

Unter Bullen und Bären

Frauen in Führungspositionen in der Finanzwirtschaft

Christina Wieser

*„I feel alone, isolated. There are so few women we can look to and see that they made it. Makes you wonder if you can make it.“
(Millennial woman working in the financial industry, 2016)*

Haushalte werden von Frauen geführt, Konzerne von Männern. Diesem Paradigma folgend wird Arbeit noch immer entlang von tradierten Macht- und Einkommensperspektiven verteilt. Bei der Besetzung von einflussreichen Führungspositionen spitzt sich der ungleiche Arbeitsmarkt der Geschlechter ganz besonders zu. Wie aus dem Frauen.Management.Report der Arbeiterkammer Wien hervorgeht, sind im Jahr 2017 noch immer in 53 (26,5%) der Top 200 Unternehmen in Österreich sämtliche Spitzenfunktionen in Aufsichtsrat und Geschäftsführung ausschließlich mit Männern besetzt (Spitzer/Wieser 2017: 26). Geht es also um den Sprung an die Spitze machen die „Hüter der gläsernen Decke“ (Wippermann 2010: 9) ihre Reihen dicht. Die Unterrepräsentanz von weiblichen Top-Führungskräften ist keineswegs ein österreichisches Phänomen, sondern international zu beobachten. Nur 4% aller Vorstandsvorsitzenden (CEOs) europaweit sind Frauen (Europäische Kommission 2015). In multinationalen Unternehmen zählen im Schnitt 40% der Belegschaft zu den weiblichen Beschäftigten, doch mit jeder Hierarchiestufe nimmt deren Repräsentanz ab und erreicht auf der höchsten Ebene der Executives lediglich 20% (Mercer 2016). Steht die Besetzung einer Spitzenfunktion im Management oder im Aufsichtsrat an, werden formale Rekrutierungsverfahren gänzlich von informellen abgelöst. Weiters gilt: Je höher die Position in der Hierarchie angesiedelt, desto intransparenter die Kriterien und Verfahren der Auswahl (u.a. Erfurt Sandhu 2014 und Krell 2014).

Das international zu beobachtende Phänomen des abnehmenden Frauenanteils pro Karrierestufe wird als „leaky pipeline“ bezeichnet. Um diese Tendenz für Österreich zu untersuchen, hat die Arbeiterkammer Wien im Jahr 2017 erstmals auch den Frauenanteil an den ProkuristInnen – und damit in einem Teilsegment des mittleren Managements – erhoben. Das Ergebnis ist ernüchternd: Während der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen mittlerweile bei 46,8% liegt, finden sich in den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs lediglich 15,8% Prokuristinnen. Eine Hierarchieebene darüber – in der Geschäftsführung – sind noch weniger Frauen vertreten, nämlich 7,2%. An der Spitze der Führungspyramide stehen überhaupt nur noch 3,6% weibliche CEOs. Dem akademischen Siegeszug der Frau zum Trotz, versickern bestens ausgebildete Frauen in der „leaky pipeline“ der traditionell auf Männer ausgerichteten Karrierepfade. Bei der anhaltenden Geschlechterasymmetrie in den Leitungsgremien handelt es sich also um ein strukturelles Problem: Auf klassische Geschlechterrollen ausgerichtete Karrierepfade führen dazu, dass der Frauenanteil mit jeder Hierarchieebene abnimmt. „Das Geschlecht ist egal. Die Qualifikation muss stimmen und dass er zur Mannschaft passt“ (Kaiser et al 2012: 15). Neben der Selektion nach dem „Kronprinzenprinzip“ ist der „Männerbund“ (u.a. Wippermann 2010, Rastetter 2005) eine weitere Erklärung für die Persistenz der Homogenität in den

obersten Führungsetagen. Als oberster Glaubenssatz gilt: Die Privilegien der Mitglieder sichern und das exklusive Gefühl von Gemeinschaft und Sicherheit wahren. Das ehemalige Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, beschreibt die höchsten Führungs- und Entscheidungsgremien als „tradiertes System eingeschliffener Verhaltensweisen und Sozialmechanismen, das gleich einer Glaubensbruderschaft funktioniert“ (Sattelberger 2011: 430). Bis heute ist es dieser systemischen Verweigerung gelungen, die männliche Hegemonie in den Spitzenfunktionen zu sichern.

Dies gilt in besonderem Stil im Finanzsektor, der für eine sehr ausgeprägte und tief verankerte maskuline Organisationskultur bekannt ist, übrigens von Martin Scorsese treffend im Film „Wolf of Wall Street“ (2014) skizziert. Eine ausgesprochen rüde, stark sexualisierte Sprache (Sander et al 2015: 97) und Regeln wie beim Rugby (Grabitz/Kunz 2013) beherrschen das testosteron-geschwängerte Haifischbecken der Finanz. Wie Sander et al (2015) festhalten wird beispielsweise die Unberechenbarkeit der Märkte mit der Unberechenbarkeit der Frauen gleichgesetzt. Letztlich war auch der Diskurs um das „Geschlecht der Finanz- und Wirtschaftskrise“ eine Debatte um die Männlichkeit des Finanzsektors (Sauer 2010: 38). Zukunftsforscher Matthias Horx sieht in der Finanzkrise das „Resultat riskanter Männerstrategien“ (Süddeutsche Zeitung 2009). So ist im Schatten der Krise das Licht auf die gravierenden Mängel der Corporate Governance im Finanzsektor gefallen. In den Blickpunkt rückte dabei nicht zuletzt die skandalös niedrige Repräsentanz von Frauen in den Spitzenpositionen der Finanzinstitute sowie in den Regulierungsbehörden, Zentralbanken und Aufsichtsbehörden. Sämtlichen Zentralbanken in Europa standen im Jahr 2009 männliche Präsidenten vor. In den Zentralbanken von Deutschland, Zypern, Luxemburg, Österreich und Slowenien gab es keine einzige Frau in den Hauptentscheidungsorganen (Europäische Kommission 2010: 6).

Der vorherrschenden Organisations(un)kultur – von Männern nach deren Kriterien („pale, stale, male“) konstruiert – ist es bisher jedenfalls bravourös geglückt, Frauen systematisch von Spitzenfunktionen in der Finanzwirtschaft fernzuhalten. Während weibliche Beschäftigte überwiegend in der Administration, im Back Office und in unteren Hierarchiestufen anzutreffen sind, bleiben für Männer die Spitzenpositionen sowie die sogenannten „hot jobs“ mit hoher Sichtbarkeit, das zeigt die Studie „Women in Financial Services“ (2016) der Unternehmensberatung Oliver Wyman. In dieser Untersuchung wurde in 32 Ländern weltweit die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in 381 Finanzunternehmen (Banken, Versicherungen, Börsen und Aufsichtsbehörden) untersucht. Das wenig überraschende Ergebnis: Obwohl die Hälfte aller Beschäftigten in den untersuchten Unternehmen der Finanzbranche weiblich ist, bleibt die höchste Führungs- und Entscheidungsebene überwiegend Männern vorbehalten. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 16% in den Geschäftsleitungen bzw. Vorständen sind Frauen in der Minderheit. An der Spitze der Reihung stehen Staaten mit einem Frauenanteil von über 30% in den Geschäftsleitungen wie Norwegen, Schweden und Thailand. Länder wie Polen (24%), USA (20%) oder Italien (16%) zählen zu den Aufsteigern in den vergangenen drei Jahren. Österreich schneidet unterdurchschnittlich ab: Bei den größten Finanz- und Versicherungsunternehmen sind nur 13% der leitenden Positionen mit einer Frau besetzt. Damit liegt Österreich lediglich auf Platz 20 unter den 32 weltweit analysierten Ländern.

Betrachtet man die Repräsentanz von Frauen nach Vorstandsfunktionen ist nicht nur eine vertikale sondern auch eine horizontale Segregation nach Geschlechtern festzustellen: Frauen sind überproportional im Personal und Marketing (45%) sowie in Recht, Audit und Controlling (30%) vertreten. Männer werden hingegen überwiegend für zen-

trale Geschäftsbereiche wie z.B. Retail Banking oder Investment Banking (88%) sowie für Finanz und Strategie (86%) eingesetzt. Die einflussreichste Position im Management – nämlich der Vorstandsvorsitz – ist sogar zu 92% mit Männern besetzt. Weibliche Rollenvorbilder? Fehlanzeige. „All of our senior leaders are older, white males. They are the ones, who set the culture that we experience every day, despite any programmatic efforts by the bank“ (Wyman 2016: 35). Mercer (2016) zeigt in der Studie „When Women thrive“ auf, wie diametral die Repräsentanz der Frauen im Support Staff (71%) der höchsten Ebene der Executives (21%) gegenübersteht (Abbildung 1). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt bereits im Jahr 2009 die britische Erhebung „Employment and earnings in the finance sector: A gender analysis“ (Metcalf/Rolfe 2009): Demnach liegt im Finanzsektor eine stärkere geschlechtsspezifische berufliche Konzentration als in der Wirtschaft insgesamt vor. Frauen sind in administrativen und Sekretariatstätigkeiten stark vertreten, aber in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert.

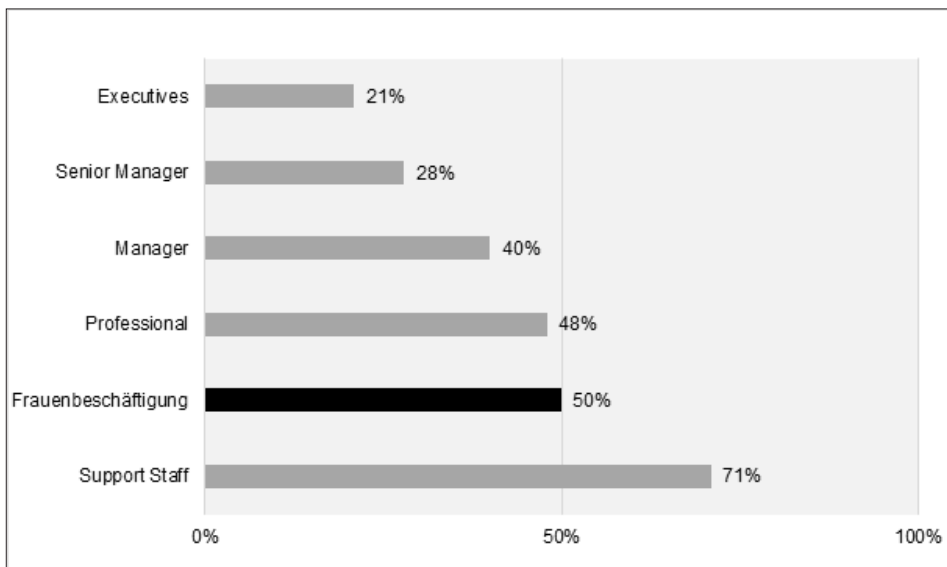


Abbildung 1: Repräsentanz von Frauen in der Hierarchie von Finanzorganisationen
Quelle: Mercer (2016)

So gehört das Rollenklischee (Alfermann 1992) von der „fleißigen Liese“, die im Hintergrund dem „klugen Hans“ zuarbeitet noch immer nicht der Vergangenheit an, sondern ist gelebte Unternehmenskultur. Gerade der deutschen Finanzbranche wird ein schlechtes Zeugnis ausgestellt, was die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen angeht. Zwar ist rund die Hälfte aller Beschäftigten weiblich, der Frauenanteil in den hohen Führungsjobs liegt aber nur bei 19%. Zum Vergleich: Über alle Branchen hinweg sind es 31% weibliche Führungskräfte (Holst 2016). Obwohl in der Finanzbranche vergleichsweise viele Spitzenfunktionen zu vergeben sind, profitierten davon hauptsächlich Männer. Geht es doch noch immer darum den maskulinen Spielregeln der „maximalen Verfügbarkeit, der selbstbewussten Eigenwerbung und dem ausgeprägten Ehrgeiz“ (Willenbrock 2010) zu folgen. Zudem dürfte Teilzeitarbeit eines der größten Karrierehemmnisse sein, da

Unternehmen nach wie vor Vollzeitkräfte in Führungspositionen präferieren. Wie eine Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung in Deutschland zeigt, ist Teilzeitbeschäftigung in höheren Positionen sehr selten (Klenner/Lott 2016: 7). Dabei macht es beispielsweise Schweden vor, dass Teilzeitführung durchaus ein praktikables Instrument ist: Das Topsharing oder Tandemploy, also das Jobsharing auf Managementebene, hat sich dort gleichermaßen für Frauen und Männer als erfolgreich erwiesen.

Analog zur deutschen Finanzwelt ist auch der österreichische Sektor von männerdominierten Strukturen und überholten Rollenbilder geprägt: Eine klassische Bankerkarriere ist geradezu militärisch organisiert. Für Frauen ist das sehr schwierig (Grabitz/Kunz 2013). Eine Sonderauswertung für diese Ausgabe des „Kurswechsel“ zeigt, dass lediglich in 8,6% bzw. in 24 der 100 größten österreichischen Kreditinstitute mindestens eine Frau im Vorstand bzw. in der Geschäftsführung vertreten ist (Arbeiterkammer Wien 2016). Obwohl im Jahr 2015 mehr als die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind (mit 56,6% arbeitet die Mehrheit der weiblichen Belegschaft Vollzeit, 42,4% sind Teilzeitbeschäftigte, der Rest ist geringfügig beschäftigt) ist ihr Anteil an der Unternehmensspitze verschwindend gering (Österreichische Nationalbank 2016). Vier der 100 Vorstandsvorsitzenden (CEOs) sind Frauen: Mit diesen eklatant niedrigen 4% liegen österreichische Banken unter dem internationalen Durchschnitt der Finanzbranche mit 8% Frauenanteil unter den Vorstandsvorsitzenden.

Europa: Maßnahmen, Quoten und Sanktionen

Quoten sind der beste Weg, die Beschickung von Aufsichtsräten auf eine sachliche Basis zu stellen.“ (Edeltraud Hanappi-Egger, 2011)

Als Folge der Finanzkrise hat das Europäische Parlament die Kommission aufgefordert, Strategien für mehr Frauen in den Kontroll- und Überwachungsgremien der Banken auszuarbeiten. Ausgangspunkt dafür war die Beobachtung von „Gruppendenken“ in den Aufsichtsgremien, die dort herrschende Homogenität wurde als zentrale Ursache für die mangelnde Überwachung des Managements ausgemacht. Um für mehr Heterogenität zu sorgen, hat die Europäische Kommission im Zuge der Regulierungsmaßnahmen (Basel III) den Fokus auf mehr Diversität in den Leitungs- und Aufsichtsgremien gelegt. In den Erwägungsgründen dazu ist zu lesen „Um den Mitgliedern der Leitungsorgane von Instituten eine unabhängige Meinungsbildung und kritisches Hinterfragen von Management-Entscheidungen zu erleichtern, sollten diese Organe in Bezug auf Alter, Geschlecht, geografische Herkunft sowie Ausbildungs- und Berufshintergrund deshalb so zusammengesetzt sein, dass vielfältige Auffassungen und Erfahrungen vertreten sind. Um die Bevölkerung angemessen abzubilden, ist vor allem ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis von Bedeutung“ (Europäische Kommission 2013: 26).

Dies wurde in der Eigenkapitalrichtlinie CRD IV (2013/36/EU) umgesetzt, die am 1.1.2014 in Kraft getreten ist: Ein sogenannter „Nominierungsausschusses“ hat dezidiert eine Zielquote für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht in Geschäftsleitung und Aufsichtsrat festzulegen. Zudem ist regelmäßig – mindestens einmal im Jahr – eine Bewertung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung sowohl der Geschäftsleiter als auch der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats sowie des jeweiligen Organs in seiner Gesamtheit („kollektive Eignung“) durchzuführen und an den Aufsichtsrat zu berichten. Der Nominierungsausschuss soll außerdem bei seinen Vorschlägen für Neubesetzungen frei

werdender Stellen im Aufsichtsrat und in der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat beziehungsweise an die Hauptversammlung auf die Ausgewogenheit und Unterschiedlichkeit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder des betreffenden Organs Bedacht nehmen. Für Österreich ist der Nominierungsausschuss seit dem Jahr 2014 gemäß § 29 Bankwesengesetz (BWG) verpflichtend. Die Zielquote für das unterrepräsentierte Geschlecht, die Strategie sowie der Umsetzungsfortschritt sind im Rahmen der Offenlegungspflicht des Kreditinstituts zu veröffentlichen (§ 65 BWG). Diese Maßnahme ist zwar zu begrüßen, hat aber bisher nicht die gewünschte Wirkung gezeigt (u.a. Wyman 2016, Mercer 2016, Holst 2016). Dies liegt daran, dass es der Regelung an einer konkreten Zielvorgabe fehlt, sondern dieser Zielwert den Banken individuell überlassen wird, sowie an den mangelnden Sanktionen bei Nichteinhaltung der angepeilten Quote.

Gerade in den börsennotierten Konzernen Europas, die besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen und sich zu „good governance“ bekennen, fehlt es an Frauen in den Steuerungs- und Kontrollgremien. Ob im Finanzsektor, im Dienstleistungsbereich, dem Handel oder der Industrie, Frauen an den zentralen Schalthebeln der Wirtschaft sind und bleiben die Ausnahme: Im Europa-Schnitt erreichen Frauen in den Verwaltungsräten bzw. Aufsichtsräten der größten börsennotierten Unternehmen (Blue-Chip-Index des jeweiligen Landes) im April 2016 23%. Das Ranking führen Island (44%), Norwegen (41%) sowie Frankreich (37%) und Schweden (36%) an (Europäische Kommission 2016). Österreich liegt mit 18% Frauen im Aufsichtsrat der ATX Unternehmen (Spitzer/Wieser 2017: 26) unter dem Schnitt der europäischen Vergleichsgruppe (23%). Bereits 2012 hat die EU-Kommission festgehalten, dass das Prinzip der freiwilligen Selbstregulierung der Unternehmen für mehr Frauen an der Führungsspitze gescheitert ist. Noch im selben Jahr hat die damals zuständige EU-Justizkommissarin Viviane Reding die Konsequenz daraus gezogen, und für die Einführung einer verpflichtenden, einheitlichen Frauenquote von 40% für sämtliche Länder der Europäischen Union plädiert: „Ich werde alles dafür tun, dass die Quote für Aufsichtsräte kommt“ (Pfister/Schult 2012). Doch es ist anders gekommen. Zwar stimmte das Europäische Parlament im November 2013 mit überwiegender Mehrheit für eine Geschlechterquote von 40% in europäischen Unternehmen, doch die angestrebte Richtlinie wurde bis heute nicht umgesetzt. Zu den größten Gegnern gehören Großbritannien, die Niederlande, die Slowakei, Dänemark, Estland, Kroatien und Ungarn (Pack 2014). Obwohl es bislang zu keinem europaweiten Konsens gekommen ist, haben bereits einige Länder gesetzliche und/oder freiwillige Initiativen gesetzt, um die Präsenz von Frauen in Führungsgremien zu erhöhen. Gesetzlich verpflichtende Geschlechterquoten gibt es bereits in acht europäischen Ländern, nämlich in Norwegen (seit 2003), Spanien (seit 2007), Island (seit 2010), Niederlande (seit 2011, befristet bis 2016), Belgien (seit 2011), Italien (seit 2012), Frankreich (seit 2011) und Deutschland (ab 2016).

Wie die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten zeigt, kommen europaweit die stärksten Impulse aus jenen Ländern, die bereits rechtlich verbindliche Vorschriften verankert haben. Zwischen Oktober 2010 und April 2016 erhöhte sich der Frauenanteil in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten börsennotierten Unternehmen Europas im Schnitt um 11 Prozentpunkte. Der größte Zuwachs in diesem Zeitraum wurde von Island erzielt (+28 Prozentpunkte) – gefolgt von Italien und Frankreich mit jeweils 25 Prozentpunkten. Mit einer Steigerung für den Zeitraum 2010 bis 2016 von 11 Prozentpunkten liegt Österreich genau im Länderdurchschnitt. In Frankreich hat sich der Frauenanteil nach Einführung einer Quotenregelung im Jahr 2011 von 12% auf 37% im Jahr 2016 erhöht. Seit der Einführung des Gesetzes im Jahr 2012 ist der Frau-

enanteil im Aufsichtsrat in Italien von mageren 6% um 24 Prozentpunkte auf mittlerweile 30% gestiegen. Auch Wyman (2016: 11) kommt für den Finanzsektor zum Schluss, dass die signifikante Steigerung des Frauenanteils in den Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten von 12% im Jahr 2014 auf 20% im Jahr 2016 auf die Einführung der Quotenregelungen in den Ländern wie Frankreich oder Italien zurückzuführen ist. Eine Quote wirkt dann am besten, wenn deren Nichteinhaltung spürbare Sanktionen nach sich zieht. Während drei der acht Länder (Island, Niederlande, Spanien) gänzlich auf Sanktionen verzichten, haben sich die übrigen fünf Staaten (Deutschland, Italien, Frankreich, Belgien und Norwegen) für folgende Maßnahmen bei einem Verfehlen des definierten Zielwertes entschieden:

Land	Sanktionen
Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> Wahl wird für nichtig erklärt, Posten bleiben unbesetzt („leerer Stuhl“)
Italien	<ul style="list-style-type: none"> schrittweise Sanktionierung: <ol style="list-style-type: none"> Erste Verwarnung (Umsetzung der Quotenregelung innerhalb von vier Monaten) Bußgeld von 100.000 bis 1.000.000 Euro (von 20.000 Euro bis 200.000 Euro bei Aufsichtsräten) inkl. einer zweiten Verwarnung (Umsetzung der Quotenregelung innerhalb von drei Monaten) Aberkennung der Ämter der gewählten Mitglieder / Auflösung des Aufsichtsrats
Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> Ungültigkeitserklärung der Gremienbestellungen, allerdings bleiben getroffene Beschlüsse gültig Aussetzung von Vorteilen für Mitglieder der Entscheidungsgremien
Belgien	<ul style="list-style-type: none"> Einstellungen, die nicht der Regelung entsprechen, sind ungültig Aussetzung finanzieller oder sonstiger Vorteile für alle Mitglieder des höchsten Entscheidungsgremiums, so lange bis die Zusammensetzung des Vorstands der Quote entspricht
Norwegen	<ul style="list-style-type: none"> Bußgelder bei hartnäckigen Verstößen ist eine Zwangsliquidation möglich

Tabelle 1: Sanktionen bei Nichteinhaltung der Geschlechterquote

Quelle: Spitzer/Wieser (2017: 10)

Österreich: Status Quo und Quotenplan

Mit einem vergleichsweise niedrigen Frauenanteil im Aufsichtsrat der ATX Unternehmen (18% im Jänner 2017) bleibt Österreich ein weiteres Mal hinter der Vergleichsgruppe europäischer Länder (23% im April 2016) zurück. Der Aufholbedarf in Österreich ist unbestritten, was insbesondere dem Scheitern der freiwilligen Selbstregulierung geschuldet ist. Daher hat sich die österreichische Bundesregierung im Arbeitsprogramm 2017/2018 vom Jänner 2017 entschlossen, eine verpflichtende Frauenquote von 30% für Aufsichtsräte einzuführen: „Nach Vorbild der deutschen Rechtslage wird ab 1.1.2018 in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen sowie von Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Frauenquote von 30% festgelegt, die bei Neubestellungen verpflichtend einzuhalten ist“ (Bundeskanzleramt Österreich 2017: 30).

Das Vorhaben soll im Juni 2017 im Ministerrat beschlossen werden. Dieser Zeitplan ist unbedingt einzuhalten, will Österreich nicht weiter zu den internationalen Schlusslichtern zählen. Die Regierung ist außerdem gefordert, nach Vorbildern wie Deutschland, Italien oder Frankreich wirksame Sanktionen bei Nichteinhaltung vorzusehen. Aufgrund des niedrigen Ausgangsniveaus ist es bis zur Erfüllung der angepeilten Quote noch ein weiter Weg: Derzeit fehlen in den börsennotierten und umsatzstärksten 200 Unternehmen in Österreich 287 Frauen, um die 30-Prozent-Quote zu erreichen (Arbeiterkammer Wien 2017). Gerade deshalb braucht es eine rasche Umsetzung des Quotenplans, der eine konsequente Sanktionspolitik beinhalten muss.

Bislang wurden in Österreich lediglich freiwillige Initiativen (ohne Sanktionen bei Nichteinhaltung) gesetzt beziehungsweise europäische Regelungen ins österreichische Gesetz übernommen. Umfasst sind davon staatsnahe und börsennotierte Unternehmen sowie Kreditinstitute. Neben den freiwilligen Initiativen der Wirtschaft hat sich die österreichische Bundesregierung bereits im März 2011 verpflichtet, eine Frauenquote in den Aufsichtsräten der Bundesunternehmen einzuhalten: Per Ministerratsbeschluss sollte der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der Unternehmen, an denen der Bund mit 50% oder mehr beteiligt ist, bis Ende 2013 auf 25% erhöht werden. Bis 31. Dezember 2018 sollte die weibliche Beteiligung 35% erreichen. Die Quotenfestlegung ist auch im Public Corporate Governance Kodex (Bundeskanzleramt Österreich 2014: 43) niedergeschrieben, ebenso eine Klausel zur Berichtspflicht und Maßnahmensetzung. Diese Zielvorgabe hat sich innerhalb kürzester Zeit als effizient erwiesen und rasch Wirkung gezeigt: Erreichte der Frauenanteil im Jahr 2011 noch 21,5%, liegt der vom Bund verantwortete Frauenanteil mittlerweile bei durchschnittlich 38,0%. Dank Quotenregelung nehmen öffentliche Unternehmen bei der geschlechtergerechten Besetzung von Spitzenpositionen eine Vorreiterrolle ein, während die Privatwirtschaft bis heute nachhinkt.

Ausblick: Let's make quota!

*„Doch man sieht nur die im Lichte, die im Dunkeln sieht man nicht.“
(Bertolt Brecht, 1928)*

Frauen bleiben in den Führungspositionen in Österreich, in Europa und weltweit die Ausnahme. Um für eine geschlechtergerechte Führungsspitze zu sorgen, braucht es dringend gesetzliche Maßnahmen mit Quotenregelungen für das unterrepräsentierte Geschlecht und Sanktionen bei Nichteinhaltung. Alle Versuche einer freiwilligen Selbstregulierung sind gescheitert. Die logische Konsequenz kann daher nur eine rechtlich erzwungene Umbesetzung von Führungspositionen nach Geschlechterkriterien sein, um die etablierten und männerdominierten Macht- und Privilegienstrukturen zu brechen. Und zwar rasch. Denn, ein höherer Frauenanteil an der Führungsspitze erhöht die Dynamik, stärkt die Governance und bringt eine Änderung der Unternehmenskultur mit sich (Liswood 2015). Die Einführung der Geschlechterquote in Norwegen zeigt beispielsweise, dass sich eine ausgewogene Besetzung positiv auf die Arbeit, den Führungsstil und die Gruppendynamik auswirkt, weil sich dadurch die Qualität der Kontrolle und Beratung des Managements sowie die Boardkultur und das Boardumfelds verbessern (Dhir, 2015). Mehr Heterogenität in Gruppen mag zwar zu Konflikten führen, doch eines hat sich – gerade im Finanzsektor mit seinen männerdominierten Governancestrukturen – gezeigt: Homogene Teams kommen nicht unbedingt zu den besseren Lösungen.

Was mittlerweile in Deutschland, Italien oder Frankreich Gesetz ist, muss endlich für ganz Europa gelten und damit auch möglichst rasch und konsequent in Österreich umgesetzt werden. Denn die gegenwärtige Unterrepräsentanz von Frauen in der obersten Führungs- und Entscheidungsebene ist untragbar. Und vor allem eines: ungerecht. Derzeit kämpfen Frauen auf individueller Ebene um ihren verdienten Platz an der Spitze. Ein Kampf gegen Windmühlen, der nicht nur aussichtslos scheint, sondern es unter den gegebenen Rahmenbedingungen zweifellos ist. Denn: „Es geht natürlich um die Verteilung von Macht. Und dass die niemand freiwillig abgibt, ist klar“ (Mühlberger 2015: 80). Ohne spürbare Veränderungen wird beispielsweise im Finanzsektor weltweit erst in etwa 30 Jahren (im Jahr 2048) ein Frauenanteil von 30% in den Geschäftsleitungen erreicht werden (Wyman 2016). Da hilft nur eines: Gesetzliche Maßnahmen für eine geschlechtergerechte Unternehmensführung und das nicht nur in den Führungspositionen der Finanzwirtschaft. Let's make quota!

Literatur

- Arbeiterkammer Wien (2016): Sonderauswertung (Stichtag 21.9.2016) der 100 größten österreichischen Kreditinstitute (gemessen an der Bilanzsumme).
- Arbeiterkammer Wien (2017): AK.Frauen.Management.Report: Gesucht: 278 Frauen! Noch eine weiter Weg bis zur Erfüllung der Frauenquote in Aufsichtsräten, online verfügbar unter: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20170212_OTS0004/ak-frauenmanagementreport-gesucht-278-frauen (aufgerufen am 8.3.2017).
- Alfermann, Dorothee (1992): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans, in: Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen, München, Mering, S. 301–318.
- Bundeskanzleramt Österreich (2013): Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung 2013–2018. Erfolgreich. Österreich, Wien.
- Bundeskanzleramt Österreich (2014): Public Corporate Governance Kodex, Wien
- Bundeskanzleramt Österreich (2017): Für Österreich. Arbeitsprogramm der Bundesregierung 2017/2018, Wien.
- Dhir, Aaron A. (2015): Challenging Boardroom Homogeneity – Corporate Law, Governance, and Diversity, Cambridge University Press.
- Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Europäische Kommission (2010): Mehr Frauen in Führungspositionen – ein Schlüssel zu wirtschaftlichen Stabilität und Wachstum, Brüssel.
- Europäische Kommission (2013): Richtlinie 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen, zur Änderung der RL 2002/87/EG und zur Aufhebung der RL 2006/48/EG und RL 2006/49/EG, online verfügbar unter: https://www.parlament.gv.at/PAKT/EU/XXIV/EU/11/98/EU_119842/imfname_10409383.pdf (aufgerufen am 8.3.2017).
- Europäische Kommission (2015): Datenbank zur Verteilung von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen, online verfügbar unter: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm (aufgerufen am 14.12.2016).
- Europäische Kommission (2016): Datenbank zur Verteilung von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen, online verfügbar unter: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm (aufgerufen am 8.3.2017).

- Grabitz, Ileana / Kunz, Anne (2013): „Regeln wie beim Rugby“, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/print/wams/wirtschaft/article117572043/Regeln-wie-beim-Rugby.html> (aufgerufen am 19.12.2016).
- Holst, Elke (2016): „Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen“, in: DIW-Wochenbericht 37, Berlin.
- Kaiser, Simone / Hochfeld, Katharina / Gertje, Elena / Schraudner, Martina (2012): „Unternehmenskulturen verändern Karrierebrüche vermeiden“, Stuttgart.
- Klenner, Christina / Lott, Yvonne (2016): Arbeitszeioptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb, WSI Studie 4.
- Krell, Gertraude (2014): Vertrackte Verhältnisse: (Un)Sichtbarkeiten und „Frauenkarrieren“, in: Hänzi, Denis / Matthies, Hildegard / Simon, Dagmar (Hg.): Erfolg: Ausprägungen und Ambivalenzen einer gesellschaftlichen Leitorientierung, Leviathan, Jg. 42, Sonderband 29, S. 194–207.
- Liswood, Laura (2015): Heterogen ist besser, in: Harvard Business Manager (5/2015), S. 16–17.
- Metcalfe, Hilary / Rolfe, Heather (2009): Employment and earnings in the finance sector: A gender analysis, online verfügbar unter https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/research_report_17_employment_and_earnings_in_finance_sector_gender_analysis.pdf (aufgerufen am 8.3.2017).
- Mercer (2016): When Women Thrive .
- Mühlberger, Sarah (2015): „Von einer veränderten Kultur profitieren alle“, In: Brand ein 03/2015, S. 78–80.
- Österreichische Nationalbank (2016): Entwicklung der Beschäftigten nach Köpfen im österreichischen Bankwesen 2015, online verfügbar unter: <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=3.26> (aufgerufen am 8.3.2017).
- Pack, Stephanie (2014): Frauenquote in EU noch Zukunftsmusik, online verfügbar unter: <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/karriere-nachrichten/sn/artikel/frauenquote-in-der-eu-noch-zukunftsmusik-131172> (aufgerufen am 18.12.2016).
- Pfister, Rene / Schult, Christoph (2012): Sorry, das geht zu langsam, in: Der Spiegel.
- Rastetter, Daniela (2005): Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. Das Management als Männerbund., in: Krell, Gertraude (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden.
- Sander, Gudrun / Nentwich, Julia / Offenberger, Ursula (2015): Die Finanzmarktkrise unter Genderaspekten: Von der Krise der Finanzmärkte zu einer Krise der Männlichkeit.
- Sattelberger, Thomas (2011): Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns in: Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Springer, Wiesbaden .
- Sauer, Birgit (2010): Das Geschlecht der Finanz- und Wirtschaftskrise – Eine Intervention in aktueller Krisendeutungen, in: Kurswechsel 1/2010, S. 38–46.
- Spitzer, Sonja / Wieser, Christina (2017): Frauen.Management.Report.2017, AK Wien.
- Süddeutsche Zeitung: „Die Finanzkrise ist auch eine Testosteron-Krise“ (5.10.2009), online verfügbar unter: <http://www.horx.com/MedienHighlights/Sueddeutsche-2009-10-05.pdf> (aufgerufen am 8.3.2017).
- Willenbrock, Harald (2010): Wer braucht eigentlich eine Frauenquote? in: Brand eins 10/10, S. 16–18.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen: Brücken und Barrieren, hg. vom BM-FSJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Wyman, Oliver (2016): Women in Financial Services.