



Umfrage des ZUKUNFT.FRAUEN Alumnae Club (ZFAC) | Winter 2025/2026

„Die Ergebnisse der Winterumfrage 2025 zeigen deutlich: Aufsichtsräte befassen sich intensiv mit Strategie, Digitalisierung und finanzieller Nachhaltigkeit – Diversität hingegen bleibt ein Randthema. Dabei ist der Zusammenhang längst belegt: Vielfalt verbessert die Qualität von Entscheidungen und stärkt genau jene nachhaltige Wertschöpfung, die Aufsichtsräte anstreben. Wenn Diversität im Aufsichtsrat kaum diskutiert wird, ist das kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Die Zahlen machen klar: Wer Groupthinking vermeiden, Resilienz stärken und Zukunft verantwortungsvoll gestalten will, muss Diversität als strategischen Steuerungsfaktor begreifen – nicht als freiwillige Begleiterscheinung.“ so Mag. Karen Fanto M.S., Vorstandsvorsitzende des Zukunft.Frauen Alumnae Club.

Fast die Hälfte der teilnehmenden Frauen geben an, dass ihr Unternehmen kein „Frauen Förderprogramm“ hat, mit 43% ja, 49% nein (der Rest weiß es nicht) – doch obwohl fast die Hälfte der betreffenden Unternehmen mit 49% klare Ziele oder Initiativen zur Förderung von Frauen nennt, zeigt die beinahe gleiche Zahl von Unternehmen ohne solche Programme, dass Gender-Diversity vielfach noch kein systematisch verankerter Steuerungsfaktor ist.

Wenn man sich dazu die aktuellen Tendenzen und Themen im AR ansieht, stellt sich folgende Situation dar:

Besonders stark wird im AR derzeit die **Unternehmensstrategie** (30,5%) vorangetrieben, gefolgt von **Digitalisierung** (23,2%) und **Standortpolitik** (15,8%). **ESG** (10,3%) befindet sich am unteren Ende der Themen. **Diversität und Gleichstellung** wird aber überhaupt **nur von 3%** bedacht, das heißt der **AR beschäftigt sich mit diesem Thema am allerwenigsten.**

Gleichzeitig zeichnet sich ein Bild von **Aufsichtsräten**, die sich stark auf **finanzielle Nachhaltigkeit und Reputation** fokussieren, und zwar mit 17,8% zur **finanziellen Nachhaltigkeit** und 12,1% zu **Reputation**. Obwohl **Diversität** nachweislich zu finanziell besseren Ergebnissen führt, wie z.B. die Studie der Österreichischen Nationalbank belegt, spielt das Thema Diversität bei den AR-Themen **eine untergeordnete Rolle, obwohl gerade dies auf die Reputation einzahlen würde!**

Gleichzeitig werden **Groupthinking** und **dominante Stimmen** durchaus wahrgenommen: deutlich (20%), teilweise (34%) und nein (11%), weiß nicht (35%), jedoch selten aktiv thematisiert: zu knapp **einem Drittel** (28%) wird diese **Dominanz zumindest hin und wieder besprochen**, sonst wird das Thema nicht angesprochen.



Die befragten Frauen sind sich im Übrigen mit **überwältigender Mehrheit** einig, dass Sie **Neues einbringen** können – vor allem in der **Führung**, was sich mit der **Evidenz der Studie von Michael Sigmund, ÖNB, deckt**.

Eine große Mehrheit bestätigt, dass Frauen **breite Perspektiven und Themen in Führung und Aufsicht** einbringen. Der Mehrwert liegt in **der Art, Tiefe und Qualität von Entscheidungsprozessen**.

Die Ergebnisse der ZFAC Umfrage zeigen folgende Verteilung:

Ebene	Keine Frau	Bis 25 % Frauen	25–55 % Frauen	Über 55 % Frauen
Aufsichtsrat	19 %	32 %	43 %	6 %
Vorstand	46 %	13 %	35 %	6 %
Geschäftsführung	27 %	20 %	30 %	22 %
1. Führungsebene	6 %	35 %	44 %	15 %
2. Führungsebene	2 %	28 %	58 %	11 %

n = Anzahl Antworten ohne „Weiß nicht“ / „Keine Angabe“ sowie ohne EPU / Auswertung: Petra Grell, ZFAC

Die Auslagerung an externe Dienstleister erfolgt überwiegend in geringem bis mittlerem Umfang hauptsächlich zur Absicherung und Validierung: 41,6% für geringe Auslagerung, 41,6% für mittlere Auslagerung und 16,8% für starke Auslagerung. Wenn **ausgelagert** wird, dann im Ranking in **Wirtschaftsprüfung, Rechtsanwälte, Cyber-Security, ESG** und sodann **Strategieberatung**. Gründe für Auslagerung von Themen sind: **weil eine Validierung explizit erwünscht** ist (26,6%) - aus **Verantwortungsabsicherung** (26,6%) -- fehlendes **internes Know-how** (17,5%) – aus **Zeitmangel oder Effizienz** (11,9%)

Der **Einstiegsgedanke in Aufsichtsrats- oder Beiratsfunktionen** entsteht bei den befragten Frauen im **Schnitt zwischen 41 und 50 Jahren** – ebenso der **tatsächliche Einstieg**. Die Bereiche **Finanzen und Marketing** sind stark in Frauenhand.

Themen wie **Cyber-Security (50% ja)**, **KI und Digitalisierung** sind zwar **mehrheitlich (63%) relevant und präsent**, werden aber primär vom Management (47%) eingebracht bzw. von beiden Gremien (37%). Ausschließlich vom AR statisch 0%, da nur eine Stimme.

Befragt, woher Innovationsimpulse kommen, wird hier überwiegend aus dem Unternehmen selbst (64%) oder von beiden Seiten genannt - rein vom AR kommen keine innovativen Impulse. Der **Prüfprozess** ist im AR regelmäßig **zu 56% aktiv verankert**, bei 33% ist er nicht verankert.

Governance-Regelwerke werden vielfach als **ambivalent** erlebt – zwischen notwendiger Orientierung und übermäßiger Selbstbeschäftigung. 15% klare Hilfe, 46% teils hilfreich, teils belastend und für 20% als zu komplex erachtet.

Exkurs: Aufsichtsratsarbeit in Kunst- und Dienstleistungsorganisationen

Auf Basis von 34 verwertbaren Antworten zeigt sich, dass Aufsichtsratsarbeit in Kunst- und Dienstleistungsorganisationen als inhaltlich, gesellschaftlich und emotional komplexer wahrgenommen wird als in der klassischen Wirtschaft. Wirtschaftliche Kennzahlen bleiben relevant, werden jedoch stärker mit kultureller, öffentlicher und politischer Verantwortung ausbalanciert.

Inhalt und Wirkung vor reiner Finanzlogik: Der Fokus liegt stärker auf Qualität, künstlerischem Anspruch und gesellschaftlichem Beitrag. Aufsichtsräte bewegen sich häufig in normativen Zielkonflikten zwischen Auftrag, Budget und öffentlicher Erwartung.

Stärkere emotionale und politische Dimension: Öffentliche Wahrnehmung, Medien, Fördergeber und politische Rahmenbedingungen prägen Entscheidungen wesentlich.

Andere Gremiendynamik: Weniger Hierarchie, stärkerer Diskurs und mehr Raum für persönliche Haltung und Werte.

Ausgeprägter Stakeholder- und Publikumsfokus: Entscheidungen berücksichtigen verstärkt die Wirkung auf Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen.

ESG-Einordnung:

40% der Organisationen beschäftigen sich mit ESG in unveränderter Intensität, 22% sehr intensiv. Gleichzeitig haben 22% ihre ESG-Aktivitäten reduziert, während 17% über keine systematische ESG-Ausrichtung verfügen.



Grundgesamtheit: Von 420 Frauen des ZFAC sind 22% im AR, 82% in GF Vorstands- und Bereichsleitungsfunktionen nach eigenen Angaben tätig.

Teilnahme an der Umfrage: 129 Personen, rund ein Drittel der Teilnehmenden besetzen derzeit AR-Positionen.

ZITATE:

„Die Ergebnisse der Winterumfrage 2025 zeigen deutlich: Aufsichtsräte befassen sich intensiv mit Strategie, Digitalisierung und finanzieller Nachhaltigkeit – Diversität hingegen bleibt ein Randthema. Dabei ist der Zusammenhang längst belegt: Vielfalt verbessert die Qualität von Entscheidungen und stärkt genau jene nachhaltige Wertschöpfung, die Aufsichtsräte anstreben. Wenn Diversität im Aufsichtsrat kaum diskutiert wird, ist das kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Die Zahlen machen klar: Wer Groupthinking vermeiden, Resilienz stärken und Zukunft verantwortungsvoll gestalten will, muss Diversität als strategischen Steuerungsfaktor begreifen – nicht als freiwillige Begleiterscheinung.“

Mag. Karen Fanto M.S., Vorstandsvorsitzende des Zukunft.Frauen Alumnae Club

„Unterschiedliche Geschlechter bedingen unterschiedliche Perspektiven. Das ist der große Mehrwert und Innovationstreiber für jedes Unternehmen. Wer das noch immer nicht erkannt hat, muss sich selbst in Frage stellen.“

Gerti Schatzdorfer-Wölfel, Unternehmerin, Aufsichtsrätin RLB OÖ und OÖ Energie AG

„Diverse Führungsstrukturen mit geschlechtergemischten und altersübergreifenden Teams stärken Kommunikation, Innovationskraft und Marktverständnis. Und eine enge Kooperation mit Startups und Universitäten schafft Zugang zu neuem Know-how und verbessert Österreichs Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Umfeld.“

Susanne Müller-Taborsky, Geschäftsführerin SMaRT Equity Solution FlexCo

Kontakt:

- Mag. Karen Fanto M.S. | Vorstandsvorsitzende des Zukunft.Frauen Alumnae Club
Per Mail an karen.fanto@gmail.com oder telefonisch unter +43 664 619 76 07
- Mag. Lisa Schultes Akad. M&S | Per Mail an alumnae@zukunft-frauen.at