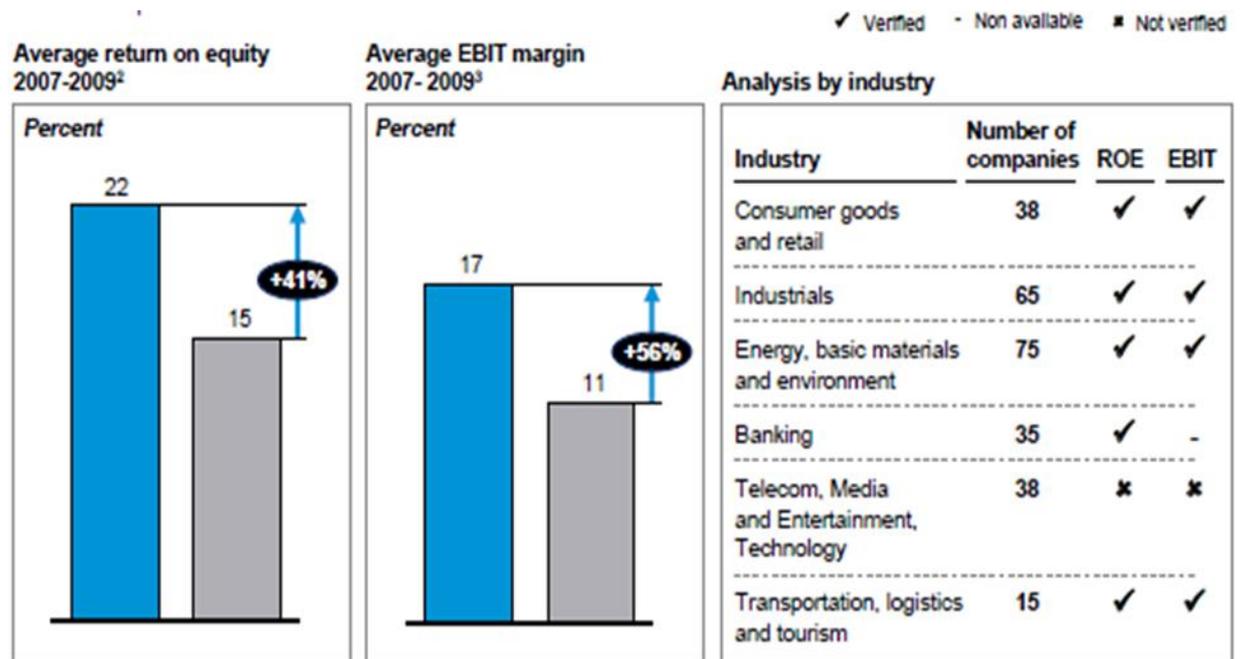
- Return on equity (Eigenkapitalrentabilität): Die Top-25%-Female-Gruppe überflügelt die 0%-Female-Gruppe um 41% (22% versus 15%).
- EBIT-Marge: Die genderaffinen Unternehmen überholen die nicht-genderaffinen Unternehmen um 56% (17% versus 11%).

**Abbildung 20: Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Vorstand haben eine bessere finanzielle Performance**

---

<sup>109</sup> Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, Paris, in: <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>

<sup>110</sup> Von der Grundgesamtheit der rd. 440 börsennotierten Unternehmen mussten jene Unternehmen, die keine finanziellen Angaben über die Berichtsperiode 2007-2009 publizierten, ausgeschlossen werden.



wobei blaue Balken die Top-25%-Female und graue die Zero-Female Gruppe repräsentieren.

Quelle: Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, S. 7.

Legende zu obiger Abbildung: (1) Top Quartile: 25% der Unternehmen einer Branche mit dem höchsten Frauenanteil im Vorstand. (2): ROE: Durchschnittswert kalkuliert für die Zeitspanne 2007 – 2009 für 279 Unternehmen. (3): EBIT: Sample von 231 Organisationen (Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister wurden ausgenommen). Quelle: Untersuchungsbereich: 6 europäische Länder: UK, Frankreich, Deutschland, Spanien, Schweden, Norwegen) und die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China).

Was man aus dieser Analyse sehen kann:

- Diese statistisch signifikanten Zusammenhänge bestätigen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Vorstand auch die bessere finanzielle Performance aufweisen.
- Dieser Zusammenhang demonstriert zwar keine Kausalität; das Ergebnis bietet allerdings eine starke Basis für eine Befürwortung von Genderdiversität im Unternehmens-Top-Management.
- Auch hier argumentieren McKinsey mit den unterschiedlichen Führungsstilen von Frauen und Männern in Unternehmen in der Richtung, dass die Führungsstile von Frauen zu einer besseren Unternehmensorganisation beitragen, welche schließlich zu einer verbesserten finanziellen Performance führt.

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch die Ernst & Young Studie.

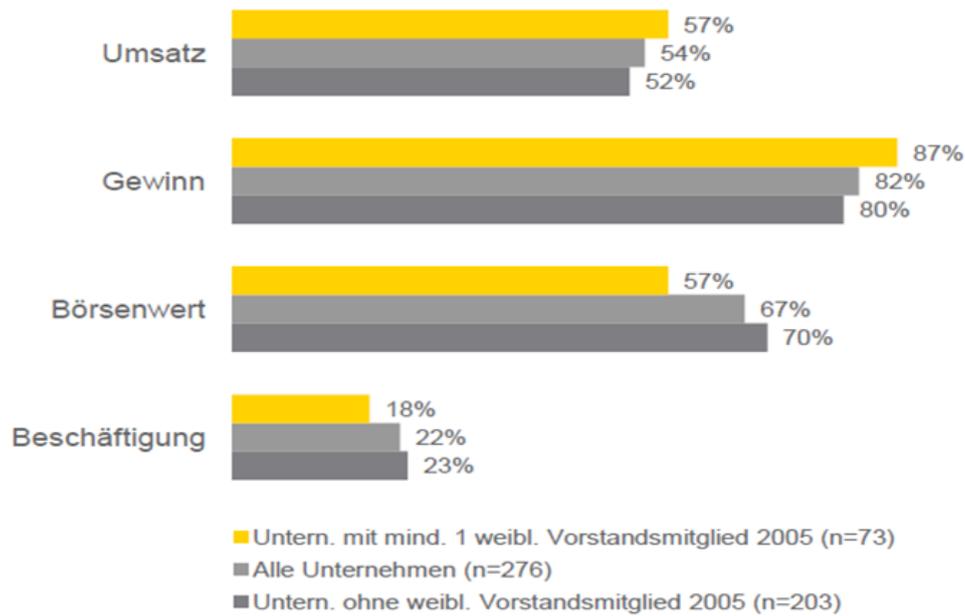
**Ernst & Young (2012): Studie „Mixed Leadership“**

Für den „Performance-Vergleich“ wurde der ursprüngliche Unternehmenspool (n=290) um solche Unternehmen bereinigt, die substantielle Zu- oder Verkäufe getätigt haben, welche den Jahresvergleich der Kennzahlen in erheblichem Maß beeinträchtigen würden.

Die folgende Analyse basiert auf den Daten von 276 Unternehmen. Es wurden die Kennziffern Umsatz, Gewinn, MitarbeiterInnenzahl und Börsenwert (Marktkapitalisierung) analysiert. Dabei wurden die öffentlich verfügbaren Unternehmensdaten aus den Geschäftsjahren 2005 und 2010 miteinander verglichen.

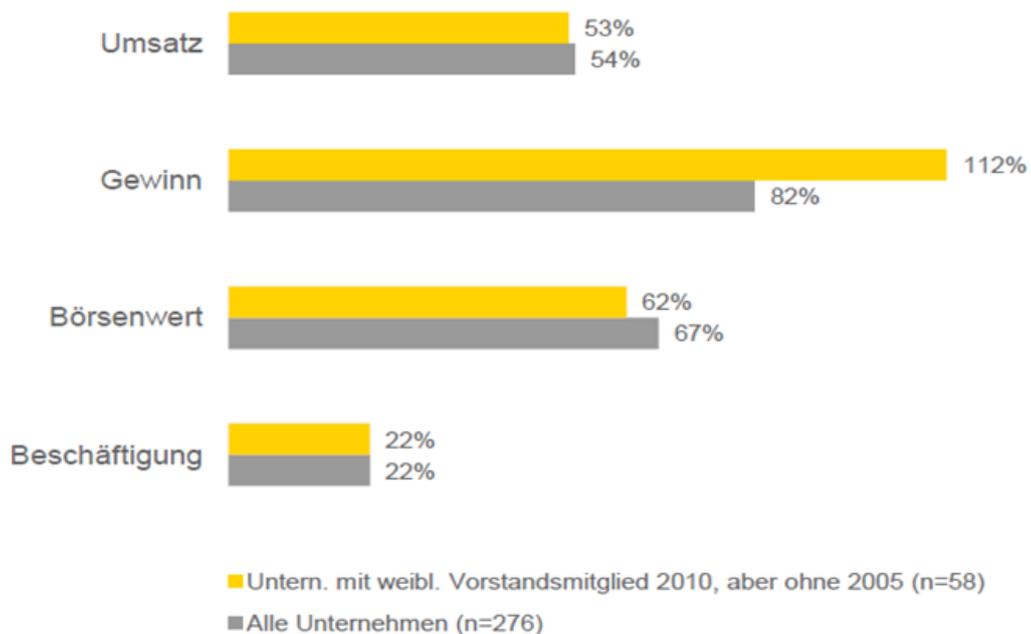
- Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern haben sich im Zeitraum 2005 bis 2010 bei den Kennziffern „Umsatz“ und „Gewinn“ besser entwickelt als Unternehmen ohne weibliche Vorstandsmitglieder.
- Diese bessere Gewinnentwicklung ist auch dann eingetreten, wenn erst nach 2005 eine Frau in den Vorstand berufen wurde (siehe Folgegraphiken).

**Abbildung 21: Entwicklung der Unternehmen, die 2005 mindestens ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung im Zeitraum 2005 bis 2010**



Quelle: Ernst & Young (2012), Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, S.19, (n=276)

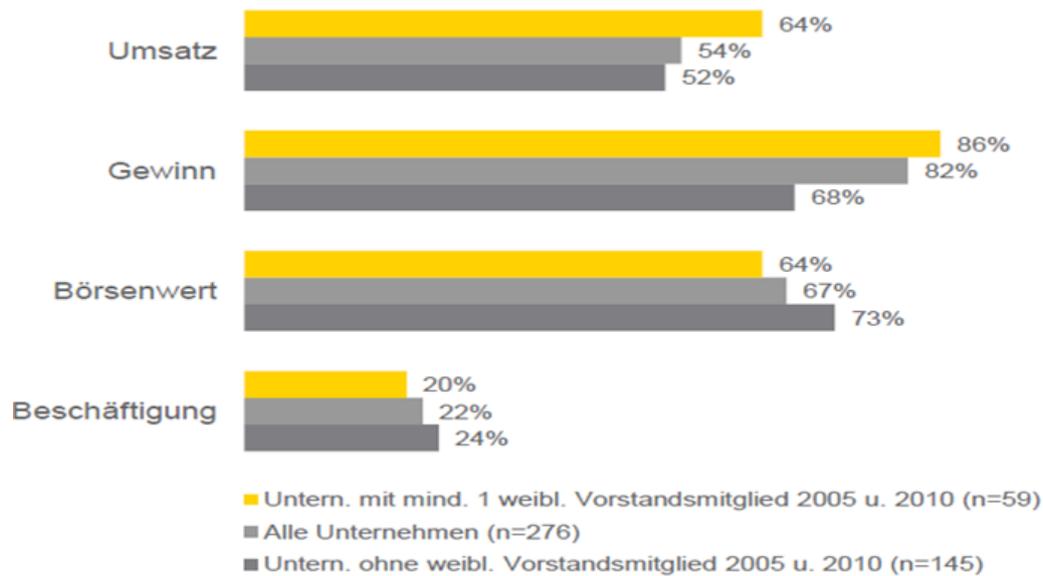
**Abbildung 22: Entwicklung der Unternehmen, die 2005 kein, aber 2010 mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung im Zeitraum 2005 bis 2010**



Ernst & Young (2012), Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, S. 20, (n=276)

- Starke Umsatzentwicklung bei Unternehmen mit Frauen im Vorstand 2005 und 2010

Abbildung 23: Entwicklung der Unternehmen, die sowohl 2005 als auch 2010 mindestens ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung, 2005 bis 2010



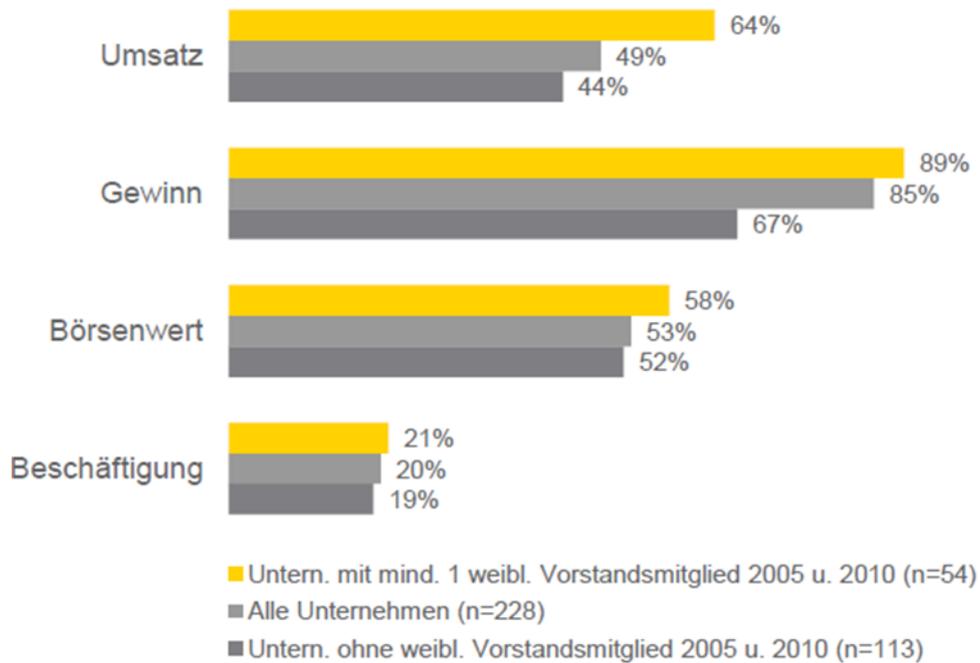
Ernst & Young (2012), *Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance*, S. 21, (n=276)

- Der Börsenwert und die Beschäftigung haben sich hingegen unterdurchschnittlich stark entwickelt, was allerdings auf die Sonderkonjunktur in den Branchen Energie und Rohstoffe zurückzuführen ist, in denen die Vorstandsposten fast ausschließlich von Männern bekleidet werden. Berücksichtigt man die 48 Unternehmen aus diesen beiden Branchen bei der Auswertung nicht ergibt sich ein anderes, sehr eindeutiges Bild welches in der folgenden Graphik ersichtlich ist.

Fazit:

- Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern (ohne Rohstoff- und Energieunternehmen) haben sich im Zeitraum 2005 bis 2010 bei den Kennziffern „Umsatz“, „Gewinn“ und „Börsenwert“ deutlich besser entwickelt als Unternehmen ohne weibliche Vorstandsmitglieder.
- Bei der Kennziffer „Beschäftigung“ ist der Unterschied aber nur gering (2 Prozentpunkte).

**Abbildung 24: Entwicklung der Unternehmen, die sowohl 2005 als auch 2010 mindestens ein bzw. kein weibliches Vorstandsmitglied hatten. Durchschnittliche Steigerung im Zeitraum 2005 bis 2010. Ohne Energie- und Rohstoffunternehmen**



Quelle: Ernst & Young (2012), Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, S. 23, (n=228 alle Unternehmen, verringert um die Branchen „Energie“ und „Rohstoffe“)

## Frauen in Führungspositionen und Unternehmenskultur

Auch im Forschungsfeld ‚Frauen in Führungspositionen und Unternehmenskultur‘ gibt es einige neue Untersuchungen, welche das Wissen um Vorteile von Frauen auf Führungsebenen in Unternehmen und die Umsetzung solchen Wissens in Unternehmensstrategien untersuchen.

### McKinsey (2010) – Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen

Eine Befragung<sup>111</sup> im Rahmen der von McKinsey herausgegebenen Publikation ‚Women Matter 4‘ unter Führungskräften auf C-Level<sup>112</sup> ergab, dass 90% der befragten Top-ManagerInnen von den Zusammenhängen zwischen Frauenanteil in Führungspositionen und besserer Unternehmensperformance überzeugt sind (n=233). Bei den männlichen Top-Managern sind es nur 62% (n=212). Im mittleren Management lag das Antwortverhalten

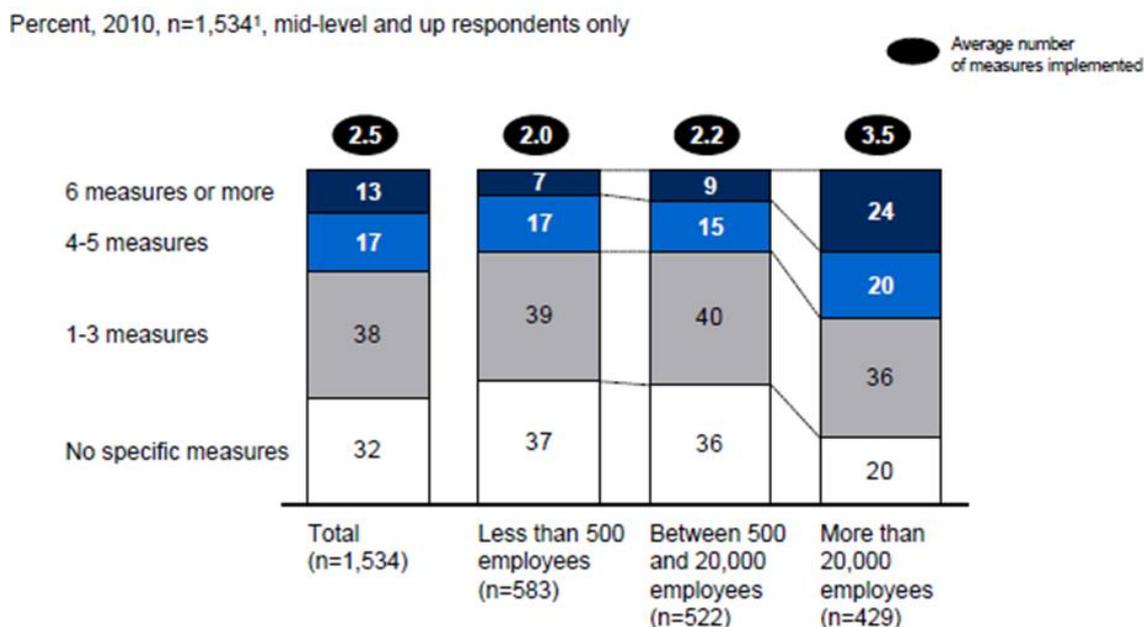
<sup>111</sup> Quelle: Women Matter Global Survey, in: Women Matter 4 (2010).

<sup>112</sup> CEO=Chief Executive Officer (geschäftsführendes Vorstandsmitglied), COO=Chief Operating Officer (Manager, der operatives Geschäft leitet), CFO=Chief Financial Officer (Kaufmännischer Geschäftsführer).

zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften zwischen 85% (n=276) und 50% (n=188) Zustimmung.<sup>113</sup>

Trotz dieser immer wiederkehrenden Bestätigungen des Zusammenhangs zwischen Unternehmensperformance und Genderdiversity seitens unterschiedlicher Studien ändert sich die Geschlechter-Zusammensetzung im Top-Management nicht stark. Die Implementierung von Maßnahmen zur Genderdiversität bleibt niedrig, dies gilt umso mehr in Bezug auf die MitarbeiterInnenanzahl kleinerer Unternehmen.<sup>114</sup>

**Abbildung 25: Anzahl der Maßnahmen, die in den letzten 5 Jahren umgesetzt wurden, um Frauen zu rekrutieren und zu unterstützen**



Quelle: McKinsey, Women Matter global survey, September 2010. (1) Inkludiert nicht die Personen, die keine Angaben zu Maßnahmen machen konnten. Befragungssample: Mittleres Management und darüber. In: Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, S. 10.

Aus obiger Graphik wird ersichtlich:

- 32% der untersuchten Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren keine einzige Maßnahme zur Frauenförderung implementiert.
- Nur 30% haben im gleichen Zeitraum vier oder mehr Maßnahmen implementiert (n=1.534).

<sup>113</sup> Die Fragestellung lautete: „Much research has shown that companies with diverse leadership teams that include significant numbers of women generate higher financial returns. Do you believe this to be true?“

<sup>114</sup> Die Fragestellung lautete: „Number of measures undertaken in the past five years to recruit, retain, promote and develop women?“

Auch bezüglich einer Priorität von Genderdiversität in den strategischen Top-Zielen von Unternehmen ergab sich trotz der von vielen Führungskräften anerkannten grundsätzlichen Vorteilhaftigkeit von Frauen in Führungspositionen ein eher ernüchterndes Bild<sup>115</sup>:

- Nur etwas mehr als ein Viertel (28%) der untersuchten Unternehmen räumen Genderdiversität strategische Top-Priorität ein.
- Für ein Drittel der befragten Unternehmen steht Genderdiversität nicht auf der strategischen Agenda und
- für über Drittel (36%) der Befragten ist das Thema zwar in der Firmenphilosophie verankert, hat aber keine Top-Priorität.

**Abbildung 26: Priorität von Genderdiversität in Unternehmensstrategie**

Percent, total respondents = 1,560; mid-level and up respondents only



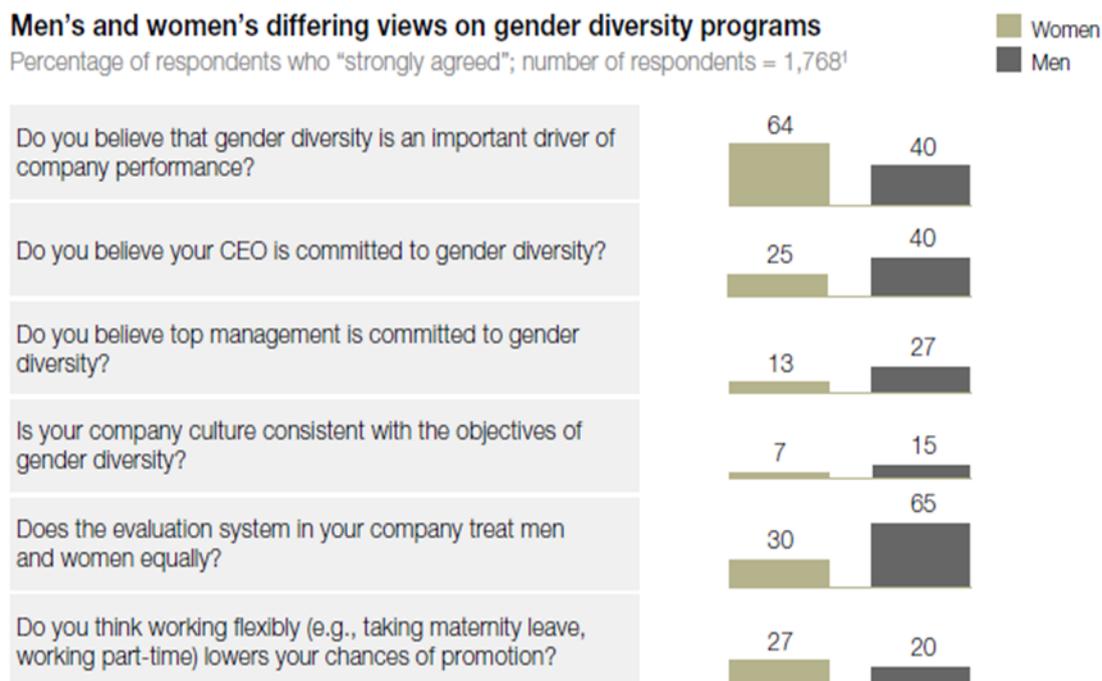
Quelle: McKinsey Women Matter global survey, September 2010. Befragungssample: Mittleres Management und darüber. In: Desvaux G., Devillard S, Sancier-Sultan S. (2010) Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen, McKinsey & Company, S. 11.

<sup>115</sup> Fragestellung: „In recent years, many companies have undertaken measures to increase gender diversity in leadership. How important is gender diversity on your company strategic agenda?“

Warum es mit der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen nicht so zügig vorangeht, hat auch mit den unterschiedlichen Einstellungen von Frauen und Männern zu tun. Eine weitere (webbasierte) Befragung im mittleren Management bzw. in der darunterliegenden Führungsebene im Rahmen von größeren Organisationen ergab, dass Frauen und Männer doch sehr unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen zu Genderdiversity-Programmen und deren Implementierung in ihren Unternehmen haben. Männer sehen hier weniger Handlungsbedarf als Frauen und haben stärker als Frauen den Eindruck, dass Gender-Massnahmen bereits in der Unternehmensphilosophie verankert sind.

So bejahten („strongly agreed“) zum Beispiel die Männer die Fragestellung „Does the evaluation system in your company treat men and women equally?“ zu 65%, während nur 30% der befragten Frauen dieser Ansicht waren. Ähnlich unterschiedlich das Antwortverhalten auf die Fragestellung „Do you believe that gender diversity is an important driver of company performance?“ 64% der befragten Managerinnen stimmten dieser Fragestellung zu, hingegen nur 40% der untersuchten männlichen Manager.

**Abbildung 27: Unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern auf Genderdiversity-Programme**



Quelle: McKinsey, Women Matter 2012. (1) Internetbefragung, cirka 35% der TeilnehmerInnen waren Frauen. In: Devillard S., Graven W., Lawson E., Paradise R., Sancier-Sultan S. (2012), Women Matter 5: Making the Breakthrough, McKinsey & Company, Germany, S. 13.

## Statistiken zu Frauen in Führungspositionen

In der Folge werden einige der wichtigsten statistischen Daten zu Frauen in Führungspositionen in Österreich und Europa dargestellt. Datenquellen sind die Inhouse Statistik der WKÖ zu Frauen in der Wirtschaft und die EU Online-Datenbank zu Frauen und Männern in Führungspositionen von Eurostat. Weiters finden sich in diesem Teil der Studie einige Tabellen mit Detaildaten zu den im vorangegangenen Text dargestellten Graphiken. Insgesamt sollte ein guter Überblick über die aktuelle Situation leitender Frauen und Frauen in Top-Führungspositionen in Österreich und im internationalen Vergleich vermittelt werden.

### WKÖ – Frauen in der Wirtschaft

Die von der WKÖ jährlich publizierte statistische Datensammlung „Frauen in der Wirtschaft“<sup>116</sup> bietet einen guten Überblick über die Präsenz von Frauen in (1) der österreichischen Wirtschaft und (2) in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen (Aufsichtsrätinnen, Geschäftsführerinnen). Dabei zeigt sich, dass Männer immer noch die Entscheidungsgremien der Unternehmen dominieren, Frauen aber langsam aufholen.

Laut WKÖ In-house Statistik waren im Jahr 2009 (Stand 22.1.2009) im Bundesdurchschnitt 11,9% der Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzt. In Zahlen sind dies 2.206 von insgesamt 18.580 AufsichtsrätInnen. Im Vergleich zum Vorjahreswert (11,4%) ist dies eine Steigerung von einem halben Prozentpunkt.<sup>117</sup> Den höchsten Wert erreichte Salzburg mit 15,5%, gefolgt von Wien mit 12,8%. Am geringsten war der Frauenanteil in Aufsichtsräten im Burgenland – nur insgesamt 5,3% der burgenländischen AufsichtsrätInnen waren weiblich.

Zahlenmäßig die meisten Aufsichtsrätinnen hatten Wien (1.009), deutlich dahinter Oberösterreich (276), Niederösterreich (202) und die Steiermark (193).

Im Jahr 2012 – also drei Jahre später - bot sich ein verbessertes wenn auch noch immer sehr männerlastiges Bild. Im Bundesdurchschnitt waren lt. aktueller WKÖ-Statistik<sup>118</sup> (Stand 08.02.2012) 13,5% der Aufsichtsratsposten in Österreich mit Frauen besetzt. In Zahlen sind dies 2.461 von insgesamt 18.178 AufsichtsrätInnen. Den höchsten Wert erreicht Wien mit 15,1%, gefolgt von Salzburg mit 14,7%. Am geringsten (wenn auch höher als 2009) war wieder der Frauenanteil in Aufsichtsräten im Burgenland – nur insgesamt 7,7% der burgenländischen AufsichtsrätInnen waren weiblich.

Zahlenmäßig die meisten Aufsichtsrätinnen hatte Wien (1.148), deutlich dahinter wieder Oberösterreich (319), die Steiermark (236) und Niederösterreich (210).

<sup>116</sup> WKÖ(2010), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2010, Wien.

<sup>117</sup> WKÖ(2009), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 09, Wien.

<sup>118</sup> WKÖ(2012), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2012, Wien.

**Tabelle 6: Aufsichtsräte – Frauenanteil in Prozent (2009, 2012)**

Bundesland	2009				2012			
	Männer	Frauen	unbe- kannt	Frauen- anteil in %	Männer	Frauen	unbe- kannt	Frauen- anteil in %
Wien	6826	1009	60	12,8%	6.367	1.148	78	15,1%
Salzburg	979	180	4	15,5%	1.010	175	7	14,7%
<b>Österreich</b>	<b>16267</b>	<b>2206</b>	<b>107</b>	<b>11,9%</b>	<b>15.582</b>	<b>2.461</b>	<b>135</b>	<b>13,5%</b>
Steiermark	1605	193	8	10,7%	1.569	236	7	13,0%
BL nicht zuordenbar	72	15	3	16,7%	26	4	1	12,9%
Tirol	1142	129	5	10,1%	1.111	161	3	12,6%
Oberösterreich	2190	276	14	11,1%	2.197	319	14	12,6%
Niederösterreich	1624	202	4	11,0%	1.560	210	13	11,8%
Kärnten	890	114	6	11,3%	833	110	4	11,6%
Vorarlberg	710	75	2	9,5%	686	79	3	10,3%
Burgenland	229	13	1	5,3%	223	19	5	7,7%

Quelle: IHS basierend auf WKÖ (2010), Frauen in der Wirtschaft. Ein statistischer Überblick. Februar 2010, Anhang 4 und WKÖ (2012), Frauen in der Wirtschaft. Ein statistischer Überblick. Februar 2012, Tabelle 2.3.

Im Jahr 2010 waren von den 157.436 handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen laut WKÖ Statistik (Stand 22.1.2010) im Österreichschnitt 21.886 oder 13,9% weiblich. Im Vergleich zum Vorjahr (13,8%) hat sich der Wert kaum verändert (plus ein Zehntel Prozentpunkt). Den höchsten Wert erreichte das Bundesland Wien mit 15,2% an handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen. In Niederösterreich, dem Burgenland und Kärnten lag der Wert jeweils bei etwas über 14%. Am geringsten fiel der Anteil an handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen in Vorarlberg aus, wo nur 10,9% weiblich besetzt waren.

Zahlenmäßig die meisten handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen hatten Wien (7.885), Niederösterreich (3.039), Oberösterreich (2.617) und die Steiermark (2.153).

Im Jahr 2012 – nach zwei Jahren - war die Lage ähnlich. Laut WKÖ Statistik<sup>119</sup> waren im Österreichschnitt von den 164.974 handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen (Stand 08.02.2012) 23.106 oder 14% weiblich. Den höchsten Wert erreichte das Bundesland Wien mit 15,5%. In Kärnten, dem Burgenland und Niederösterreich lag der Wert über 14%. Am geringsten fiel der Anteil erneut in Vorarlberg aus, wo wieder nur 10,9% der handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen weiblich besetzt waren.

Zahlenmäßig die meisten handelsrechtlichen GeschäftsführerInnen hatten wieder Wien (8.305), gefolgt von Niederösterreich (3.180), Oberösterreich (2.738) und der Steiermark (2.295).

<sup>119</sup> WKÖ(2012), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2012, Wien

**Tabelle 7: Handelsrechtliche GeschäftsführerInnen – Ranking nach Frauenanteil (2010, 2012)**

Bundesland	2010				2012			
	Männer	Frauen	unbe- kannt	Frauen- anteil in %	Männer	Frauen	unbe- kannt	Frauen- anteil in %
Wien	43329	7885	550	15,2%	44533	8305	727	15,5%
BL nicht zuordenbar	2197	370	61	14,1%	1317	241	74	14,8%
Kärnten	7335	1201	32	14,0%	8002	1366	57	14,5%
Burgenland	3093	514	15	14,2%	3321	557	20	14,3%
Niederösterreich	18198	3039	77	14,3%	19050	3180	147	14,2%
Salzburg	10700	1705	43	13,7%	11394	1868	65	14,0%
<b>Österreich</b>	<b>134612</b>	<b>21886</b>	<b>938</b>	<b>13,9%</b>	<b>140539</b>	<b>23106</b>	<b>1329</b>	<b>14,0%</b>
Tirol	10267	1660	39	13,9%	11113	1759	60	13,6%
Steiermark	14792	2153	45	12,7%	15607	2295	67	12,8%
Oberösterreich	18646	2617	50	12,3%	19686	2738	81	12,2%
Vorarlberg	6055	742	26	10,9%	6516	797	31	10,9%

Quelle: IHS basierend auf WKÖ (2010), Frauen in der Wirtschaft. Ein statistischer Überblick. Februar 2010, Anhang 3 und WKÖ (2012), Frauen in der Wirtschaft. Ein statistischer Überblick. Februar 2012, Tabelle 2.2.

Von den 188.515 gewerberechtlichen GeschäftsführerInnen (GeschäftsführerInnen auf Berechtigungsebene; Hauptbetrieb und Filialen; aktiv – nicht im Ruhestand) waren Ende 2009 lt. WKÖ insgesamt 29.615 Personen oder 15,7% Frauen. Verglichen mit dem Vorjahr (15,6%) ist dies eine Veränderung um einen Zehntel Prozentpunkt. Angeführt wurde die Liste von Wien mit 18,9% Frauenanteil, gefolgt von Kärnten (16,1%) und dem Burgenland (16%). Der geringste Anteil an gewerberechtlichen Geschäftsführerinnen wurde mit 12% in Vorarlberg gemeldet.

Zahlenmäßig die meisten Geschäftsführerinnen auf Berechtigungsebene hatte Wien (9.238), Niederösterreich (4.881), Oberösterreich (3.641) und die Steiermark (3.575).

Zu Ende des Jahres 2011 – also nach zwei Jahren - war die Lage ähnlich. Laut WKÖ Statistik<sup>120</sup> waren von den 194.531 gewerberechtlichen GeschäftsführerInnen (Hauptbetrieb und Filialen; aktiv – nicht im Ruhestand) Ende 2011 insgesamt 30.433 Personen oder 15,6% Frauen. Angeführt wurde die Liste wieder von Wien mit 18,5% Frauenanteil, gefolgt von Kärnten (16%) und Tirol (15,8%). Der geringste Anteil an Geschäftsführerinnen auf Berechtigungsebene wurde wieder mit 12% in Vorarlberg festgestellt.

Zahlenmäßig hatten im Jahr 2011 wieder Wien (9.331), Niederösterreich (5.094), Oberösterreich (3.730) und die Steiermark (3.688) die meisten gewerberechtlichen Geschäftsführerinnen.

<sup>120</sup> WKÖ(2012), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKO In-house Statistik, Februar 2012, Wien

**Tabelle 8: Gewerberechtigten GeschäftsführerInnen (GF auf Berechtigungsebene; Hauptbetrieb und Filialen; aktiv) – Ranking nach Frauenanteil, 2009, 2011**

Bundesland	2009				2011			
	Männer	Frauen	unbekannt	Frauenanteil in %	Männer	Frauen	unbekannt	Frauenanteil in %
Wien	39582	9238		18,9%	41197	9331		18,5%
Kärnten	8750	1684	1	16,1%	9030	1721		16,0%
Tirol	14309	2653	2	15,6%	14853	2782	2	15,8%
Burgenland	4440	847		16,0%	4677	873		15,7%
<b>Österreich</b>	<b>158812</b>	<b>29615</b>	<b>88</b>	<b>15,7%</b>	<b>164021</b>	<b>30433</b>	<b>77</b>	<b>15,6%</b>
Steiermark	20241	3575	4	15,0%	20683	3688		15,1%
Niederösterreich	28144	4881	5	14,8%	28755	5094		15,0%
Salzburg	12732	2212	4	14,8%	13184	2294	10	14,8%
Oberösterreich	24150	3641	72	13,1%	24866	3730	65	13,0%
Vorarlberg	6464	884		12,0%	6776	920		12,0%

Quelle: IHS basierend auf WKÖ (2010), Frauen in der Wirtschaft. Ein statistischer Überblick. Februar 2010, Anhang 2 und WKÖ (2012), Frauen in der Wirtschaft. Ein statistischer Überblick. Februar 2012, Tabelle 2.1.

Weitere nützliche Information zur Präsenz von Frauen in der österreichischen Wirtschaft lassen sich aus der Mitgliederstatistik und der Gründungsstatistik der Wirtschaftskammer<sup>121</sup> herauslesen. Für das zuerst betrachtete Jahr 2009 ergaben sich dabei folgende allgemeine Informationen:

- Laut Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich (Stand Ende 2009) gab es in Österreich insgesamt 396.500 Einzelunternehmen (natürliche Personen), davon deutlich mehr als ein Drittel (37,2%) Mitgliedschaften von Frauen.
- Die meisten weiblichen Mitgliedschaften bestanden in den Sparten Gewerbe und Handwerk, Handel sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft, die geringsten in den Sparten Industrie bzw. Bank und Versicherung.
- Anteilmäßig am höchsten waren Frauen in Gewerbe und Handwerk (43,6%), Bank und Versicherung (43,1%) sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft (41,2%) vertreten. Schlusslichter bildeten Transport und Verkehr (16,2%) und die Industrie (9,5%).
- Der weibliche Altersdurchschnitt betrug 45,3 Jahre (Männer: 45,4 Jahre). Die jüngsten Unternehmerinnen waren in der Sparte Information und Consulting zu finden.
- Fachgruppen mit mehr als 50 Prozent Frauenanteil (Aktive) waren Friseure (80,2%), Bekleidungsgewerbe (80,1%), Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur (78,3%),

<sup>121</sup> WKÖ(2010), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKO In-house Statistik, Februar 2010, Wien

Allgemeiner Fachverband des Gewerbes (68,2%), Direktvertrieb (63,4%), Druck (60,6%), Textilhandel (58,3%), Textilreinigung, Wäscherei und Färberei (55,1%), Handel mit Arzneimitteln, Drogerie- und Parfümeriewaren sowie Chemikalien und Farben (52,0%), Bäder (51,0%).

- Laut Gründungsstatistik der Wirtschaftskammer stieg seit 1994 der Anteil weiblicher Unternehmensneugründungen an den gesamten Neugründungen von 25,9% (1994) um 14,7 Prozentpunkte auf 40,6% im Jahr 2009. Dies entsprach 2009 einer Zahl von fast 10.000 Frauen, die den Schritt in die Selbstständigkeit getätigt hatten.
- Sparten mit den niedrigsten Gründungsanteilen von Frauen waren Industrie (15,2%) sowie Transport und Verkehr (17,5%). Die höchsten Anteile waren in der Fachgruppe „Bekleidungs-gewerbe“ (über 90%), gefolgt von den Fachgruppen „Friseur“ und „Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur“ (über 80%) zu verzeichnen.

Ein Update für das Jahr 2011 zeigt ein sehr ähnliches Bild. Bei vermutlich krisenbedingt insgesamt geringerer Anzahl an Einzelunternehmen ist der Anteil an Frauen sowohl im Betrieb als auch bei den Gründungen gestiegen. Aus der Mitglieder- und Gründungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreichs (Datenquelle: WKÖ Inhouse Statistik 2012<sup>122</sup>) lassen sich anhand der derzeit aktuellst verfügbaren Daten (Datenstand Ende 2011 bis Beginn 2012) folgende Geschlechtsverhältnisse für Österreichs Wirtschaft um die Jahreswende 2011/2012 ablesen:

- Laut Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich gab es Ende 2011 in Österreich deutlich weniger Einzelunternehmen als 2009; der Anteil weiblicher Mitglieder hat allerdings zugenommen. Von den insgesamt 319.300 Einzelunternehmen (natürliche Personen) waren mehr als vier Zehntel (40,3%) Mitgliedschaften von Frauen.
- Die meisten (aktiven) weiblichen Mitgliedschaften bestanden 2011 wieder in den Sparten Gewerbe und Handwerk, Handel sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft, die geringsten in den Sparten Industrie sowie Bank und Versicherung.
- Anteilmäßig am höchsten sind Frauen in Gewerbe und Handwerk (49,6%), Bank und Versicherung (50%) sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft (40,4%) vertreten. Schlusslichter bilden Transport und Verkehr (14,6%) und die Industrie (9,7%).
- Der weibliche Altersdurchschnitt betrug 2011 45,4 Jahre (bei Männern 45,1 Jahre). Die jüngsten Unternehmerinnen waren diesmal in der Sparte Industrie zu finden.

<sup>122</sup> WKÖ(2012), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2012, Wien

- Eine Auswertung nach Fachgruppen – wobei die WKÖ aufgrund einer seit 2010 geltenden neuen Fachorganisationsordnung darauf hinweist, dass eine Vergleichbarkeit mit vorhergehenden Daten nur sehr bedingt gegeben ist - zeigt für 2011 folgendes Bild: Fachgruppen mit mehr als 50 Prozent Frauenanteil (Aktive) waren im Jahr 2011 Friseure (81,2%), Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur (79,3%), gewerbliche Dienstleister (73,4%), Mode und Bekleidungstechnik (71,4%), Direktvertrieb (65,6%), Arzneimittel, Drogerie, Parfümerie, Chemikalien, Farbenhandel (54%), Druck (51,5%), Kunsthandwerk (51,1%). Auch in der Sparte Papierindustrie sowie Banken und Bankiers waren je ein Mann und eine Frau aktiv.
- Der Anteil weiblicher Unternehmensneugründungen stieg weiter stark an und erreicht im Jahr 2011 55,1% - im Jahr 2011 haben 16.728 Frauen den Schritt in die Selbstständigkeit getätigt. Der massive Zugang der letzten Jahre ist teilweise auf eine 2008 erfolgte rechtliche Änderung zurückzuführen, aufgrund derer selbstständige Personenbetreuer nun Wirtschaftskammermitglieder sind
- Fachgruppen mit den höchsten weiblichen Gründungsanteilen waren „Friseure“ (85,7%), „Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur“ (85,2), „Gewerbliche Dienstleister“ (84,3%) sowie „Mode und Bekleidungstechnik“ (84,3%). Die niedrigsten Gründungsanteile von Frauen waren in den Sparten Industrie (15,9%) sowie Transport und Verkehr (14,3%). zu verzeichnen.

### **EU Datenbank - Internationale Vergleichsdaten**

Die EU Online-Datenbank zu Frauen und Männern in Führungspositionen bietet ebenfalls einen laufend aktualisierten, guten Überblick über die Situation in den unterschiedlichen europäischen Ländern. Die hier dargestellten Tabellen ergänzen die im Text verwendeten Abbildungen und Erläuterungen zu

- Frauen (und Männern) in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen,
- Frauen (und Männern) als UnternehmensleiterInnen (GeschäftsführerInnen),
- anteilige Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern und
- weiblichen Beschäftigungsquoten (also Erwerbstätigkeit durch Gesamtbevölkerung; Quelle ebenfalls Eurostat-Datenbank).

**Tabelle 9: Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2012**

	Höchstes Entscheidungsgremium					
	Anzahl der Unternehmen		Präsident/-in		Mitglieder	
	Erfasst	Mit Daten	Frauen (%)	Männer (%)	Frauen (%)	Männer (%)
EU-27	588	588	3	97	14	86
Belgien	18	18	0	100	11	89
Bulgarien	15	15	13	87	16	84
Tschechien	11	11	0	100	15	85
Dänemark	18	18	0	100	16	84
Deutschland	30	30	3	97	16	84
Estland	14	14	7	93	7	93
Irland	19	19	0	100	9	91
Griechenland	18	18	0	100	7	93
Spanien	35	35	3	97	11	89
Frankreich	37	37	3	97	22	78
Italien	38	38	0	100	6	94
Zypern	19	19	5	95	4	96
Lettland	31	31	10	90	26	74
Litauen	26	26	8	92	15	85
Luxemburg	10	10	0	100	6	94
Ungarn	11	11	0	100	5	95
Malta	19	19	0	100	3	97
Niederlande	20	20	0	100	19	81
<b>Österreich</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>89</b>
Polen	19	19	11	89	12	88
Portugal	19	19	0	100	6	94
Rumänien	12	12	0	100	10	90
Slowenien	19	19	11	89	15	85
Slowakei	10	10	20	80	13	87
Finnland	24	24	4	96	27	73
Schweden	26	26	0	100	25	75
Vereinigtes Königreich	50	50	0	100	16	84
Kroatien	25	24	4	96	16	84
Mazedonien, ehemalige jugoslawische Republik	10	10	20	80	15	85
Turkei	50	50	10	90	11	89
Republik Serbien	15	13	14	86	16	84
Liechtenstein	-	-	-	-	-	-
Island	8	8	0	100	25	75
Norwegen	19	19	11	89	42	58
Alle Länder	715	712	4	96	14	86

←

- = nicht anwendbar, : = nicht verfügbar  
Daten gesammelt von 15/01/2012-31/01/2012

Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in:

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

**Tabelle 10: Anteil von Frauen als Mitglieder in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2003-2012**

	Frauen 2012 (%)	Frauen 2011 (%)	Frauen 2010 (%)	Frauen 2009 (%)	Frauen 2008 (%)	Frauen 2007 (%)	Frauen 2006 (%)	Frauen 2004 (%)	Frauen 2003 (%)
EU-27	14	14	12	11	11	10	10	9	9
Belgien	11	11	10	8	7	6	6	7	6
Bulgarien	16	15	11	17	12	15	17	18	11
Tschechien	15	16	12	13	13	11	8	11	-
Dänemark	16	16	18	18	17	15	12	11	11
Deutschland	16	15	13	13	13	11	11	12	10
Estland	7	7	7	6	8	10	13	15	15
Irland	9	9	8	8	7	6	5	6	7
Griechenland	7	6	6	5	6	11	8	7	7
Spanien	11	11	10	10	8	6	4	4	3
Frankreich	22	22	12	10	9	9	8	6	5
Italien	6	6	5	4	4	3	4	2	2
Zypern	4	5	4	3	3	2	6	7	6
Lettland	26	27	23	17	16	17	21	10	15
Litauen	15	14	13	15	16	18	16	11	-
Luxemburg	6	6	4	3	3	3	1	4	4
Ungarn	5	5	14	13	16	11	12	9	11
Malta	3	2	2	4	4	4	4	2	-
Niederlande	19	18	15	15	14	14	8	5	8
<b>Österreich</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Polen	12	12	12	10	10	12	9	9	-
Portugal	6	6	5	4	3	3	7	4	4
Rumänien	10	10	21	12	12	18	13	17	17
Slow enien	15	14	10	10	18	14	19	19	20
Slow akei	13	15	22	18	18	24	10	9	7
Finnland	27	26	26	24	20	18	20	16	12
Schw eden	25	25	26	27	27	24	24	21	18
Vereinigtes Königreich	16	16	13	12	12	12	12	13	15
Kroatien	16	19	16	15	12	14	-	-	-
Mazedonien, ehem. jug. Rep.	15	19	20	16	10	-	-	-	-
Turkei	11	11	10	9	9	8	8	-	-
Republik Serbien	16	17	12	14	13	-	-	-	-
Liechtenstein	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Island	25	21	16	16	10	10	6	5	4
Norw egen	42	41	39	42	43	34	35	22	20
Alle Länder	14	14	12	12	12	11	10	9	9

Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in:  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Tabelle 11: Frauen und Männer als UnternehmensleiterInnen, 2010

	Personen in Führungspositionen (1000s)			
	Frauen (N)	Männer (N)	Frauen (%)	Männer (%)
EU-27	2 895	5 914	33	67
Belgien	81	186	30	70
Bulgarien	49	107	31	69
Tschechien	48	120	29	71
Dänemark	22	66	25	75
Deutschland	317	652	33	67
Estland	10	19	34	66
Irland	35	125	22	78
Griechenland	121	282	30	70
Spanien	413	720	36	64
Frankreich	287	513	36	64
Italien	556	1 023	35	65
Zypern	1	6	14	86
Lettland	19	34	36	64
Litauen	19	41	32	68
Luxemburg	2	7	22	78
Ungarn	33	76	30	70
Malta	1	4	20	80
Niederlande	168	390	30	70
<b>Österreich</b>	<b>47</b>	<b>108</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
Polen	166	332	33	67
Portugal	74	171	30	70
Rumänien	40	98	29	71
Slow enien	14	37	27	73
Slow akei	:	:	:	:
Finnland	17	78	18	82
Schw eden	24	65	27	73
Vereinigtes Königreich	331	654	34	66
Kroatien	14	50	22	78
Mazedonien, ehem. jug. Rep.	:	:	:	:
Turkei	106	1 313	7	93
Republik Serbien	:	:	:	:
Liechtenstein	:	:	:	:
Island	2	6	25	75
Norw egen	9	35	20	80
Alle Länder	3 026	7 318	29	71
- = nicht anwendbar, : = nicht verfügbar				
Daten gesammelt von 11/11/2010-11/11/2010				

Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in:  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

**Tabelle 12: Anteil weiblicher GeschäftsführerInnen/UnternehmensleiterInnen, 2003-2010, in %**

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
EU-27	33	33	33	32	32	32	31	31
Belgien	30	29	31	27	29	30	28	31
Bulgarien	31	31	30	29	26	26	26	27
Tschechien	29	27	27	27	28	26	26	-
Dänemark	25	24	27	26	23	23	28	23
Deutschland	33	31	30	29	32	31	31	31
Estland	34	34	32	27	26	30	24	37
Irland	22	19	21	19	20	19	20	19
Griechenland	30	28	29	28	27	26	27	26
Spanien	36	35	35	34	35	34	32	34
Frankreich	36	40	43	40	40	41	40	39
Italien	35	35	35	34	34	35	22	22
Zypern	14	17	0	25	0	0	0	0
Lettland	36	35	35	38	43	43	30	35
Litauen	32	32	32	33	40	39	37	-
Luxemburg	22	33	20	27	27	30	27	25
Ungarn	30	29	29	32	28	28	29	33
Malta	20	20	20	17	17	20	17	-
Niederlande	30	29	27	28	27	27	28	27
<b>Österreich</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>25</b>
Polen	33	35	35	36	32	29	31	-
Portugal	30	31	32	33	35	34	33	20
Rumänien	29	27	27	29	28	:	:	29
Slowenien	27	24	24	26	25	25	24	:
Slowakei	:	30	29	28	32	36	32	22
Finnland	18	22	17	20	23	21	20	19
Schweden	27	26	24	26	26	23	27	26
Vereinigtes Königreich	34	33	33	34	35	34	34	35
Kroatien	22	24	21	25	-	-	-	-
Mazedonien, ehem. jug. Rep.	:	28	29	-	-	-	-	-
Turkei	7	7	6	6	:	:	-	-
Republik Serbien	:	:	:	-	-	-	-	-
Liechtenstein	:	:	:	:	:	:	:	:
Island	25	29	14	17	20	20	33	20
Norwegen	20	21	18	21	21	22	23	18
Alle Länder	29	29	29	28	32	32	31	31

Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Tabelle 13: Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern, 2011

	Gesamtbeschäftigung (1000s)			
	Frauen (N)	Männer (N)	Frauen (%)	Männer (%)
EU-27	98 170	118 230	45	55
Belgien	2 031	2 458	45	55
Bulgarien	1 445	1 608	47	53
Tschechien	2 087	2 798	43	57
Dänemark	1 292	1 414	48	52
Deutschland	17 846	20 892	46	54
Estland	296	275	52	48
Irland	858	990	46	54
Griechenland	1 762	2 627	40	60
Spanien	8 167	10 290	44	56
Frankreich	12 194	13 498	47	53
Italien	9 238	13 634	40	60
Zypern	174	211	45	55
Lettland	486	455	52	48
Litauen	704	640	52	48
Luxemburg	96	125	43	57
Ungarn	1 759	2 022	47	53
Malta	56	108	34	66
Niederlande	3 844	4 526	46	54
<b>Österreich</b>	<b>1 899</b>	<b>2 197</b>	<b>46</b>	<b>54</b>
Polen	7 214	8 747	45	55
Portugal	2 334	2 644	47	53
Rumänien	4 128	5 111	45	55
Slow enien	443	523	46	54
Slow akei	1 033	1 285	45	55
Finnland	1 188	1 260	49	51
Schw eden	2 145	2 401	47	53
Vereinigtes Königreich	13 451	15 491	46	54
Kroatien	712	829	46	54
Mazedonien, ehem. jug. Rep.	246	392	39	61
Turkei	6 424	16 169	28	72
Republik Serbien	:	:	:	:
Liechtenstein	:	:	:	:
Island	79	87	48	52
Norw egen	1 186	1 315	47	53
Alle Länder	106 817	137 022	44	56



Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in:

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

Tabelle 14: Anteilige Erwerbstätigkeit von Frauen, 2003-2011, in %

	Frauen 2011 (%)	Frauen 2010 (%)	Frauen 2009 (%)	Frauen 2008 (%)	Frauen 2007 (%)	Frauen 2006 (%)	Frauen 2005 (%)	Frauen 2004 (%)	Frauen 2003 (%)
EU-27	45	45	45	45	44	44	44	44	44
Belgien	45	45	45	44	44	44	43	43	43
Bulgarien	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Tschechien	43	43	43	43	43	43	44	44	-
Dänemark	48	47	47	47	47	47	47	46	47
Deutschland	46	46	46	46	46	46	45	45	45
Estland	52	52	50	50	50	51	50	49	49
Irland	46	46	44	43	42	42	42	42	42
Griechenland	40	40	39	39	39	38	38	38	37
Spanien	44	44	42	41	41	40	39	38	38
Frankreich	47	48	47	47	47	47	46	46	45
Italien	40	40	40	39	39	39	39	38	38
Zypern	45	45	45	45	44	43	44	44	44
Lettland	52	51	49	49	49	48	49	49	49
Litauen	52	52	49	49	50	49	49	50	-
Luxemburg	43	43	43	44	43	42	41	41	40
Ungarn	47	46	46	45	46	46	46	46	45
Malta	34	33	33	32	30	31	30	31	-
Niederlande	46	46	46	45	45	45	44	44	44
<b>Österreich</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Polen	45	45	45	45	45	45	45	45	-
Portugal	47	47	46	46	46	46	46	46	45
Rumänien	45	45	45	45	46	45	46	46	46
Slow enien	46	46	45	45	46	46	46	45	46
Slow akei	45	44	44	44	44	44	45	46	46
Finnland	49	49	48	48	48	48	48	48	48
Schw eden	47	48	47	47	47	48	48	48	48
Vereinigtes Königreich	46	47	46	46	46	46	46	46	46
Kroatien	46	46	45	44	45	-	-	-	-
Mazedonien, ehem. jug. Rep.	39	38	39	39	-	-	-	-	-
Turkei	28	28	27	26	26	:	:	-	-
Republik Serbien	:	:	:	:	-	-	-	-	-
Liechtenstein	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Island	48	48	46	45	46	47	47	47	:
Norw egen	47	48	47	47	47	47	47	47	47
Alle Länder	44	44	43	43	43	44	44	44	44

Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in:

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

**Tabelle 15: Zusammenschau weibliche Erwerbstätigkeit, Frauen als UnternehmensleiterInnen und Frauen als Mitglieder in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen, 2010**

	Anteil weiblicher Erwerbstätigkeit an Gesamt in %	Anteil weiblicher Unternehmensleiter in %	Anteil weiblicher Mitglieder in höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in %
EU-27	45	33	12
Belgien	45	30	10
Bulgarien	47	31	11
Tschechien	43	29	12
Dänemark	47	25	18
Deutschland	46	33	13
Estland	52	34	7
Irland	46	22	8
Griechenland	40	30	6
Spanien	44	36	10
Frankreich	48	36	12
Italien	40	35	5
Zypern	45	14	4
Lettland	51	36	23
Litauen	52	32	13
Luxemburg	43	22	4
Ungarn	46	30	14
Malta	33	20	2
Niederlande	46	30	15
<b>Österreich</b>	<b>46</b>	<b>30</b>	<b>9</b>
Polen	45	33	12
Portugal	47	30	5
Rumänien	45	29	21
Slow enien	46	27	10
Slow akei	44	:	22
Finnland	49	18	26
Schw eden	48	27	26
Vereinigtes Königreich	47	34	13
Kroatien	46	22	16
Mazedonien, ehem. jug. Rep.	38	:	20
Turkei	28	7	10
Republik Serbien	:	:	12
Liechtenstein	:	:	-
Island	48	25	16
Norw egen	48	20	39
Alle Länder	44	29	12
		Daten gesammelt von 11/11/2010-11/11/2010	



Quelle: IHS basierend auf EU (2012), Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

**Tabelle 16: Beschäftigungsquoten (Erwerbstätigkeit durch Gesamtbevölkerung) von Frauen in Europa, in %, 2007, 2009 und 2011**

	2007	2009	2011
Island	80,8	76,5	76,6
Norwegen	74,0	74,4	73,4
Schweiz	71,6	73,6	73,3
Schweden	71,8	70,2	71,8
Dänemark	73,2	72,7	70,4
Niederlande	69,6	71,5	69,9
Deutschland	63,2	65,2	67,7
Finnland	68,5	67,9	67,4
<b>Österreich</b>	<b>64,4</b>	<b>66,4</b>	<b>66,5</b>
Vereinigtes Königreich	65,5	65,0	64,5
Estland	65,9	63,0	62,8
Zypern	62,4	62,5	61,6
Slowenien	62,6	63,8	60,9
Lettland	64,4	60,9	60,8
Litauen	62,2	60,7	60,5
Portugal	61,9	61,6	60,4
Frankreich	59,6	59,8	59,7
Europäische Union (27 Länder)	58,2	58,4	58,5
Tschechische Republik	57,3	56,7	57,2
Luxemburg	56,1	57,0	56,9
Belgien	55,3	56,0	56,7
Bulgarien	57,6	58,3	56,2
Irland	60,6	57,6	55,4
Polen	50,6	52,8	53,1
Slowakei	53,0	52,8	52,7
Spanien	54,7	52,8	52,0
Rumänien	52,8	52,0	52,0
Ungarn	50,9	49,9	50,6
Kroatien	50,0	51,0	47,0
Italien	46,6	46,4	46,5
Griechenland	47,9	48,9	45,1
Malta	35,7	37,6	41,0
Mazedonien (ehem. jug. Rep.)	32,3	33,5	35,3
Türkei	22,8	24,2	27,8

Quelle: IHS basierend auf EUROSTAT, Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Alter und Staatsangehörigkeit (%) [lfsa\_ergan], in: ], [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)

Anmerkung: Die Beschäftigungsquote ergibt sich aus dem Dividieren der Anzahl von erwerbstätigen Personen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren durch die Gesamtbevölkerung derselben Altersklasse. Der Indikator bezieht sich auf die EG-Arbeitskräfteerhebung. Sie deckt die in privaten Haushalten lebende Bevölkerung ab, schließt jedoch kollektive Haushalte wie Pensionen, Studentenwohnheime und Krankenhäuser aus. Die Erwerbsbevölkerung besteht aus Personen, die während der Referenzwoche irgendeine Tätigkeit gegen Entgelt oder Ertrag mindestens eine Stunde ausgeübt haben oder die nicht gearbeitet haben, weil sie vom Arbeitsplatz vorübergehend abwesend waren.



## Literaturverzeichnis

Åsa Ljöfström (2009), Gender equality, economic growth and employment, in:

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3988&langId=en>

Ahern Kenneth R., Dittmar Amy K. (2011), "The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation", *The Quarterly Journal of Economics*, 18 August 2011, in: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1364470](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1364470)

AK-Wien (2010), Nur jede 20. Geschäftsführung in den Top 200 Unternehmen von Frau besetzt, Homepage, in: <http://wien.arbeiterkammer.at/online/unternehmensfuehrung-maennersache-53595.html?mode=711&STARTJAHR=2008>

Bass B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd edition. in: Desvaux G., Devillard S. (2008), S. 4ff.

Bass B.M., Avolio B. J. (1990), *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. in: Desvaux G., Devillard S. (2008), S. 4ff.

Catalyst (2010), *Women in Europe, Quick Takes*, updated on April 13, 2010, in: <http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe>

Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P. (2007), *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & Company, Paris, in: [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women\\_matter\\_oct2007\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf)

Desvaux G., Devillard S. (2008), *Women matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future*, McKinsey & Company, Paris, in: [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women\\_matter\\_oct2008\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_english.pdf)

Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., (2009), *Women matter 3: Leadership through the crisis and after*, McKinsey Global Survey Results, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_3\\_quarterly.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_3_quarterly.pdf)

Desvaux G., Devillard S., Sancier-Sultan S. (2010) *Women Matter 4: Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey & Company, Paris, in: <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>; DE [http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women\\_matter/2010/women\\_matter\\_4.asp](http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women_matter/2010/women_matter_4.asp)

Devillard S, Graven W., Lawson E., Paradise R., Sancier-Sultan S. (2012), Women Matter 5: Making the Breakthrough, McKinsey & Company, Germany, in:

[http://www.mckinsey.at/downloads/publikation/women\\_matter/20120305\\_Women\\_Matter\\_2012.pdf](http://www.mckinsey.at/downloads/publikation/women_matter/20120305_Women_Matter_2012.pdf)

DE

[http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women\\_matter/2012/20120305\\_women\\_matter\\_5.asp](http://www.mckinsey.at/html/publikationen/women_matter/2012/20120305_women_matter_5.asp) ,

Eagly A.H., Johannensen-Schmidt M.C., Engen M.L.van (2003), Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles; in: in: Desvaux G., Devillard S. (2008), S. 6.

Ernst & Young Gmbh (2012), Mixed leadership - Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance, in:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mixed\\_Leadership/\\$FILE/Mixed%20Leadership%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mixed_Leadership/$FILE/Mixed%20Leadership%202012.pdf)

EC (2012), Progress on equality between women and men in 2011, COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, SWD(2012) 85 final, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd2012-85-gendereg_en.pdf)

EC (2012), Progress in gender equality leads to economic growth, Justice – newsroom topic, 16/04/2012, in:

[http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/20120416\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/20120416_en.htm)

EU (2008), Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007, Situations- und Trendanalyse, Studie der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Referat G1, Autoren: A. Fuller und Team, in:

[www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de](http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=de)

EU (2010), More women in senior positions – key to economic growth and stability, DG Employment, Studie der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Referat G1, Authors: A. Fuller und Team, Data collection: N. Fondeville-Gaoui, L. Haagdorens, January 2010, in:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=de&furtherPubs=yes>

deutsche Kurzfassung (in Nachrichtenarchiv, Schlagzeilen):

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=762&newsId=742&furtherNews=yes>

EU (2010a), Datenbank der EU-Kommission Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>

(eingestellt, siehe nun: EU (2012) Datenbank der Europäischen Kommission über die

Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm))

EU (2011), Working Paper "The quota-instrument: different approaches across Europe", European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy, June 2011, S. 10, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working\\_paper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf)

EU (2012) Datenbank der Europäischen Kommission über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen, Auszug 8.2012, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

European Professional Women's Network, "[Third Bi-annual European PWN Board Women Monitor 2008](#)" (June 2008), in Catalyst (2010)

EUROSTAT (2010), Bildungsstand der Jugendlichen nach Geschlecht, in: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tsiir110&language=de>

EUROSTAT (2010), Frauenanteil bei den Studierenden im Tertiärbereich, in: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tps00063>

EUROSTAT (2010), Beschäftigungsquote in Prozent, in: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/download.do?tab=table&plugin=1&language=de&pcode=tsiem010>

EUROSTAT (2012), diverse Datendownloads, Auszug 11.2012, in: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)

Ferrary (fälschlich in Literatur als „Ferrari“ bezeichnet) M. (2009), Im Abschwung schlägt die Stunde der Managerinnen, Artikel, erschienen am 10. März 2009, Financial Times Deutschland, in: siehe: [http://www.t-online-business.de/frauen-im-chefsessel-im-abschwung-schlaegt-die-stunde-der-managerinnen/id\\_18059040/index](http://www.t-online-business.de/frauen-im-chefsessel-im-abschwung-schlaegt-die-stunde-der-managerinnen/id_18059040/index)

Ferrary M (2010), Les femmes influencent-elles la performance des entreprises? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, in: Travail, genre et sociétés, Nr. 23, April 2010, Seiten 181-191.

Ferrary, Michel: CAC 40, <http://www.skema.edu>

Fuchshuber E. (2006), Auf Erfolgskurs – Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen sowie in der Selbstverwaltung, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen in Kooperation mit Frau in der Wirtschaft Österreich (WKÖ), Wien, Mai 2006, in: [http://www.wfforte.at/fileadmin/Redaktion/Daten/KnowledgeBase/Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](http://www.wfforte.at/fileadmin/Redaktion/Daten/KnowledgeBase/Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf)

Handelszeitung Online (2010), Frauen geben sich risikobewußter, Artikel von Helga Wienröder, 2.6.2009, in: [http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Frauen-geben-sich-risikobewusster\\_551011.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Frauen-geben-sich-risikobewusster_551011.html)

Hoppenstedt Firmeninformation (2010), Frauen in Führungspositionen, Presseinformation und xls-Tabellen in: [http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/-05-03-10--Hoppenstedt-Studie--Frauen-in-Fuehrungspositionen---Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter---an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar\\_id\\_3281\\_.htm](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/-05-03-10--Hoppenstedt-Studie--Frauen-in-Fuehrungspositionen---Frauenanteil-im-Management-steigt-weiter---an-der-Spitze-sind-Frauen-aber-weiterhin-rar_id_3281_.htm)

Hoppenstedt (2012), Frauen im Management (FiM), Studie, in: [http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt\\_Studie\\_FINAL.pdf](http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt_Studie_FINAL.pdf)

Joy L., Carter N. M., Wagner H. M., Narayanan S., (2007), The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Research Report, Catalyst, New York, San Jose und Toronto 2004, in: <http://www.catalyst.org/publication/269/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

Kanter, Rosabeth (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, in: American Journal of Sociology, vol. 82, no. 5, SS. 965-990, in: Ferrary M. (2010), S.185.

KMU Forschung Austria (2009), Unternehmerinnen in Österreich".

Kotiranta A., Kovalainen A., Rouvinen P. (2007), Female Leadership and Firm Profitability, EVA Analysis, Nr. 3/2007, in: <http://www.eva.fi/en/julkaisut/english-female-leadership-and-firm-profitability/1739/>

Reding (2012a) Viviane, EU-Justizkommissarin in Fokus.de, Auszug vom 24.10.2012, in: [http://www.focus.de/politik/ausland/streit-um-frauenquote-in-europa-viviane-reding-ich-werde-nicht-aufgeben\\_aid\\_844819.html](http://www.focus.de/politik/ausland/streit-um-frauenquote-in-europa-viviane-reding-ich-werde-nicht-aufgeben_aid_844819.html) Reding (2012a) Viviane, EU-Justizkommissarin in Fokus.de, Auszug vom 24.10.2012, in: [http://www.focus.de/politik/ausland/streit-um-frauenquote-in-europa-viviane-reding-ich-werde-nicht-aufgeben\\_aid\\_844819.html](http://www.focus.de/politik/ausland/streit-um-frauenquote-in-europa-viviane-reding-ich-werde-nicht-aufgeben_aid_844819.html)

Reding (2012b) Viviane, Und sie kommt doch: Die Frauenquote in der Wirtschaft, in: Europa Press Room, Press Release, Auszug am 29.11.2012, EU-Onlineportal, in: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-12-819\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-819_de.htm)

Retail (2009), Magazin für den österreichischen Einzelhandel, Nr. 1/2009, offizielles Medium des Handelsverbandes, Wien, in: <http://www.scouts.at/15881.html>

Thorborg H. (2009), Megatrend Frauen, Vortrag, 23. Juni 2009, Hamburg, in: [http://www.wirtschaftsrat.de/data/landesverbaende/HH/vortrag\\_thorborg\\_06.2009.pdf](http://www.wirtschaftsrat.de/data/landesverbaende/HH/vortrag_thorborg_06.2009.pdf)

Walch D. (2009), diverse Studien basierend auf AMDB, IHS, Wien.

Weber F, D. Bauer, Ch. Reidl, A. Reiter (2009), Frauenbeschäftigungspotenzialen auf der Spur. Eine Kontext- und Strukturanalyse, Prospect Unternehmensberatung GesmbH, Studie auf Initiative der Frauenlandesrätin Verena Dunst im Rahmen des Schwerpunktes „Abbau von Mobilitäts- und Integrationsbarrieren für Frauen“ des Phasing Out Programmes EFRE & ESF Burgenland 2007-2013 im Auftrag des Frauenbüros des Landes Burgenland; Wien.

WKÖ (2009), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2009, Wien.

WKÖ (2010), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2010, Wien.

WKÖ (2012), Frauen in der Wirtschaft – ein statistischer Überblick, WKÖ In-house Statistik, Februar 2012, Wien

---

Autorinnen: Gstrein, Kirchner

Titel: Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Performance – BERICHTSUPDATE 2012

Projektbericht/Research Report

© 2013 Institute for Advanced Studies (IHS),  
Stumpergasse 56, A-1060 Vienna • ☎ +43 1 59991-0 • Fax +43 1 59991-555 • <http://www.ihs.ac.at>

---