



Studie über den Anteil von

# FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN in der Steiermark



# Inhalt

**4**  
VORWORT

---

**6**  
DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

---

**7**  
PROBLEMAUFRISS

---

**8**  
EINLEITUNG & FORSCHUNGSZIEL

---

**11**  
METHODIK

---

**12**  
ERGEBNISSE

---

**30**  
Interview mit BARBARA HEY

---

**33**  
Interview mit ANITA RAINER

---

**52**  
FAZIT

---

**58**  
FELIN

---

## Abstract

Die Studie „Frauen in Führungspositionen in der Steiermark 2025“ untersucht die Geschlechterverteilung auf der ersten Führungsebene der 100 umsatzstärksten Unternehmen in der Steiermark. Analysiert wurden Geschäftsführungen, Vorstände und Aufsichtsräte unter Berücksichtigung von Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit und der zeitlichen Entwicklung. Zusätzlich wird die Zusammensetzung der Aufsichtsräte in den Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark sowie der Stadt Graz betrachtet. Ergänzt wird die quantitative Analyse durch eine qualitative Befragung von Unternehmen, Betriebsrät\*innen und Frauen selbst, mit dem Ziel, wirksame Gleichstellungsmaßnahmen zur Förderung weiblicher Karrieren zu identifizieren. Die Ergebnisse liefern eine fundierte Grundlage für die gezielte und wirkungsvolle Planung von Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.

# Vorwort

Es ist dies der fünfte Bericht von FELIN dazu, wie es um den Anteil der Frauen in den Führungsetagen der 100 umsatzstärksten Unternehmen der Steiermark bestellt ist, und es sind keine Freudenfeuer, die aus diesem Anlass zu entzünden sind: Der Anteil der weiblichen Vorstandsmitglieder stagniert, der Anteil der weiblichen Geschäftsführungsmitglieder stagniert, einzig in den Aufsichtsräten sind die Frauen – dank der verbindlichen gesetzlichen Quote – im Vormarsch. Der Tiefpunkt: die Geschäftsführungsebene im Industriesektor, mit einer einzigen Frau unter 91 Personen.

An Lippenbekenntnissen seitens der Chefetagen fehlt es nicht, allein: Die Frauen verlieren zunehmend den Glauben daran, dass mit diesen Bekenntnissen der Wille zur konsequenten Umsetzung verbunden ist. „Es reicht nicht, Frauen in bestimmte Positionen zu bringen. Es geht um Unternehmenskulturen, die sich grundlegend ändern müssen“, sagt Gleichstellungsexpertin Barbara Hey im Interview mit FELIN.

Im qualitativen Teil dieser Studie unternahm FELIN eine Tiefenbohrung in Bezug darauf, welche Unternehmenskultur sich Frauen erwarten, welche Gleichstellungsmaßnahmen sie als sinnvoll erachten und welche Hindernisse sie auf dem Weg zu Veränderung sehen. Kernaussagen:

Gleichstellungsmaßnahmen werden dann als Alibimaßnahmen betrachtet, wenn sie nicht von aktivem Engagement der Führungskräfte begleitet sind.

Einzelne Maßnahmen verpuffen, wenn sie nicht konsequent von der Führung unterstützt und von einem Abbau gesellschaftlicher Rollenzuschreibungen begleitet werden. Frauen sind es zunehmend leid, mit „Frauenförderplänen“ abgewimmelt zu werden, ohne dass Gleichstellung von

den Männern in jeder Hinsicht und auf jeder Ebene mitgedacht und strukturell verankert wird.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Schlüsselfrage in Zusammenhang mit der Repräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen. Im Vorfeld des Muttertags 2025 hat sich das arbeitnehmersnahe Momentum-Institut auf Basis der „Zeitverwendungserhebung 2021/2022“ angesehen, wie es um den Anteil von Vätern an der Hausarbeit bestellt ist. Die bemerkenswerte Erkenntnis: Männer mit Kindern leisten sogar noch weniger Hausarbeit als Single-Männer.<sup>1</sup> Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, transparente Gehalts- und Beförderungskriterien, häufigere und längere Väterkarenzen – diese Maßnahmen werden von den befragten Frauen als der wirksamste Hebel für mehr Gleichstellung erachtet. Mentoring-Programme werden kritisch betrachtet, wenn sie nicht von der obersten Führungsebene mitgetragen werden. Frauenquoten stoßen ebenfalls auf wenig Begeisterung, obwohl sie als prinzipiell wirksam bewertet werden. Hier trägt die konsequente Stigmatisierung der „Quotenfrauen“ faule Früchte.

„Erst wenn sich die Zusammensetzung einer Belegschaft verändert, entsteht kultureller Wandel“, sagt Barbara Hey im Interview in dieser Studie. Gleichzeitig verhindert die traditionelle Unternehmenskultur vielfach die Beschleunigung dieses Veränderungsprozesses. Erst in 30 Jahren ist aus heutiger Sicht laut Boston Consulting Group mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern in den Vorstandsgremien zu rechnen.

Wenn die Frauen an der Spitze angekommen sind, bleiben sie oft nur halb so lange auf ihren Posten wie die Männer, was eine deutsche Studie von Janine Maniora aus dem Jahr 2024 zeigte.<sup>2</sup> Zum Teil, weil sie diffamiert, aus dem Amt hinausgedrängt werden, zum Teil aber auch deshalb,

weil sie so erfolgreich sind, dass sie wieder abgeworben werden. Maniora untersuchte ab dem Jahr 2010 die Verweildauer von Männern und Frauen in den Vorständen von deutschen Großunternehmen, die an der Börse notiert sind. Die kurze Verweildauer trägt nicht dazu bei, dass durch diese Frauen in Führungspositionen in den jeweiligen Unternehmen der kulturelle Wandel vollzogen wird.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, transparente Fakten schärfen den Blick: Im Vorfeld der Regierungsbildung 2025 forderte eine Reihe namhafter Wirtschaftswissenschaftlerinnen, angeführt von Manuela Vollmann (ABZ\* Austria), Christine Mayrhuber und Margit Schratzenstaller (beide Wifo), die Installierung eines „Gleichstellungsrates“, eine „von der jeweiligen Regierung und parteipolitischen Interessen unabhängige, kontinuierlich arbeitende Institution, die Gleichstellungsdefizite aufzeigt und Maßnahmen auf ihre Gleichstellungswirkung überprüft“. Der Forderung wurde nicht Rechnung getragen.<sup>3</sup>

Aufgeben ist keine Option. Die feministische Aktivistin Franziska Schutzbach beschwört in ihrem Buch „Revolution der Verbundenheit“ die Kraft der Resilienz, der Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften, und die Zuversicht.<sup>4</sup> Außerdem hält sie fest, dass: „Frauen [...] noch nie nicht Widerstand geleistet [haben]“<sup>5</sup>.

Wir bedanken uns bei Dr.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Lisa Mittiscek MA, selbstständige Sozialwissenschaftlerin und Mitglied der GenderWerkstätte Graz, für die Durchführung der Studie.

Ein großes Dankeschön gilt unseren Sponsor\*innen, die es wieder ermöglicht haben, diese Studie umzusetzen.

## Der Vorstand von FELIN



**Heide Cortolezis MSc MBI**



**Mag.<sup>a</sup> Claudia Gigler**



**Mag.<sup>a</sup> Christina Lind**

<sup>1</sup> <https://www.momentum-institut.at/news/muttertag-vaeter-leisten-von-allen-maennern-am-wenigsten-hausarbeit/>

<sup>2</sup> [https://rp-online.de/nrw/staedte/duesseldorf/duesseldorf-janine-maniora-veroeffentlicht-studie-zu-frauen-in-fuehrungspositionen\\_aid-107242413](https://rp-online.de/nrw/staedte/duesseldorf/duesseldorf-janine-maniora-veroeffentlicht-studie-zu-frauen-in-fuehrungspositionen_aid-107242413)

<sup>3</sup> <https://www.derstandard.at/story/3000000254274/oesterreich-schlittert-in-die-gleichstellungsrezession>

<sup>4</sup> Franziska Schutzbach: „Revolution der Verbundenheit. Wie weibliche Solidarität die Gesellschaft verändert“

<sup>5</sup> <https://direkt-magazin.ch/meinung/glstlmg-fr/franziska-schutzbach-frauen-haben-noch-nie-nicht-widerstand-geleistet>

# Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

## DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE 2025 IM ÜBERBLICK

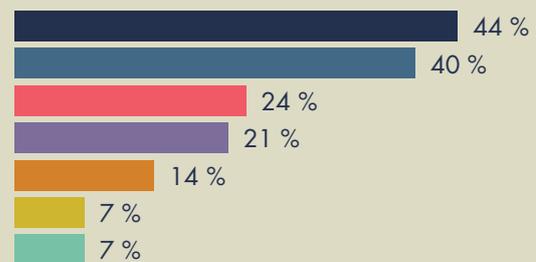
Die höchsten Frauenanteile\* finden sich 2025, wie auch in den Jahren davor, in den Aufsichtsräten der Beteiligungsgesellschaften von Stadt Graz und Land Steiermark:

- In den Aufsichtsräten der Beteiligungsgesellschaften der **Stadt Graz** liegt der Frauenanteil im Jahr 2025 bei **55 %**. Das ist ein deutlicher Anstieg gegenüber **44 %** im Jahr 2023.
- In den Aufsichtsräten der Beteiligungsgesellschaften des **Landes Steiermark** liegt der Frauenanteil bei **39 %**, das ist ein leichter Rückgang gegenüber **40 %** im Jahr 2023.
- In den Aufsichtsräten der **börsennotierten Großunternehmen mit Quote** beträgt der Frauenanteil aktuell **38 %**, ein deutlicher Zuwachs gegenüber **24 %** im Jahr 2023 und erstmals über der gesetzlich vorgeschriebenen Quote von 30 %.
- In den Aufsichtsräten der **Top 100 Unternehmen** liegt der Frauenanteil 2025 verglichen mit 2023 unverändert bei **21 %**.
- In der **ersten Führungsebene** (Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat als Kontrollorgan) der Top 100 Unternehmen liegt der Frauenanteil im Jahr 2025 bei **15 %**, ein leichter Anstieg gegenüber **14 %** im Jahr 2023.
- Im **Vorstand** der Top 100 Unternehmen steigt der Frauenanteil auf **8 %** im Jahr 2025. 2023 waren es **7 %**.
- In den **Geschäftsführungen** der Top 100 Unternehmen ist der Frauenanteil hingegen auf **4 %** gesunken – das bedeutet einen Rückgang um drei Prozentpunkte gegenüber **7 %** im Jahr 2023.

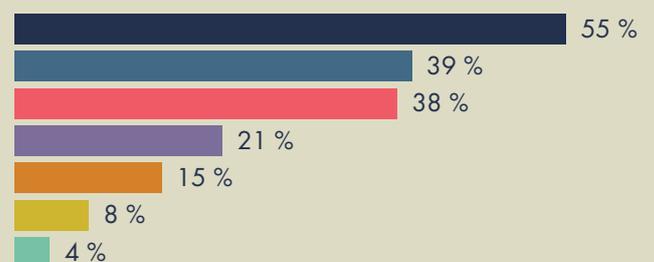
\* Die hier vorliegenden Forschungsbefunde beziehen sich nur auf die Kategorien Frauen und Männer. FELIN ist sich der existierenden Geschlechtervielfalt bewusst und hofft darauf, dass sich die vorhandene Geschlechtervielfalt zukünftig auch in Führungsetagen abbildet.

## FRAUENANTEILE IN UNTERSCHIEDLICHEN FÜHRUNGSEBENEN IM VERGLEICH 2023 UND 2025

### 2023



### 2025



- Aufsichtsräte Beteiligungsgesellschaften Stadt Graz
- Aufsichtsräte Beteiligungsgesellschaften Land Steiermark
- Aufsichtsräte börsennotierte Unternehmen
- Aufsichtsräte Top 100 Unternehmen
- Erste Führungsebene Top 100 Unternehmen
- Vorstand Top 100 Unternehmen
- Geschäftsführung Top 100 Unternehmen

# Problemaufriss



Seit 2017 erhebt FELIN alle zwei Jahre den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Steiermark – mit einer klaren Intention: den Status quo sichtbar zu machen, strukturelle Barrieren zu benennen, persönliche Erfahrungen hinter den Zahlen zu dokumentieren und Frauen zu bestärken. Denn es liegt nicht an ihnen, wenn der Aufstieg scheitert, sondern an Rahmenbedingungen, die Chancengleichheit noch immer verhindern.

Die Datenlage spricht auch 2025 eine ernüchternde Sprache. Trotz jahrzehntelanger Diskussionen, gesetzlicher Gleichstellungsgebote und vermeintlicher Fortschritte stagniert der Anteil von Frauen in Führungsrollen oder sinkt sogar, wie aktuell zu sehen ist. Diese Entwicklung wirft Fragen auf, die über das Offensichtliche hinausgehen: Warum gelingt es nicht, mehr Frauen an entscheidende Positionen zu bringen? Woran scheitert Gleichstellung in der Praxis – trotz theoretischer Akzeptanz? Was erleben Frauen tatsächlich in Organisationen, Behörden, Unternehmen und Institutionen in der Steiermark?

Es geht aber nicht nur um Zahlen, sondern auch um Wahrnehmung, um den Alltag, um strukturelle Hürden und um individuelle Erfahrungen. Frauen, die an unseren Programmen teilnehmen, berichten von Realitäten, die erschüttern und beschämen. Im Jahr 2025 kämpfen sie noch immer um so banale wie essenzielle Dinge wie einen Mülleimer auf der Toilette, um ihre Monatshygiene entsorgen zu können – ein Symbol für die Unsichtbarkeit weiblicher Bedürfnisse in männlich normierten Arbeitswelten. Andere schildern Auswahlverfahren, bei denen sie als einzige Frau vor rein männlich besetzten Gremien bestehen müssen und nicht nur mit Kompetenz, sondern auch gegen Vorurteile, implizite Erwartungen und subtile Diskriminierung kämpfen.

Diese persönlichen Berichte verleihen der Untersuchung Nachdruck. Sie zeigen, dass strukturelle Benachteiligung nicht nur eine abstrakte Größe ist, sondern täglich erlebte Realität. Eine Realität, die nicht selten zu Frustration, Rückzug

oder – wie die österreichische Kulturwissenschaftlerin Beatrix Frasl treffend analysiert – zu stillen Formen des Protests führt: Immer mehr junge Frauen hinterfragen das System radikal. Sie verzichten bewusst auf Beziehungen mit Männern oder auf Kinder, weil sie wissen, dass beides ihre berufliche Entwicklung hemmen kann, in einer Gesellschaft, die es noch immer nicht schafft, Care-Arbeit gerecht zu verteilen oder eine ausreichende Infrastruktur für Vereinbarkeit zu schaffen.

Diese Entwicklung ist kein individueller Lebensentwurf, sondern ein politisches Statement. Und sie ist Ausdruck einer tiefen Resignation gegenüber einem System, das Gleichberechtigung zwar als Ziel deklariert, aber strukturell nicht umsetzt. Denn auch das zeigt unsere Analyse: Männer in der Steiermark arbeiten häufiger aus persönlichen Gründen in Teilzeit, nicht etwa wegen Kinderbetreuung, sondern weil sie es sich leisten können. Frauen hingegen müssen Teilzeit oft als einzige Option wählen, um unbezahlte Sorgearbeit zu leisten – ein Umstand, der sie langfristig aus Karrierewegen drängt.

Angesichts dieser Entwicklungen bleibt oft nur die individuelle Resilienz. Oder, wie es eine Teilnehmerin formuliert: „Im Moment können wir es uns nur selbst richten.“ Doch das kann und darf nicht die Antwort der Gesellschaft sein. Denn Gleichstellung ist keine private Angelegenheit, sie ist ein demokratisches Grundrecht. Und sie ist die Voraussetzung für eine zukunftsfähige Gesellschaft, die alle Potenziale nutzt.

Diese Studie will dafür eine Grundlage schaffen. Sie will sichtbar machen, wo wir stehen und warum das nicht ausreicht. Sie will zeigen, was getan werden müsste und wer gefordert ist, ins Handeln zu kommen. Und sie will vor allem eines: den Blick auf Frauen in Führungspositionen nicht als Randthema behandeln, sondern als zentralen Indikator für den Zustand unserer Gesellschaft. Denn dort, wo Frauen fehlen, fehlt nicht nur Vielfalt – dort fehlt Zukunft.

**Christiane Katschnig-Otter**  
Geschäftsführerin von FELIN

# Einleitung und Forschungsziel

## Einleitung und Forschungsziel

Obwohl Frauen rund 50,6 % der steirischen Bevölkerung ausmachen, gegenüber 49,4 % Männern (Landentwicklung Steiermark, 2023), und trotz steigender Erwerbsbeteiligung – 245.305 Frauen gegenüber 292.620 Männern sind aktuell aktiv beschäftigt (Wibis Steiermark, 2024) – sind sie in Führungspositionen weiterhin massiv unterrepräsentiert: nur 32,1 % der Führungskräfte in der Steiermark insgesamt sind weiblich (Steiermark – Gleichstellung in Zahlen, 2022). Auch auf nationaler Ebene zeigt sich ein deutliches Ungleichgewicht: In den Geschäftsführungen der 200 größten Unternehmen Österreichs lag der Frauenanteil 2025 bei nur 13,8 %, in den Aufsichtsräten bei 25,5 % (AK, 2025). Der „Austria Gender Diversity Index 2024“ der Boston Consulting Group (BCG), der jährlich die 50 größten börsennotierten Unternehmen Österreichs analysiert, zeigt zudem, dass es aktuell sogar zu Rückschritten kommt: Erstmals seit Beginn dieser Erhebung 2018 ist die Vielfalt in den Führungsetagen österreichischer Top-Unternehmen rückläufig. Der Frauenanteil in Vorständen sank im Vergleich zum Vorjahr um 2,7 Prozentpunkte auf nun 12,4 %. Auch der Anteil von Unternehmen mit mindestens einer Frau im Vorstand ist um 4 Prozentpunkte auf aktuell 44 % gefallen, während zudem die Vergütungslücke in Vorstand und Aufsichtsrat von 27 % weiterhin stagniert (BCG, 2025).

Diese strukturelle Benachteiligung lässt sich definitiv nicht mit Qualifikationsdefiziten erklären: In Österreich haben 22,8 % der Frauen einen akademischen Abschluss – mehr als Männer

mit 18,1 % (statistik.at, 2022). Dennoch verdienen Frauen in der Steiermark im Durchschnitt deutlich weniger: 31.267 € brutto pro Jahr gegenüber 48.077 € bei Männern – eine Differenz von rund 38,9 % (Lohnsteuerstatistik, 2023). Diese Einkommenslücke hat langfristige Folgen: Die geschlechter-spezifische Pensionslücke beträgt 40,7 %, was ein erhöhtes Armutsrisiko im Alter zur Folge hat (statistik.at, 2023).

Ein zentraler Grund für diese Ungleichheit ist die ungleiche Verteilung unbezahlter Care-Arbeit. Frauen leisten täglich fast zwei Stunden mehr unbezahlte Arbeit als Männer, insbesondere in Haushalt und Kinderbetreuung. In Paarhaushalten übernehmen sie durchschnittlich 64,8 % der Hausarbeit und 67,2 % der Kinderbetreuung – selbst bei gleichem oder höherem Erwerbsausmaß (Zeitverwendungsstudie Österreich, 2023).

Entsprechend arbeiten 51,1 % der erwerbstätigen Frauen in der Steiermark in Teilzeit (bei Männern sind es 11,1 %). Auch österreichweit zeigt sich eine starke geschlechtsspezifische Ungleichverteilung bei der Teilzeitbeschäftigung – bedeutend ist hier vor allem Elternschaft: 74 % der Frauen mit Kindern unter 15 Jahren arbeiten in Teilzeit, während es bei Männern mit Kindern im selben Alter lediglich 7,7 % sind. Auffällig ist zudem, dass Männer ohne Kinder mit 13,7 % sogar eine höhere Teilzeitquote aufweisen als Väter (Statistik Austria, 2023).

Alle diese Zahlen zeigen klar: Die geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen ist Ausdruck tief verwurzelter struktureller Ungleichheiten in der Verteilung von Arbeit, Einkommen und Verantwortung – und keine Folge fehlender Qualifikationen oder Ambitionen.

Vor dem Hintergrund dieser Daten zielt die vorliegende Untersuchung darauf ab, die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen auf regionaler Ebene in der Steiermark zu analysieren. Konkret richtet sich der Fokus dabei auf die 100 umsatzstärksten Unternehmen sowie Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark und der Stadt Graz.

## **Forschungsfragen**

**Im Zentrum der Untersuchung stehen folgende Forschungsfragen:**

**1.**

**Wie hoch sind die Frauenanteile in Führungspositionen (Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichtsrat) in der Steiermark im Jahr 2025?**

**2.**

**Wie variieren diese Anteile in Abhängigkeit von der Betriebsgröße?**

**3.**

**Wie hoch ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen mit Sitz in der Steiermark?**

**4.**

**Wie stellt sich der Frauenanteil in Führungspositionen innerhalb der Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark und der Stadt Graz dar?**

**5.**

**Welche Entwicklungen lassen sich im Vergleich zu den Jahren 2021 und 2023 feststellen?**

**6.**

**Verfolgen die untersuchten Unternehmen Gleichstellungsziele bzw. setzen sie Gleichstellungsmaßnahmen um, und wenn ja, in welcher Form?**

**7.**

**Wie zufrieden sind Mitarbeiterinnen und Betriebsrät\*innen mit den Gleichstellungsmaßnahmen?**



*„Gesetzliche Gleichberechtigung gibt es bereits, von Gleichwertigkeit von Männern und Frauen, gerade im Berufsleben, sind wir aber leider oftmals noch zu weit entfernt. Glücklicherweise gibt es bereits viele erfolgreiche Frauen in Führungspositionen, aber wir sind noch lange nicht am Ziel und müssen noch einige Hindernisse überwinden. Deswegen ist mir wichtig, dass wir uns immer wieder aufs Neue für mehr Gleichstellung einsetzen. FELIN übernimmt hier wichtige Aufgaben, wenn es darum geht, mehr Bewusstsein zu schaffen, dass wir Frauen in Führungspositionen weiter stärken müssen. Kämpfen wir weiterhin für mehr Gerechtigkeit und eine Gesellschaft, in der gleiche Leistung auch den gleichen Wert hat!“*

**Manuela Khom**

Landeshauptmann-Stellvertreterin Steiermark

---

*„Offiziell gelten Frauen längst als gleichberechtigt. Dass sie es noch lange nicht sind, zeigt sich spätestens, wenn sie eine Führungsposition anstreben. Da stoßen sie dann plötzlich auf ungeahnte Widerstände und Skepsis, auch wenn sie alle Qualifikationen für die entsprechende Stelle mitbringen. Bis heute wird Männern mehr zugetraut als Frauen, wenn es um die Besetzung von Spitzenpositionen geht. Es gilt, diese verfestigten Muster bewusst zu machen und aufzubrechen, damit Männer und Frauen gleichberechtigt in eine Führungsposition gelangen können. Danke an FELIN, dass sie dieses Ziel unbeirrt und voller Optimismus verfolgen.“*

**Elke Kahr**

Bürgermeisterin der Stadt Graz

---



# Methodik

## Stichprobe

Die Untersuchung basiert auf einer Gesamtstichprobe von 147 Unternehmen, die sich aus folgenden drei Gruppen zusammensetzt:

- den 100 umsatzstärksten Unternehmen der Steiermark gemäß dem Ranking „Top of Styria“ (Stichtag: 03.03.2025),
- 34 direkten Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark mit Aufsichtsräten (Stichtag: 07.05.2025, Berichtsbericht des Landes Steiermark 2023)
- sowie 18 direkten Beteiligungen der Stadt Graz mit Aufsichtsräten (Stichtag: 07.05.2025).

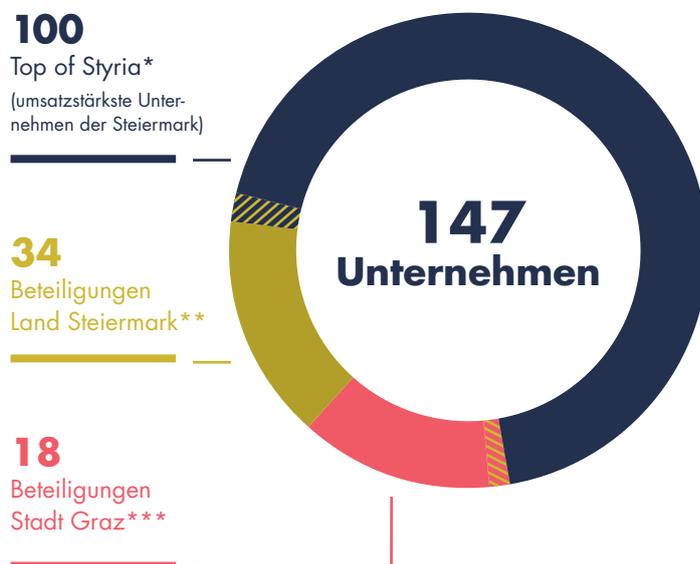
Für die Analyse des Frauenanteils in Aufsichtsräten wurden lediglich jene Beteiligungen berücksichtigt, die tatsächlich über ein entsprechendes Gremium verfügen. Dies traf auf 24 von 34 Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark sowie auf 12 von 18 Beteiligungen der Stadt Graz zu.

Aufgrund von Überschneidungen wurde die endgültige Anzahl der untersuchten Unternehmen auf 147 bereinigt. Drei Unternehmen fungieren sowohl als Top-Unternehmen als auch als Beteiligungsgesellschaften (Holding Graz, Steiermärkische Krankenanstalten GmbH, Energie Steiermark AG). Zwei weitere Unternehmen – Bühnen Graz GmbH und steirischer herbst festival gmbh – sind gemeinsame Beteiligungen von Land und Stadt.

## Datenerhebung

Die Erhebung der Daten zur ersten Führungsebene der Unternehmen erfolgte durch die Auswertung öffentlich zugänglicher Firmenbuchauszüge sowie ergänzende Informationen von Webseiten (FirmenABC, Webseiten der Unternehmen selbst). Für die Beteiligungsgesellschaften wurden die relevanten Daten von den zuständigen Stellen der Stadt Graz und des Landes Steiermark zur Verfügung gestellt.

## Samplegrößen im Vergleich



- \* Daraus 3 Beteiligungen, die auch Beteiligungsgesellschaften sind
- \*\* 24 davon mit Aufsichtsrat
- \*\*\* 12 davon mit Aufsichtsrat, daraus 2 Beteiligungen, die zu Stadt und Land gehören

# Ergebnisse

## Das Sample

Für die statistischen Auswertungen und darauf aufbauende Interpretationen wurden die Unternehmen wie folgt eingeteilt:

- Top 100 Unternehmen in der Steiermark (nach Umsatz)
- Börsennotierte Unternehmen in der Steiermark
- Beteiligungsgesellschaften Land Steiermark
- Direkte Beteiligungsgesellschaften Stadt Graz und Eigenbetriebe

Für die Analyse der ersten Führungsebene wurden Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat als Kontrollorgan sowohl kumuliert als auch getrennt betrachtet.

Die erste Führungsebene der 100 größten Unternehmen der Steiermark wurde weiters nach **Unternehmensgröße\*** und nach **Branchen** getrennt ausgewertet. Hierbei wurden folgende Kategorien verwendet:

	2021	2023	2025
<b>Kleinbetriebe (0–299 Beschäftigte)</b>	21 %	22 %	18 %
<b>Mittelbetriebe (300–999 Beschäftigte)</b>	42 %	47 %	50 %
<b>Großbetriebe (über 1.000 Beschäftigte)</b>	37 %	31 %	32 %

Die Grafik zeigt die Entwicklung der Unternehmensgrößenklassen in den Jahren 2021, 2023 und 2025, unterteilt in Klein-, Mittel- und Großbetriebe.

Im Jahr 2025 stellen mittelgroße Unternehmen mit 50 % den größten Anteil dar. Diese Betriebe beschäftigen zwischen 300 und 999 Personen. Es folgen der Anteil der großen Unternehmen (über 1.000 Beschäftigte) mit 32 % und der Anteil der 18 % Kleinunternehmen (unter 299 Beschäftigte).

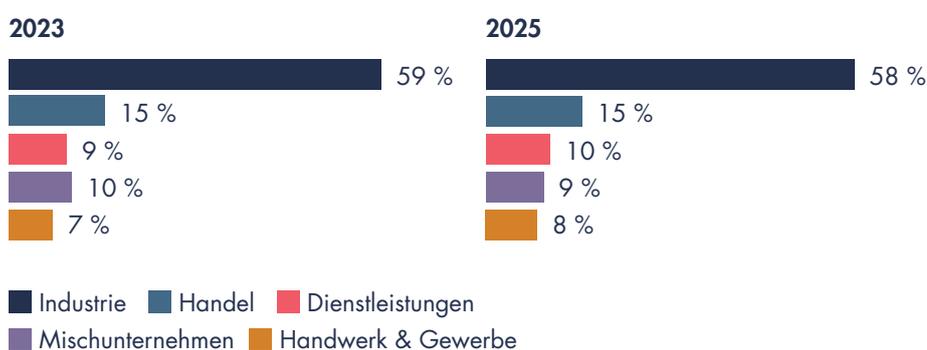
Ein Blick auf die Entwicklung zeigt: Der Anteil der Mittelbetriebe in den Top 100 ist kontinuierlich gestiegen, von 42 % im Jahr 2021 über 47 % im Jahr 2023 auf 50 % im Jahr 2025. Der Anteil der Großbetriebe hingegen schwankt von 37 % im Jahr 2021 auf 31 % im Jahr 2023 und schließlich auf 32 % im Jahr 2025.

Der Anteil kleiner Unternehmen ist zunächst leicht gestiegen (von 21 % im Jahr 2021 auf 22 % im Jahr 2023) und sinkt 2025 auf 18 %.

\* Die von uns gewählte Größeneinteilung wurde nach studienrelevanten Gesichtspunkten gewählt und entspricht nicht der unverbindlichen Empfehlung betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der "kleinen und mittleren Unternehmen" der EU-Kommission. Die Gruppe Großbetriebe repräsentiert in diesem Sample rein größtmäßig die vom Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G) betroffenen Unternehmen, die Gruppe Kleinunternehmen wird in unserem Sample nicht gesondert betrachtet.

---

## Branchen\* Vergleich 2023 und 2025



Die Grafik zeigt die prozentuale Verteilung verschiedener Wirtschaftsbranchen innerhalb der Top 100 Unternehmen in der Steiermark im Vergleich von 2023 zu 2025. Die Industrie ist in beiden Jahren die dominierende Branche, mit einem leichten Rückgang von 59 % im Jahr 2023 auf 58 % im Jahr 2025. Der Handel bleibt konstant bei 15 %. Die Dienstleistungsbranche verzeichnet einen geringen Anstieg von 9 % auf 10 %. Mischunternehmen hingegen verlieren leicht an Anteil und sinken von 10 % im Jahr 2023 auf 9 % im Jahr 2025. Das Handwerk und Gewerbe wächst von 7 % auf 8 %.

---

### Vergleiche

Um die aktuellen Zahlen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen in einen zeitlichen Zusammenhang einzuordnen und Entwicklungen – sowohl Fortschritte als auch Rückschritte – sichtbar zu machen, wurden die aktuellen Ergebnisse mit jenen der FELIN-Studien zu Frauen in Führungspositionen in der Steiermark aus den Jahren 2021 und 2023 verglichen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Zusammensetzung der analysierten Unternehmen jährlich verändert: In den Top 100 Unternehmen sowie im Bereich der Beteiligungsgesellschaften können neue Akteur\*innen hinzukommen, während andere aus dem Sample herausfallen. Solche strukturellen Veränderungen sind bei der Interpretation der Vergleichsdaten entsprechend mitzudenken.

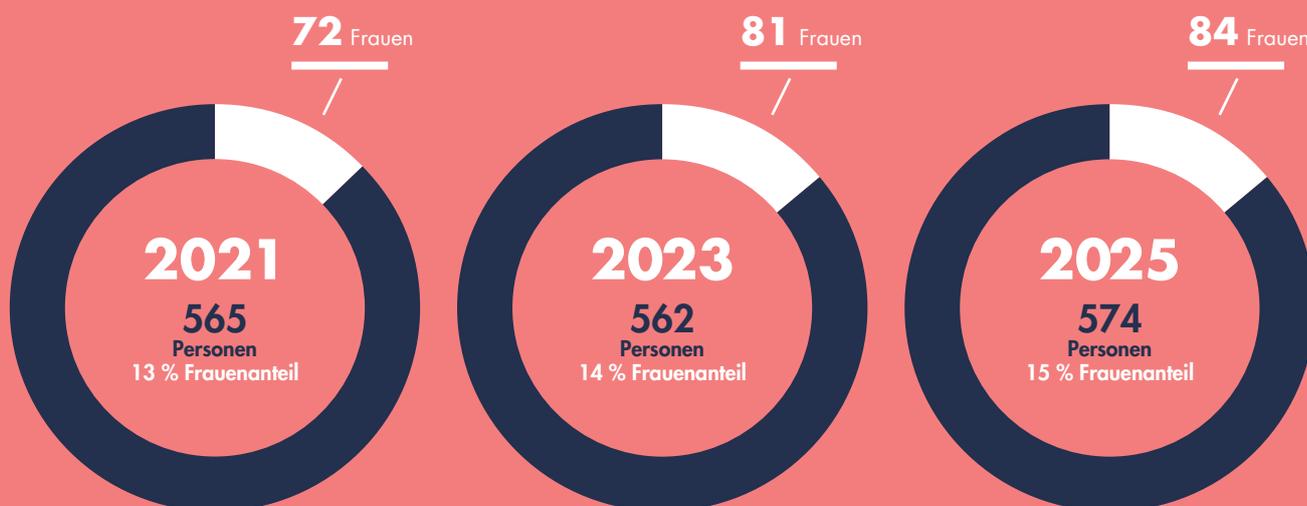
---

\* Für die Auswahl der Branchen wurde die Einteilung in Branchen auf der Webseite [topofstyria.at](https://topofstyria.at) verwendet und adaptiert. Die kleinsten Branchen (in denen teilweise nur 1–2 Unternehmen vorkommen), wurden in größere, inhaltlich ebenfalls passende Gruppen zusammengefasst.

## Erste Führungsebene in den Top 100 Unternehmen

Die Top 100 Unternehmen markieren die umsatzstärksten Unternehmen in der Steiermark und werden jährlich neu erhoben. Innerhalb dieser Gruppe beträgt der Frauenanteil in der ersten Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat als Kontrollorgan) 2025 15 %. Dies ist ein leichtes Plus um einen Prozentpunkt gegenüber 2023. Insgesamt zeigt sich damit seit 2019 (damals lag der Anteil bei 10 %) ein kontinuierlicher, leichter Aufwärtstrend, der den Zahlen im Aufsichtsrat und hierbei vor allem auch der Quotenregelung zu verdanken ist.

### Gesamt:



Die Grafik zeigt die Entwicklung des Frauenanteils in der ersten Führungsebene der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den Jahren 2021, 2023 und 2025.

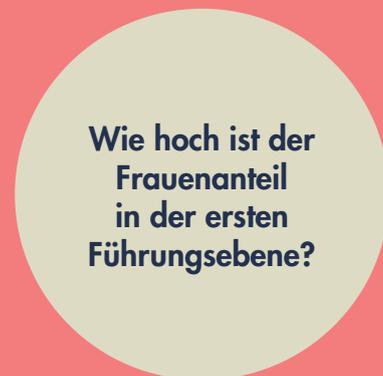
Im Jahr 2025 sind insgesamt 574 Personen in Führungspositionen tätig, davon 84 Frauen, was einem Frauenanteil von 15 % entspricht.

2023 lag der Anteil bei 14 %, mit 81 Frauen unter 562 Führungskräften.

Im Jahr 2021 betrug der Frauenanteil noch 13 % – 72 von 565 Personen in Führungsfunktionen waren Frauen.

Im Vergleich zu den Vorjahren ist somit ein kontinuierlicher Anstieg des Frauenanteils in der ersten Führungsebene erkennbar. Während der Frauenanteil 2021 bei 13 % lag, stieg er über 14 % im Jahr 2023 auf 15 % im Jahr 2025.

Es ist dabei wichtig zu berücksichtigen, dass Schwankungen bei den absoluten Zahlen auftreten können. Diese ergeben sich einerseits daraus, dass Unternehmen ihre Führungsgremien unterschiedlich groß besetzen. Andererseits verändert sich jährlich auch die Zusammensetzung der betrachteten Gruppe, da nicht immer dieselben Unternehmen zu den 100 umsatzstärksten zählen.



#### Anteil Frauen in der 1. Führungsebene 2023 im Vergleich zu 2025

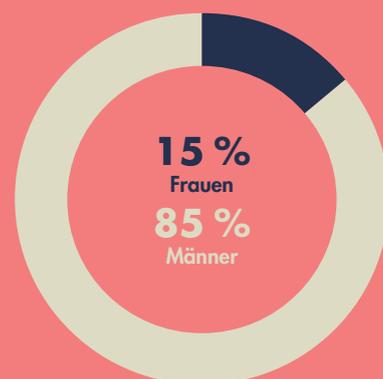
	Kleinbetriebe		Mittelbetriebe		Großbetriebe	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Personen gesamt	84	61	226	256	252	257
Frauen gesamt	4	6	30	27	47	51
Frauenanteil in %	5 %	10 %	13 %	11 %	19 %	20 %

Die Grafik zeigt den Frauenanteil in der ersten Führungsebene im Jahr 2023 im Vergleich zu 2025, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgrößen: Klein-, Mittel- und Großbetriebe.

- **In Kleinbetrieben hat sich der Frauenanteil verdoppelt:** Während 2023 nur 4 von 84 Führungskräften Frauen waren (5 %), sind es 2025 6 von 61 Personen, was einem Anteil von 10 % entspricht. Trotz eines Rückgangs bei der Gesamtzahl der Führungskräfte stieg der Frauenanteil an, allerdings auf sehr geringem Niveau. In ganzen Zahlen gibt es 2025 nur zwei Frauen mehr in Führungspositionen in Kleinbetrieben als 2023.
- **In Mittelbetrieben war der Trend leicht rückläufig:** Der Frauenanteil sank von 13 % (30 von 226 Personen) im Jahr 2023 auf 11 % (27 von 256 Personen) im Jahr 2025, obwohl die Gesamtzahl der Führungskräfte zugenommen hat.
- **In Großbetrieben ist ein leichter Anstieg erkennbar:** Der Anteil stieg von 19 % (47 von 252 Personen) im Jahr 2023 auf 20 % (51 von 257 Personen) im Jahr 2025.

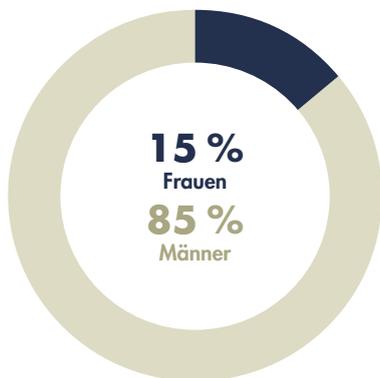
Diese Zahlen zeigen, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte in Groß- und Kleinbetrieben zugenommen hat, während dieser in mittelgroßen Unternehmen leicht rückläufig war. Besonders auffällig ist der prozentuale Anstieg in Kleinbetrieben, auch wenn die absoluten Zahlen hier weiterhin niedrig bleiben.

Frauenanteil in der ersten Führungsebene 2025



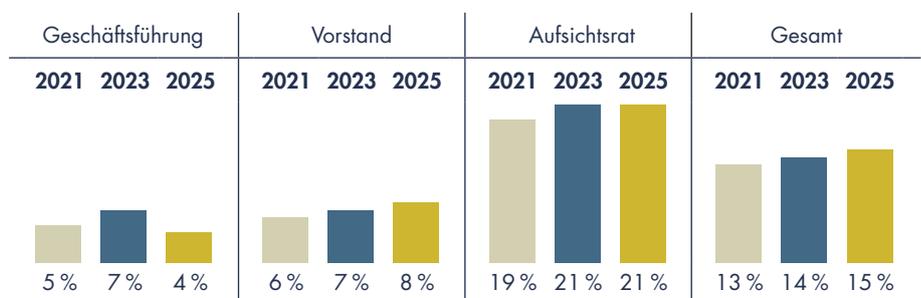
Wo hat sich der Frauenanteil am stärksten verändert: in der Geschäftsführung, im Vorstand oder im Aufsichtsrat?

Frauenanteil in der ersten Führungsebene 2025



## Einzelne Betrachtungen von Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichtsrat sowie börsennotierten Unternehmen in der Kategorie Top 100

Frauenanteil in der ersten Führungsebene 2025



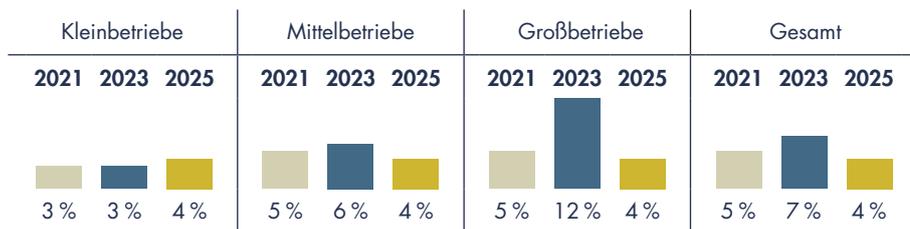
Die Grafik zeigt die Entwicklung des Frauenanteils in den drei zentralen Führungsgremien – Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat – in den Jahren 2021, 2023 und 2025.

- Im Aufsichtsrat ist der Frauenanteil zwischen 2021 und 2023 von 19% auf 21% gestiegen und stagniert seitdem bei 21%. Dieser Bereich weist über alle Jahre hinweg den höchsten Frauenanteil auf. Rechnet man jene drei börsennotierten Unternehmen, die quotenpflichtig sind, heraus, ergibt sich bei den Aufsichtsräten 2025 ein Frauenanteil von 20 %, dies ist derselbe Anteil wie auch schon 2023.
- Im Vorstand gab es einen geringen Anstieg zwischen 2021 und 2023, von 6 % auf 7 %. Im Jahr 2025 stieg der Anteil weiter auf 8 %.
- In der Geschäftsführung hingegen zeigt sich ein Rückgang: Nach einem leichten Anstieg von 5 % (2021) auf 7 % (2023) sank der Anteil im Jahr 2025 wieder auf 4 % und damit unter das Niveau von 2021. Damit weist die Geschäftsführung nicht nur den niedrigsten Frauenanteil, sondern auch die größte negative Veränderung auf.
- Insgesamt ist der Frauenanteil über alle Gremien hinweg von 13 % (2021) auf 15 % (2025) gestiegen.

In den Geschäftsführungen zeigt sich im Betrachtungszeitraum ein Rückgang des Frauenanteils, in den Vorständen ein leichter Anstieg. Der Aufsichtsrat als Kontrollorgan bleibt weiterhin das Gremium mit dem höchsten Frauenanteil, zeigt aber auch nur moderate Zuwächse.

## Geschäftsführung

### Frauenanteil in der Geschäftsführung der Top 100 Unternehmen 2021, 2023 und 2025

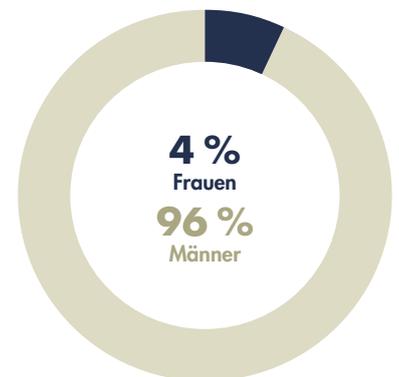


Die Grafik zeigt die Entwicklung des Frauenanteils in der Geschäftsführung der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den Jahren 2021, 2023 und 2025 – sowohl insgesamt als auch differenziert nach Betriebsgrößen.

- Insgesamt ist der Frauenanteil in der Geschäftsführung 2025 zurückgegangen: von 5 % im Jahr 2021 gab es 2023 eine Steigerung auf 7 %, während es 2025 nur mehr 4 % sind.
- In Kleinbetrieben blieb der Frauenanteil zunächst konstant bei 3 % (2021 und 2023) und stieg dann leicht auf 4 % im Jahr 2025.
- In Mittelbetrieben zeigt sich nach einer Steigerung von 5 % (2021) auf 6 % (2023) ein Rückgang auf nur mehr 4 % (2025).
- Besonders auffällig ist der Rückgang aktuell bei den Großbetrieben: Hier lag der Frauenanteil in der Geschäftsführung 2021 noch bei 5 %, stieg 2023 auf 12 % und sank 2025 auf nun nur noch 4 %. In ganzen Zahlen zeigt sich diese Veränderung wie folgt: Während 2023 noch 10 Frauen in den Geschäftsführungen waren, sind es 2025 nur mehr 6 Frauen. Dies hat einerseits damit zu tun, dass in zwei Betrieben Frauen durch Männer ersetzt wurden und andererseits zwei Unternehmen mit jeweils einer Frau in Geschäftsführungen 2025 nicht mehr unter den Top 100 Unternehmen sind, die 2023 noch dort vertreten waren. Insgesamt wird sichtbar, dass es sich um Veränderungen auf sehr geringem Gesamtniveau im einstelligen Bereich handelt.

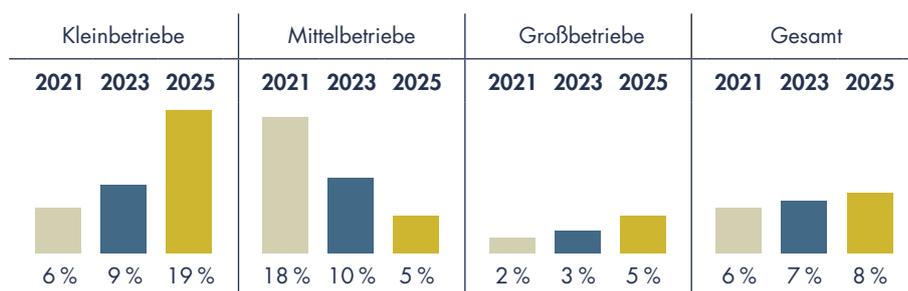
Der Frauenanteil in den Geschäftsführungen der Top 100 Unternehmen ist 2025 insgesamt rückläufig. Besonders in Großbetrieben gab es einen starken Rückgang, während kleine Betriebe einen leichten Anstieg verzeichnen. Der Gesamttrend bleibt damit klar negativ und Frauen sind in Geschäftsführungspositionen weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Von 146 Personen in Geschäftsführungen sind nur 6 Frauen, damit ergibt sich ein Männeranteil von 96 %.

### Frauenanteil in der Geschäftsführung 2025

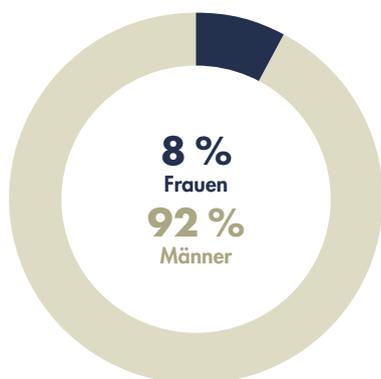


## Vorstand

### Frauenanteil im Vorstand der Top 100 Unternehmen 2021, 2023 und 2025



#### Frauenanteil im Vorstand 2025



Die Grafik veranschaulicht die Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den Jahren 2021, 2023 und 2025, unterteilt nach Unternehmensgröße.

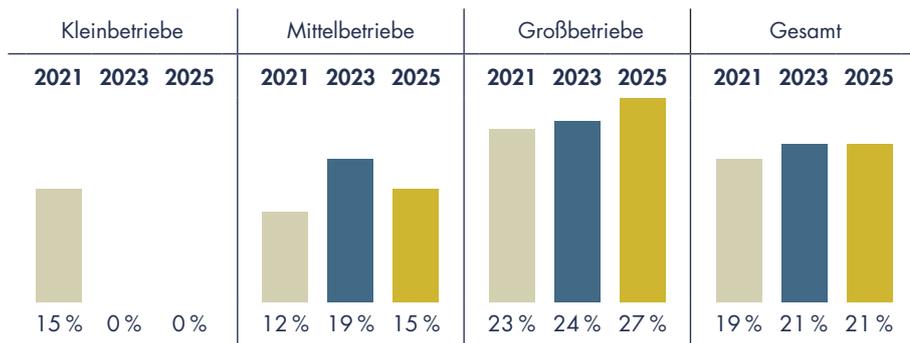
- Gesamt betrachtet steigt der Frauenanteil im Vorstand kontinuierlich auf sehr niedrigem Niveau: von 6 % im Jahr 2021 auf 7 % im Jahr 2023 und 8 % im Jahr 2025.
- In Kleinbetrieben ist ein deutlicher Anstieg zu erkennen: Der Anteil stieg von 6 % (2021) auf 9 % (2023) und erreichte 19 % im Jahr 2025 – der höchste Wert im gesamten Vergleich und ein positiver Trend bei kleineren Unternehmen. Allerdings müssen die Zahlen hier aufgrund der kleinen Gesamtzahl relativierend betrachtet werden – 2025 gibt es insgesamt weniger Personen in Vorständen von Kleinunternehmen: Während es 2023 noch 34 Personen und davon 3 Frauen waren, 2025 sind es nur 27 Personen, davon aber 5 Frauen.
- In Mittelbetrieben hingegen verläuft die Entwicklung rückläufig, und es zeigt sich ein echter Rückgang, weil bei mehr Betrieben im Sample gleichzeitig weniger Frauen im Vorstand zu finden sind: Während 2021 noch 18 % der Vorstandsmitglieder Frauen waren, sank der Anteil auf 10 % im Jahr 2023 und weiter auf nur 5 % im Jahr 2025 – ein deutlicher Rückgang.
- In den Großbetrieben zeigt sich eine leichte Steigerung bei sehr geringem Niveau von 2% im Jahr 2021 auf 3% im Jahr 2023 und 5% im Jahr 2025. Der Frauenanteil bleibt hier auf niedrigem Niveau.

Während der Gesamtanteil von Frauen im Vorstand leicht gestiegen ist, zeigt die Entwicklung je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Tendenzen:

Kleinbetriebe verzeichnen eine positive Entwicklung mit nahezu einer Verdreifung des Frauenanteils, während Mittelbetriebe einen starken Rückgang aufweisen. In Großbetrieben ist der Anteil noch immer sehr niedrig, trotz kleiner Fortschritte.

## Aufsichtsrat

### Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top 100 Unternehmen 2021, 2023 und 2025

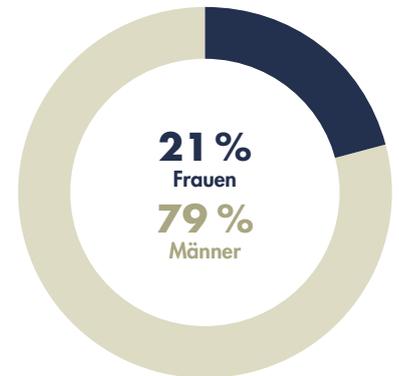


Die Grafik zeigt die Entwicklung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den Jahren 2021, 2023 und 2025 – sowohl insgesamt als auch aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße.

- Gesamt betrachtet ist der Frauenanteil im Aufsichtsrat seit 2023 nicht mehr weiter gestiegen: Während es vom Jahr 2021 auf 2023 noch eine Steigung von 19 % auf 21 % gab, stagniert die Zahl 2025 weiter bei 21 %.
- In Großbetrieben ist der Frauenanteil über alle Jahre hinweg am höchsten und kontinuierlich gestiegen: von 23 % (2021) auf 24 % (2023) und 27 % im Jahr 2025. Damit zeigt sich hier der konsequenteste Fortschritt. Rechnet man die quotenpflichtigen, börsennotierten Unternehmen aus dem Sample heraus, liegt der Anteil an Frauen in den Aufsichtsräten 2025 bei 25 %, 2023 lag der Anteil hier bei 23 %.
- In Mittelbetrieben verläuft die Entwicklung uneinheitlich: Der Frauenanteil stieg zunächst deutlich von 12 % (2021) auf 19 % (2023), sank dann aber wieder auf 15 % im Jahr 2025.
- In Kleinbetrieben ist ein deutlicher Rückschritt erkennbar: Während 2021 noch ein Anteil von 15 % erreicht wurde, gab es 2023 und 2025 überhaupt keine Frauen in Aufsichtsratspositionen (0 %).

Die positivste Entwicklung zeigt sich in den Großbetrieben, wo der Frauenanteil im Aufsichtsrat kontinuierlich steigt. Der Rückgang in Kleinbetrieben auf 0 % wirkt auf den ersten Blick problematisch, ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren: Die Gesamtzahl der Aufsichtsratsmitglieder beträgt hier lediglich 6 Personen. Mittelbetriebe zeigen eine zwischenzeitliche Verbesserung, aber keinen stabilen Aufwärtstrend. Insgesamt ist der Frauenanteil in Aufsichtsräten leicht gestiegen, bleibt jedoch deutlich ausbaufähig, insbesondere in kleineren Unternehmen.

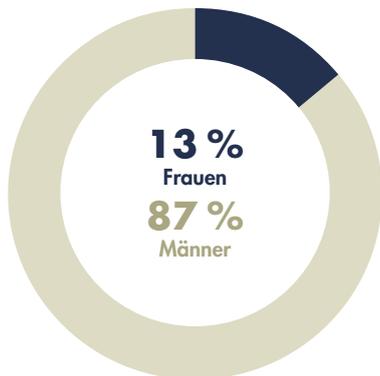
### Frauenanteil in den Aufsichtsräten 2025



## Frauen in den Top 100 Unternehmen nach Unternehmensbranche

In welcher Branche sind die meisten Frauen in Führungspositionen zu finden?

Frauenanteil in der ersten Führungsebene von Industrieunternehmen 2025



Der Frauenanteil in der ersten Führungsebene der Unternehmen wurde in folgende Branchen unterteilt:

In der Steiermark sind im Jahr 2025 58 % der 100 umsatzstärksten Unternehmen Industrieunternehmen. 15 % der Unternehmen sind Handelsunternehmen, gefolgt von 10 % Dienstleistungsunternehmen, 9 % Mischunternehmen und 8% Handwerks- und Gewerbeunternehmen.

### Industrie

	Gesamt	Geschäftsführung	Vorstand	Aufsichtsrat
Personen gesamt	328	88	37	203
Frauen gesamt	44	1	3	40
Frauenanteil in %	13 %	1 %	8 %	20 %

Die Grafik zeigt die Verteilung des Frauenanteils in der Industrie innerhalb der drei zentralen Führungsebenen – Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat – sowie insgesamt. Insgesamt sind 328 Personen in Führungspositionen tätig, davon sind 44 Frauen, was einem Frauenanteil von 13 % entspricht.

#### Die Verteilung nach Führungsebenen zeigt große Unterschiede:

- In der Geschäftsführung ist unter 88 Personen lediglich eine Frau vertreten, was einem Frauenanteil von nur 1 % entspricht – der niedrigste Wert im Vergleich.
- Im Vorstand liegt der Anteil etwas höher: 3 von 37 Personen sind Frauen, was 8 % entspricht.
- Den höchsten Frauenanteil gibt es im Aufsichtsrat: Hier sind 40 von 203 Mitgliedern weiblich, was einem Anteil von 20 % entspricht.

In der Industrie ist der Frauenanteil in den obersten Führungspositionen gering, insbesondere in der Geschäftsführung. Der Aufsichtsrat weist mit 20 % den höchsten Frauenanteil auf, liegt aber ebenfalls deutlich unter einer ausgewogenen Geschlechterverteilung.

#### Vergleich 2023 und 2025

	Gesamt		Geschäftsführung		Vorstand		Aufsichtsrat	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Personen gesamt	340	328	84	88	44	37	212	203
Frauen gesamt	48	44	4	1	4	3	40	40
Frauenanteil in %	14 %	13 %	5 %	1 %	9 %	8 %	19 %	20 %

Die Tabelle zeigt einen Vergleich der Geschlechterverteilung in verschiedenen Führungsebenen der Industrie zwischen 2023 und 2025. Insgesamt ist die Zahl der Personen leicht von 340 auf 328 gesunken, wobei der Frauenanteil von 14 % auf 13 % zurückging. In der Geschäftsführung stieg die Gesamtzahl zwar von 84 auf 88, doch der Anteil von Frauen sank drastisch von 5 % auf nur 1 % und in ganzen Zahlen von vier Frauen auf nur mehr eine einzige Frau. Auch im Vorstand verringerte sich sowohl die Gesamtzahl (von 44 auf 37) als auch der Frauenanteil (von 9 % auf 8 %). Einzige positive Entwicklung zeigt sich im Aufsichtsrat, wo der Frauenanteil leicht von 19 % auf 20 % stieg, was allerdings mit der Abnahme der Gesamtpersonen bei gleichbleibender Anzahl an Frauen zurückzuführen ist. Insgesamt weist die Tabelle auf rückläufige oder stagnierende Frauenrepräsentation in den Führungsebenen hin.

## Handel

	Gesamt	Geschäftsführung	Vorstand	Aufsichtsrat
<b>Personen gesamt</b>	71	21	19	31
<b>Frauen gesamt</b>	8	1	3	4
<b>Frauenanteil in %</b>	11 %	5 %	16 %	13 %

Die Grafik gibt einen Überblick über den Frauenanteil in Führungspositionen im Handelssektor, unterteilt in Gesamtzahl, Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat. Insgesamt sind im Handel 71 Personen in Führungspositionen tätig, darunter 8 Frauen, was einem Frauenanteil von 11 % entspricht.

### Die Verteilung nach Führungsebenen zeigt:

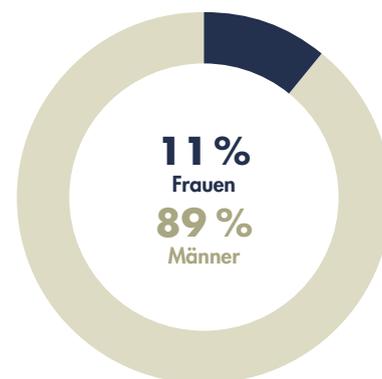
- In der Geschäftsführung sind 21 Personen tätig, davon 1 Frau, was einem Frauenanteil von 5 % entspricht.
- Im Vorstand liegt der Anteil bei 16 %, mit 3 Frauen unter 19 Personen – der höchste Frauenanteil innerhalb der drei Führungsebenen im Handel.
- Im Aufsichtsrat sind 4 von 31 Mitgliedern weiblich, was einem Anteil von 13 % entspricht.

Im Handelssektor ist der Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt niedrig, mit leichten Unterschieden je nach Gremium. Der höchste Anteil findet sich im Vorstand mit 16 %, während der Anteil in der Geschäftsführung mit 5 % besonders gering ist. Auch im Aufsichtsrat liegt der Anteil bei lediglich 13 %. Insgesamt zeigt sich, dass Frauen im Handel in Führungsfunktionen weiterhin stark unterrepräsentiert sind.

### Vergleich 2023 und 2025

	Gesamt		Geschäftsführung		Vorstand		Aufsichtsrat	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
<b>Personen gesamt</b>	66	71	20	21	20	19	26	31
<b>Frauen gesamt</b>	7	8	2	1	1	3	4	4
<b>Frauenanteil in %</b>	11 %	11 %	10 %	5 %	5 %	16 %	15 %	13 %

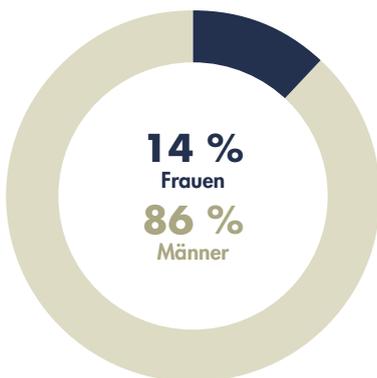
Frauenanteil in der ersten Führungsebene von Handelsunternehmen 2025



Die Tabelle zeigt die Entwicklung der Geschlechterverteilung in verschiedenen Führungsebenen im Sektor Handel zwischen 2023 und 2025. Die Gesamtzahl der erfassten Personen stieg leicht von 66 auf 71, wobei der Frauenanteil unverändert bei 11 % liegt. In der Geschäftsführung nahm die Gesamtzahl geringfügig zu, während die Zahl der Frauen von 2 auf 1 sank, was zu einem Rückgang des Frauenanteils von 10 % auf 5 %. Die Gesamtzahl der Personen im Vorstand ging von 20 auf 19 zurück, während statt einer Frau 2023 im Jahr 2025 drei Frauen in Vorständen tätig sind. Im Aufsichtsrat wuchs die Gesamtzahl von 26 auf 31, was den Frauenanteil von 15 % auf 13 % sinken ließ, obwohl nach wie vor unverändert 4 Frauen in diesem Sektor tätig sind. Insgesamt bleibt der Frauenanteil im Handel auf einem niedrigen Niveau, mit leichten Fortschritten im Vorstand, aber Rückschritten in der Geschäftsführung.

### Mischunternehmen\*

Frauenanteil in der ersten Führungsebene von Mischunternehmen 2025



	Gesamt	Geschäftsführung	Vorstand	Aufsichtsrat
Personen gesamt	49	12	37	0
Frauen gesamt	7	4	3	0
Frauenanteil in %	14 %	33 %	8 %	0 %

Die Grafik zeigt die Verteilung des Frauenanteils in den Führungsebenen von Mischunternehmen, aufgeschlüsselt in Gesamtzahl, Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat. Insgesamt sind 49 Personen in Führungspositionen tätig, davon 7 Frauen, was einem Frauenanteil von 14 % entspricht.

#### Die Aufschlüsselung nach Gremien ergibt folgendes Bild:

- In der Geschäftsführung sind 12 Personen, davon 4 Frauen – dies entspricht einem Frauenanteil von 33 %, dem mit Abstand höchsten Wert in dieser Gruppe.
- Im Vorstand ist der Anteil deutlich geringer: 3 von 37 Personen sind Frauen, was 8 % entspricht.
- Im Aufsichtsrat sind keine Personen erfasst – somit ist auch kein Frauenanteil vorhanden.

Bei den Mischunternehmen ist der Frauenanteil in der Geschäftsführung mit 33 % auffallend hoch, im Vorstand liegt der Anteil mit 8 % deutlich darunter. Im Aufsichtsrat gibt es gar keine Frauen. Insgesamt ergibt sich ein gemischtes Bild mit starkem Ungleichgewicht zwischen den Führungsebenen.

### Vergleich 2023 und 2025

	Gesamt		Geschäftsführung		Vorstand		Aufsichtsrat	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Personen gesamt	59	49	14	12	41	37	4	0
Frauen gesamt	7	7	4	4	3	3	0	0
Frauenanteil in %	12 %	14 %	29 %	33 %	7 %	8 %	0 %	0 %

\* Mischunternehmen sind Unternehmen mit einer oder mehreren Tochtergesellschaften, die unterschiedlichen Aktivitäten in verschiedenen Branchen nachgehen.

Die Tabelle zu den Mischunternehmen zeigt einen leichten Rückgang der Gesamtzahl der erfassten Personen von 59 im Jahr 2023 auf 49 im Jahr 2025, während der Frauenanteil bei gleichbleibender Gesamtzahl der Frauen von 12 % auf 14 % stieg. In der Geschäftsführung blieb die Zahl der Frauen konstant bei 4 Personen, während die Gesamtzahl der Personen sank, was den Frauenanteil von 29 % auf 33 % steigen ließ. Im Vorstand gab es ebenfalls keine Veränderung bei der Anzahl der Frauen (3), bei gleichzeitig sinkender Gesamtzahl, wodurch der Frauenanteil leicht von 7 % auf 8 % zunahm. 2025 hat keines der Unternehmen einen Aufsichtsrat, wodurch der Frauenanteil dort weiterhin bei 0 % bleibt. Insgesamt ist ein leichter Anstieg des Frauenanteils in Prozenten zu erkennen, der jedoch auf stagnierende absolute Zahlen bei gleichzeitig rückläufiger Gesamtbesetzung zurückzuführen ist.

## Dienstleistungen

	Gesamt	Geschäftsführung	Vorstand	Aufsichtsrat
<b>Personen gesamt</b>	90	12	10	68
<b>Frauen gesamt</b>	21	0	0	21
<b>Frauenanteil in %</b>	23 %	0 %	0 %	31 %

Die Grafik zeigt die Verteilung des Frauenanteils in Führungspositionen im Dienstleistungssektor, unterteilt in Gesamtzahl, Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat. Insgesamt sind 90 Personen in leitenden Funktionen tätig, davon sind 21 Frauen, was einem Frauenanteil von 23 % entspricht.

### Die detaillierte Aufschlüsselung ergibt folgendes Bild:

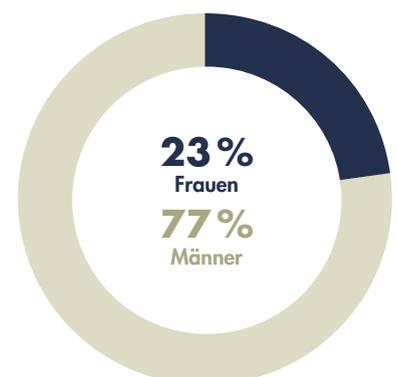
- In der Geschäftsführung sind 12 Personen vertreten, darunter keine Frau – der Frauenanteil liegt hier bei 0 %.
- Auch im Vorstand sind 0 von 10 Personen weiblich, ebenfalls ein Frauenanteil von 0 %.
- Im Gegensatz dazu zeigt sich im Aufsichtsrat ein deutlich anderer Trend: Hier sind 21 von 68 Mitgliedern Frauen, was einem Anteil von 31 % entspricht – der höchste Wert unter allen Gremien im Dienstleistungssektor.

In den operativen Führungsebenen (Geschäftsführung und Vorstand) sind Frauen überhaupt nicht vertreten, während der Frauenanteil im Aufsichtsrat mit 31 % vergleichsweise hoch ist. Die Daten zeigen damit ein deutliches Ungleichgewicht zwischen den verschiedenen Führungsebenen im Dienstleistungsbereich.

### Vergleich 2023 und 2025

	Gesamt		Geschäftsführung		Vorstand		Aufsichtsrat	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
<b>Personen gesamt</b>	74	90	11	12	9	10	54	68
<b>Frauen gesamt</b>	17	21	0	0	0	0	17	21
<b>Frauenanteil in %</b>	23 %	23 %	0 %	0 %	0 %	0 %	31 %	31 %

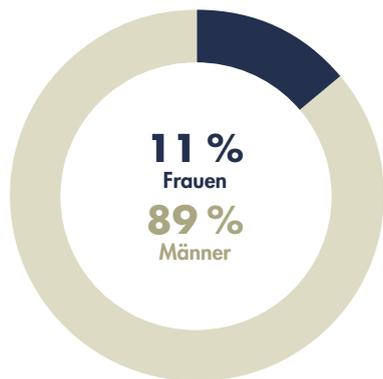
Frauenanteil in der ersten Führungsebene von Dienstleistungsunternehmen 2025



Die Tabelle der Dienstleistungsunternehmen zeigt einen Anstieg der Gesamtzahl von 74 Personen im Jahr 2023 auf 90 im Jahr 2025, wobei der Frauenanteil konstant bei 23 % bleibt, während in ganzen Zahlen vier Frauen mehr in diesem Sektor tätig sind. In der Geschäftsführung und im Vorstand ist in beiden Jahren keine Frau vertreten, was jeweils einem Frauenanteil von 0 % entspricht. Im Aufsichtsrat hingegen steigt die Gesamtzahl deutlich von 54 auf 68 ebenso wie die Zahl der Frauen von 17 auf 21, wobei der Frauenanteil prozentuell stabil bei 31 % bleibt. Insgesamt zeigt sich, dass Frauen im Bereich Dienstleistungen ausschließlich im Aufsichtsrat vertreten sind, während sie in operativen Führungsfunktionen auch 2025 immer noch vollständig fehlen.

## Gewerbe & Handwerk

Frauenanteil in der ersten Führungsebene von Gewerbe- und Handwerksunternehmen 2025



	Gesamt	Geschäftsführung	Vorstand	Aufsichtsrat
<b>Personen gesamt</b>	36	13	3	20
<b>Frauen gesamt</b>	4	0	0	4
<b>Frauenanteil in %</b>	11 %	0 %	0 %	20 %

Die Grafik zeigt den Frauenanteil in Führungspositionen im Bereich Gewerbe & Handwerk, differenziert nach den Ebenen Gesamt, Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat. Insgesamt sind 36 Personen in leitenden Positionen tätig, davon 4 Frauen, was einem Gesamtfrauenanteil von 11 % entspricht.

### Die Verteilung nach Führungsebenen ergibt folgendes Bild:

- In der Geschäftsführung sind 13 Personen vertreten, jedoch keine Frau – der Frauenanteil liegt hier bei 0 %.
- Auch im Vorstand sind alle 3 Positionen männlich besetzt, also ebenfalls 0 % Frauenanteil.
- Im Aufsichtsrat hingegen sind 4 von 20 Personen Frauen, was einem Anteil von 20 % entspricht – der einzige Bereich, in dem Frauen vertreten sind.

Im Bereich Gewerbe & Handwerk ist der Frauenanteil insgesamt sehr gering. In den operativen Führungsebenen – Geschäftsführung und Vorstand – sind Frauen gar nicht vertreten. Der einzige Beitrag zum Gesamtfrauenanteil kommt aus dem Aufsichtsrat, wo Frauen einen Anteil von 20 % ausmachen.

### Vergleich 2023 und 2025

	Gesamt		Geschäftsführung		Vorstand		Aufsichtsrat	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
<b>Personen gesamt</b>	23	36	13	13	0	3	10	20
<b>Frauen gesamt</b>	2	4	0	0	0	0	2	4
<b>Frauenanteil in %</b>	9 %	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	20 %	20 %

Die Tabelle der Unternehmen aus dem Bereich Gewerbe & Handwerk zeigt einen Anstieg der Gesamtzahl erfasster Personen von 23 im Jahr 2023 auf 36 im Jahr 2025, wobei der Frauenanteil leicht von 9 % auf 11 % zunimmt. In der Geschäftsführung bleibt die Zahl der Personen mit 13 konstant, jedoch sind in beiden Jahren keine Frauen vertreten, was einem Frauenanteil von 0 % entspricht. Während 2023 keines der Unternehmen einen Vorstand hatte, sind 2025 drei Personen gelistet, allerdings ebenfalls ohne weibliche Beteiligung. Im Aufsichtsrat verdoppelt sich die Zahl der Personen von 10 auf 20, während die Zahl der Frauen von 2 auf 4 steigt, wodurch der Frauenanteil dort stabil bei 20 % bleibt. Insgesamt zeigt sich eine moderate Verbesserung der Frauenrepräsentanz, allerdings weiterhin mit vollständigem Ausschluss aus operativen Führungspositionen.

---

## **Fazit**

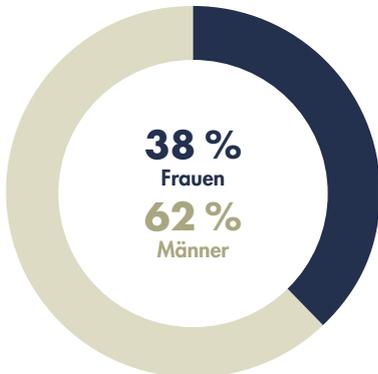
Die Analyse der Top 100 Unternehmen in der Steiermark im Jahr 2025 zeigt, dass Frauen in Führungspositionen branchenübergreifend weiterhin stark unterrepräsentiert sind – insbesondere in operativen Entscheidungsfunktionen wie Geschäftsführung und Vorstand. Die höchsten absoluten Frauenanteile finden sich im Aufsichtsrat, insbesondere in der Dienstleistungsbranche mit stabilen 31 %. Mischunternehmen weisen mit 33 % den höchsten Frauenanteil in der Geschäftsführung auf, was jedoch auf eine kleine Grundgesamtheit zurückzuführen ist und kein breites strukturelles Muster darstellt. In der zahlenmäßig dominierenden Industriebranche – die 58 % der betrachteten Unternehmen ausmacht – liegt der Frauenanteil insgesamt bei nur 13 %, wobei besonders die Geschäftsführung mit lediglich einer Frau unter 88 Personen (1 %) den Tiefpunkt markiert. Der Handel weist stabile, aber niedrige Werte auf, mit leichten Fortschritten im Vorstand (16 %), jedoch Rückgängen in der Geschäftsführung. In den Bereichen Gewerbe & Handwerk sowie Dienstleistungen sind Frauen in den operativen Führungsebenen weiterhin gar nicht vertreten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Frauen sind am häufigsten im Aufsichtsrat von Dienstleistungsunternehmen vertreten, während sie in der Geschäftsführung der Mischunternehmen prozentual am stärksten vertreten sind. In operativen Spitzenfunktionen bleibt die Präsenz von Frauen jedoch branchenübergreifend eine Ausnahme – mit kaum nennenswerten Fortschritten gegenüber 2023. Der Handlungsbedarf in Richtung einer ausgewogeneren Geschlechterverteilung ist nach wie vor groß.

---

**Wie gut funktioniert die Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes von Frauen und Männern im Aufsichtsrat (GFMA-G)?**

**Frauenanteil in den Aufsichtsräten von Industrieunternehmen 2025**



**Börsennotierte Unternehmen**

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der börsennotierten und vom GFMA-G betroffenen Unternehmen in der Steiermark zeigt seit 2021 einen klar positiven Trend. Lag der Anteil 2021 noch bei 22 %, stieg er 2023 leicht auf 24 % und erreichte im Jahr 2025 einen deutlichen Sprung auf 38 %.

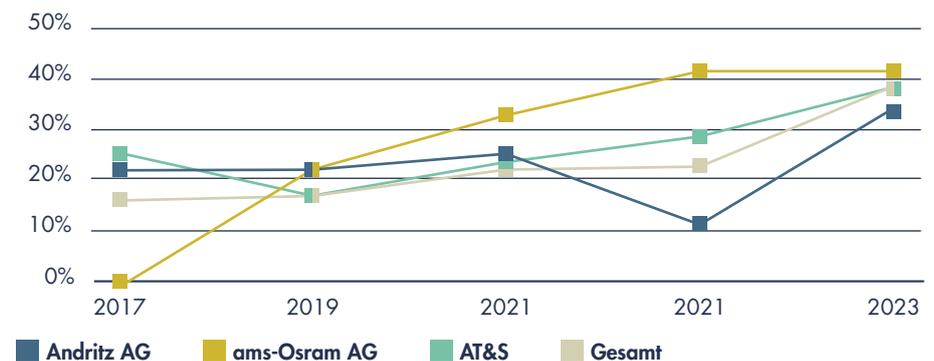
**Die Entwicklung im Detail:**

- Die **ams-Osram AG** zeigt eine kontinuierlich positive Entwicklung: von 0 % im Jahr 2017 über 33 % im Jahr 2021 auf stabile 42 % im Jahr 2023 und 2025. Damit übererfüllt das Unternehmen die gesetzliche Vorgabe bereits seit mehreren Jahren und nähert sich über die Quote hinaus einer prozentualen Gleichstellung von 50 % an.
- Auch bei **AT&S** ist eine klare Verbesserung sichtbar: Der Frauenanteil stieg von 23 % im Jahr 2021 über 29 % im Jahr 2023 auf 38 % im Jahr 2025 – ein Fortschritt in Richtung Gleichstellung, der über die Mindestquote hinausgeht.
- Bei der **Andritz AG** war die Entwicklung zunächst rückläufig: Nach einem Rückgang von 25 % (2021) auf 11 % (2023) konnte der Anteil im Jahr 2025 wieder deutlich auf 33 % gesteigert werden – und liegt somit erstmals über der gesetzlichen Mindestquote.

	2017	2019	2021	2023	2025
<b>Andritz AG</b>	22 %	22 %	25 %	11 %	33 %
<b>ams-Osram AG</b>	0 %	22 %	33 %	42 %	42 %
<b>AT&amp;S</b>	25 %	17 %	23 %	29 %	38 %
<b>gesamt</b>	16 %	17 %	22 %	24 %	38 %

Mit einem durchschnittlichen Frauenanteil von 38 % im Jahr 2025 zeigt sich, dass das Gleichstellungsgesetz (GFMA-G) zunehmend Wirkung entfaltet. Besonders die ams-Osram AG und AT&S setzen die Vorgaben um und überschreiten die gesetzlich geforderte Mindestquote von 30 %. Die Zahlen belegen: Wo Maßnahmen aktiv verfolgt werden, sind Fortschritte bei der Geschlechtergleichstellung möglich.

**Frauenanteil börsennotierter Großunternehmen in der Steiermark 2017–2025**



## Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark

---

Das Land Steiermark hält aktuell Beteiligungen an 34 Gesellschaften, von denen 24 über einen Aufsichtsrat verfügen. Laut dem Beteiligungsbericht des Landes Steiermark 2023 beträgt der Frauenanteil unter den vom Land entsandten Mitgliedern in diesen Gremien 39 %. Im Vergleich zur letzten Erhebung durch FELIN (basierend auf den Daten des Beteiligungsberichts 2022) bedeutet dies einen leichten Rückgang um einen Prozentpunkt.

### Eine differenzierte Betrachtung zeigt, dass der Frauenanteil in mehreren Beteiligungen gesunken ist:

- bei der **Energie Steiermark AG** von 50 % auf 38 %,
- bei der **steirischer herbst festival gmbh** von 50 % auf 25 %,
- bei der **Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH** ebenfalls von 50 % auf 43 %
- sowie beim **Bildungshaus Retzhof**, wo der Anteil von 67 % auf 33 % zurückging.

Dem gegenüber steht ein Anstieg in nur einer Beteiligung, der **Universalmuseum Joanneum GmbH**, wo der Frauenanteil von 40 % auf 50 % stieg. Zusätzlich wurden zwei neue Beteiligungen aufgenommen – die **Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft m.b.H.** sowie die **Steirische Breitband- und Digitalinfrastrukturgesellschaft m.b.H.** – beide mit einem Frauenanteil von jeweils 40 % im vom Land besetzten Teil des Aufsichtsrats.

In der Gesamtbilanz heben sich diese Entwicklungen nahezu gegenseitig auf, sodass der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten bei rund 39 % liegt, was gegenüber der Erhebung von FELIN im Jahr 2023 ein Minus um einen Prozentpunkt bedeutet.

Die freiwillige Zielquote des Landes Steiermark von mindestens 35 % Frauen in Aufsichtsratsfunktionen wird aktuell von 12 Beteiligungsgesellschaften erreicht. In den verbleibenden zwölf liegt der Frauenanteil zwischen 0 % und 33 %. In fünf dieser Gesellschaften wurde bislang keine einzige Frau vom Land Steiermark in den Aufsichtsrat entsandt.

---

### Die nachfolgende Übersicht gibt detaillierten Einblick in die Zusammensetzung der vom Land bestimmten Aufsichtsratsmitglieder in den 24 relevanten Beteiligungen:

Energie Steiermark AG	38 %
Landesimmobilien-Gesellschaft mbH	33 %
Steiermarkbahn und Bus GmbH	33 %
Verkehrsverbund Steiermark Gesellschaft m.b.H. (StVG)	44 %

Österreich Wein Marketing GmbH	0 %
Bühnen Graz GmbH (früher Theaterholding Graz/Steiermark)	33 %
Universalmuseum Joanneum GmbH	50 %
steirischer herbst festival gmbh	25 %
Energieagentur Steiermark GmbH	0 %
Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH	43 %
FH Joanneum Gesellschaft mbH	56 %
Planai Hochwurzen Bahnen GmbH	0 %
Hauser Kaibling Seilbahn- und Lift Gesellschaft m.b.H.	50 %
Hauser Kaibling Seilbahn- und Lift Gesellschaft m.b.H. & Co. KG	50 %
Steirische Tourismus und Standortmarketing GmbH -STG	29 %
Bergbahnen Turracher Höhe GmbH	100 %
Bildungshaus Retzhof GmbH	33 %
Steiermärkische Krankenanstalten GmbH	43 %
Volkskultur Steiermark GmbH	67 %
ASFINAG Service GmbH	0 %
Steirische Arbeitsförderungsgesellschaft m.b.H.	0 %
NAZ Ausbildungscampus GmbH	33 %
Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft m.b.H.	40 %
Steirische Breitband- und Digitalinfrastrukturgesellschaft m.b.H.	40 %
<b>Gesamt</b>	<b>39 %</b>

## Beteiligungsgesellschaften der Stadt Graz

Im Jahr 2025 weist die Stadt Graz Beteiligungen an insgesamt 18 Gesellschaften auf, von denen in 12 Fällen ein Aufsichtsrat eingerichtet ist. Die Steirische Hagelabwehrgenossenschaft eGen zählt seit diesem Jahr nicht mehr zum Beteiligungsportfolio, was unter anderem auch Auswirkungen auf die Geschlechterverteilung in den Aufsichtsräten hat: Da dieser Aufsichtsrat ausschließlich mit männlichen Mitgliedern besetzt war, führt der Wegfall bereits zu einer statistisch signifikanten Veränderung hin zu einem höheren Frauenanteil. Aktuell liegt der Frauenanteil in den von der Stadt entsandten Aufsichtsräten bei 55 % – und damit erstmals bei einer knappen weiblichen Mehrheit. Gegenüber der letzten FELIN-Studie 2023 entspricht dies einem Anstieg um 11 Prozentpunkte.

### In vier Gesellschaften konnte ein Zuwachs des Frauenanteils verzeichnet werden:

- bei der **ITG Informationstechnik Graz GmbH** stieg der Anteil von 50 % auf 67 %,
- bei der **KIMUS Kindermuseum Graz GmbH** von 86 % auf 88 %,
- bei **Kunsthaus Graz** von 75% auf 100%
- und bei der **Creative Industries Styria** von 33 % auf 67 %.

In keiner der Beteiligungen ist ein Rückgang des Frauenanteils zu beobachten. Gleichzeitig bestehen weiterhin signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Gesellschaften: Während das **Kunsthaus Graz** derzeit einen Frauenanteil von 100 % aufweist – alle fünf Aufsichtsratsmitglieder sind Frauen – zeigt sich bei der **Viehzuchtgenossenschaft St. Radegund** mit einem Frauenanteil von lediglich 17 % ein besonders niedriger Wert. Insgesamt ist der gestiegene Frauenanteil ein deutliches Signal für die zunehmende Gleichstellung in den städtischen Gremien, wengleich die Spannweite der Werte verdeutlicht, dass teilweise weiterhin Handlungsbedarf besteht.

### Beteiligungsgesellschaften der Stadt Graz, Frauenanteil im Aufsichtsrat:

Holding Graz - Kommunale Dienstleistungen GmbH	40 %
Bühnen Graz GmbH	50 %
GBG - Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH	44 %
Graz Tourismus- und Stadtmarketing GmbH	30 %
ITG Informationstechnik Graz GmbH	67 %
KIMUS Kindermuseum Graz GmbH	88 %
Kunsthaus Graz	100 %
Stadtmuseum Graz GmbH	67 %
MCG Graz e.gen.	40 %
Creative Industries Styria	67 %
steirischer herbst festival gmbh	50 %
Viehzuchtgenossenschaft St. Radegund	17 %
<b>Gesamt</b>	<b>55 %</b>

# „Ohne Quote ändert sich nichts – das habe ich über Jahrzehnte gelernt.“



Über Jahrzehnte hinweg gestaltete Barbara Hey die Gleichstellungspolitik an der Universität Graz maßgeblich mit – 20 Jahre davon an der Spitze der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien. Heute blickt sie aus dem Ruhestand auf eine bewegte Karriere zurück.

Ein Gespräch mit Barbara Hey über unbewusste Vorurteile und warum Gleichstellung mehr als nur Zahlen braucht.

Interview: Katrin Fischer

*Frau Hey, Sie haben jahrzehntelang in der Gleichstellungsarbeit an der Universität Graz gearbeitet. Was waren aus Ihrer Sicht die größten Fortschritte, die Sie in dieser Zeit beobachten konnten?*

**Barbara Hey:** In den 1990er-Jahren lag der Anteil von Professorinnen noch unter 3 %, heute sind es rund 30 %. Das ist eine enorme Entwicklung. Dabei darf man nicht vergessen: Frauen wurden in Österreich erst 1897 überhaupt zum Studium zugelassen. Je nach Fachrichtung dauerte es allerdings deutlich länger, bis sie tatsächlich Fuß fassen konnten. Die erste Professorin wurde erst viel später, im Jahr 1956, berufen. Allein bis zu dieser Schwelle von 3 % hat es also fast ein Jahrhundert gedauert. Der Sprung von 3 auf 30 % innerhalb von drei Jahrzehnten ist deshalb ein gewaltiger Fortschritt. Wichtig war auch die stärkere Objektivierung von Bewerbungsverfahren: Unabhängig davon, wer sich bewirbt, müssen Qualifikationen fair beurteilt werden. Auch wenn das seine Grenzen hat, hat es wesentlich dazu beigetragen, dass Frauen überhaupt sichtbar wurden.

*Was sind aktuell die größten Herausforderungen in der Gleichstellungsarbeit, sei es in der Wissenschaft oder der Wirtschaft?*

**Hey:** Die zentrale Herausforderung bleibt: Räume für Frauen zu schaffen, die nicht erwartungskonform sind. Frauen, die den gängigen Standards entsprechen und „mitspielen“, haben es oft leichter. Schwieriger wird es bei abweichenden Lebensläufen, Forschungsthemen oder Vorstellungen von Karriere, die aus klassisch männlicher Sicht als weniger relevant gelten. Es geht nicht nur darum, Frauen anzugleichen, sondern auch darum, etwas anderes zuzulassen und nicht einfach mehr vom Gleichen zu produzieren. Hier stößt man an strukturelle Grenzen. Es reicht nicht, Frauen in bestimmte Positionen zu bringen. Es geht um Unternehmenskulturen, die sich grundlegend ändern müssen. Fachliche Kompetenz muss heute nicht mehr gleich aussehen wie in den 1970er-Jahren.

*Unbewusste Vorurteile spielen bei Personalentscheidungen eine große Rolle. Etwa wenn Führungskräfte dazu neigen, Menschen auszuwählen, die ihnen ähneln. Was hilft dagegen?*

**Hey:** Wir haben vieles ausprobiert. Besonders hilfreich waren sogenannte Anti-Bias-Trainings. Allerdings nur, wenn sie von sehr hoher Qualität sind. PowerPoint-Präsentationen oder einfache Erfahrungsaustausche reichen da nicht. Was wirklich Wirkung zeigt, sind mehrtägige Workshops mit Rollenspielen und simulierten Berufungskommissionen. Nur so wird greifbar, wo Fallstricke lauern und warum bestimmte Personen bestimmte Posten nicht bekommen. Natürlich sind solche Trainings ressourcenintensiv. Und die Frage bleibt: Wie bringt man die richtigen Leute dorthin? Eine Lösung war die Einführung einer Quote in Berufungskommissionen: Wenn ein Institut die 50 %-Frauenquote nicht erfüllen kann, muss zumindest jemand aus dem

Gremium ein solches Training absolvieren. Das hat geholfen, dem sogenannten „Klon-Effekt“ entgegenzuwirken. Also der Tendenz, immer wieder Menschen mit ähnlichen Profilen zu rekrutieren. Ein weiterer wichtiger Schritt: Die Kommissionen sind heute verpflichtet, aktiv nach Frauen zu suchen, wenn sich keine bewerben. Das führt dazu, dass man sich mit der Frage auseinandersetzen muss: Welche Frauen gibt es überhaupt in meinem Fach? Die bloße Behauptung, es gebe keine, reicht nicht mehr.

*Seit 2018 gilt in Österreich eine Frauenquote von 30 % für Aufsichtsräte großer Unternehmen. Ein aktueller Gesetzesentwurf sieht vor, die EU-Richtlinie „Women on Boards“ nun in österreichisches Recht zu überführen. Demnach sollen börsennotierte Unternehmen künftig verpflichtet werden, eine 40 %-Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht in Aufsichtsräten einzuhalten und in Vorständen ab drei Mitgliedern mindestens eine Frau oder einen Mann zu benennen. Wie beurteilen Sie diesen Vorstoß?*

**Hey:** Ich bin überzeugt: Ohne Quote ändert sich nichts – das habe ich über die Jahrzehnte gelernt. Die Datenlage zeigt außerdem, dass gemischt zusammengesetzte Führungsgremien bessere Ergebnisse liefern. Auch mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit unseres Planeten ist es gut, wenn unterschiedliche Perspektiven an den Tisch kommen. Diversität – zunächst in Geschlechterfragen, aber auch darüber hinaus – ist ein Gewinn für jedes Unternehmen.

*Kritiker\*innen sagen, Quoten bringen wenig, wenn sich die Unternehmenskultur nicht gleichzeitig verändert. Wie sehen Sie das?*

**Hey:** Da stimme ich nur bedingt zu. Denn die Kultur verändert sich meist nicht parallel, sondern nachgelagert. Erst wenn sich die Zusammensetzung einer Belegschaft verändert, entsteht kultureller Wandel. Programme und Interventionen sind oft gut gemeint, aber ebenso schnell verschwunden, wie sie gekommen sind. Nachhaltig ist das nur, wenn die Veränderung in der Realität ankommt. Und zwar nicht vor, sondern mit den Frauen.

*Was braucht es, um Frauen nicht nur in Führungspositionen zu bringen, sondern dort auch langfristig zu halten?*

**Hey:** In manchen Führungspositionen ist es etwas leichter, weil viele der handelnden Personen älter sind und das Thema Vereinbarkeit nicht mehr ganz so brennend ist. Aber grundsätzlich: Die klassische Führungskultur, in der man sein Leben monothematisch einer einzigen Aufgabe widmet, rund um die Uhr erreichbar ist und alles selbst macht, ist für viele Frauen nicht attraktiv. Es braucht mehr Teamarbeit, die Fähigkeit zu delegieren, eine neue Art von Arbeitsteilung. Wer führt, muss nicht alles selbst machen, aber verantwortlich bleiben. Ein weiterer Punkt ist die Formalisierung von Aufgaben: Wenn ich eine Führungsrolle übernehme, muss klar geregelt sein, welche Aufgaben ich abgebe. Ich erinnere mich gut: Früher haben viele Dekane ihre Lehrverpflichtung nicht offiziell reduziert, obwohl sie das hätten tun können. Männer haben ihre Lehrveranstaltungen oft informell von Assistent\*innen übernehmen lassen. Frauen hingegen haben von Anfang an eingefordert, dass solche Entlastungen klar dokumentiert und vertraglich geregelt sind.

*Gibt es internationale Vorbilder, die Sie inspirierend finden? Und was würden Sie der steirischen Politik empfehlen?*

**Hey:** Da tue ich mir ehrlich gesagt schwer. In Österreich haben wir an den Universitäten einen sehr guten rechtlichen Rahmen. Da schauen Kolleg\*innen aus Deutschland oder Frankreich oft erstaunt, was bei uns alles im Gesetz steht. Besonders bei Quotenregelungen sind wir weiter als viele andere Länder, was angesichts unserer sonstigen Gleichstellungsbilanz fast schon überraschend ist. Wirklich inspirierend wäre eine Politik, die nicht nur Gesetze erlässt, sondern auch dafür sorgt, dass diese umgesetzt werden. Seit 1994 sind österreichische Universitäten verpflichtet, Frauenförderpläne zu erstellen. Es hat über ein Jahrzehnt gedauert, bis alle Unis diese Verpflichtung tatsächlich erfüllt haben. Das wäre etwa in Großbritannien undenkbar. Hierzulande neigt man eher zum „Jojo-Politik“-Modus: ein bisschen machen und dann weiterschauen. Da ist noch viel Luft nach oben.

# „Die Top-Führung zu gewinnen – das ist der entscheidende Hebel“

„Mache mich fit, aber ohne dass ich mich dabei anstrengen muss!“ Mit diesem Satz beschreibt Anita Rainer die Haltung mancher Unternehmen, wenn es um Gleichstellung geht. Die Geschäftsführerin der BAB GmbH begleitet seit Jahren Organisationen bei Veränderungsprozessen. Insbesondere, wenn es um faire Chancen und gerechte Strukturen geht. Ihre Erfahrung: Echte Transformation braucht mehr als Absichtserklärungen und eine überarbeitete Website.

Interview: Katrin Fischer



*Frau Rainer, erinnern Sie sich noch an den ersten Moment in Ihrem beruflichen Leben, an dem Sie über Gleichstellung nachgedacht haben?*

**Anita Rainer:** Ja, sogar noch sehr genau. Meinen ersten Job bekam ich in einer Sozialpartnerorganisation für Arbeitgeber. Alle Führungspositionen waren ausschließlich mit Männern besetzt. Und plötzlich war ich als einzige Frau in einer leitenden Funktion tätig, die es vorher in dieser Form noch nicht gegeben hat. Zu den Führungskräften wurde ich nicht gezählt, zu den Sekretärinnen aber auch nicht. Ich war heimatlos im System. Da wurde mir bewusst, wie tief die strukturelle Ungleichheit verankert ist. Selbst dann, wenn Qualifikation und Leistung eigentlich für sich sprechen sollten.

*Wie gelingt es Ihnen, in Ihrer eigenen Organisation Gleichstellung nicht nur als Haltung, sondern als strukturelle Realität zu verankern?*

**Anita Rainer beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit Fragen der Gleichstellung. Und zwar in Unternehmen, Institutionen und Verwaltungen. Sie berät Organisationen zu Diversity, Gender und Veränderungsprozessen. Mitbegründet hat sie die BAB Unternehmensberatung GmbH, deren Geschäftsführerin sie heute ist.**

**Rainer:** Mir war bald klar: Wenn ich selbst einmal gestalten kann, dann so, dass Menschen – unabhängig vom Geschlecht – faire Chancen erhalten. Diese Haltung wuchs aus der Erfahrung heraus, wie subtil, aber wirkmächtig Benachteiligung funktioniert. Ich erinnere mich an eine Zeit, in der Auftragsvergaben nicht nach dem Bundesvergabegesetz erfolgten und transparent verliefen, sondern bei informellen Treffen unter Männern – nachweislich bei einem Segeltörn – entschieden wurden. Das führte mich zu grundlegenden Fragen: Wer entscheidet? Nach welchen Regeln werden Ressourcen verteilt? Und wie schaffen wir echte Verantwortlichkeit für Gleichstellung?

*Sie beraten Unternehmen in ihrer organisationalen Entwicklung. Wie ernst ist es diesen Firmen mit der Gleichstellung?*

**Rainer:** Das ist sehr unterschiedlich. Man kann sich das wie eine Skala vorstellen. Von 0 bis 100. Auf der einen Seite stehen Organisationen, die Gleichstellung systematisch verankern. Auf der anderen Seite jene, die keinen unmittelbaren Nutzen erkennen und deshalb auch keine Ressourcen bereitstellen. Dazwischen finden sich viele Unternehmen mit gutem Willen, aber wenig Klarheit über erfolgreiche Schritte. Gerade dort setzen wir an: mit einer Analyse, die zeigt, wo die größten Hebel für Veränderung liegen. Wenn Unternehmen „nur schnell ein paar Frauen gewinnen“ wollen, ohne dass sie Strukturen hinterfragen, dann benenne ich klar: Ohne strukturellen Wandel bleibt es bei punktuellen Erfolgen. Wer Gleichstellung ernst meint, muss bereit sein, Zeit und Ressourcen zu investieren. Das heißt nicht, dass alles gleichzeitig geschehen muss, aber es braucht eine strategische Ausrichtung, eine klare Zieldefinition und den Rückhalt der Top-Führung. Sonst bleibt das Thema auf der operativen Ebene stecken.

*Wie oft geraten Sie in Ihrer Arbeit in das Spannungsfeld zwischen gutem Willen und struktureller Trägheit?*

**Rainer:** Sehr oft. Es reicht eben nicht, „Mehr Frauen erwünscht“ auf die Website zu schreiben. Die entscheidende Frage ist: Was tun wir konkret, damit Frauen sich in männerdominierten Bereichen bewerben, bleiben und aufsteigen? Wer hier Veränderung will, braucht ein klares Commitment – nicht nur der HR-Verantwortlichen, sondern der obersten Führungsebene. Nur wenn Gleichstellung strategisch verankert ist, wird sie auch gelebt.

*Beobachten Sie ein wiederkehrendes Muster: bestimmte Maßnahmen, die immer wieder eingeführt, aber nie wirklich wirksam werden?*

**Rainer:** Ja, besonders dort, wo Veränderung delegiert oder auf Einzelmaßnahmen beschränkt wird. Gleichstellung gelingt nicht, wenn sie nach dem Motto abläuft: „Mache mich fit – aber ohne dass ich mich anstrengen oder infrage stellen muss.“ Veränderung braucht persönliche Auseinandersetzung, Machtbewusstsein, Mut und Kreativität. Es braucht Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und die den langen Atem haben, Strukturen zu verändern.

*Braucht es verbindliche Strukturen, etwa Quoten, um das „Spielfeld“ zu begradigen? Oder vertrauen Sie auf Einsicht, Freiwilligkeit und Bewusstseinsarbeit?*

**Rainer:** Für mich ist diese Art, über Quoten zu reden, Teil des Problems. Die Debatte über Quoten wird oft emotional geführt – als wäre sie losgelöst vom eigentlichen Thema. In Wahrheit ist eine Quote ein Instrument zur Zielsteuerung. Sie ist kein Selbstzweck, sondern ein Indikator dafür, ob Maßnahmen greifen. Wenn Quoten als Controlling-In-

trumente verstanden werden, eröffnen sie einen konkreten Handlungsrahmen. Wie etwa Bias-Trainings, Recruiting-Prozesse oder Förderprogramme. Es geht nicht um das Etikett „quotiert“, sondern um die Frage: Was tun wir, um Ziele zu erreichen?

*Wenn Sie Maßnahmen benennen müssten, die aus Ihrer Sicht den größten Hebel für Gleichstellung haben: Welche wären das?*

**Rainer:** Zunächst braucht es eine fundierte Analyse: Wo steht das Unternehmen? Was sind die zentralen Hindernisse? Finden wir keine passenden Bewerberinnen? Kommen Frauen nach der Elternzeit nicht mehr zurück? Bewerben sich potenzielle Kandidatinnen nicht für Führungsfunktionen? Aus der Analyse werden zuerst Ziele abgeleitet und dafür passgenaue Maßnahmen geplant und umgesetzt. Von geschlechtersensibler Sprache über transparente Karrierepfade bis hin zu strategischer Nachfolgeplanung. Es steht die gesamte Palette von gleichstellungsfördernder HR-Arbeit zur Verfügung. Führungskräfte, die zum Thema Gleichstellung informiert und sensibilisiert sind, tragen maßgeblich zum Erfolg bei.

Das größte Potenzial liegt aber in einem Punkt: Die oberste Führungsebene muss das Thema zur Leitungsaufgabe machen. Nur so wird Gleichstellung Teil der Kultur und nicht bloß Teil eines Projekts.

## Qualitative Befragung

# Gleichstellungsorientierung und Maßnahmen zur Förderung von Frauenkarrieren

Im Rahmen der Untersuchung wurde ergänzend zur quantitativen Erhebung eine vertiefende Analyse zur Gleichstellungsorientierung von Unternehmen durchgeführt. Ziel war es, die Wirksamkeit betrieblicher Maßnahmen zur Förderung von Frauenkarrieren aus Sicht von Unternehmensvertreter\*innen, Betriebsrät\*innen und angestellten Frauen zu erfassen. Die Befragungen bieten auf Grundlage von 248 Rückmeldungen eine belastbare qualitative Datengrundlage und ermöglichen einen vielschichtigen Einblick in bestehende Gleichstellungsmaßnahmen, deren Umsetzung sowie wahrgenommene Herausforderungen. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der evidenzbasierten Weiterentwicklung zukünftiger Förderansätze.

Für die Befragungen wurden drei anonyme Online-Befragungen für die Zielgruppen der Unternehmensvertreter\*innen, Betriebsrät\*innen wie auch der angestellten Frauen selbst im März und April 2025 umgesetzt. Die Befragung der Unternehmen richtete sich an alle 147 Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften der Stichprobe und hatte eine Rücklaufquote von 37 Unternehmen, was 25 % entspricht.

Die Anzahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen von 91 Betriebsrät\*innen und 120 angestellten Frauen bei den weiteren Befragungen stellt eine belastbare qualitative Datengrundlage dar. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ist für qualitative und vertiefende Analysen keine Repräsentativität im statistischen Sinn erforderlich; vielmehr steht die inhaltliche Tiefe sowie die Abdeckung vielfältiger Perspektiven im Vordergrund. Die erreichte Fallzahl erlaubt es, wiederkehrende Muster, typische Erfahrungswerte und unterschiedliche Sichtweisen sichtbar zu machen. Zudem handelt es sich um Zielgruppen, die durch ihre Position im Unternehmen bzw. ihre persönliche Betroffenheit be-

sonders relevante Einblicke in Gleichstellungspraxis und Karriereförderung bieten. Die hohe Beteiligung und die qualitative Ausrichtung der Befragung ermöglichen somit eine fundierte und differenzierte Analyse.

Ziel der Befragungen war es, Informationen zu bestehenden Gleichstellungsmaßnahmen, deren Umsetzung sowie deren subjektiv eingeschätzte Wirkung zu erheben. Darüber hinaus wurde eruiert, ob Gleichstellungsziele institutionell verankert sind und welche Herausforderungen bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen bestehen.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, bestehende Maßnahmen in der Region evidenzbasiert weiterzuentwickeln und künftig gezielter und wirksamer zu gestalten. Durch die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven – von Unternehmen, betrieblichen Interessenvertretungen und betroffenen Frauen – wird ein breiteres Bild der innerbetrieblichen Gleichstellungspraktiken ermöglicht.

---

# Methodik

Zwischen März und April 2025 wurden drei separate Online-Befragungen durchgeführt:

- Unternehmensvertretungen (N = 37)
- Betriebsrät\*innen (N = 91)
- Angestellte Frauen (N = 120)

Die Fragebögen enthielten identische sowie zielgruppenspezifische Fragen. Die Auswertung erfolgte qualitativ und quantitativ, wobei bei vergleichbaren Fragen die Antworten aller drei Gruppen gegenübergestellt wurden.

**Die Zielgruppen wurden durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht:**

Im Fall der Unternehmen wurden alle Unternehmen und Beteiligungsgesellschaften direkt per Mail kontaktiert und um Teilnahme gebeten.

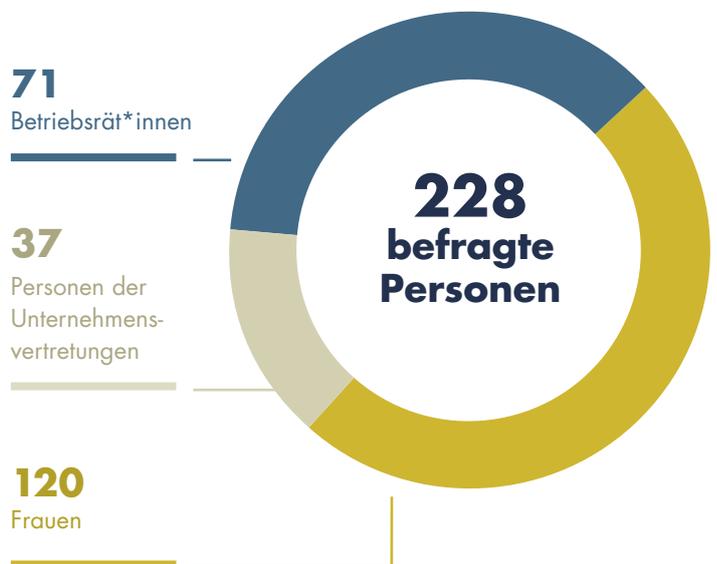
Rund 700 Betriebsratsvorsitzende und ihre Gremien wurden per Mail kontaktiert und die angestellten Frauen wurden online über soziale und bestehende Netzwerke (LinkedIn, Instagram, Facebook, fachliche Netzwerke) angefragt.

Bei der Befragung der Frauen ist davon auszugehen, dass ein Teil der Teilnehmenden bereits eine besondere Sensibilisierung für Gleichstellungsthemen mitbringt, da die Einladung, an der Umfrage teilzunehmen, unter anderem über das FELIN-Netzwerk erfolgte. In der Interpretation der Ergebnisse wurde diesem Umstand Rechnung getragen. Aufgrund der Sensibilisierung ist davon auszugehen, dass diese Personen ein größeres Augenmerk auf entsprechende Maßnahmen gelegt haben und entsprechend auch über mehr Expertise verfügen.

---

---

**Anzahl der befragten Personen innerhalb der jeweiligen Zielgruppe:**



# Ergebnisse

Unternehmensgröße	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Kleinbetrieb (0–299)</b>	29,4 %	41,8 %	53,3 %
<b>Mittelbetrieb (300–999)</b>	52,9 %	30,8 %	24,2 %
<b>Großbetrieb (1000+)</b>	17,6 %	27,5 %	22,5 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Grafik zeigt die Verteilung der befragten Unternehmen, Betriebsrät\*innen und angestellten Frauen nach Unternehmensgröße. Unterschieden wird zwischen Kleinbetrieben (0–299 Beschäftigte), Mittelbetrieben (300–999 Beschäftigte) und Großbetrieben (1.000+ Beschäftigte).

Auffällig ist, dass **Kleinbetriebe** besonders stark in der Gruppe der Frauen (53,3 %) vertreten sind, gefolgt von den Betriebsrät\*innen (41,8 %). In der Unternehmensgruppe hingegen stammen nur 29,4 % der Rückmeldungen aus Kleinbetrieben.

**Mittelbetriebe** bilden die größte Gruppe bei den Unternehmen (52,9 %), gefolgt von den Betriebsrät\*innen (30,8 %) und Frauen (24,2 %). Dies weist auf eine überdurchschnitt-

liche Beteiligung mittlerer Unternehmen in der Unternehmensbefragung hin.

**Großbetriebe** sind mit 17,6 % bei den Unternehmen, 27,5 % bei den Betriebsrät\*innen und 22,5 % bei den Frauen vertreten. Die höhere Beteiligung von Betriebsrät\*innen aus Großbetrieben könnte auf eine stärkere institutionelle Verankerung betrieblicher Interessenvertretung in großen Unternehmen hinweisen.

Insgesamt spiegelt die Verteilung eine gute Bandbreite unterschiedlicher Betriebsgrößen wider und erlaubt es, die Perspektiven von Beschäftigten und Verantwortlichen aus Unternehmen unterschiedlicher Größe in die Analyse einzubeziehen.

## Branchenzugehörigkeit der Befragten

Branche	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Dienstleistungen</b>	46,7 %	47,3 %	61,7 %
<b>Industrie</b>	26,7 %	35,2 %	11,7 %
<b>Handel</b>	26,7 %	6,6 %	3,3 %
<b>Gewerbe &amp; Handwerk</b>	0,0 %	5,5 %	7,5 %
<b>Mischunternehmen</b>	0,0 %	5,5 %	15,8 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Mehrheit der Befragten stammt aus dem **Dienstleistungssektor**, mit besonders hohem Anteil bei den Frauen (61,7 %) sowie ähnlicher Verteilung bei Unternehmen (46,7 %) und Betriebsrät\*innen (47,3 %).

Die **Industriebranche** ist vor allem bei den Betriebsrät\*innen stark vertreten (35,2 %), während Unternehmen (26,7 %) und Frauen (11,7 %) seltener in dieser Branche tätig sind.

Der **Handel** ist vor allem bei den Unternehmen (26,7 %) repräsentiert, während die Beteiligung in den anderen Gruppen deutlich geringer ist.

**Gewerbe & Handwerk** sowie Mischunternehmen spielen insgesamt eine untergeordnete Rolle, sind aber bei den Frauen überdurchschnittlich vertreten (15,8 % bei Mischunternehmen).

Die Grafik zeigt, dass sich die Befragungsteilnehmenden vorwiegend aus dem Dienstleistungsbereich zusammensetzen, aber auch weitere Branchen berücksichtigt wurden.

---

## Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen

Im Rahmen der Befragung wurde erhoben, ob im jeweiligen Unternehmen Gleichstellungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die Rückmeldungen zeigen unterschiedliche Einschätzungen der drei befragten Gruppen, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Ja</b>	35,3 %	48,4 %	40,8 %
<b>Nein</b>	55,9 %	26,4 %	46,7 %
<b>Weiß nicht</b>	8,8 %	25,3 %	12,5 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Grafik zeigt deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen zwischen den befragten Gruppen. Während 48,4 % der Betriebsrät\*innen angeben, dass in ihrem Unternehmen entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, liegt der Anteil bei den Frauen mit 40,8 % etwas darunter. Nur 35,3 % der Unternehmensvertretungen bestätigen eine Umsetzung, was auf eine mögliche Wahrnehmungslücke hinweist.

Auffällig ist der hohe Anteil an Unternehmen (55,9 %), die angeben, dass keine Gleichstellungsmaßnahmen um-

gesetzt werden – während nur 26,4 % der befragten Betriebsrät\*innen und 46,7 % der befragten Frauen dies so sehen. Dies könnte auf Unterschiede in der Informationslage oder Bewertung von Maßnahmen hindeuten. Der Anteil der Befragten, die „weiß nicht“ angaben, ist bei Betriebsrät\*innen mit 25,3 % am höchsten, was auf Unsicherheiten oder mangelnde Transparenz im Unternehmen hinweisen könnte. Insgesamt verdeutlicht die Grafik, dass die Einschätzung über den Status der Gleichstellungsmaßnahmen stark von der jeweiligen Perspektive abhängt, was die Bedeutung interner Kommunikation und Sensibilisierung unterstreicht.

# Wirksamste Gleichstellungsmaßnahmen

Die Befragten konnten bis zu drei Maßnahmen angeben, die sie als besonders wirksam für die Förderung von Gleichstellung erachten. Die häufigsten Nennungen in allen Gruppen zeigen ein deutliches Muster:

Maßnahme	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Flexible Arbeitszeitmodelle</b>	73,3 %	71,6 %	73,4 %
<b>Transparente Kriterien &amp; Gehalt</b>	40,0 %	47,8 %	50,0 %
<b>Frauenquoten in Führung</b>	33,3 %	47,8 %	48,4 %
<b>Elternzeitregelungen für Männer</b>	46,7 %	31,3 %	35,9 %
<b>Weiterbildungsprogramme</b>	26,7 %	37,3 %	29,7 %
<b>Mentoring-Programme</b>	33,3 %	20,9 %	28,1 %
<b>Netzwerke &amp; Austauschplattformen</b>	20,0 %	10,4 %	17,2 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Grafik zeigt, welche Gleichstellungsmaßnahmen von den drei befragten Gruppen als besonders wirkungsvoll eingestuft wurden. Flexible Arbeitszeitmodelle liegen dabei mit über 70 % Zustimmung bei allen Gruppen deutlich an der Spitze – ein eindeutiger Hinweis auf deren zentrale Rolle für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Das Ergebnis zeigt: In Bezug auf Arbeitszeitmodelle herrscht Einigkeit zwischen den befragten Unternehmen, Betriebsrät\*innen und Frauen. Bei anderen Maßnahmen zeigen sich hingegen Wahrnehmungsunterschiede.

**Transparente Kriterien und Gehaltsstrukturen** sowie Frauenquoten in Führung werden insbesondere von den befragten Frauen und Betriebsrät\*innen als sehr wirksam eingestuft – deutlich stärker als von Unternehmensvertreter\*innen. So halten etwa 50 % der befragten Frauen und 47,8 % der befragten Betriebsrät\*innen transparente Gehaltsstrukturen für wirksam, während nur 40 % der Unternehmen dieser Einschätzung folgen.

Noch klarer ist die Differenz bei der Bewertung von Frauenquoten in Führung: 48,4 % der Frauen und 47,8 % der

Betriebsrät\*innen bewerten diese als wirksam – Unternehmen hingegen nur zu 33,3 %.

Bei den **Elternzeitregelungen für Männer** zeigt sich ein gegensätzliches Bild: Die befragten Unternehmen bewerten deren Wirksamkeit mit 46,7 % deutlich höher als die befragten Frauen (35,9 %) und die befragten Betriebsrät\*innen (31,3 %) – ein Hinweis darauf, dass die Bedeutung dieser Maßnahme möglicherweise überschätzt wird, wenn es um konkrete Gleichstellungswirkungen aus Sicht der betroffenen Gruppen geht.

**Mentoring-Programme und Netzwerke** rangieren in der Bewertung eher am unteren Ende, aber immerhin noch mit 33,3 % (Unternehmen), 20,9 % (Betriebsrät\*innen) und 28,1 % (Frauen).

Insgesamt macht die Grafik deutlich: Besonders strukturelle, alltagsnahe und transparente Maßnahmen werden als sehr wirkungsvoll bewertet – insbesondere jene, die konkrete Rahmenbedingungen verbessern und Vereinbarkeit leichter möglich machen.

## Systematisierter Vergleich: Wahrnehmung besonders wirksamer Gleichstellungsmaßnahmen

Die offenen Antworten wurden aus allen drei Befragungen (Betriebsrät\*innen, Frauen, Unternehmensvertretungen) entnommen und thematisch kodiert. Ziel war es, die am häufigsten genannten Argumente, Begriffe und Begründungen zu gruppieren, Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede der Zielgruppen sichtbar zu machen und zu interpretieren, warum bestimmte Maßnahmen als wirksam gelten.

### Gemeinsame Themencuster aller Gruppen:

**Flexible Arbeitszeitmodelle & Vereinbarkeit:** Alle drei Gruppen nennen flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Homeoffice, Teilzeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit) sehr häufig. Begründung: Sie ermöglichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, erleichtern den Wiedereinstieg nach der Karenz und adressieren eine der größten strukturellen Hürden.

**Transparenz & faire Strukturen:** Wiederkehrend genannt: Transparente Beförderungs- und Gehaltskriterien, gleiche Regeln für alle. Begründung: Transparenz schafft Vertrauen, macht „ungleiche Behandlung“ sichtbar und verändert langfristig die Unternehmenskultur.

**Frauenquote:** In allen Gruppen wird die Frauenquote unterstützend, aber teils kritisch betrachtet. Begründung: Sie sei nötig, „weil sich sonst nichts bewegt“ oder weil sie sichtbare Effekte zeige („53 % Frauenanteil in Führung dank Quote“).

**Weiterbildung & gezielte Förderung:** Genannt als „Empowerment“, gezielte Entwicklung, Sichtbarmachung eigener Stärken. Besonders Unternehmen und Frauen sehen Mentoring, Coaching und Netzwerke als wertvoll an.

**Unterschiede zwischen den Gruppen:** Vereinbarkeitsthemen sind Frauen besonders wichtig und Unternehmen erkennen deren strategische Bedeutung. Mentoring und Empowerment werden von Frauen stark, von Betriebsrät\*innen kaum thematisiert. Anerkennung struktureller Ungleichheit ist bei Frauen besonders deutlich gegeben, bei Unternehmen explizit strategisch begründet.

**Wirksame Maßnahmen** sind strukturell, ermöglichen Teilhabe, fördern Rollenwandel und zeigen sichtbare Ergebnisse.

### Vergleich zwischen quantitativer Auswertung und qualitativen Begründungen

Die in der Grafik am häufigsten als wirksam genannten Maßnahmen – insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle, transparente Beförderungs- und Gehaltsstrukturen, Quotenregelungen, gezielte Weiterbildungsprogramme und Mentoring-Angebote – spiegeln sich auch deutlich in den offenen Antworten der Befragten wider.

#### Dabei zeigt sich eine hohe Kohärenz zwischen der quantitativen Bewertung und den inhaltlichen Begründungen:

- **Flexible Arbeitszeitmodelle** werden nicht nur häufig genannt, sondern in den offenen Antworten als entscheidend für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hervorgehoben – insbesondere im Kontext von Kinderbetreuung und Wiedereinstieg nach Karenz.
- **Transparenz** wird als zentrales Instrument zur Vermeidung struktureller Diskriminierung genannt und hilft laut Befragten, Leistungsfähigkeit sichtbar und vergleichbar zu machen.
- Die **Frauenquote** wird vielfach als struktureller Hebel für Veränderung gewürdigt – unter anderem, weil sie Sichtbarkeit schafft und den Zugang zu Führungspositionen ermöglicht.
- **Mentoring, Coaching und Netzwerke** werden von vielen Frauen mit persönlichen Erfahrungen und Erfolgen verknüpft, vor allem im Hinblick auf Empowerment, Selbstsicherheit und Sichtbarkeit innerhalb der Organisation.

Die qualitativen Aussagen fügen der statistischen Häufigkeitsebene eine inhaltliche Tiefe hinzu: Sie zeigen, dass Maßnahmen dann als besonders wirksam wahrgenommen werden, wenn sie systemische Barrieren abbauen, langfristige Kulturveränderung anstoßen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten schaffen.

## Als wenig wirksam eingeschätzte Maßnahmen

Parallel wurden die Maßnahmen abgefragt, die aus Sicht der Befragten bisher wenig Wirkung gezeigt haben:

Maßnahme	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
Frauenquoten in Führung	46,7 %	49,3 %	26,6 %
Netzwerke & Austauschplattformen	46,7 %	26,9 %	37,5 %
Elternzeitregelungen für Männer	26,7 %	35,8 %	46,9 %
Mentoring-Programme	20,0 %	34,3 %	28,1 %
Transparente Kriterien & Gehalt	20,0 %	22,4 %	20,3 %
Flexible Arbeitszeitmodelle	13,3 %	13,4 %	18,8 %
Weiterbildungsprogramme	13,3 %	23,9 %	18,8 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Grafik zeigt, welche Gleichstellungsmaßnahmen von den Befragten als eher wenig wirksam eingeschätzt werden. Besonders auffällig ist, dass „Frauenquoten in Führung“ von fast der Hälfte der befragten Unternehmensvertretungen (46,7 %) und befragten Betriebsrät\*innen (49,3 %) als wenig wirksam beurteilt werden. Die befragten Frauen hingegen sehen dies mit nur 26,6 % deutlich positiver – ein möglicher Hinweis auf unterschiedliche Erwartungen und Erfahrungen mit der Maßnahme.

- **Netzwerke und Austauschplattformen** werden von 46,7 % der befragten Unternehmen sowie 37,5 % der befragten Frauen kritisch bewertet. Bei den befragten Betriebsrät\*innen liegt die Ablehnung bei 26,9 %. Auch hier scheint die Einschätzung stark von der Zielgruppe abzuhängen – möglicherweise aufgrund der Sichtbarkeit oder Zugänglichkeit solcher Angebote.
- **Elternzeitregelungen für Männer** werden vor allem von den befragten Frauen (46,9 %) als wenig wirksam eingeschätzt, während die Unternehmensvertretungen (26,7 %) und die befragten Betriebsrät\*innen (35,8 %) positiver darauf blicken. Dies könnte auf eine Lücke zwischen tatsächlicher Umsetzung und gewünschtem Effekt hinweisen.
- **Mentoring-Programme** werden unterschiedlich bewertet: Unternehmensvertreter\*innen nennen sie mit 20,0 % am seltensten, Betriebsrät\*innen sehen mit 34,3 % das größte Potenzial, Frauen liegen mit 28,1 % dazwischen.

- Interessant ist, dass **flexible Arbeitszeitmodelle und Transparenz** bei Kriterien und Gehalt, die in einer anderen Auswertung als besonders wirksam bewertet wurden, hier nur von einer kleinen Minderheit (13–22 %) als wenig wirksam eingestuft werden – ein Zeichen für ihre breite Akzeptanz.

Insgesamt zeigt die Grafik, dass vor allem strukturelle Maßnahmen wie Quote, Netzwerke und Elternzeitregelungen deutlich differenzierter wahrgenommen werden – je nachdem, aus welcher Perspektive sie beurteilt werden.

Die offenen Rückmeldungen zur Frage, warum bestimmte Maßnahmen als weniger wirksam wahrgenommen werden, wurden nach Themenclustern geordnet. Die Aussagen stammen aus den drei Zielgruppen: Betriebsrät\*innen, Frauen und Unternehmensvertretungen.

### Gemeinsame Kritikpunkte aller Gruppen

**Kritik an Frauenquoten:** Die Quote wird als „notwendiges Übel“, „Alibimaßnahme“ oder „problematisch in der Wirkung“ beschrieben. Zentrale Kritikpunkte sind dabei: „Quotenfrauen“-Stigma – Reduktion der Leistung auf das Geschlecht, geringe Akzeptanz in der Belegschaft, Gefahr der Demotivation bei Männern („Benachteiligung“) sowie symbolische Wirkung ohne strukturelle Veränderung.

**Zielgruppenexklusive Programme:** Besonders Frauen und Unternehmen kritisieren Programme, die sich nur an Frauen richten: „Gleichstellung gelingt nur, wenn Männer mitgedacht werden.“

**Netzwerke & Mentoring:** Zielgruppenübergreifend wird bemängelt: zu geringe Teilnahme, zu wenig Reichweite, „Alibi-Charakter“ ohne strukturellen Wandel. Frauen beklagen, dass Netzwerke „unter Frauen“ nicht ausreichen – es braucht Austausch auf Augenhöhe und mit Entscheidungstragenden.

**Flexible Arbeitszeit & Homeoffice:** Ambivalente Bewertung: Einerseits wird die Vereinbarkeit geschätzt, andererseits jedoch als zusätzliche Belastung wahrgenommen („Care-Arbeit wird dadurch nur verlagert“). Homeoffice mit Kleinkind wird als schwierig umsetzbar bezeichnet.

---

## Unterschiede zwischen den Gruppen

- **Frauen** argumentieren differenziert: Sie erkennen an, dass Förderung nötig ist, lehnen aber Maßnahmen ab, die sie als symbolisch oder individualisierend empfinden. Besonders oft: Wunsch nach strukturellen Reformen.
- **Betriebsrät\*innen** fokussieren sich eher auf kulturelle Hemmnisse („in Gremien sitzen meist Männer“, „Entscheidungsstragende fehlen“).
- **Unternehmen** erkennen Wirkungslücken und Akzeptanzprobleme, insbesondere bei Maßnahmen, die einseitig auf Frauen ausgerichtet sind.

---

## Interpretation: Warum gelten diese Maßnahmen als weniger wirksam?

Die befragten Personen empfinden Maßnahmen als weniger wirksam, wenn sie symbolisch erscheinen (z. B. Quoten ohne kulturellen Wandel), einseitig auf Frauen fokussieren, anstatt strukturelle Hürden zu hinterfragen, sowie praktisch nicht umsetzbar sind oder kaum genutzt werden (z. B. Homeoffice mit Kleinkind).

## Vergleich zwischen quantitativer Auswertung und qualitativen Begründungen

**Die quantitativen Ergebnisse aus der Grafik spiegeln die qualitative Einschätzung wider:**

- Frauenquote, Netzwerke und Elternzeitregelungen werden dort am häufigsten als wenig wirksam eingestuft.
- Die qualitativen Aussagen liefern die Gründe für diese Bewertungen: Skepsis gegenüber der Wirkung, negative soziale Wahrnehmung („Quotenfrau“), fehlende Verankerung in der Unternehmenskultur.

Während die Grafik die Verteilung der Nennungen zeigt, machen die Texte deutlich, dass es weniger um Ablehnung der Ziele, sondern um die Art der Umsetzung geht. Das zeigt: Eine Maßnahme kann inhaltlich sinnvoll sein – aber ihre Wirkung hängt stark davon ab, wie sie kommuniziert, umgesetzt und in die Kultur eingebettet ist.

---

## Vergleich: Was wirkt – und was nicht?

Der Vergleich zeigt, dass Gleichstellungsmaßnahmen dann als wirksam wahrgenommen werden, wenn sie praktisch anwendbar, strukturell verankert und transparent gestaltet sind – wie etwa flexible Arbeitszeitmodelle oder klare Gehaltskriterien. Diese Maßnahmen ermöglichen echte Teilhabe und unterstützen Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung konkret im Alltag. Demgegenüber gelten Maßnahmen wie Frauenquoten, Netzwerke oder reine Frauenprogramme häufig als weniger wirksam, wenn sie symbolisch bleiben, nicht breit akzeptiert oder einseitig ausgerichtet sind. Besonders kritisch wird empfunden, wenn solche Maßnahmen nicht mit einem kulturellen Wandel einhergehen oder nicht inklusiv gedacht sind. Die Ergebnisse verdeutlichen: Entscheidend für die Wirkung ist nicht nur die Maßnahme selbst, sondern wie sie umgesetzt, kommuniziert und in die Unternehmenskultur eingebettet wird.

# Wirksame Ansätze für Frauen mit Betreuungspflichten

Besonders relevant sind gezielte Unterstützungen für Frauen mit Betreuungspflichten. Hier wurde abgefragt, welche Instrumente sich als effektiv erwiesen haben:

Maßnahme	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Gleitzeit</b>	93,3 %	61,2 %	50,0 %
<b>Home Office</b>	73,3 %	47,8 %	53,3 %
<b>Teilzeit in Führung</b>	46,7 %	31,3 %	26,7 %
<b>Vertrauensarbeitszeit</b>	33,3 %	26,9 %	40 %
<b>Wiedereinstiegsprogramme</b>	0,0 %	0,0 %	18,3 %
<b>Geteilte Führung</b>	13,3 %	14,9 %	15,0 %
<b>Keine Maßnahmen im eigenen Unternehmen</b>	0,0 %	17,9 %	10,0 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Grafik zeigt, welche betrieblichen Maßnahmen zur Unterstützung von Frauen mit Betreuungspflichten von den drei Gruppen als vorhanden angegeben wurden. Gleitzeit sticht mit sehr hoher Nennung bei den befragten Unternehmensvertreter\*innen (93,3 %) hervor, aber auch die befragten Betriebsrät\*innen (61,2 %) und die befragten Frauen (50,0 %) berichten davon. Die deutlichen Unterschiede in der Häufigkeit der Nennung könnten sich darauf beziehen, dass die Möglichkeit, durch Gleitzeit Betreuung leichter vereinbar zu machen, für Unternehmen ein gut umsetzbares Angebot ist. Für die befragten Frauen (50 %) ist Vereinbarkeit aber nur durch Gleitzeit nicht vollumfassend erreichbar, da auch das Vorhandensein institutioneller Betreuung, die Vereinbarkeit der Betreuung mit den Arbeitszeiten und andere Faktoren für diese Gruppe relevant sind, was ein Mitgrund der unterschiedlichen Bewertung sein könnte. Auch bei Home Office und Teilzeit in Führung sieht man eine ähnliche Divergenz in den Antworten: Home Office wird von 73,3 % der befragten Unternehmen positiv bewertet, von 53,3 % der befragten Frauen (53,3 %) und 47,8 % der befragten

Betriebsrät\*innen (47,8 %). Ähnlich ist es bei Teilzeit in Führung: 46,7 % der befragten Unternehmen sehen darin Potenzial, ebenso 31,3 % der befragten Betriebsrät\*innen und 26,7 % der befragten Frauen.

Vertrauensarbeitszeit wird von den befragten Frauen (40,0 %) am höchsten eingeschätzt, gefolgt von Unternehmen (33,3 %) und Betriebsrät\*innen (26,9 %). Mit Zustimmungswerten von 13,3 % (Unternehmen), 14,9 % (Betriebsrät\*innen) und 15,0 % (Frauen) wird zudem geteilte Führung durchgängig nur gering bewertet. Wiedereinstiegsprogramme wurden mit 18,3 % nur von den Frauen genannt, von Unternehmensvertretungen und Betriebsrät\*innen gar nicht.

Besonders auffällig zudem: Während die befragten Unternehmen keine fehlenden Maßnahmen angaben, berichten 17,9 % der befragten Betriebsrät\*innen und 10,0 % der befragten Frauen von keinen unterstützenden Angeboten – ein Hinweis auf bestehende Umsetzungslücken oder Wahrnehmungsdifferenzen.

## Systematische Auswertung: Wirksame Maßnahmen für Frauen mit Betreuungspflichten

Die Aussagen aus den offenen Textfeldern der drei Zielgruppen (Betriebsrät\*innen, Frauen, Unternehmensvertretungen) wurden thematisch gruppiert und im Hinblick auf die Begründungen analysiert.

---

### Gemeinsame zentrale Maßnahmen

**Flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Vertrauenszeit, Teilzeit, Homeoffice):** Alle drei Gruppen nennen flexible Zeitgestaltung durchgehend als effektivste Maßnahme. Begründung: Ermöglicht Vereinbarkeit mit Kinderbetreuung, gibt Selbstbestimmung und reduziert Stress, schafft Vertrauen und Eigenverantwortung, macht es überhaupt erst möglich, Beruf und Care-Arbeit parallel zu leisten.

**Teilzeit in Führung & geteilte Führungsverantwortung:** Häufig bei Frauen und Betriebsrät\*innen genannt. Begründung: Führungspositionen werden auch bei reduziertem Stundenmaß zugänglich, verhindern Überforderung und ermöglichen langfristige Weiterentwicklung.

**Home Office & ortsunabhängiges Arbeiten:** Genannt von allen Gruppen, teils mit Einschränkungen. Begründung: Spart Wegezeit und erhöht Flexibilität bei Notfällen (z. B. kranke Kinder), erleichtert spontane Reaktionen auf Betreuungssituationen.

**Betriebskindergarten / Kinderbetreuung in der Nähe:** Vor allem von Unternehmen als hilfreich beschrieben. Begründung: Nähe des Kindes erhöht Konzentrationsfähigkeit, reduziert Stress und gibt Sicherheit.

### Kernaussagen zur Wirkung

- Vereinbarkeit ist Grundvoraussetzung – ohne zeitliche/örtliche Flexibilität ist Führungsarbeit mit Kind schwer möglich.
  - Vertrauen und Eigenverantwortung motivieren – flexible Systeme fördern Commitment und Leistung.
  - Teilzeitmodelle brauchen Entwicklungsmöglichkeiten – wenn Teilzeit zur Sackgasse wird, verlieren sie ihren Nutzen für Karrieren.
  - Systemische Unterstützung statt individuellen Ausgleichs
    - die besten Maßnahmen wirken strukturell, nicht nur durch Mehrbelastung oder Einzelfall-Lösungen.
- 

### Vergleich zwischen quantitativer Auswertung und qualitativen Begründungen

Die Grafik zeigt, dass Gleitzeit, Home Office, Teilzeit in Führung und Vertrauensarbeitszeit von allen Gruppen am häufigsten als wirksam genannt wurden. Diese Ergebnisse finden sich auch in den qualitativen Begründungen wieder. Besonders deutlich wird im Text:

- Warum diese Maßnahmen als effektiv empfunden werden (z. B. weniger Stress, mehr Struktur, Sicherheit)
- und wie sie im Alltag tatsächlich genutzt (oder auch vermisst) werden.

Die quantitativen Daten bilden somit die Verbreitung ab, während die offenen Aussagen konkrete Kontexte liefern – etwa, dass Homeoffice allein nicht genügt, wenn es gleichzeitig Care-Aufgaben zu leisten gilt, oder dass geteilte Führung Freiräume schafft, ohne Verantwortung zu verlieren.

# Einbindung der Mitarbeitenden

In einem weiteren Fragenkomplex wurde erhoben, inwieweit Mitarbeitende aktiv in die Entwicklung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen einbezogen werden. Dabei zeigt sich ein relativ hohes Maß informeller Beteiligung, während formalisierte Verfahren wie Arbeitsgruppen oder regelmäßige Befragungen seltener genannt wurden.

Form der Einbindung	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Informell eingebunden</b>	46,7 %	55,2 %	40,6 %
<b>Regelmäßiges Feedback</b>	20,0 %	17,9 %	26,6 %
<b>Nicht eingebunden</b>	13,3 %	23,9 %	25,0 %
<b>Durch Netzwerke / AGs</b>	20,0 %	14,9 %	18,8 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Die Grafik verdeutlicht, wie Mitarbeitende im Kontext von Gleichstellungsfragen eingebunden werden. Informelle Einbindung ist mit Abstand die häufigste Form in allen drei Gruppen – bei den befragten Betriebsrät\*innen sind es 55,2 %, bei den befragten Unternehmen 46,7 % und bei den befragten Frauen 40,6 %.

Diese hohe Zahl legt nahe, dass Gleichstellungsthemen häufig außerhalb formalisierter Strukturen behandelt werden, was zwar Handlungsspielräume eröffnen, gleichzeitig aber auch zu fehlender Verbindlichkeit führen kann. Formalisierte Verfahren wie regelmäßiges Feedback oder Einbindung über Netzwerke und Arbeitsgruppen werden deutlich seltener genannt.

Hier zeigen sich moderate Werte von 26,6 % bei den befragten Frauen, 20,0 % bei den befragten Unternehmen und lediglich 17,9 % bei den befragten Betriebsrät\*innen. Auffällig ist auch der vergleichsweise hohe Anteil jener Personen, die nicht eingebunden sind: Ein Viertel der befragten Frauen (25,0 %) und 23,9 % der befragten Betriebsrät\*innen geben an, keinerlei Einbindung zu erfahren – bei den befragten Unternehmensvertretungen liegt dieser Wert

bei 13,3 %. Dieser Befund deutet auf bestehende Partizipationsdefizite hin, insbesondere bei den Zielgruppen, für die Gleichstellungsmaßnahmen direkt relevant sind.

Insgesamt zeigt sich, dass informelle Strukturen die vorherrschende Form der Beteiligung darstellen, während formelle, kontinuierliche und vernetzte Beteiligungsformate noch weniger entwickelt sind. Insbesondere die hohe Zahl nicht eingebundener Personen weist auf ein erhebliches Verbesserungspotenzial hin, um Gleichstellungsarbeit breiter abzustützen und systematisch in betriebliche Prozesse zu integrieren.

## Rolle der Führungskräfte

Auch das Engagement von Führungskräften spielt eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen, daher stellt sich die Frage, inwieweit Führungskräfte aktiv in die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen eingebunden sind. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die befragten Betriebsrät\*innen und die

befragten Frauen häufig von einer aktiven oder unterstützenden Rolle berichten. Gleichzeitig wird von beiden Gruppen auch mangelnde Eingebundenheit benannt.

Die Grafik zeigt, wie das Engagement von Führungskräften im Bereich Gleichstellung von den drei befragten Gruppen wahrgenommen wird.

Eingebundenheit	Unternehmen (%)	Betriebsrät*innen (%)	Frauen (%)
<b>Sehr stark</b>	20,0 %	20,9 %	37,5 %
<b>Eher stark</b>	33,3 %	37,3 %	32,8 %
<b>Wenig stark</b>	46,7 %	37,3 %	25,0 %
<b>Gar nicht</b>	0,0 %	4,5 %	4,7 %

N = Unternehmen (37), Betriebsrät\*innen (91), Frauen (120), FELIN, Steiermark 2025

Als „sehr stark eingebunden“ – das heißt: Führungskräfte setzen Maßnahmen gezielt um und fördern sie aktiv – bewerteten 37,5 % der befragten Frauen die Rolle von Führungskräften. Auch 20,9 % der befragten Betriebsrät\*innen und 20,0 % der befragten Unternehmensvertreter\*innen teilen diese Einschätzung. Die Kategorie „eher stark“ – verstanden als unterstützende, aber nicht aktiv gestaltende Rolle – erreichte bei 37,3 % der befragten Betriebsrät\*innen und 32,8 % der befragten Frauen relativ hohe Zustimmungswerte.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass zwar ein Teil der Führungskräfte aktiv an der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen beteiligt ist, jedoch auch ein erheblicher Anteil als wenig engagiert wahrgenommen wird – insbesondere von Betriebsrät\*innen und Frauen. Dies unterstreicht die zentrale Rolle von Führungskräften in der praktischen Umsetzung von Gleichstellung.

Bei den befragten Unternehmensvertretungen liegt dieser Wert bei 33,3 %. Ein geringeres Engagement der Führungskräfte („weniger stark“) wird insbesondere von den befragten Unternehmensvertreter\*innen selbst mit 46,7 % angegeben. Auch 37,3 % der befragten Betriebsrät\*innen und 25,0 % der befragten Frauen sehen hier nur wenig Einsatz durch Führungspersonen. Die Einschätzung, dass Führungskräfte gar nicht eingebunden sind, wird nur vereinzelt geäußert: von 4,5 % der befragten Betriebsrät\*innen und 4,7 % der befragten Frauen. Unternehmensvertreter\*innen selbst sehen dies nicht so (0,0 %).

# Ergänzende Hinweise aus den offenen Rückmeldungen

Die letzte Frage in allen drei Befragungen ermöglichte den Teilnehmenden, frei weitere Gedanken, Kritikpunkte oder persönliche Erfahrungen zu äußern. Die Antworten zeigen, dass viele Personen das Thema Gleichstellung sehr ernst nehmen und differenziert reflektieren – sowohl auf struktureller als auch auf persönlicher Ebene.

---

## Thematische Schwerpunkte der Rückmeldungen

### Strukturelle Barrieren & kulturelle Rahmenbedingungen

- Mehrfach genannt wurde, dass strukturelle Veränderungen notwendig sind, da individuelle Maßnahmen allein nicht ausreichen.
- Frauen berichteten von zeitlicher Überlastung, insbesondere durch wichtige Termine in den Ferien oder Weiterbildungen mit Übernachtungspflicht.
- Es wird kritisiert, dass Gleichstellung häufig vom Verhalten einzelner Vorgesetzter abhängig ist, nicht von der Unternehmensstruktur.
- Ein häufiger Wunsch: Weniger Symbolpolitik, mehr echte Veränderung auf Führungsebene.

### Quote – als notwendiger Impuls

- Einige Stimmen, v. a. von Frauen: Ohne Quote kommt es kaum zu Verbesserungen.
- Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass strukturelle Rahmenbedingungen auch mit Quote erhalten bleiben müssen, um Wirkung zu zeigen.

### Unterschiedliche Sozialisierung und gesellschaftliche Normen

- Aussagen wie „Ich bin ostdeutsch sozialisiert – das Hausfrauenmodell kenne ich nicht“ zeigen, wie kulturelle Prägungen den Blick auf Gleichstellung beeinflussen.
- Unterschiedliche Erfahrungen mit Kinderbetreuung, Familienbildern und Rollenverständnissen fließen in die Einschätzungen ein.

### Bedeutung der Unternehmenskultur & Führungskräfte

- Besonders Frauen betonen die Rolle von visionären weiblichen Führungskräften.
- In männerdominierten Führungsstrukturen werde Gleichstellung oft als nebensächlich betrachtet oder aktiv blockiert.
- Unternehmen merken an, dass Maßnahmen früh ansetzen müssen, um Stereotype nicht erst im Berufsleben zu bekämpfen.

### Sichtbarkeit von Frauen ohne Kinder & Diversität

- Es wird darauf hingewiesen, dass sich Gleichstellungsmaßnahmen nicht nur auf Mütter beziehen dürfen – auch Frauen ohne Kinder sind häufig benachteiligt.
- Einige Beiträge fordern eine breitere Sicht auf Gleichstellung, die Diversität, Herkunft und Lebensentwürfe stärker berücksichtigt.

### Wertschätzung & Dankbarkeit

- Einige Teilnehmende nutzten die Gelegenheit, Danke zu sagen für das Engagement des FELIN-Projekts und die Möglichkeit zur Teilnahme an der Befragung.

# Resümee der Ergebnisse

Die vertiefende Untersuchung zur Gleichstellungsorientierung zeigt ein differenziertes Bild innerbetrieblicher Fördermaßnahmen für Frauenkarrieren in der Steiermark. Mit insgesamt 248 Befragungsteilnehmenden aus drei relevanten Zielgruppen – Unternehmensvertretungen, Betriebsrät\*innen und angestellten Frauen – liegen belastbare, multiperspektivische Daten vor.

---

## Kernbefunde lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Flexible Arbeitszeitmodelle stehen im Zentrum wirksamer Gleichstellungspolitik. Sie wurden in allen Gruppen mit Abstand als effektivste Maßnahme genannt. Begründet wird dies mit verbesserter Vereinbarkeit von Beruf und Familie, reduzierter Belastung und höherer Selbstbestimmung. Auch Homeoffice und Teilzeit in Führung werden als unterstützend bewertet.
2. Transparente Strukturen und gerechte Gehaltsmodelle gelten als zweite zentrale Säule. Sie schaffen Sichtbarkeit, Vergleichbarkeit und Vertrauen – insbesondere für Frauen in Aufstiegsprozessen.
3. Frauenquoten werden ambivalent beurteilt, die Sinnhaftigkeit wird klar gesehen. Während sie als strukturverändernd wahrgenommen werden, sind sie zugleich mit einem Stigma („Quotenfrau“) behaftet. Die Wirksamkeit wird als stark kontextabhängig erlebt.
4. Maßnahmen wie Mentoring oder Netzwerke werden eher unterstützend, aber nicht als ausschlaggebend eingestuft. Sie wirken dann positiv, wenn sie gut eingebettet sind – verlieren jedoch an Wirkung, wenn sie isoliert oder symbolisch erscheinen.
5. Als wenig wirksam gelten Maßnahmen, die nicht strukturell greifen, symbolisch bleiben oder als nicht inklusiv empfunden werden. Besonders kritisiert werden Programme, die sich ausschließlich an Frauen richten, ohne Männer mitzudenken oder systemische Barrieren zu adressieren.
6. Die Einbindung der Mitarbeitenden erfolgt überwiegend informell. Formale Beteiligungsformate wie Netzwerke oder Feedbackprozesse sind bislang unterentwickelt – was die strategische Weiterentwicklung erschwert.
7. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle. Während ein Teil der Befragten deren Engagement als hoch einschätzt, gibt es gleichzeitig deutliche Hinweise auf fehlende Unterstützung – insbesondere von Unternehmensseite. Das Engagement der Führung ist ein maßgeblicher Hebel für Erfolg oder Misserfolg von Gleichstellungsmaßnahmen.
8. Für Frauen mit Betreuungspflichten sind konkrete Erleichterungen wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice oder Teilzeit in Führung entscheidend. Diese Maßnahmen ermöglichen Teilhabe, zumindest, wenn auch andere dafür nötige Faktoren wie das Vorhandensein institutioneller Kinderbetreuung in einem Ausmaß, das auch tatsächlich arbeitsermöglichend ist, vorhanden sind. Dabei darf nicht vergessen werden, dass auch eine faire Aufteilung von Care-Arbeit zwischen Partner\*innen hierbei eine wesentliche Rolle spielt.
9. Offene Rückmeldungen unterstreichen die Notwendigkeit struktureller Reformen. Einzelne Maßnahmen reichen nicht aus, wenn sie nicht von Kulturveränderung, unterstützender Führung und einem Abbau gesellschaftlicher Rollenzuschreibungen begleitet werden.

Die Auswertung zeigt, dass Gleichstellungsmaßnahmen in der Unternehmenspraxis unterschiedlich etabliert und bewertet werden. Eine systematische Einbindung von Mitarbeitenden sowie ein aktives Engagement von Führungskräften scheinen entscheidend für die tatsächliche Wirksamkeit zu sein. Die Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung von Gleichstellungsstrategien und betonen die Notwendigkeit, strukturelle Bedingungen und individuelle Perspektiven gemeinsam zu berücksichtigen.

# Diskussion der Ergebnisse

## Zusammenfassung der quantitativen Erhebung: Frauen in Führungspositionen in der Steiermark 2025

Die Studie „Frauen in Führungspositionen in der Steiermark 2025“ bietet eine umfassende Bestandsaufnahme zur Repräsentation von Frauen in leitenden Positionen in den 100 umsatzstärksten Unternehmen der Region sowie in den Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark und der Stadt Graz. Durch die Kombination quantitativer Strukturanalysen mit qualitativen Perspektiven aus der Praxis wurde ein vielschichtiges Bild der aktuellen Gleichstellungssituation in der steirischen Unternehmenslandschaft gezeichnet.

Zentrale Erkenntnisse der quantitativen Erhebung zeigen, dass Frauen in strategischen Kontrollgremien – wie dem Aufsichtsrat – zunehmend präsent sind. Besonders hervorzuheben ist der Anstieg des Frauenanteils in den Aufsichtsräten der Stadt Graz von 44 % auf 55 % sowie in den börsennotierten Unternehmen von 24 % auf 38 %. Auch in den Aufsichtsräten der Beteiligungsgesellschaften des Landes bleibt der Anteil mit 39 % relativ stabil.

Dem gegenüber steht eine Stagnation oder gar ein Rückgang in den operativen Führungsebenen: Der Frauenanteil im Vorstand verharrt bei lediglich 8 %, in der Geschäftsführung sank er sogar von 7 % (2023) auf 4 % (2025). Diese Entwicklung spiegelt nationale Trends wider und verdeutlicht, dass strukturelle Fortschritte oft auf strategische Gremien beschränkt bleiben, während die tatsächliche Leitungsebene weiterhin stark männlich dominiert ist. Auffällig ist auch die Größenabhängigkeit: In Großunternehmen sind Frauen deutlich seltener in leitenden Positionen vertreten als in Klein- und Mittelbetrieben.

Die qualitative Vertiefung der Studie, basierend auf Rückmeldungen von 248 Unternehmensvertreter\*innen, Betriebsrät\*innen und Frauen, ergänzt diese Zahlen um wertvolle Einblicke in Wahrnehmung, Wirksamkeit und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen im betrieblichen Alltag.

**Flexible Arbeitszeitmodelle** (z. B. Gleitzeit, Homeoffice oder Teilzeit in Führung) werden übergreifend als wirkungsvollste Maßnahme für die Förderung weiblicher Karrieren bewertet. Sie ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungspflichten und werden von allen Gruppen positiv hervorgehoben.

**Transparenz in Gehalt und Aufstiegschancen** stellt eine zweite tragende Säule dar. Sie schafft Vergleichbarkeit, Vertrauen und führt zu mehr struktureller Fairness.

**Frauenquoten** werden kontrovers diskutiert: Einerseits gelten sie als effektives Mittel zur strukturellen Veränderung, andererseits wird das „Quotenfrau“-Stigma als hinderlich wahrgenommen. Ihre Wirksamkeit hängt dabei maßgeblich vom Kontext und der kommunikativen Einbettung ab. Unbestritten jedoch ist ihre Effektivität und damit ihre Sinnhaftigkeit zur Erhöhung des Frauenanteils.

**Mentoring, Netzwerke und reine Frauenprogramme** werden als unterstützend, jedoch selten als allein ausschlaggebend erlebt. Ihre Wirkung ist stark von der Qualität, Einbindung und Offenheit gegenüber Zielgruppen abhängig.

Ein wiederkehrendes Thema ist die **Rolle der Führungskräfte**. Sie gelten als entscheidender Hebel für den Erfolg von Gleichstellungsmaßnahmen. Dort, wo Gleichstellung von oben unterstützt und aktiv vorgelebt wird, entstehen spürbare Verbesserungen. Ebenfalls deutlich wurde, dass viele Maßnahmen nur dann Wirkung entfalten, wenn sie strukturell verankert sind und von einer inklusiven Unternehmenskultur getragen werden. Symbolische Maßnahmen oder kurzfristige Projekte ohne nachhaltige Einbettung verlieren rasch an Glaubwürdigkeit und Wirkungskraft.



*„Jahrzehntelange Studien belegen, dass weibliche Führungskräfte die Produktivität steigern, die Zusammenarbeit verbessern, das Engagement des Unternehmens steigern und für mehr Fairness sorgen. Trotzdem ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte in Geschäftsführungen und Vorständen verschwindend gering. Nur verbindliche Vorgaben wirken, das zeigt die Quotenregelung für Aufsichtsrät\*innen. In Zukunft wird es noch wichtiger werden, mehr Frauen in Führungspositionen zu haben. Mehr Frauen bringen mehr Erfolg.“*

**Mag.ª Bernadette Pöcheim**

Leiterin der Abteilung Frauen & Gleichstellung

---

*„Was Neugründungen angeht, ist die Gleichstellung von Männern und Frauen in der Steiermark beinahe Realität – rund 50 % entfallen auf Frauen. Als Gründe werden dabei oft die Flexibilität und die selbstbestimmten Arbeitszeiten genannt, sind diese Themen doch eine große Herausforderung für Frauen in der Arbeitswelt. Wir können es uns als Gesellschaft nicht leisten, dass oftmals die fehlende Kinderbetreuung die ausschlaggebende Hürde auf dem Weg in die Führungsetage darstellt, daher setzen wir uns mit aller Kraft für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.“*

**Mag.ª Gabi Lechner**

Vizepräsidentin der WKO Steiermark, Landesvorsitzende von „Frau in der Wirtschaft“



# Fazit

Die vorliegende Studie zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in der Steiermark im Jahr 2025 von FELIN zeigt ein ambivalentes Bild: Während sich in einzelnen Bereichen Fortschritte beobachten lassen, bleiben tiefgreifende strukturelle Hürden bestehen, insbesondere in den operativen Führungsetagen. Ein positiver Trend ist einzig im Bereich der Aufsichtsräte zu erkennen: In den Beteiligungsgesellschaften der Stadt Graz wurde mit einem Frauenanteil von 55 % erstmals eine weibliche Mehrheit erreicht. Auch die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen, die unter das Gleichstellungsgesetz für Frauen und Männer (GFMA-G) fallen, verzeichnen einen markanten Zuwachs von 24 % im Jahr 2023 auf nunmehr 38 %. Damit übertrifft diese Unternehmensgruppe die gesetzlich vorgeschriebene Mindestquote von 30 % bereits und bestätigt die Wirksamkeit verbindlicher rechtlicher Rahmenbedingungen. Der Frauen.Management.Report 2025 der Arbeiterkammer zeigt in diesem Kontext, dass sich der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der vom GFMA-G betroffenen börsennotierten Unternehmen seit Einführung der Quote österreichweit deutlich erhöht hat – von 22,4 % im Jahr 2018 auf 38 % im Jahr 2025 (AK, 2025). Auch auf Ebene der Bundesbeteiligungen zeigt sich, dass konsequente Maßnahmen und Selbstverpflichtungen, welche es auf dieser Ebene bereits seit 2011 gibt, Wirkung zeigen: In Unternehmen mit mindestens 50 % Bundesbeteiligung liegt der durchschnittliche Frauenanteil in Aufsichtsräten aktuell bei 51,4 % (Bundeskanzleramt, 2025).

Im Gegenzug verdeutlichen andere nationale Zahlen, wie groß die strukturellen Barrieren auf operativer Ebene nach wie vor sind: In den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sind von insgesamt 610 Führungspositionen nur 84 mit Frauen besetzt – das entspricht einem Anteil von lediglich 13,8 % (AK, 2025). Besonders niedrig ist der Frauenanteil mit 12,8 % auch in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen mit 28 von 218 Personen (AK,

2025). Der Austria Gender Diversity Index 2024 der Boston Consulting Group (BCG), der jährlich die 50 größten börsennotierten Unternehmen Österreichs analysiert, bestätigt diese rückläufige Entwicklung: Die Zahl der Unternehmen mit rein männlich besetzten Aufsichtsräten hat sich bei diesen Unternehmen gegenüber dem Vorjahr sogar verdoppelt – von 6 auf 12 % (BCG, 2024). In den Beteiligungsgesellschaften des Landes Steiermark ist der Anteil mit 39 % zwar nach wie vor hoch, jedoch leicht rückläufig im Vergleich zu 2023 mit 40 %. In den Aufsichtsräten der 100 umsatzstärksten Unternehmen der Steiermark stagniert der Frauenanteil seit 2023 bei 21 %.

Besonders auffällig bleibt die deutliche Unterrepräsentation von Frauen in operativen Führungsfunktionen wie Vorständen und Geschäftsführungen. Zwar ist der Frauenanteil in der ersten Führungsebene der Top 100 Unternehmen (bestehend aus Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat als Kontrollorgan) leicht von 14 % im Jahr 2023 auf 15 % im Jahr 2025 gestiegen, doch dieser Zuwachs ist marginal und verdeckt teils rückläufige Entwicklungen in zentralen Positionen. So zeigt sich insbesondere in den Geschäftsführungen ein Negativtrend: Der Frauenanteil sank hier von 7 % im Jahr 2023 auf lediglich 4 % im Jahr 2025 – ein Rückgang, der nicht nur die Fortschritte der Vorjahre negiert, sondern auch das strukturelle Problem der gläsernen Decke unterstreicht. Im Bereich der Vorstände stagnierte der Anteil bei 8 %, was angesichts der Dynamik anderer Segmente als ernüchternd zu werten ist.

Die branchenbezogene Auswertung zeigt zudem, dass sich die Repräsentation von Frauen je nach Wirtschaftszweig stark unterscheidet. In der zahlenmäßig dominierenden Industriebranche liegt der Frauenanteil in Führungspositionen insgesamt bei nur 13 %, wobei die Geschäftsführungen mit nur einer Frau unter 88 Personen den tiefsten Stand markierten. In Dienstleistungsunter-

nehmen hingegen sind Frauen zumindest im Aufsichtsrat mit einem Anteil von 31 % vergleichsweise stark vertreten – in operativen Funktionen wie Geschäftsführung und Vorstand hingegen weiterhin gar nicht. Auch in anderen Branchen wie Handel, Gewerbe und Handwerk bleibt die Repräsentation von Frauen auf niedrigen einstelligen Prozentwerten oder ist gar nicht vorhanden. Eine Ausnahme bilden Mischunternehmen, in denen der Frauenanteil in der Geschäftsführung mit 33 % zwar auffallend hoch ist, dieser Wert aber auf sehr geringe absolute Zahlen zurückzuführen ist und daher kein belastbares strukturelles Muster darstellt.

Die ergänzende qualitative Analyse zeigt, dass Gleichstellungsmaßnahmen in der Praxis höchst unterschiedlich wahrgenommen werden – sowohl in Bezug auf ihre Verfügbarkeit als auch auf ihre Wirksamkeit. Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, transparente Gehalts- und Beförderungskriterien sowie Väterkarenz gelten übergreifend als wirksamste Hebel für mehr Gleichstellung. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Maßnahmen wie Frauenquoten oder Mentoring-Programme teils kritisch betrachtet werden, wenn sie als symbolisch, unzureichend kommuniziert oder nicht strukturell verankert wahrgenommen werden, während gleichzeitig anerkannt wurde, dass diese Maßnahmen prinzipiell wirksam wären. Als problematisch wird die mangelnde Einbindung von Mitarbeitenden in die Entwicklung und Umsetzung solcher Maßnahmen gesehen. Zwar berichten viele Befragte von informeller Beteiligung, formalisierten Prozessen wie regelmäßigen Feedbackschleifen oder Arbeitsgruppen, strukturierte Beteiligungsformate fehlen jedoch häufig – insbesondere in jenen Unternehmen, die Gleichstellung als sekundäres Thema behandeln.

Zudem zeigt sich, dass das Engagement der Führungskräfte ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Während ein Teil der

befragten Frauen und Betriebsrät\*innen von aktiver Unterstützung berichtet, sehen ebenso viele eine deutliche Zurückhaltung oder fehlende Einbindung auf Führungsebene. Auch wenn die Notwendigkeit struktureller Veränderungen von vielen Unternehmensvertretungen erkannt wird, zeigt die Praxis, dass diese Erkenntnis teils nicht in konsequentes Handeln überführt wird.

Die Studie macht deutlich, dass die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen in der Steiermark auch 2025 weit von einer paritätischen Realität entfernt ist. Zwar gibt es Fortschritte – etwa in den Aufsichtsräten öffentlicher Beteiligungsgesellschaften oder börsennotierter Unternehmen mit gesetzlicher Quote –, doch in den entscheidenden operativen Führungsebenen dominieren Männer nach wie vor deutlich. Insbesondere die Entwicklungen in der Geschäftsführung und der stagnierende Frauenanteil im Vorstand zeigen, dass freiwillige Verpflichtungen auf diesen Ebenen nichts verändern und entsprechend nichts dazu beitragen, um tief verankerte strukturelle Ungleichheiten zu überwinden. Eine nachhaltige Veränderung erfordert daher einerseits rechtliche und betriebliche Maßnahmen, aber andererseits auch eine bewusste kulturelle Transformation, die Führungskräfte in die Pflicht nimmt, Gleichstellung aktiv zu fördern. Strukturell wirksame Maßnahmen wie flexible Arbeitsmodelle, faire und transparente Beförderungsprozesse sowie gezielte Programme für Wiedereinstieg und Karriereentwicklung müssen ausgebaut und durch eine inklusive Unternehmenskultur gestützt werden. Nur wenn Gleichstellung als strategisches Ziel begriffen und entsprechend umgesetzt wird, können Frauen ihren Platz in allen Führungsebenen einnehmen – nicht als Ausnahme, sondern als selbstverständlicher Teil unternehmerischer Vielfalt und Leistungsfähigkeit.

# Nachhaltige Gleichstellung in Top-Positionen: Was braucht es dafür?

**Die Frage nach der Präsenz von Frauen in Führungspositionen ist ein Thema, das mich seit meines Berufslebens verfolgt und das mir persönlich sehr am Herzen liegt. Frauen in Führungspositionen sind in vielen Branchen und Unternehmen nach wie vor unterrepräsentiert, was auch die vorliegende Studie über „Frauen in Führungspositionen in der Steiermark 2025“ zeigt. Und es geht nur langsam vorwärts.**

## **Fortschritte sind sichtbar, aber ...**

Die seit 1. Januar 2018 geltende Quotenregelung für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen und Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden hat viel bewirkt. Plötzlich waren sie da – Frauen, die vorher angeblich nicht vorhanden waren. Zweifellos eine sehr positive Entwicklung und ein Fortschritt. So ist der Frauenanteil in den betroffenen Aufsichtsräten von 22 % auf 35 % im Jahr 2024 gestiegen. Diversitätsprogramme und Diversitätsbeauftragte haben in großen Unternehmen heute ihren festen Platz, nicht zuletzt auch deshalb, weil sie von Investor\*innen und Ratingagenturen positiv bewertet werden. Und es gibt erfreulicherweise Spillover-Effekte auf Unternehmen, die formal nicht unter diese Regelungen fallen.

## **... Tendenzen zu einem Backlash auch**

Aber es gibt auch Entwicklungen, die sehr nachdenklich stimmen. Tendenzen zu einem Backlash sind nicht zu übersehen. Die Tradwives-Bewegung in den USA und der politische Angriff auf Diversitätsprogramme ebendort geben Anlass zu Sorge. Auch deshalb, weil Unternehmen und Institutionen oft im vorausseilenden Gehorsam in Gleichstellungsfragen zurückrudern, aus Sorge, Einfluss und Aufträge zu verlieren. Von ganz krassen religiös und politisch motivierten Verletzungen von Menschenrechten, wie dem Verbot für Mädchen in Afghanistan, eine höhere Schulbildung zu absolvieren, oder dem De-facto-Verbot für Frauen und Mädchen, am öffentlichen Leben teilzunehmen, will ich erst gar nicht sprechen.



### **Herta Stockbauer**

**Ehemalige Vorstandsvorsitzende der BKS Bank, vormals Universitätsassistentin und Lehrbeauftragte am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, engagierte Mentorin sowie Trägerin des Großen Ehrenzeichens des Landes Kärnten**

### **Machen wir die Ausnahme zur Norm**

Bleiben wir beim Thema „Frauen in Führungspositionen“. Es liegt nicht an der Qualifikation der Frauen, das wissen wir heute gesichert. Das Bildungsniveau der Frauen ist heute im Durchschnitt besser als jenes der Männer. Es liegt auch nicht am Willen der Frauen, sich stärker in Unternehmen, in der Politik und in der Wissenschaft zu engagieren. Es liegt an politischen Entwicklungen, gesellschaftlichen Prägungen und Normen, am Zeitgeist und am Mut, Dinge neu zu denken. Und daher braucht es feministisches Engagement, das Männer in die Problemlösung einschließt.

### **Treten wir für Quoten ein**

Sie sind messbare Zielsetzungen für Veränderungsprozesse und daher sind Quoten sehr gut. Wir brauchen sie nicht nur für Aufsichtsräte, sondern auch für Vorstands- und Geschäftsführungspositionen in großen Unternehmen. Einzelne Berufsbilder, die entweder typisch weiblich oder typisch männlich sind, bräuchten sie auch. Wir brauchen Lehrer, Kindergärtner, Pfleger und Frauen in technischen Berufen. Letzteres wird intensiv (standes)politisch thematisiert, Ersteres aber kaum.

### **Thematisieren wir Pinkwashing**

Immer mehr Unternehmen erkennen den Mehrwert von Diversitätsprogrammen. Sie setzen gezielt auf die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und unterstützen Initiativen, die den Weg in Führungspositionen erleichtern. Das sind beispielsweise spezielle Frauenkarriere- und Mentoringprogramme oder interne Frauennetzwerke.

So weit, so gut, mögen sie doch immer aus echter Überzeugung und nicht aus Gründen der eigenen Imagepflege etabliert werden. Noch immer gibt es Männer, die hinter vorgehaltener Hand Frauenkarriereprogramme belächeln, ihren Kolleginnen bei Meetings und Präsentationen schon beim dritten Satz ins Wort fallen, sich aber bei Diversity-Events auf die große Bühne stellen oder sich in Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichten feiern lassen. Oberflächliche sympathische Botschaften zu verbreiten, die wenig mit Feminismus, gelebter Gleichstellung und Frauenrechten zu tun haben, darf in Unternehmen und öffentlichen Institutionen keinen Platz haben.

### **Nehmen wir Druck heraus**

„Frauen müssen selbstbewusster werden“, „Frauen müssen sich stärker im Unternehmen zeigen“, „Frauen müssen andere Berufsbilder wählen“ und „Frauen müssen...“: Die Liste ließe sich noch weiter fortsetzen.

Feminismus und Gleichstellung sind aber keine Bringschuld der Frauen, sondern eine gesellschaftspolitische Obliegenheit. Frauen bringen alles mit, um auch Spitzenpositionen besetzen zu können.

Einen Hemmschuh können wir aber nicht wegdiskutieren. Eine berufliche Karriere und Care-Arbeit lassen sich nicht locker miteinander verbinden, auch dann nicht, wenn Männer nur ein bisschen mehr helfen würden. Eine Familiengründung und berufliche Karriere für beide Partner\*innen parallel gehen sich nicht aus. Vermitteln wir also ein realistisches Bild über diese Lebenssituation, die sehr oft ein Karrierekiller ist. Geben wir daher jede Unterstützung, damit Familie und Karriere bei beiden Partnern\*innen gelingen. Und ich denke dabei nicht an Teilzeitarbeit über Jahre, sei es für Frau oder für Mann, sondern an professionelle Baby- und Kinderbetreuungseinrichtungen, die die private Anstellung von Kinderbetreuer\*innen inkludiert, bei voller steuerlicher Absetzbarkeit der Kosten dafür.

#### **Machen wir Ungleichheit auch zum Problem der Männer**

Nehmen wir Männer in Gleichstellungsfragen stärker in die Verantwortung.

50 % der Weltbevölkerung sind Frauen. Gleiche Rechte, gleiche Pflichten und eine gleiche Verteilung des Vermögens sind daher logisch. Warum müssen Frauen dafür kämpfen?

Es ist die Pflicht der Männer und der Gesellschaft an sich, diese Gleichheit herzustellen. Konkret, messbar und mit Zielwerten versehen. Männer sind derzeit mehrheitlich an den entscheidenden Schaltebeln und haben es daher in der Hand, Gleichstellung schneller voranzutreiben. Und noch einmal: Es geht dabei nicht um Wohlwollen, sondern um eine Pflicht.

Diese Verpflichtung haben aber auch Frauen, die kraft ihrer Position in Wirtschaft und Politik bereits Einfluss haben und die als Role-Models Mut machen können. Es liegt selbstverständlich auch an ihnen, einen Beitrag zu leisten. Viele nehmen diese Verantwortung hervorragend wahr und es erweist sich durchwegs zum Wohle des Unternehmens, der Gesellschaft und der Frauen selbst.

#### **... und das Ergebnis?**

„Unsere Studie belegt [...], dass ein höherer Frauenanteil in den Aufsichtsräten großer Unternehmen nicht nur ethisch oder sozial, sondern vor allem ökonomisch sinnvoll ist. Ein höherer Frauenanteil im Aufsichtsrat steigert die Profitabilität, verbessert das Risikoprofil, erhöht die Marktbewertung und fördert nachhaltiges Wachstum von Unternehmen – daraus ergeben sich auch gesamtwirtschaftlich wichtige Implikationen“, so das Fazit einer kürzlich publizierten Studie der OeNB.<sup>1</sup>

Dieses Ergebnis sollte uns aber nicht zum Schluss verleiten, dass Gleichstellung der Gesellschaft „etwas bringen“ muss, um sie weiter voranzutreiben. Die aufgezeigten positiven Effekte sind eine beeindruckende Bestätigung für die hervorragende Qualifikation und das erfolgreiche Wirken von Frauen. Gleichstellung ist eben mehr als eine „wirtschaftliche Investition“ – sie ist ein Grundrecht und die Basis einer gerechten, inklusiven und resilienten Gesellschaft.

<sup>1</sup> Mario Huebler, Michael Sigmund – OeNB: Breaking the Glass Ceiling: Do Female Directors Boost Firm Performance?



*„Der Frauenanteil ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit. Studien zeigen, dass ein vielfältiges Management zu besseren Entscheidungen und einer höheren Innovationskraft führt. Frauen in Führungspositionen sind also ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg – viele steirische Unternehmen haben das längst erkannt. Wertschätzung, Unterstützung und faire Chancen sind der Schlüssel zu einer zukunftsfähigen und gerechten Arbeitswelt. Die FELIN-Studie leistet einen wichtigen Beitrag zur Bewusstseinsbildung.“*

**Dr. Günter Riegler**

Wirtschafts- und Kulturstadtrat in Graz

---

*„Seit einigen Jahren dokumentiert die FELIN-Studie anschaulich die Präsenz von Frauen in den Vorstandsetagen und Aufsichtsräten steirischer Unternehmen – vielfach aber leider auch ihre Absenz. Damit leistet FELIN einen wichtigen Beitrag, Frauen in Führungspositionen sichtbarer zu machen und so auch als Vorbilder für andere Frauen und Mädchen zu dienen. Das AMS setzt sich energisch für die Gleichberechtigung der Geschlechter auf allen Ebenen ein – dazu gehören vor allem auch Frauen in Führungsrollen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.“*

**Yvonne Popper-Pieber**

Stellvertretende Landesgeschäftsführerin des AMS Steiermark

---



*„Vielfältige Teams sind nachweislich innovativer, treffen ausgewogenere Entscheidungen und fördern ein inklusiveres Arbeitsumfeld – ein klarer Vorteil in einem global wettbewerbsintensiven Markt. Daher ist es für uns nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch der strategischen Notwendigkeit, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern.“*

**Mag.ª Nina Zechner**

Stellvertretende Geschäftsführerin IV-Steiermark

---

# FELIN\_ *female leaders initiative*

Seit 2013 setzt sich FELIN aktiv dafür ein, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Steiermark zu erhöhen. Zu diesem Zweck haben wir ein Netzwerk etabliert, das hoch qualifizierte Frauen umfasst, die über die erforderlichen Kompetenzen, Qualifikationen und das Interesse an Spitzenpositionen verfügen. Gleichzeitig kooperieren wir mit Vertreter\*innen aus Politik und Wirtschaft, die aktiv nach weiblichem Potenzial suchen.

## **FELIN\_ *female leaders initiative***

c/o Caritas  
Grabenstraße 39  
8010 Graz, Österreich  
Telefon: +43 / 650 / 6740697  
office@felin.at  
www.felin.at

## **Unsere Aktivitäten:**

### **Qualifizierung**

Der Lehrgang „Frauen FÜHREN und GESTALTEN“ bietet gesellschaftspolitisch interessierten Frauen, die in Führungspositionen in Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft oder Interessenvertretungen Verantwortung übernehmen möchten oder bereits innehaben, eine überparteiliche Schulung. Mit sieben Modulen sowie einer Auftakt- und Abschlussveranstaltung erstreckt sich der Lehrgang über einen Zeitraum von 12 Monaten.

### **Information**

FELIN thematisiert die Bedeutung und Auswirkungen von Frauen in Führungspositionen. Im Jahr 2017 wurde erstmals eine Studie über den Anteil von Frauen in leitenden Positionen in der Steiermark veröffentlicht und 2025 fand die fünfte Durchführung dieser Studie statt.

### **Bewusstseinsbildung**

Im Rahmen unserer Öffentlichkeitsarbeit lenken wir die Aufmerksamkeit auf das Thema.

### **Netzwerktreffen**

Unsere regelmäßigen Veranstaltungsformate, das FELIN-Forum und der strategische Dialog, haben den Zweck der Vernetzung und des Austauschs.

### **Sichtbarkeit**

FELIN trägt maßgeblich zur Sichtbarkeit von Frauen in verschiedenen Bereichen bei, indem der Verein inspirierende Persönlichkeiten in den Mittelpunkt rückt. Mit der Role-Models-Ausstellung werden beeindruckende Lebenswege und Erfolge von Frauen öffentlich präsentiert und so neue Vorbilder sichtbar gemacht. Ergänzend dazu bietet die Expertinnendatenbank eine Plattform, auf der Fachfrauen aus unterschiedlichsten Disziplinen gefunden und für Medien, Podien oder Projekte vermittelt werden können.

# Literaturverzeichnis

AK Management Report 2025:

<https://wien.arbeiterkammer.at/frauen-management-report> (11.04.2025)

BCG Gender Diversity Index Austria 2024:

<https://www.bcg.com/press/7march2025-vielfaltige-unternehmen-sind-resilienter-bcg-gender-diversity-index-austria> (11.04.2025)

Bundeskanzleramt, 2025:

<https://www.bmfwf.gv.at/frauen-und-gleichstellung/gleichstellung-am-arbeitsmarkt/frauen-in-fuehrungs-und-entscheidungspositionen/frauen-in-wirtschaftlichen-fuehrungspositionen.html> (08.05.2025)

Landentwicklung Steiermark, 2023: <https://www.landentwicklung.steiermark.at/cms/beitrag/12651400/142970621/> (02.05.2025)

Lohnsteuerstatistik, 2023:

<https://wibis.steiermark.at/bevoelkerung/struktur/einwohner-nach-geschlecht/> (02.05.2025)

Statistik.at, 2022:

<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/gender-statistiken/bildung> (02.05.2025)

Statistik.at, 2023 Pensionen: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/gender-statistiken/pensionen> (02.05.2025)

Statistik.at, 2023 Teilzeit: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/gender-statistiken/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie> (02.05.2025)

Steiermark Gleichstellung in Zahlen 2022, Steirische Statistiken, Heft 9/2022:

<https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/170490930/DE/#:~:text=hatten%2064%2C9%20%25%20aller%20Frauen,Pflichtschule%20als%20h%C3%B6chsten%20Ausbildungs%20abschluss.&text=hatten%2028%2C0%20%25%20aller%20Frauen,Pflichtschule%20als%20h%C3%B6chsten%20Ausbildungs%20abschluss.&text=weniger%20verdienen%20Frauen%20in%20der,einer%20Vollzeit%20besch%C3%A4ftigung%20als%20M%C3%A4nner.&text=50%2C4%20%25%20liegt> (02.05.2025)

Zeitverwendungsstudie Österreich, 2023:

[https://www.statistik.at/fileadmin/user\\_upload/ZVE\\_2021-22\\_barrierefrei.pdf](https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/ZVE_2021-22_barrierefrei.pdf)  
Zeitverwendungsstudie Österreich 21/22, 2023 (02.05.2025)

**Code scannen,  
als Fachfrau  
sichtbar werden**



HERAUSGEBERIN UND MEDIENINHABERIN

FELIN\_ *female leaders initiative*

c/o Caritas

Grabenstraße 39

8010 Graz

AUTORIN UND STUDIENLEITERIN

Dr.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Lisa Mittscheck MA, selbstständig: Sozialwissenschaften, Analysen,  
Beratung

RECHTLICHER HINWEIS

Die in dieser Studie enthaltenen Informationen wurden mit größter Sorgfalt erhoben,  
jedoch haften weder FELIN noch die wissenschaftliche Partnerin für deren Richtig-  
keit, Aktualität und Vollständigkeit.

DESIGN

taska.at

FOTOS

Claudia Gigler ©Philipp; Heide Cortolezis ©Michael Jungwirth; Christina Lind  
©Opernfoto; Christiane Katschnig-Otter ©die Abbilderei; Barbara Hey ©Uni Graz  
Nina Zechner ©Marija Kanizaj; Elke Kahr ©Stadt Graz/Foto Fischer; Bernadette  
Pöcheim ©AK; Gabi Lechner ©Marija Kanizaj; Manuela Khom © Michaela Lorber;  
Yvonne Popper-Pieber ©Chris Zenz; Günter Riegler ©Marija Kanizaj; Herta Stock-  
bauer ©Gernot Gleiss; Anita Rainer ©Nadine Studeny

Graz, Juni 2025



[www.felin.at](http://www.felin.at)

