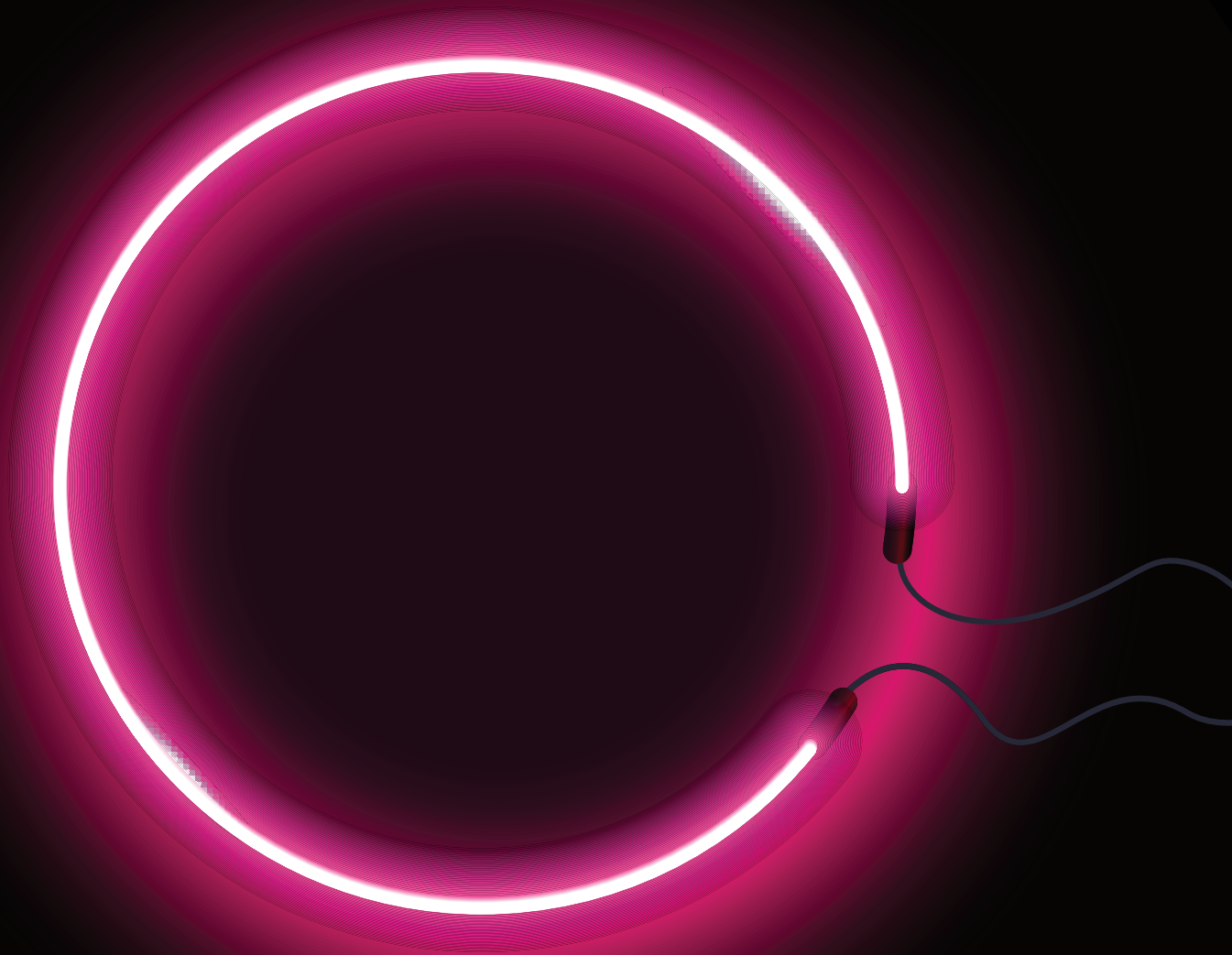


**Deloitte.**



**Frauen und Führung**  
Eine Studie von Deloitte Österreich

Vorwort	03
Methode und Sample	04
Frauen im Führungsteam als Wettbewerbsvorteil	05
Erhöhung des Frauenanteils in Führungsteams	06
Nicht vorhandene Ziele als Erfolgshürde	08
Für Chancengleichheit ist nur teilweise gesorgt	10
Hindernisse auf dem Weg zu mehr Frauen in Führungsteams	12
Resümee	14

## Impressum

Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH  
AutorInnen: Gundi Wentner, Elisa Aichinger, Gerhard Wagner  
unter redaktioneller Mitarbeit von Armin Nowshad und Gina Grassmann  
Grafik und Layout: Claudia Hussovits

# Vorwort

Seit mehr als einem Jahr ist nun die gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte großer, börsennotierter Unternehmen in Österreich in Kraft. Seither müssen alle Unternehmen, auf die das Gesetz Anwendung findet, dafür Sorge tragen, dass zumindest 30 % des unterrepräsentierten Geschlechts im jeweiligen Aufsichtsrat vertreten sind. Aufgrund des typischerweise hohen Männeranteils wird aus dieser Geschlechterquote in der Praxis zurzeit noch eine Frauenquote.

Abgesehen von einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis in den Aufsichtsräten, erhofft man sich durch die gesetzliche Quotenregelung ein gesteigertes Bewusstsein und damit auch Spill-Over-Effekte auf Geschäftsführungen, Vorstände und weitere Führungsebenen.

Inwiefern sich die Geschlechterquote positiv auf den Frauenanteil in Führungspositionen sowie die Haltung der Unternehmen zu Gleichstellungsbemühungen auswirkt, hat Deloitte Österreich mit einer Umfrage zum Thema Frauen und Führung im Zeitraum Jänner bis Februar 2019 unter 442 Befragten erhoben.



**Gundi Wentner**  
Partnerin | Consulting

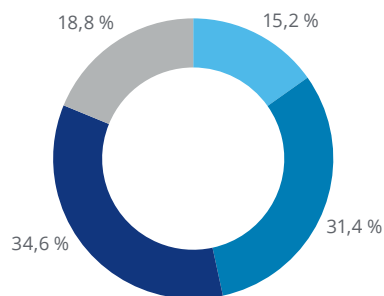


**Elisa Aichinger**  
Senior Managerin | Consulting

# Methode und Sample

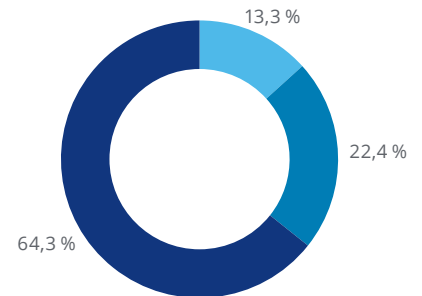
Online-Befragung von  
Deloitte Österreich, rund 442  
TeilnehmerInnen, Befragungs-  
zeitraum Jänner – Februar 2019.

**Funktion der Befragten**



- CHRO/Leitung Personal
- Geschäftsführung/Vorstand
- Führungskraft
- Andere

**Unternehmensgröße**



- Kleinunternehmen (bis 49 MA)
- Mittleres Unternehmen (50 bis 249 MA)
- Großunternehmen (ab 250 MA)

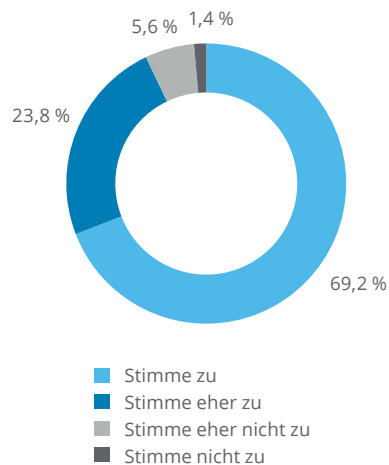


# Frauen im Führungsteam als Wettbewerbsvorteil

93 % der befragten Personen sehen einen Wettbewerbsvorteil darin, Frauen in Führungsteams zu haben – völlig unabhängig von der Unternehmensgröße sowie der Position der befragten Personen im Unternehmen.

Bemerkenswert ist diese hohe Zustimmung insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich ein Wettbewerbsvorteil nur dann einstellt, wenn sich ein Unternehmen durch eine Leistung deutlich vom Marktumfeld und Mitbewerb abheben kann. Wären Frauen in Führungsteams bereits allgemeiner Standard, ergäbe sich daraus kein Wettbewerbsvorteil.

**Frauen im Führungsteam sind ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen**



# Erhöhung des Frauenanteils in Führungsteams

Den Wettbewerbsvorteil durch einen höheren Frauenanteil zu realisieren ist vielen Befragten ein klares Anliegen. 59,5 % gaben an, dass ihr Unternehmen den Frauenanteil in den obersten Führungsebenen in den nächsten Jahren erhöhen möchte.

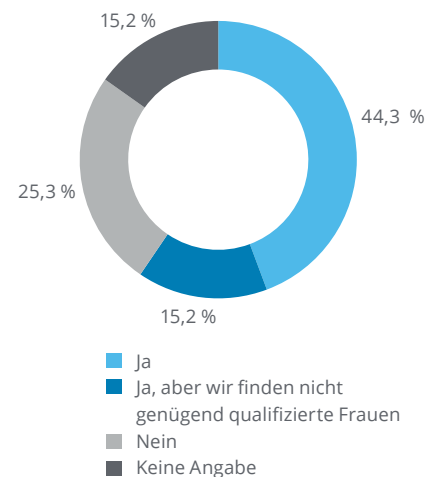
Mit ansteigender Unternehmensgröße wird dieser Wunsch bedeutender. So sprechen sich 49,1 % der Kleinunternehmen für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen aus, während dieser Anteil bei den Großunternehmen auf 64,1 % anwächst. Dieser positive Zusammenhang ist nicht weiter überraschend: Je größer ein Unternehmen, desto mehr Hierarchieebenen sind in der Regel vorhanden. Daraus ergibt sich ein höheres Karriere- und Aufstiegs-potenzial. Je größer das Unternehmen, desto größer ist auch die öffentliche Aufmerksamkeit sowie die rechtlichen Auflagen (zum Beispiel Berichtspflicht bei börsennotierten Unternehmen).

Am stärksten ausgeprägt ist der Wunsch nach einer Steigerung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen bei

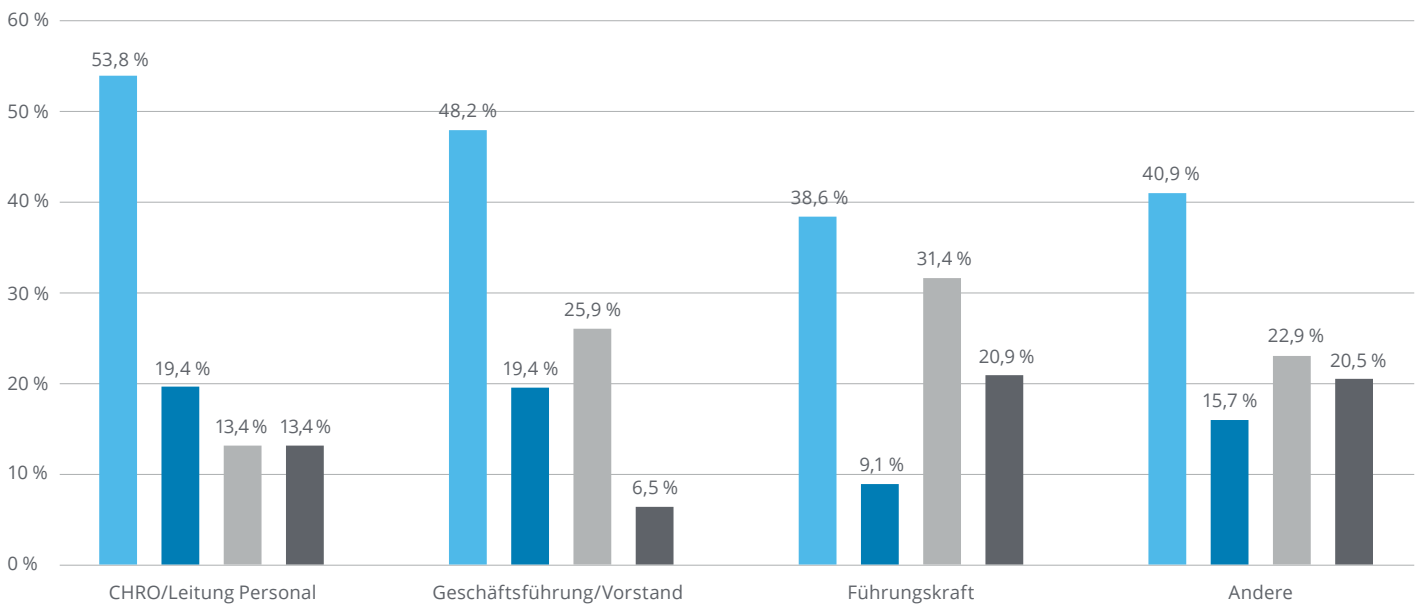
den Personalverantwortlichen mit 73,2 %, während sich ein gutes Viertel (25,9 %) der Geschäftsführungen sowie ein knappes Drittel (31,4 %) der Führungskräfte klar gegen eine Erhöhung ausspricht.

Diese unterschiedlichen Einschätzungen je nach Positionen deuten darauf hin, dass es eine verstärkte Durchdringung nach oben hin braucht. Die Vorteile eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses wirken insbesondere Megatrends wie dem Fachkräftemangel, dem demographischen Wandel sowie der Digitalisierung entgegen und müssen den Geschäftsführungen und Führungskräften eindringlicher kommuniziert werden. Bei den Personalverantwortlichen scheint das Bewusstsein dafür aufgrund ihrer Tätigkeit und ihres Naheverhältnisses zu diesen Themen stärker ausgeprägt zu sein. In Einzelfällen dürfte auch der bereits hohe Frauenanteil in der Führungsetage gegen eine weitere Erhöhung der Frauenquote sprechen. Bei Betrachtung der heimischen Unternehmensstrukturen handelt es sich dabei aber nur um wenige positive Ausnahmen.

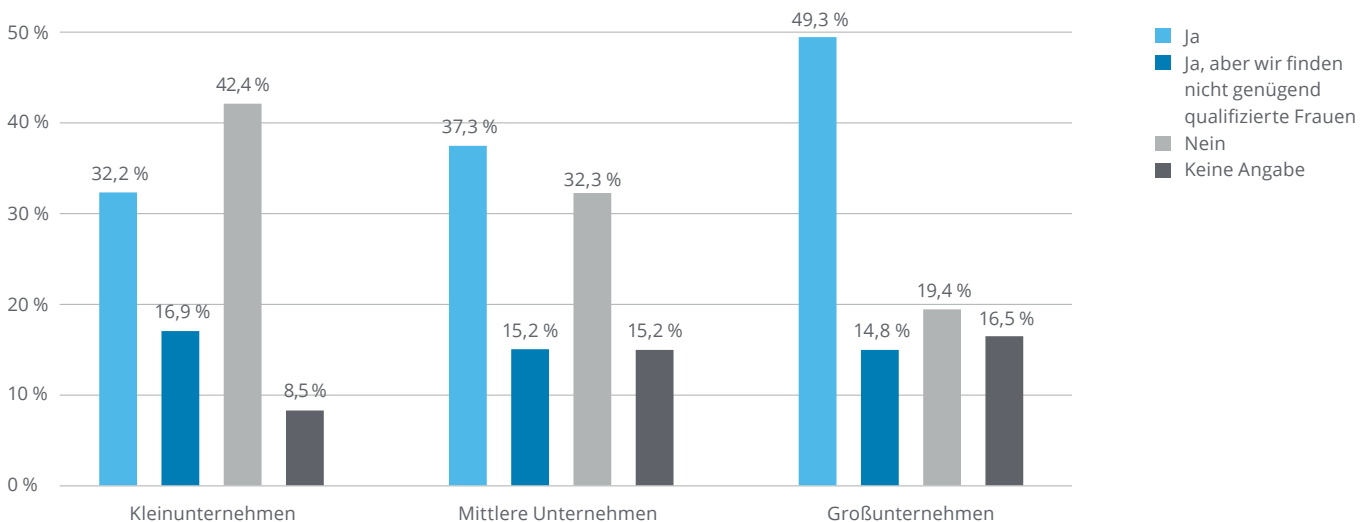
**Mein Unternehmen möchte den Frauenanteil in den obersten Führungsebenen (Geschäftsführung, 1. und 2. Ebene) in den nächsten Jahren erhöhen**



### Nach Positionen



### Nach Unternehmensgröße



# Nicht vorhandene Ziele als Erfolgshürde

Einig waren sich die befragten Personen unabhängig von Unternehmensgröße und Position im Unternehmen auch bei der Frage, ob es messbare Ziele braucht, um den Anteil von Frauen in den obersten Führungsebenen zu erhöhen. 84,1 % sprachen sich klar für messbare Ziele aus.

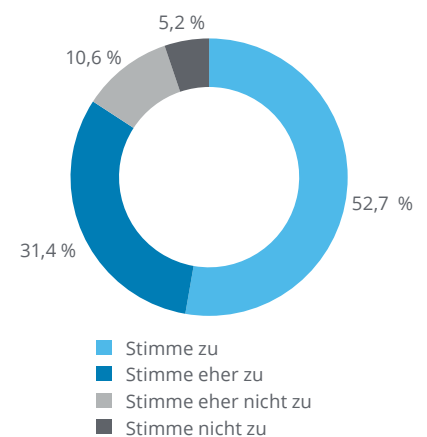
Trotz der Notwendigkeit von messbaren Zielen gaben 58,4 % der befragten Personen an, dass in ihrem Unternehmen keine Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils vorhanden sind.

Etwas mehr als ein Viertel (28,3 %) aller Befragten bestätigte das Vorhandensein messbarer Ziele. Die Größe des Unternehmens spielt dabei eine Rolle. So gab ein Drittel (33,1 %) der Großunternehmen an, messbare Ziele zu haben, während dies bei den Kleinunternehmen (18,6 %) und Mittleren Unternehmen (20,2 %) jeweils nur ein Fünftel angab.

Diese Ergebnisse legen drei Schlussfolgerungen nahe:

- Mit zunehmender Größe steigt die (gesetzliche) Notwendigkeit eines systematischen Reportings, das in der Regel messbare Ziele benötigt.
- Mit zunehmender Größe steigt das Ausmaß der Professionalisierung von Unternehmensprozessen und damit auch der Operationalisierung von Zielen.
- Mit zunehmender Größe steigt auch die Erwartungshaltung seitens der diversen Stakeholder an das Unternehmen in Bezug auf die transparente Kommunikation von Zielen sowie das Monitoring der Zielerreichung.

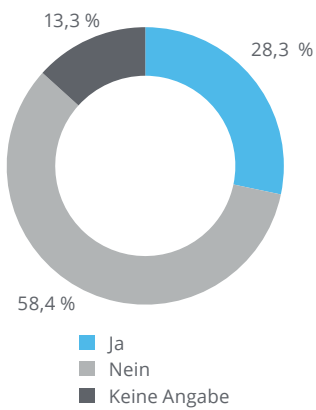
**Um den Frauenanteil in den obersten Führungsebenen zu erhöhen, muss man sich messbare Ziele setzen**



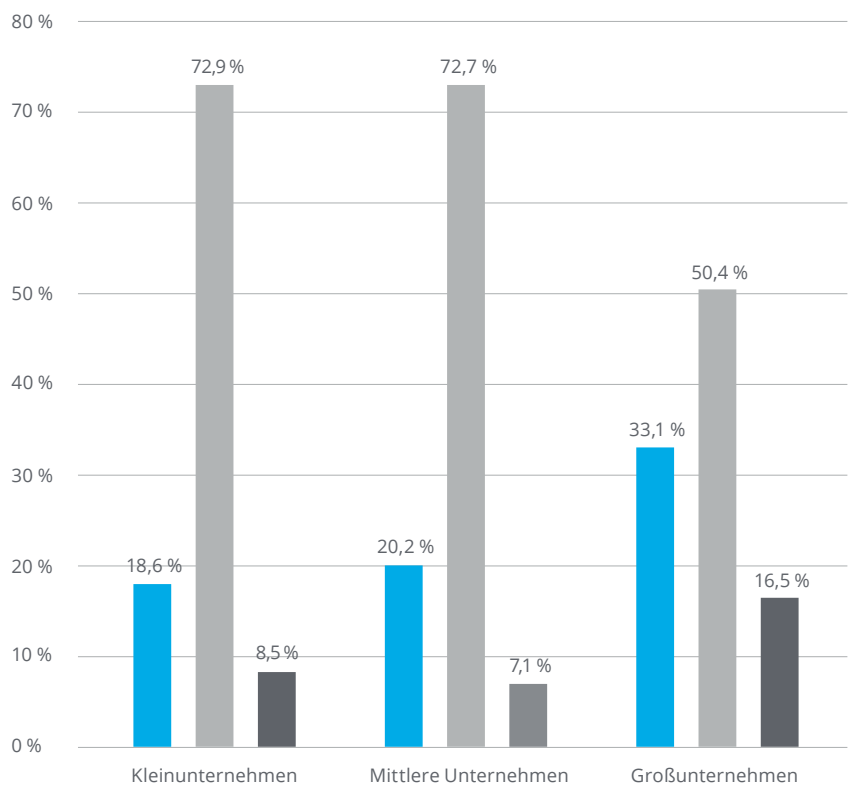




**Haben Sie in Ihrem Unternehmen messbare Ziele eingeführt, um den Frauenanteil zu erhöhen?**



**Nach Unternehmensgröße**



# Für Chancengleichheit ist nur teilweise gesorgt

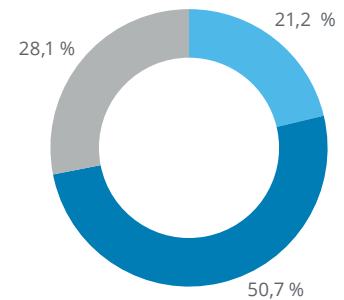
Nach ihrer Einschätzung gefragt, ob Frauen in ihrem Unternehmen prinzipiell die gleichen Karrierechancen haben, wenn sie die gleichen Kompetenzen besitzen wie ihre männlichen Kollegen, offenbart einen ernüchternden Status-quo: So gab nur ein Fünftel (21,2 %) der befragten Personen an, dass prinzipiell Chancengleichheit gegeben ist. Mehr als die Hälfte (50,7 %) meint, dass dies nur bei Vollzeitbeschäftigung der Fall ist, während fast ein Drittel (28,1 %) der Chancengleichheit eine Absage erteilte.

Interessant sind hier die abweichenden Meinungen je nach Position im Unternehmen. Während jeweils rund ein Drittel der Personalverantwortlichen (31,4 %)

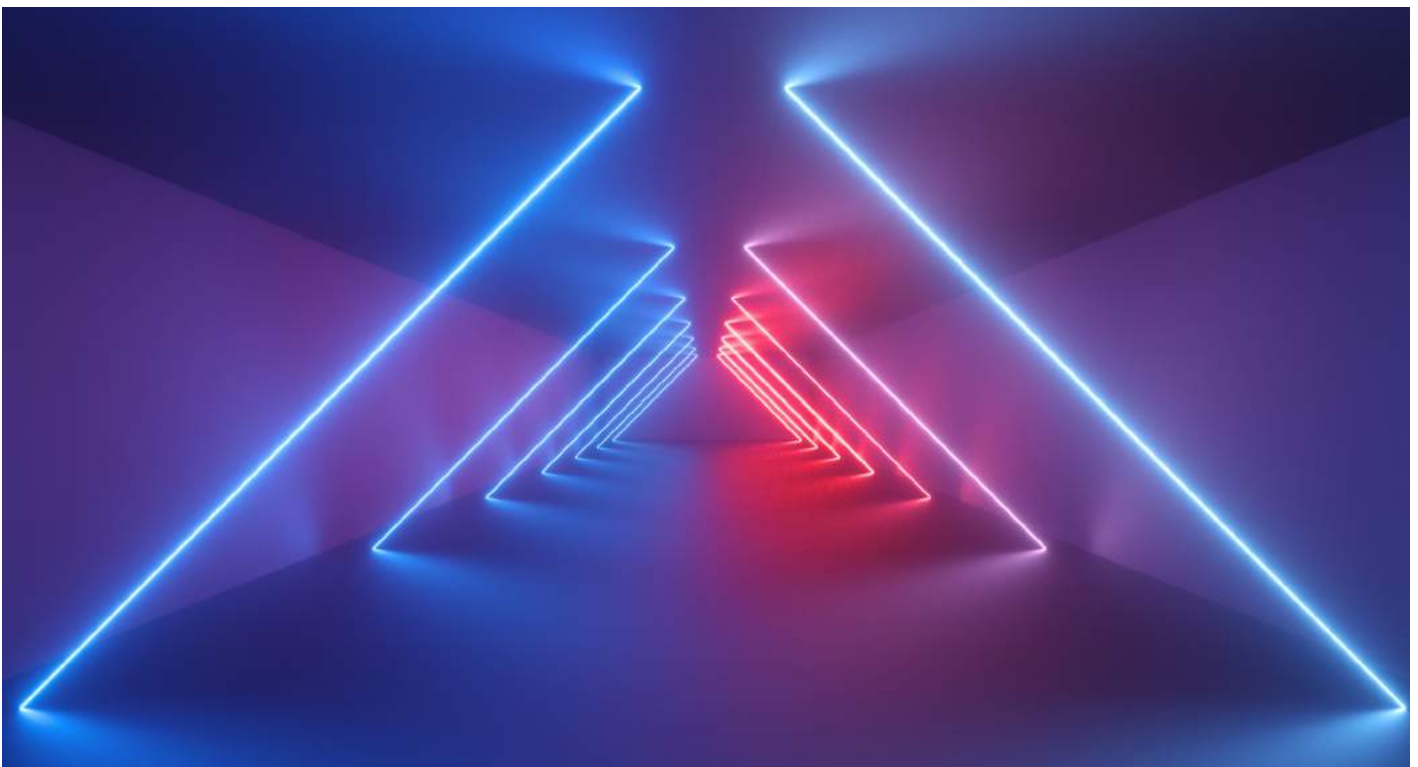
sowie der Geschäftsführungen (33,1 %) die Chancengleichheit unabhängig vom Beschäftigungsausmaß bestätigten, erteilten ihr mehr als ein Drittel der Führungskräfte (37,9 %) sowie andere Positionen (37,4 %) eine klare Absage. In allen Gruppen gaben rund 50 % an, dass eine Vollzeitbeschäftigung ausschlaggebend für gleiche Karrierechancen ist.

Überraschend ist auch die Aufschlüsselung nach Unternehmensgröße. So wird die Chancengleichheit in Großunternehmen von 34,2 % verneint und nur von 16,2 % bejaht.

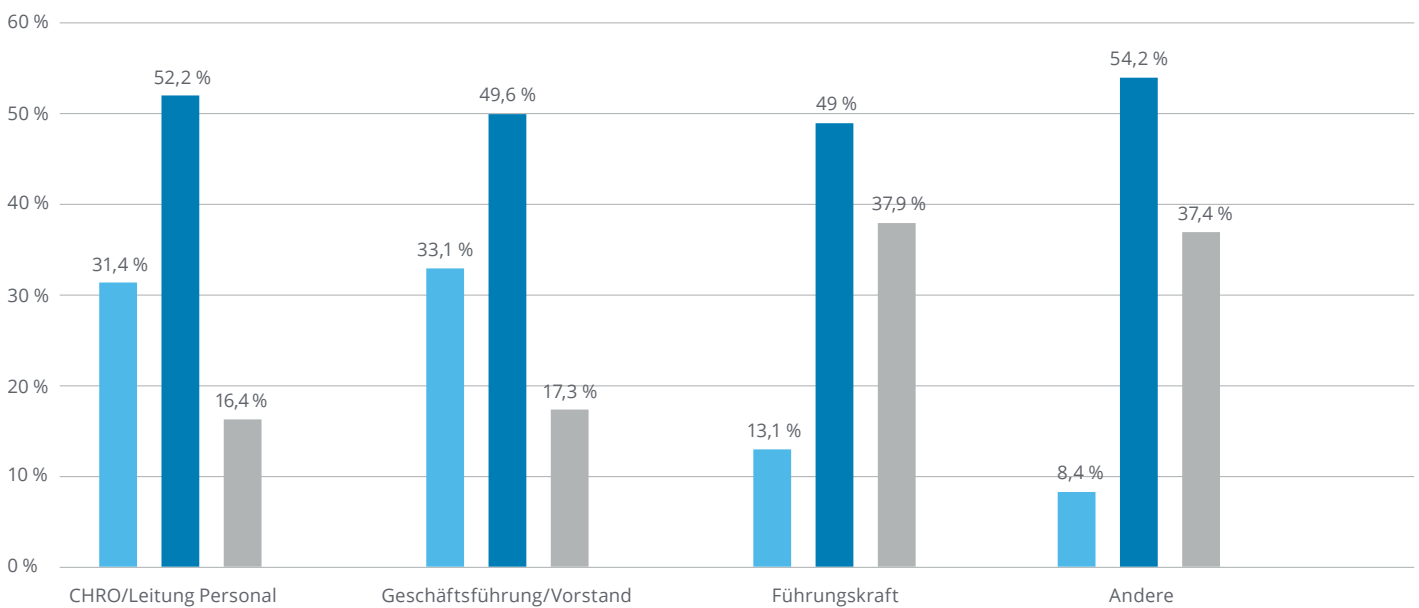
**Sind Sie davon überzeugt, dass Frauen in Ihrem Unternehmen prinzipiell die gleichen Karrierechancen haben, wenn sie die gleichen Kompetenzen besitzen wie die männlichen Kollegen?**



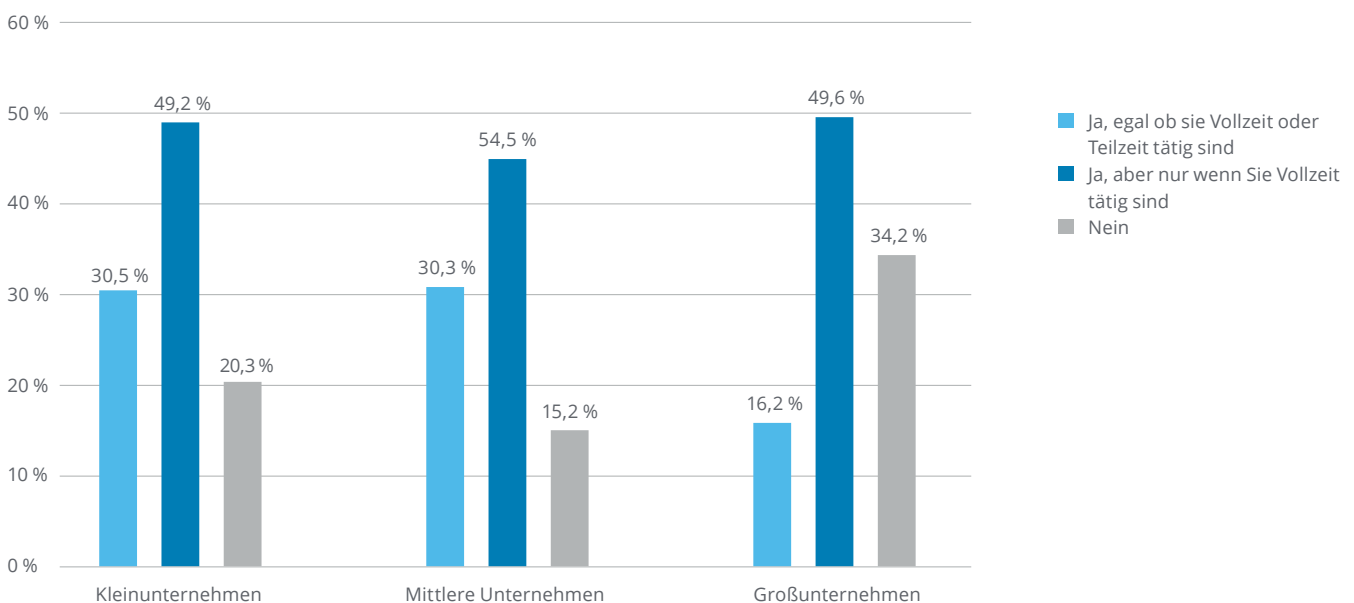
- Ja, egal ob sie Vollzeit oder Teilzeit tätig sind
- Ja, aber nur wenn Sie Vollzeit tätig sind
- Nein



### Nach Positionen



### Nach Unternehmensgröße



# Hindernisse auf dem Weg zu mehr Frauen in Führungsteams

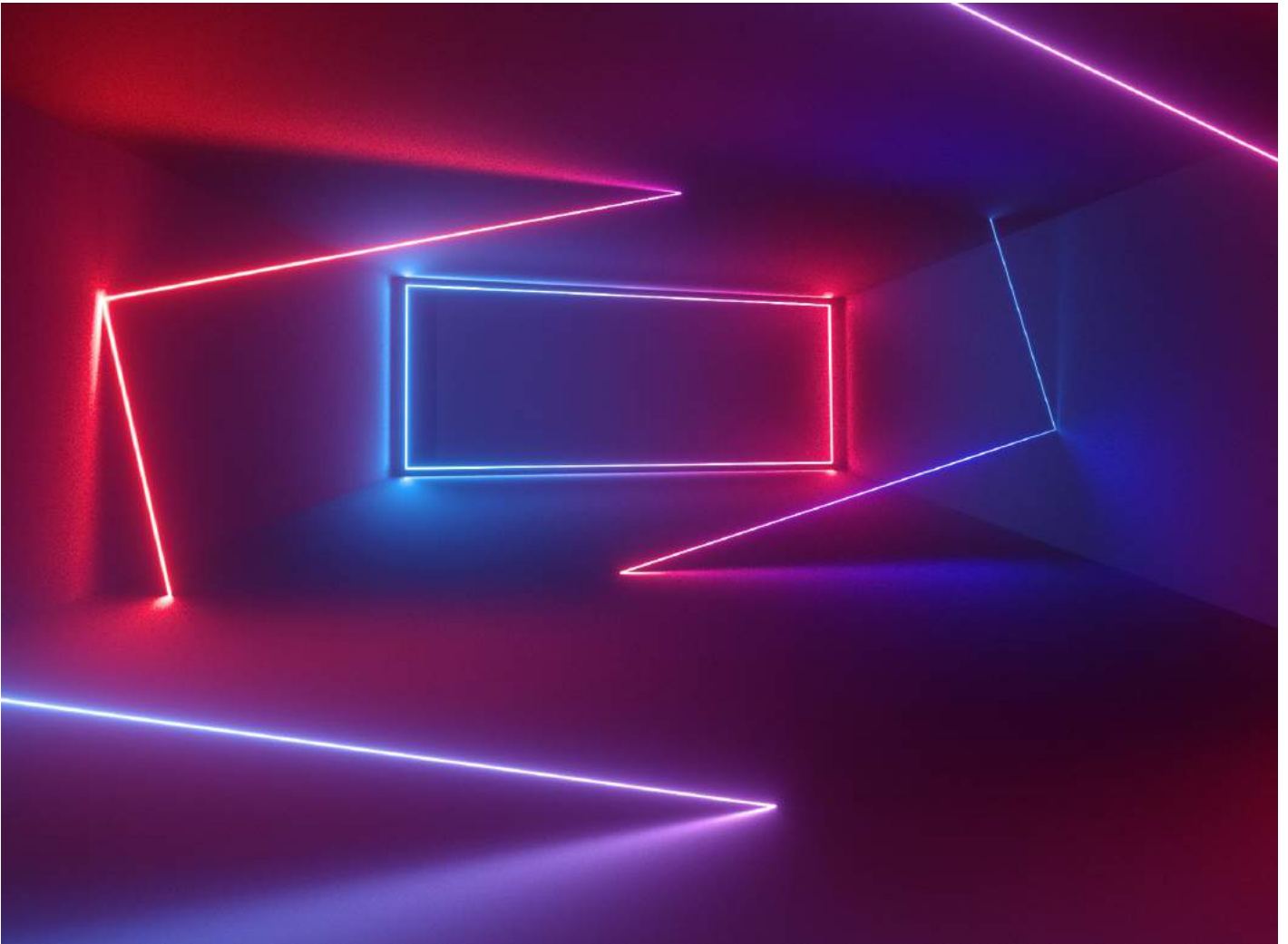
Das Umfrageergebnis, dass Vollzeitbeschäftigung ausschlaggebend für die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Unternehmen ist, spiegelt sich auch in den Einschätzungen bezüglich der Karrierehemmnisse für Frauen wider.

Als wesentlichste Karrierehemmnisse wurden unabhängig von Unternehmensgröße und Position die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (68,1 %), Konservative Rollenbilder und Vorurteile (60,6 %) und Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen im Bereich Kinderbetreuung und Ganztagsschulangebote (60,4 %) genannt. Entscheidend für die Befragten sind auch fehlende Ambitionen und Selbstvertrauen der Frauen (52,9 %).

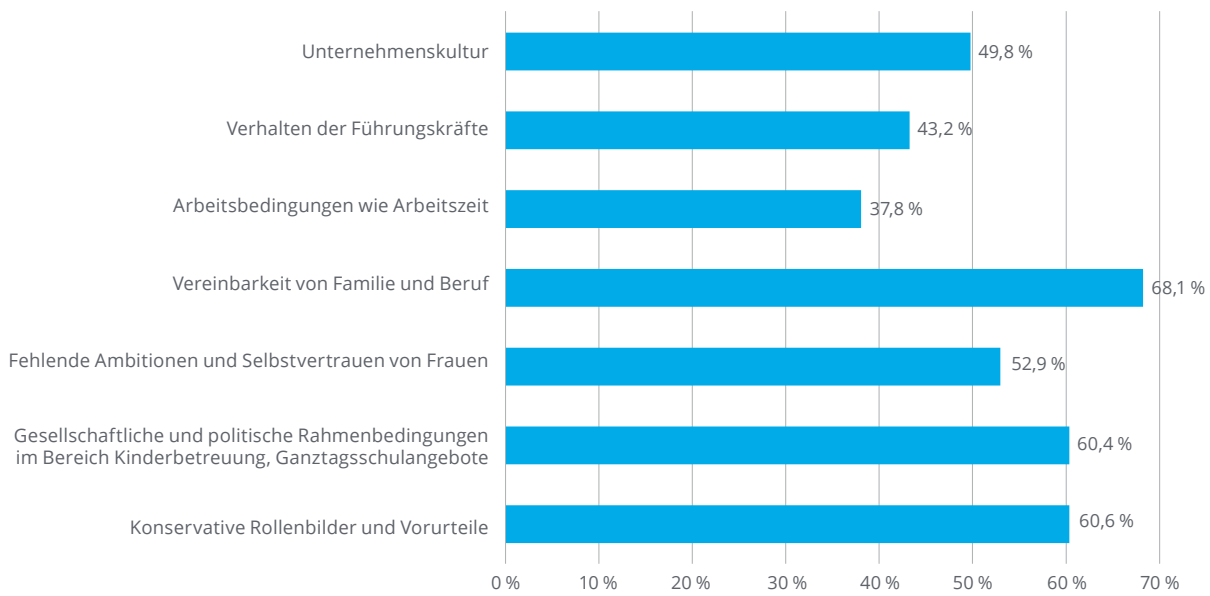
Als am wenigsten relevant wurden die Unternehmenskultur (49,8 %), das Verhalten der Führungskräfte (43,2 %) sowie die Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit (37,8 %) eingestuft.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass die befragten Personen die Karrierehemmnisse eher der gesellschaftlichen und individuellen Ebene zuschreiben und die Verantwortung somit hauptsächlich bei der Politik, der Gesellschaft im Allgemeinen und den Frauen selbst sehen. Potentielle Karrierehemmnisse im Umfeld des Unternehmens finden sich am Ende des Rankings. Daraus lässt sich ableiten, dass das Bewusstsein dafür, welche Einflussmöglichkeiten und Veränderungspotenziale Unternehmen haben, um zur Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern beizutragen, gestärkt und gefördert werden muss.

Insbesondere die geringe Relevanz der Arbeitsbedingungen wie beispielsweise Arbeitszeit als Karrierehemmnisse ist in einer vergleichenden Betrachtung mit Vollzeitbeschäftigung als ausschlaggebendes Kriterium für Chancengleichheit überraschend. Denn gerade hier bieten sich den Unternehmen viele Möglichkeiten Einfluss zu nehmen, wie zum Beispiel durch eine flexible Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen und Arbeitsbedingungen.



## Hindernisse



# Resümee

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein breites Bewusstsein für die Vorteile eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in den Führungsebenen vorhanden ist. Der Großteil der Unternehmen sieht Frauen in Führungsteams als klaren Wettbewerbsvorteil und ist bestrebt den Frauenanteil in den eigenen Reihen zu steigern. Messbare Ziele wurden zwar als klarer Erfolgsfaktor identifiziert, sind in der Praxis jedoch kaum vorhanden.

Um in Führungspositionen zu kommen, müssen Frauen nach wie vor zahlreiche Hürden überwinden. Für den überwiegenden Anteil der Befragten gibt es eine tatsächliche Chancengleichheit in ihrem Unternehmen wenn dann nur bei Vollzeitbeschäftigung. Tendenziell wurden die Karrierehemmnisse dem gesellschaftspolitischen Einflussbereich zugeordnet, während Hürden im direkten Einflussbereich des Unternehmens eine nachgeordnete Rolle spielten.

Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen die vielfältigen Möglichkeiten Rahmenbedingungen im Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass gleiche Karrierechancen für beide Geschlechter möglich sind, bis dato noch nicht ausgeschöpft haben. Wie auch bei anderen strategischen Vorhaben unterstützen die Definition und das Controlling von messbaren Zielen Unternehmen dabei, das Thema Gleichstellung langfristig und nachhaltig über alle Hierarchieebenen hinweg zu verankern. Auf diese Weise können tatsächliche Erfolge erzielt und die angestrebten Vorteile realisiert werden.

# Kontakt



**Gundie Wentner**  
Partner | Consulting  
Tel.: +43 1 537 00-2500  
gwentner@deloitte.at



**Elisa Aichinger**  
Senior Manager | Consulting  
Tel.: +43 1 537 00-2531  
eaichinger@deloitte.at



**Gerhard Wagner**  
Analyst | Consulting  
Tel.: +43 1 537 00-2680  
gwagner@deloitte.at

**Deloitte Consulting GmbH**  
Renngasse 1 /Freyung  
1010 Wien

**[www.deloitte.at/consulting](http://www.deloitte.at/consulting)**

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine "UK private company limited by guarantee" („DTTL“), deren Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch "Deloitte Global" genannt) erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. Unter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) finden Sie eine detaillierte Beschreibung von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „Making an impact that matters“ – mehr als 260.000 Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klienten, Mitarbeiter und die Gesellschaft erbringen.

Dieses Dokument enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Die Informationen in diesem Dokument sind weder ein Ersatz für eine professionelle Beratung noch sollte sie als Basis für eine Entscheidung oder Aktion dienen, die eine Auswirkung auf Ihre Finanzen oder Ihre Geschäftstätigkeit hat. Bevor Sie eine diesbezügliche Entscheidung treffen, sollten Sie einen qualifizierten, professionellen Berater konsultieren. Deloitte Mitgliedsfirmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für in diesem Dokument enthaltene Informationen.