

## Diversity Tuesday #3

### Angemessene Repräsentation der Geschlechter durch Quotenregelungen

#### Ausgangslage und Grundwerte

Die Gleichstellung der Geschlechter in allen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Bereichen ist seit Jahrzehnten ein erklärtes politisches Ziel. Artikel 8 AEUV verlangt, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern<sup>1</sup>. Artikel 23 der Charta der Grundrechte der EU postuliert die Gleichheit von Männern und Frauen<sup>2</sup>. In Umsetzung der europäischen Vorgaben bestehen auch auf nationaler Ebene in Österreich rechtliche Grundlagen, die eine Gleichstellung der Geschlechter fördern sollen. Hervorzuheben ist Artikel 7 Abs 2 B-VG, wonach sich Bund, Länder und Gemeinden zur Gleichstellung von Mann und Frau bekennen, wobei Maßnahmen zur Förderung der faktischen Gleichstellung, insbesondere durch Beseitigung tatsächlich bestehender Ungleichheiten, als zulässig normiert werden.

Die bisher erzielten Erfolge auf internationaler und nationaler Ebene sind unbefriedigend. Die „Strategie der EU für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025“<sup>3</sup> hält zusammenfassend fest, dass es viel zu wenige Frauen in Führungspositionen gibt. Der „Bericht über Frauen in politischen Entscheidungspositionen in Österreich 2019“<sup>4</sup> bestätigt diesen Befund für Österreich und hält darüber hinaus fest, dass Frauen in Entscheidungsgremien von gesetzlichen und freiwilligen beruflichen Interessenvertretungen unterrepräsentiert sind.

#### Relevanz von Diversität

Aus politischer, vor allem demokratischer, Sicht sollten politische Vertreter in allen Bereichen die Gemeinschaft der Vertretenen repräsentieren. Dazu darf auch niemand von der Teilnahme am politischen Prozess oder von der Ausübung politischer Ämter ausgeschlossen sein. Neben gesetzlichen oder regulatorischen Schranken (die nicht mehr existieren) sind dabei auch informell wirksame Faktoren, die zu einer Benachteiligung oder Behinderung von einzelnen Personengruppen an einer angemessenen Beteiligung am politischen Prozess führen, als undemokratisch anzusehen. Nicht zuletzt deshalb, weil dies den oben zitierten, demokratisch verankerten Grundrechten widerspricht. Es müssen also auch faktisch gleichwertige Chancen für alle bestehen<sup>5</sup>. Ist dies nicht gegeben, wirft das nicht nur die Frage des

---

<sup>1</sup> Artikel 8 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union

<sup>2</sup> Charta der Grundrechte der Europäischen Union, 2000/C 364/01, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 18.12.2000

<sup>3</sup> Strategie der EU über die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025, COM (2020) 152 final vom 5.3.2020

<sup>4</sup> Bericht Bundeskanzleramt (2020)

<sup>5</sup> Wang, Yi-Ting/Lindenfors, Patrik/Sundström, Aksel/Jansson, Fredrik/Paxton, Pamela/Lindberg, Staffan I., 2017, in European Journal of Political Research 56, S.735-756), Taiwan

Demokratieverständnisses eines Staates und seiner Gesellschaft (bzw. von politischen Organisationen), sondern letztlich auch jene nach der Legitimation ihrer Führungsgremien auf<sup>6</sup>.

Studien belegen aber auch, dass Diversität bei der Zusammensetzung von Teams auf Grund unterschiedlicher Kompetenzen und Sichtweisen der Teammitglieder insgesamt zu einer besseren Performance führt<sup>7,8,9</sup>, wobei die Gleichstellung der Geschlechter dabei einen erheblichen Faktor darstellt.

## Lösungsansätze

Studien zeigen, dass in Ländern, in denen der Abbau von geschlechterspezifischen Stereotypen und Rollenbildern forciert werden, um damit eine gesellschaftliche Gleichstellung der Geschlechter zu fördern (**Degenderizing**), auch eine höhere Repräsentation von Frauen in Führungspositionen gegeben ist<sup>10</sup>. Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung werden daher jedenfalls auch gesellschaftspolitische/kulturelle Aspekte umfassen müssen, wenn die gewünschten Wirkungen erreicht werden sollen.

In einschlägigen Forschungsarbeiten zum Thema Gender-Gap, also zu dem in der Wirklichkeit beobachteten Phänomen, dass Frauen einen wesentlich geringeren Anteil an Führungspositionen auf allen Ebenen haben als Männer, werden vor allem die folgenden Kriterien genannt, die typischerweise für eine unzureichende Partizipation und Repräsentation von Frauen als maßgeblich erachtet werden:

- Keine Politik, die zur Auflösung der Geschlechterrollen auf allen politischen und gesellschaftlichen Ebenen beiträgt (Degenderizing)<sup>11</sup>.
- Politische Faktoren, also vor allem durch die von der Politik geschaffenen legislativen Rahmenbedingungen, in Bezug auf die Gleichstellungs-, Familien- sowie Arbeits- und Wirtschaftspolitik<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> Kleger, Heinz (2018), Demokratisches Regieren, Baden-Baden, S 181

<sup>7</sup> Hermann, Anett/Mensi-Klarbach, Heike (2015), Diversität in Teams und in Topmanagement Teams: Zur Relevanz dynamischer Gruppenkonzepte für Forschung und Praxis, in E. Hanappi- Egger, R. Bendl (Hrsg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung, Wiesbaden, S 189ff

<sup>8</sup> Köllen, Thomas (2015), Organisationales Diversity-Klima, in Hanappi- Egger, R. Bendl (Hrsg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung, Wiesbaden, S 223ff

<sup>9</sup> Bührmann, Andrea D. (2015), Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien, in E. Hanappi- Egger, R. Bendl (Hrsg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung, Wiesbaden

<sup>10</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 135

<sup>11</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 135

<sup>12</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 55

- Sozio-kulturelle Faktoren im Sinne von bestehenden traditionellen Rollenbildern und deskriptiven und präskriptiven Stereotypen in Bezug auf Frauen<sup>13141516</sup>.
- Ein generell höherer Erwartungsdruck gegenüber Frauen in Führungspositionen als gegenüber Männern, was sich negativ auf die Bereitschaft von Frauen, solche anzustreben, auswirkt<sup>17</sup>.
- Widerstand gegen Frauen, die sich in männerdominierten Bereichen engagieren, was sich ebenfalls negativ auf die Bereitschaft von Frauen, solche anzustreben, auswirkt<sup>18</sup>.
- Fehlende verbindlich verankerte Frauenquoten, deren Wirksamkeit nachgewiesen erscheint, wenngleich sie in der Literatur nicht unumstritten sind<sup>19</sup>.
- Persönliche Interessenslagen, die vielfach für Engagement in der Politik als maßgeblich erachtet werden, jedoch bei Frauen, deren Interessen vielfach auf Familie oder berufliche Aspekte fokussiert sind, nicht in dem Maße zum Tragen kommen wie bei Männern<sup>20</sup>.
- Hoher Erwartungsdruck gegenüber Frauen, verbunden mit einem oftmals geringen Selbstvertrauen, diesen erfüllen zu können, was sich wiederum negativ auf die Bereitschaft von Frauen, Führungspositionen anzustreben, auswirkt<sup>2122</sup>.
- Fehlende weibliche Vorbilder, zumal eine solche Vorbildwirkung dazu führen kann, diesen nachzueifern<sup>23</sup>.
- Die schlechtere Verankerung von Frauen in beruflichen und gesellschaftlichen Netzwerken<sup>24</sup>.
- Die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, da vor allem politische Führungspositionen vielfach unzureichend entlohnt sind und das politische Engagement damit eine Dreifachbelastung zur Folge hätte<sup>2526</sup>.
- Ökonomische und betriebliche Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Unternehmenskultur und Personalpolitik, die vielfach die Förderung von Frauen in unzureichendem Maße zum Gegenstand haben<sup>2728</sup>.

<sup>13</sup> Heilman, Madeline E. (2015), Gender Stereotypes: Impediments to Woman's Career Progress, in J.M. Welpé et al. (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte, Wiesbaden, S 73ff

<sup>14</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 67

<sup>15</sup> Brescoll, Victoria L. (2015), How Gender Stereotypes of Emotion Harm Woman Leaders, in J.M. Welpé et al. (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte, Wiesbaden, S 113ff

<sup>16</sup> Howland, Laura/Kray, Laura J. (2015), Are Gender Roles Fixed or Malleable?: An Implicit Theory Relevant to "Having It All", in J.M. Welpé et al. (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte, Wiesbaden

<sup>17</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 138

<sup>18</sup> Kokkonen, Andrej/Wängnerud, Lena (2017), Women's Presence in Politics and Male Politicians Commitment to Gender Equality in Politics: Evidence from 290 Swedish Local Councils, in Journal of Woman, Politics & Policy, 2017 Vol. 38, No. 2, Gotenburg, S 212

<sup>19</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 63

<sup>20</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 139

<sup>21</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 118

<sup>22</sup> Benning-Rohnke, Elke/Ackermann, Katinka (2015), Gemengelage Frauenkarriere – Karrierehemmer Selbstwahrnehmung und Selbstbeurteilung, in J.M. Welpé et al. (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte, Wiesbaden, S 327ff

<sup>23</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 139

<sup>24</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 15

<sup>25</sup> Dörfler, Sonja/Kaindl, Markus (2019), Gender-Gap in der politischen Partizipation und Repräsentation, Forschungsbericht des Österreichischen Instituts für Familienforschung an der Universität Wien Nr. 31 | 2019, Wien 2019, S 14

<sup>26</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 84

<sup>27</sup> Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011), Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden

<sup>28</sup> Doblhofer, Doris/Küng, Zita (2008), Gender Mainstreaming – Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor, Heidelberg

- Die fehlende Beachtung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit von gemischt geführten Teams, zumal gelebte Diversität vielfach zu besseren Ergebnissen führt<sup>2930</sup>.

Einer der hervorstechend wirksamen (wenngleich nicht unumstrittenen) Faktoren sind **Genderquoten**, also gesetzliche oder sonstige regulatorischen Rahmenbedingungen, die eine quotenmäßige Mindest-Repräsentation beider Geschlechter in Gremien zwingend vorschreiben<sup>31</sup>.

Ein weiterer signifikant wirksamer Faktor scheint darin zu bestehen, dass sich Frauen aus **ökonomischen Gesichtspunkten** weniger stark engagieren, wenn die (politischen) Führungsfunktionen keine angemessene Entlohnung implizieren und damit die Vereinbarkeit solcher Funktionen mit familiären Aufgaben und Zielsetzungen nicht in ausreichendem Maße gegeben ist, da sie zu einer Dreifachbelastung (Beruf, Familie und politisches Amt) führen würde<sup>32</sup>.

Schließlich zeigen Studien, dass die Frage der **Unternehmenskultur**, also die Frage, inwieweit in Unternehmen das Thema der Frauengleichstellung bewusst als Gestaltungsthema definiert ist und mit entsprechenden innerbetrieblichen, organisatorischen Strategien und Maßnahmen verfolgt wird, einen wesentlichen Einfluss auf die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen ausüben<sup>33</sup>.

Wenngleich die Einführung verpflichtender Quotenregelungen nicht unumstritten ist, stellt sie eine der wirkungsvollsten Maßnahmen zur Herstellung von Diversität dar.

Autor:innen: AG Gender Equality, Diversity & Inclusion, Mag. Herbert Houf | WP StB und Mag.a Kristina Weis | WP StB

---

<sup>29</sup> Köllen, Thomas (2015), Organisationales Diversity-Klima, in Hanappi- Egger, R. Bendl (Hrsg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung, Wiesbaden, S 223ff

<sup>30</sup> Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg.) (2002), Frauen und Männer im Management – Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden

<sup>31</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 63

<sup>32</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 84

<sup>33</sup> Kaup, Julia (2015), Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: eine Ursachenanalyse, Wiesbaden, S 77