

Zum Potential einer festen Geschlechterquote

Von Norma Schmitt

Ab dem Jahr 2016 wird in Deutschland eine feste Geschlechterquote für die Aufsichtsräte von paritätisch mitbestimmungspflichtigen und gleichzeitig börsennotierten Unternehmen gelten.¹ Die Festlegung einer selbstverpflichtenden Quote für die weiteren oberen Führungsebenen verlangt der Gesetzgeber bereits bis zum 30. September 2015 – auch für die Unternehmen, bei denen nur eines der beiden Kriterien erfüllt ist. Im Zuge der Implementierung dieses Gesetzes wurden vielfach Befürchtungen geäußert, die von einer Einschränkung der Unternehmensperformance über die Diskriminierung von Männern, einer Einschränkung der Qualität des Talentpools bis hin zu einer Stigmatisierung von Frauen durch die Quote reichten. Der vorliegende Bericht prüft auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen diese zentralen Kritikpunkte. Im Ergebnis dürften die Vorteile einer Geschlechterquote die Befürchtungen entkräften, da die Quote langfristig zum Abbau von Geschlechterstereotypen beiträgt und sich somit deren negativer Einfluss bei der Auswahl der Besten für Führungspositionen reduzieren lässt.

Um eine gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern an Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung zu erreichen, wird ab dem Jahr 2016 in Deutschland eine Geschlechterquote sowohl in der Privatwirtschaft für alle börsennotierten und mitbestimmungspflichtigen Unternehmen als auch im Öffentlichen Dienst gelten. Ausschlaggebend war die erhebliche Unterrepräsentanz von Frauen eben genau in diesen Domänen. Der nur langsame Anstieg der Zahl von Frauen in Führungspositionen stand in keinem Verhältnis zum rasanten Anstieg ihrer Bildungsabschlüsse; seit Jahren haben Frauen zu den Männern aufgeschlossen und diese zum Teil sogar überholt.² Vor diesem Hintergrund wurden Forderungen nach staatlichen Eingriffen immer lauter.³ Gleichzeitig wurde vielfach kritisiert, dass durch eine Quotenregelung weniger die Leistung als vielmehr das Geschlecht für Aufstiege in Top-Positionen entscheidend sei.

Doch diese Sichtweise lässt einen möglichen Einfluss geschlechtsbezogener Stereotypen auf ökonomische Entscheidungen und die damit einhergehende unbewusste Verzerrung des individuellen Verhaltens zugunsten oder auf Kosten jeweils eines Geschlechts (*unconscious gender bias*) außer Acht.⁴ Diese Verzerrung führt etwa dazu, dass bei Personalentscheidungen geeignete Kandidaten und Kandidatinnen auf Grundlage ihres Geschlechts diskriminiert werden könnten,

¹ Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist seit dem 1. Mai 2015 in Kraft. Im Wesentlichen verpflichtet es alle Unternehmen, die paritätisch mitbestimmungspflichtig und börsennotiert sind, ab dem Jahr 2016 die unterrepräsentierte Gruppe im Aufsichtsrat mit mindestens 30 Prozent zu beteiligen. Diese Quote gilt im gesamten Gremium; aus Gründen der Rechtssicherheit wird empfohlen, diese jeweils gesondert auf Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreterseite zu erreichen. Werden die Bedingungen nicht erfüllt, hat das eine Nicht-Besetzung des betreffenden Sitzes zur Konsequenz. Für die Vorstands- und die oberen zwei Managementebenen müssen sich diese Unternehmen außerdem eigenverantwortlich Zielquoten bereits bis zum 30. September 2015 setzen. Dies gilt auch für Unternehmen, die entweder mitbestimmungspflichtig oder börsennotiert sind. Diese unterliegen zwar nicht der festen Quote für den Aufsichtsrat, aber auch hier müssen sie eigenverantwortlich zu erreichende Zielgrößen zu den Geschlechteranteilen festlegen. Bei Nichterfüllung greifen jedoch für diese Form der flexiblen Zielquoten keine staatlichen Sanktionen.

² Brenke, K. (2015): Wachsende Bedeutung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt. DIW Wochenbericht Nr. 5/2015, 75–86.

³ Holst, E., Kirsch, A. (2015): Managerinnen-Barometer 2015. DIW Wochenbericht Nr. 4/2015, 47–71; Holst, E. et al. (2015): Führungskräfte-Monitor 2015: Update 2001–2013. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 100, Berlin.

⁴ Goldin, C., Rouse, C. (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, 4, 715–741; Bagues, M. F., Esteve-Volart, B. (2010): Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment. *Review of Economic Studies*, 4, 1301–1328; de Paola, M., Scoppa, V. (2015): Gender Discrimination and Evaluators' Gender: Evidence from Italian Academia. *Economica*, 325, 162–188.

ohne dass das mit rationalem Entscheidungskalkül begründbar wäre.⁵

Mit der Geschlechterquote bietet sich die Chance, neben einem rein mechanischen Effekt, also dass die Zahl der Frauen in Führungspositionen steigt, der Wirkung von Stereotypen entgegen zu treten. Der folgende Bericht ist deshalb ein Ansatz, das Potential einer Geschlechterquote hinsichtlich einer langfristigen Reduktion von geschlechtsbezogenen Stereotypen zu prüfen. Angeknüpft wird dabei vor allem an Erkenntnisse aus verhaltensökonomischen Studien.

Geschlechterstereotype – ein Problem bei der Auswahl der Besten

Psychologische Studien haben bereits aufzeigen können, dass Geschlechterstereotype bezogen auf Berufe⁶ aber auch auf Führungspositionen und -stile⁷ existieren und einige unerwünschte Auswirkungen haben.

Auch ökonomische Studien demonstrieren die Effekte von Geschlechterstereotypen sowohl für die Arbeitsangebots-⁸ als auch Arbeitsnachfrageseite. Für die Nachfrageseite wurde eine unterbewusste auf das Geschlecht bezogene Verzerrung in Einstellungsprozessen,⁹ im Investitionsverhalten¹⁰ und in der Einschätzung bezüglich bestimmter Eigenschaften von Frauen (Risikopräferenzen¹¹, soziale Präferenzen¹²) nachgewiesen. Dass diese Beurteilungen geschlechtsunabhängig sind, unterbe-

5 Dasgupta, N., Asgari, S. (2004): Seeing is Believing: Exposure to Counterstereotypic Women Leaders and its Effect on the Malleability of Automatic Gender Stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 642–658, Bohnet, I. et al. (im Erscheinen): When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation. *Management Science*.

6 Cejka, M.A., Eagly, A. H. (1999): Gender-Stereotypic Images of Occupations Correspond to the Sex Segregation of Employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 413–423.

7 Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 3, 573–598; Ellemers, N. et al. (2012): Women in High Places: When and Why Promoting Women into Top Positions Can Harm Them Individually or as a Group (and How to Prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 163–187.

8 Gupta, V.K. et al. (2013): Differences Between Men and Women in Opportunity Evaluation as a Function of Gender Stereotypes and Stereotype Activation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 4, 771–788, Davies, P.G. et al. (2005): Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women's Leadership Aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 276–287.

9 Goldin, C., Rouse, C. (2000), a. a. O, Bagues, M. F., Esteve-Volart, B. (2010), a. a. O, de Paola, M., Scoppa, V. (2015), a. a. O.

10 Niessen-Ruenzi, A., Ruenzi, S. (2015): Sex Matters: Gender Bias in the Mutual Fund Industry. *SSRN Electronic Journal*.

11 Eckel, C. C., Grossman, P.J. (2008): Forecasting Risk Attitudes: An Experimental Study Using Actual and Forecast Gamble Choices. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 1–17. Grossman, P.J. (2013): Holding Fast: The Persistence and Dominance of Gender Stereotypes. *Economic Inquiry*, 1, 747–763.

12 Andreoni, J., Petrie, R. (2008): Beauty, Gender and Stereotypes: Evidence from Laboratory Experiments. *Journal of Economic Psychology*, 1, 73–93.

Kasten 1

Hintergründe zu Lohnlücke und Diskriminierung

Ob nun präferenzgetrieben wie bei Becker (1957) oder aufgrund statistischer Merkmale wie bei Phelps (1972) und Arrow (1973), Diskriminierung gilt in der ökonomischen Literatur als der wichtigste erklärende Faktor der Unterrepräsentanz von Frauen.¹ Allerdings ist unter Wettbewerbsbedingungen zunächst fraglich, ob Diskriminierung auf der Nachfrageseite fortbestehen kann. Die diskriminierten Akteure und Akteurinnen, denen etwa die Top-Positionen in einem Unternehmen verwehrt werden, könnten nämlich ihre Leistungen zu einem geringeren Preis anbieten. Oder sie könnten bei gleichem Preis eine bessere Leistung denjenigen Nachfragenden offerieren, die weniger oder keine Diskriminierung betreiben. Dies könnte somit langfristig zu Wettbewerbsvorteilen für nichtdiskriminierende Nachfragende führen, weshalb diskriminierende Nachfragende systematisch aus dem Markt gedrängt würden, unter der Annahme uneingeschränkter Wettbewerbs.² Die empirische Forschung kann jedoch aufzeigen, dass geschlechtsbezogene Diskriminierung definitiv existiert.

Wie wird Diskriminierung gemessen?

Diskriminierung wird zum Beispiel im geschlechtsspezifischen Lohngefälle auf der Grundlage von Befragungsdatensätzen abgelesen. In Deutschland liegt ein erhebliches Lohngefälle vor, das über die gesamte Lohnverteilung³ substantiell ist und auch in Führungsseta-

1 Altonji, J. G., Blank, R. M. (1999): Race and Gender in the Labor Market. In: Ashenfelter, O. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*. Amsterdam u. a., 3, 3143–3259. Bertrand, M. (2011): New Perspectives on Gender. In: Ashenfelter, O., Card, D. E. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*. Amsterdam, 1545–1592, macht zudem klar, dass vor allem in jüngerer Zeit soziale Normen verstärkt Beachtung finden, aber auch vermeintliche Geschlechterdifferenzen in Präferenzen bezüglich Risiko oder Wettbewerb liegen.

2 Weber, A., Zulehner, C. (2014): Competition and Gender Prejudice: Are Discriminatory Employers Doomed to Fail? *Journal of the European Economic Association*, 2, 492–521, Altonji, J. G., Blank, R. M. (1999), a. a. O. Der Arbeitsmarkt ist kein perfekter Markt, weil beispielsweise unvollständige Informationen, Such- und Anpassungskosten den Wettbewerb einschränken.

3 Black, S. E., Spitz-Oener, A. (2010): Explaining Women's Success: Technological Change and the Skill Content of Women's Work. *Review of Economics and Statistics*, 1, 187–194; Antonczyk, D. et al. (2010): Rising Wage Inequality, the Decline of Collective Bargaining, and the Gender Wage Gap. *Labour Economics*, 5, 835–847.

gen deutscher Unternehmen beobachtet wird.⁴ Auch im europäischen Vergleich steht Deutschland mit einer Lohnlücke von 22 Prozent im Vergleich zu 16 Prozent in der EU insgesamt am unteren Ende des Länder-Rankings.⁵

Der Teil der Lohnlücke, der nicht durch beobachtbare Merkmale wie Bildung, Alter, Berufserfahrung et cetera erklärt werden kann, wird als unerklärbarer Rest bezeichnet und oft als Diskriminierung gedeutet. Hierüber wird jedoch kontrovers diskutiert. Eine Herausforderung besteht zum Beispiel darin, dass manche Merkmale einfach nicht beobachtbar sind, wie zum Beispiel die tatsächliche individuenspezifische Produktivität. Andere Merkmale wiederum sind zwar beobachtbar, sie sind jedoch vielleicht schon beeinflusst durch antizipierte Diskriminierung, wie zum Beispiel die Selbst-Selektion in bestimmte Arten von Jobs.⁶

Geschlechtsbezogene Diskriminierung wird bestätigt mittels ökonomischer Feldexperimente. Neben Audit oder Correspondence Studien,⁷ die Diskriminierung anhand des Rückruf- oder Einstellungserfolgs von bis auf die Angabe des Geschlechts identischen Bewerbungen auf identische Jobs vergleichen,⁸

gibt es noch „blinde“ Studien, wie die von Goldin/Rouse (2000).⁹ Sie weisen eindeutige geschlechtsbezogene Diskriminierung bei Einstellungsentscheidungen in Orchestern nach. Nur ein Vorhang zwischen Bewerber und Entscheider, der eine blinde Audition ermöglicht, hat dazu verholfen, den Anteil von Musikerinnen in Orchestern deutlich zu erhöhen.

Imperfekte Informationen auf dem Arbeitsmarkt

Nicht anders als ganz generell auf dem Arbeitsmarkt liegen auch am Markt für Führungspersonen nur imperfekte Informationen über Produktivität beziehungsweise die Qualität der angebotenen Leistung vor. Die Nachfrageseite versucht ex ante Informationen zu generieren, die Rückschlüsse auf die Qualität der Kandidaten und Kandidatinnen ermöglichen. Die Entscheidung für einen Kandidaten oder eine Kandidatin selbst sendet zudem ex post entsprechend Signale, die von Stakeholdern und Shareholdern empfangen werden und möglicherweise auch hinsichtlich der Unternehmensperformance beziehungsweise -strategie in Bezug gesetzt werden.

Einige sinnvolle Informationen über die Qualität von Kandidaten und Kandidatinnen können aus ihrer Bildungsgeschichte und Arbeitsmarkterfahrung abgelesen werden. Zum Sammeln weiterer individuenspezifischer produktivitätsbezogener Informationen können Screenings dienen, die allerdings mit erheblichen Ausgaben (Geld, Zeit, Energie) verbunden sind. Außerdem werden weit weniger kostenintensive gruppenspezifische Informationen verwendet, die auf dem vermeintlichen Wissen über die Mitglieder der sozialen Gruppe basieren, der die in Frage Kommenden nach leicht zugänglichen persönlichen Merkmalen urteilend (wie etwa dem Geschlecht) zugeordnet werden.¹⁰ Gruppenspezifische Informationen an sich jedoch sind problematisch, weil sie vom Gruppendurchschnitt des Indikators Produktivität auf das Individuum schließen und somit auf der Basis von vermeintlich statistischen Erkenntnissen ausgehend Entscheidungen beeinflussen und somit stereotypisieren.

4 Busch, A., Holst, E. (2011): Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects Model. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research 357, Berlin; Oehmichen, J. et al. (2014): Beyond Human Capital Explanations for the Gender Pay Gap Among Executives: Investigating Board Embeddedness Effects on Discrimination. Business Research, 2, 351–380. Für europäische Unternehmen siehe Arulampalam, W. et al. (2007): Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution. Industrial and Labor Relations Review, 2, 163–186. Für amerikanische Unternehmen: Bertrand, M., Hallock, K. F. (2001): The Gender Gap in Top Corporate Jobs. Industrial and Labor Relations Review, 1, 3–21.

5 Antonczyk, D. et al., a. a. O.; Eurostat Pressemitteilung (05.03.2015): Frauen verdienen 2013 in der EU im Schnitt 16 Prozent weniger als Männer, 41, ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6730002/3-05032015-AP-DE.pdf/14f99850-1ce8-4f38-ac82-2692c07ca3c7 (abgerufen 08.09.2015).

6 Azmat, G., Petrongolo, B. (2014): Gender and the Labor Market: What Have we Learned from Field and Lab Experiments? Labour Economics, 32–40; Beblo, M. et al. (2003): Methodological Issues Related to the Analysis of Gender Gaps in Employment, Earnings and Career Progression: Final Report. Project carried out for the European Commission Employment and Social Affairs DG, Mannheim.

7 Weichselbaumer, D. (2004): Is It Sex or Personality? The Impact of Sex Stereotypes on Discrimination in Applicant Selection. Eastern Economic Journal, 2, 159–186; Guryan, J., Charles, K. K. (2013): Taste-based or Statistical Discrimination: The Economics of Discrimination Returns to its Roots. The Economic Journal, 572, F417–F432.

8 Siehe für einen Überblick Azmat, G., Petrongolo, B. (2014), a. a. O.

9 Goldin, C., Rouse, C. (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. The American Economic Review, 4, 715–741.

10 Altonji, J. G., Blank, R. M. (1999), a. a. O.; Vendrik, M. M., Schwieters, C. (2010): Identification, Screening and Stereotyping in Labour market Discrimination: Journal of Economics. Journal of Economics, 2, 141–171.

Kasten 2

Verzerrte Entscheidungen durch Stereotype

Bereits die Verhaltensökonomik bestätigt, dass menschliches Verhalten durch verzerrte Wahrnehmungen oder inkorrekte Überzeugungen beeinflusst ist. Menschen wählen Informationen aus, ignorieren sie oder interpretieren sie basierend auf ihren individuellen inhärenten Überzeugungen und Erfahrungshorizonten, unbewusst oder bewusst. Möglicherweise entscheiden sie sogar auf der Grundlage von Heuristiken, lassen sich beeinflussen durch die Rahmung der Entscheidungssituation, durch Emotionen oder sozialen Druck.¹ Unerheblich in welcher Ausprägung: Verzerrungen führen zu unbeabsichtigter, impliziter Diskriminierung, die nicht auf rationalem Entscheidungskalkül basiert.²

Was sind Stereotype?

Stereotype haben die wichtige Funktion, komplexe Zusammenhänge zu vereinfachen. Als Teil unserer Überzeugungen sind sie kulturell anerkannt und verbreitet. Sie ordnen die soziale Welt in Kategorien (wie zum Beispiel Frau/Mann, Einheimische/Ausländer) und bergen somit die Gefahr, wahre Tatsachen über Individuen zu beschreiben, obwohl sie eigentlich auf Basis einer vermeintlichen Gruppenzugehörigkeit pauschalisieren. So ergibt sich eben das „typisch Weibliche“ (Schuhfaible) oder „typisch Männliche“ (Fußballfan). Persönlichkeits- oder physische Eigenschaften, Verhaltensformen oder auch Fähigkeiten können so als positiver oder auch als negativer Ausdruck auftreten. Stereotype etablieren sich als simplifizierte Abbilder

der Welt in den Köpfen der Menschen bereits in früher Kindheit und bilden eine wichtige Form sozialen Wissens, das es ermöglicht, blitzschnelle Assoziationen zu einer sozialen Gruppe abzurufen, unterbewusst und automatisch.

Konsequenzen von Stereotypen

Nicht immer müssen Stereotype falsch sein. Dadurch jedoch, dass Individuen in gemeinsame Haft auf der Basis einer vermeintlichen Gruppenzugehörigkeit genommen werden, wird das einzelne Individuum marginalisiert und die individuellen Eigenschaften, Kontexte, Fähigkeiten ignoriert.³

Außerdem können sie eine Art Bedrohung (Stereotype Threat) auslösen für diejenigen, die sich mit der sozialen Gruppe, für die der Stereotyp existiert, identifizieren.⁴ Stereotype bergen demnach eine implizite Gefahr in sich, bestätigt zu werden, die sich beispielsweise auch in einem Rückzug aus bestimmten beruflichen Domänen äußert, wie Studien zeigen konnten.⁵

1 DellaVigna, S. (2009): Psychology and Economics: Evidence from the Field. *Journal of Economic Literature*, 2, 315–372.

2 Bohnet, I. et al. (im Erscheinen): When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation. *Management Science*.

3 Stangor, C. (2009): The Study of Sterotyping, Prejudice, and Discrimination Within Social Psychology: A Quick History of Theory and Research. In: Nelson, D.T. (Hrsg.): *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, 1–22; Shih, M. et al. (2002): Stereotype Performance Boosts: The Impact of Self-Relevance and the Manner of Stereotype Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 638–647; Cook, R.J., Cusack, S. (2010): *Gender Stereotyping: Transnational Legal Perspectives*. Pennsylvania studies in human rights. Philadelphia, PA.

4 Carr, P.B.S., Claude M. (2010): Stereotype Threat Affects Financial Decision Making. *Psychological Science*, 10, 1411–1416.

5 Davies, P.G. et al. (2005): Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women's Leadership Aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 276–287; Gupta, V.K. et al. (2013): Differences Between Men and Women in Opportunity

wusst und automatisch erfolgen, zeigen sie ebenfalls.¹³ Ökonomische Studien untersuchen auch auf der Angebotsseite die Wirkung von Stereotypen experimentell. Das hat den Vorteil, Ergebnisse im Lichte sozialpsychologischer Erkenntnisse interpretieren¹⁴ und mögliche

Kausalaussagen ableiten zu können.¹⁵ Vermehrt werden Stereotype auch über implizite Messverfahren ermittelt¹⁶, die Hinweise auf verzerrte Entscheidungen liefern.¹⁷ Die ermittelten Geschlechterdifferenzen in Risikopräferenzen und der Wettbewerbsneigung werden

13 Bagues, M.F., Esteve-Volart, B. (2010), a. a. O.; Reuben, E. et al. (2014): How Stereotypes Impair Women's Careers in Science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 12, 4403–4408.

14 Müller, J., Schwioren, C. (2012): Can Personality Explain What is Underlying Women's Unwillingness to Compete? *Journal of Economic Psychology*, 3, 448–460; Iriberry, N., Rey-Biel, P. (2011): Let's (not) Talk about Sex: The Effect of Information Provision on Gender Differences in Performance under Competition. *Barcelona GSE Working Paper Series*. Grossman, P.J. et al. (2012): Leadership and Gender: An Experiment. Discussion Paper. Coffman, K.B. (2014): Evidence on Self-Stereotyping and the Contribution of Ideas. *The Quarterly Journal of Economics*, 4, 1625–1660.

15 Fryer, R.G. et al. (2008): Exploring the Impact of Financial Incentives on Stereotype Threat: Evidence from a Pilot Study. *The American Economic Review*, 2, 370–375; Dee, T.S. (2014): Stereotype Threat and the Student-Athlete. *Economic Inquiry*, 1, 173–182; Boschini, A. et al. (2012): Constructing Gender Differences in the Economics Lab. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 741–752; Gupta, V.K. et al. (2013), a. a. O.

16 Unter anderem den Implicit Association Test (IAT); für eine Übersicht zu Messverfahren siehe Dietrich, J. et al. (2013): Internalized Gender Stereotypes Vary across Socioeconomic Indicators. *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research* 558, Berlin.

17 Beaman, L. et al. (2009): Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias? *The Quarterly Journal of Economics*, 4, 1497–1540.

Zusätzlich muss in Betracht gezogen werden, dass ein Geschlechterstereotyp gleichzeitig Konsequenzen für beide Geschlechter hat. Solange Männern beispielsweise stereotypisch die Fähigkeit abgesprochen wird, Sorgearbeit leisten zu können für Kinder oder zu pflegende Ältere, werden Frauen eben in dieser Rolle unterstützt und Männer darin behindert, ihre Versorgerrolle zu verlassen.⁶

Stereotype und ihre Wirkung in der ökonomischen Theorie

Modell-theoretische Überlegungen in der Ökonomik findet man in den folgenden Studien: Während Dee (2014) die Effekte eines Stereotype Threat auf die individuellen Fähigkeiten und Anstrengungen als Disnutzen in der Bildungsproduktionsfunktion herleitet, argumentieren Bordalo et al. (2014) anhand eines umfassenderen Ansatzes, dass Geschlechterstereotype die individuellen Überzeugungen hinsichtlich Geschlechterdifferenzen determinieren und wie sie überleben.⁷ Sie zeigen auf, dass Geschlechterstereotype und – damit verbunden die persönliche Selbsteinschätzung – verantwortlich gemacht werden können für den Rückzug von Frauen aus typisch männlichen Domänen.

Evaluation as a Function of Gender Stereotypes and Stereotype Activation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 4, 771–788.

6 Schmitt, N. (2014): Gender Stereotypes and Individual Economic Decision-Making. Dissertationsschrift, Frankfurt (Oder). Cook, R. J., Cusack, S. (2010), a. a. O.

7 Dee, T. S. (2014): Stereotype Threat and the Student-Athlete. *Economic Inquiry*, 1, 173–182., Bordalo, P. et al. (2014): Stereotypes. NBER Working Paper 20106.

in diesen Studien als Ursache der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsetagen gezählt.¹⁸ Erst jüngere Studien betonen, dass diese Differenzen geringer sind als gemeinhin angenommen¹⁹ und dass davon ausgegangen werden kann, sie seien sozial bedingt²⁰ beziehungsweise ihre Persistenz läge begründet in Stereoty-

18 Siehe den Überblick in Bertrand, M. (2011): New Perspectives on Gender. In: Ashenfelter, O., Card, D. E. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*. Amsterdam, 1545–1592 und Niederle, M.: Gender. In: Kagel, J. H., Roth, A. E. (Hrsg.): *Handbook of Experimental Economics Results*. Amsterdam, 2 (im Erscheinen).

19 Nelson, J. A. (2015): Not-So-Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Feminist Economics*, 1–29; Nelson, J. A. (2014): Are Women Really More Risk-Averse than Men? A Re-Analysis of the Literature Using Expanded Methods. *Journal of Economic Surveys*, 1–20.

20 Gneezy, U. et al. (2009): Gender Differences in Competition: Evidence From a Matrilineal and a Patriarchal Society. *Econometrica*, 5, 1637–1664.

pen.²¹ Geschlechterstereotype stellen also ein Problem dar – auch bei der Auswahl der Besten. Wenn Vor- und Nachteile der Geschlechterquote diskutiert werden, sollte der Effekt von Geschlechterstereotypen nicht unberücksichtigt bleiben.

Befürchtungen

Die Einführung der Geschlechterquote löste in Teilen der Gesellschaft Entrüstung aus.²² So wurde beklagt, dass diese Form einer staatlichen Regelung ein erheblicher Eingriff in die unternehmerische Freiheit sei und somit die Unternehmensprofitabilität leide; Frauen würden als „Quotenfrauen“ stigmatisiert und Männer diskriminiert, und ohnehin seien zu wenige Frauen im Talentpool verfügbar.

Kann eine Geschlechterquote die Unternehmensperformance beeinträchtigen?

Die wissenschaftliche Erkenntnislandschaft hinsichtlich der Effekte einer geschlechterdiverseren Zusammensetzung von Führungsetagen ist weit aufgefächert. Es wird nach wie vor kontrovers diskutiert, und weit aus mehr Fragen sind ungeklärt, als dass gar eindeutige kausale Beziehungen identifiziert werden könnten.²³ Üblicherweise nutzt die ökonomische Literatur Effizienz- und Performancekriterien, um die Effekte von Quotenregelungen abzuleiten.²⁴ Trotz fehlender konsistenter Evidenz dominiert dieser Zweig in der Literatur wohl auch deswegen, weil Performanceindikatoren relativ leicht beobachtbar sind und sich damit die Hoffnung verbindet, hierin fände man Hinweise auf zum Beispiel die Effizienz von sonst unbeobachtbaren Entscheidungsprozessen von Gremien.²⁵

Um die Effekte einer erhöhten Frauenrepräsentanz in den Führungsetagen auf die Unternehmensperformance herauszuarbeiten, werden markt- oder rechnungslegungs-basierte Indikatoren wie beispielsweise Tobin's Q oder Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE)

21 Bordalo, P. et al. (2014): Stereotypes. NBER Working Paper 20106.

22 Spiegel Online vom 25.11.2014: Pressekompass: Streit über die Frauenquote - das sagen die Medien, www.spiegel.de/politik/deutschland/pressekompass-zur-geplanten-frauenquote-fuer-aufsichtsrate-a-1004986.html (abgerufen 26.8.2015)

23 Hillman, A. J. (2015): Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion. *Corporate Governance: An International Review*, 2, 104–107.

24 Siehe z. B. Holzer, H., Neumark, D. (2000): Assessing Affirmative Action. *Journal of Economic Literature*, 3, 483–568; Fang, H., Moro, A. (2011): Theories of Statistical Discrimination and Affirmative Action: A Survey. In: Benhabib, J. et al. (Hrsg.): *Handbook of Social Economics*. Amsterdam, 133–200.

25 Carter, D. A. et al. (2010): The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 5, 396–414; Kirsch, A. (2014): The Gender Composition of Corporate Boards in Europe: Explanations, Findings and Future Directions; Hillman, A. J. (2015), a. a. O.

Kasten 3

Methodische Herausforderungen

Die wichtigsten vorliegenden Erkenntnisse zu den Effekten einer Geschlechterquote stammen aus Studien, die die Quoteneinführung in Norwegen als sogenanntes natürliches Experiment behandeln.

Methodologisch heißt das, dass eine Identifikation von einem kausalen Effekt möglich ist, wenn eine exogene Variation im Ausmaß der Wirkung der politischen Maßnahme vorliegt. Natürliche Experimente in der ökonomischen Forschung sind sehr etabliert, setzten aber einige Kriterien an die Daten voraus, die schwer zu erfüllen sind.

So sind die größten Herausforderungen, die sich auch bei den Studien über die Frauenquote in Norwegen zeigen und die verantwortlich gemacht werden können für die zum Teil sehr differenten Ergebnisse: (1) Die Exogenität der Variation des Frauenanteils in der Prä-Quoten-Ära. Sie definiert die Intensität der Wirkung der Frauenquote und erfordert, dass sich Unternehmen nicht systematisch in unbeobachteten Merkmalen unterscheiden. (2) Die Definition eines Ankündigungszeitpunktes, denn bereits eine Antizipation der Quoteneinführung macht Anpassungsreaktionen erwartbar. (3) Die Wahl der Kontrollgruppe. (4) Selektionseffekte, da die Besetzung der Aufsichtsräte nicht zufällig ist. (5) Effekte auf die abhängige Variable, die durch Veränderung anderer Rahmenbedingungen eintreten.

Für eine Vergleichbarkeit der Studien fehlt es an eindeutigen Mechanismen, die zur Erklärung des Wirkungskanals der Quote herangezogen werden. Aber auch die Wahl der Indikatoren, die Effekte anzeigen, ist bislang uneinheitlich nur auf kurzfristige Effekte ausgelegt. Weitere Effekte wie zum Beispiel auf die innerbetriebliche Lohnverteilung, die Produktionsprozesse oder auch die Strukturen von Investitionen und Ausgaben sind bislang noch gänzlich unberücksichtigt.¹

Voraussetzungen für eine systematische Evaluation

Eine systematische Evaluation erfordert eine hohe Datenqualität, die derzeit nicht gegeben ist. Weiterhin fehlt ein Konzept zur Evaluierung der Folgen von Quoten. Dieses könnte neben den üblichen Indikatoren für Unternehmensperformance auch Indikatoren beinhalten, die weniger diskriminierungsanfällig sind.² Beispiele hierfür wären die Wertschöpfung eines einzelnen Mitarbeiters oder einer einzelnen Mitarbeiterin, die Arbeitnehmerzufriedenheit, Krankenstände und Betriebszugehörigkeit, unternehmensinterne Prozesse, Strukturen von

¹ Siehe dazu auch Adams, R. B. et al. (2015): Board Diversity: Moving the Field Forward. *Corporate Governance: An International Review*, 2, 77–82.

² Flabbi, L. et al. (2014): Do Female Executives Make a Difference? The Impact of Female Leadership on Gender Gaps and Firm Performance. CEPR Discussion Papers.

herangezogen.²⁶ Die dominanten internationalen Studien in dem Feld sind Ahern/Dittmar (2012) und Matsa/Miller (2013), die die Einführung einer verbindlichen Geschlechterquote in Norwegen ab dem Jahr 2006 als natürliches Experiment behandeln.²⁷ Beide Studien arbeiten einen Erfolg hinsichtlich der Höhe des Frauenanteils heraus. Die von ihnen ermittelten negativen Effekte auf die Unternehmensperformance führen Ahern und Ditt-

mar (2012) zurück auf das deutlich jüngere Alter und die damit einhergehende geringere Erfahrung der neu berufenen Frauen und Matsa und Miller (2013) auf höhere Arbeitskosten aufgrund einer geringeren Zahl an Entlassungen im Untersuchungszeitraum. Diese Ergebnisse stehen im Gegensatz zu jenen von Dale-Olsen et al. (2013), nach denen die Effekte auf die Unternehmensperformance zu vernachlässigen sind.²⁸ Zudem wird auf die geringe Zeit hingewiesen, die seit der Einführung der Quote vergangen ist, was mittel- und langfristige Aussagen nicht möglich macht. Nicht auszuschließen sei außerdem, dass die Finanzkrise im Jahre 2008 verunreinigende Effekte haben könnte. Im Grunde seien neben dem mechanischen Effekt, also einem höheren Frauenanteil im betreffenden Gremium, nur Rückschlüsse auf kurze Frist möglich. Eindeutig positive Effekte auf die

²⁶ Für einen Überblick zu den Indikatoren, die die einzelnen Studien nutzen, siehe u. a. Joecks, J. et al. (2013): Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?". *Journal of Business Ethics*, 1, 61–72.

²⁷ Die Quotenregelung betrifft das höchste Entscheidungsgremium und wurde auf freiwilliger Basis bereits im Jahr 2003 beschlossen; dieser Regelung folgten die Unternehmen jedoch nur unzureichend. Ahern, K. R., Dittmar, A. K. (2012): The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 1, 137–197; Matsa, D. A., Miller, A. R. (2013): A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3, 136–169.

²⁸ Dale-Olsen, H. et al. (2013): Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics*, 4, 110–135.

Investitionen und Ausgaben und betriebsinterne Erfolge, aber auch Frauenanteile in den verschiedenen Ebenen der Unternehmen sowie realisierte Aufstiege.³

Dazu sollten länger laufende Daten auch individuenspezifische Charakteristika (wie etwa Alter, Bildung, weitere Gremienposten) von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern beziehungsweise der verschiedenen Managementebenen sowie über deren Netzwerke zur Verfügung stehen. Erst dann wären bessere Aussagen zum längerfristigen Erfolg der Geschlechterquote detailliert möglich. Wie sich gezeigt hat, würden Feld- und Laborexperimente eine sinnvolle Ergänzung darstellen, da mit ihnen einerseits eine Kontrolle über die Zufälligkeit der Intervention garantiert werden kann und andererseits jenseits von strukturellen Indikatoren auch gezielt individuenspezifische verhaltens- und kognitionsbezogene Daten⁴ eruiert werden können.

3 Holzer, H., Neumark, D. (2000): Assessing Affirmative Action. *Journal of Economic Literature*, 3, 483–568; Kunze, A., Miller, A. R. (2014): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. IZA Discussion Paper 8725; Hillman, A. J. (2015): Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion. *Corporate Governance: An International Review*, 2, 104–107.

4 Bezemer, P.-J. et al. (2014): Inside the Boardroom: Exploring Board Member Interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3, 238–259.

Unternehmensperformance arbeitet Sabatier (2015) für Frankreich heraus. Die dortige Ankündigung einer festen Quotenregelung für die beiden obersten Entscheidungsgremien resultierte nicht nur in einem vorgezogenen Anstieg des Frauenanteils, sondern steigerte zudem die Unternehmensperformance substantiell.²⁹

Auch für Deutschland konnte sich bislang noch kein statistisch signifikanter allgemeiner Performanceeffekt einer erhöhten Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten nachweisen lassen.³⁰ Dass undifferenzierte Effekte auch nicht zu erwarten seien, zeigen Joecks et al. (2013).

29 Sabatier, M. (2015): A Women's Boom in the Boardroom: Effects on Performance? *Applied Economics*, 26, 2717–2727.

30 Lindstädt, H. et al. (2011): Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. BMFSFJ; Fehre, K. et al. (2014): Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Zfbf*, 1, 37–68. 1, 37–68.

Sie identifizieren bereits vor einer Quotenregelung für Deutschland, dass sich bei einem Frauenanteil von etwa 30 Prozent eine kritische Masse herauskristallisiert, ab der erst eine vorteilhafte Wirkung eines divers zusammengesetzten Aufsichtsrats auf die Unternehmensperformance eintritt. Damit bestätigen sie die Literatur zu Effekten von geschlechtsbezogener Gruppenzusammensetzung auf die Performance in Teams, nach der nur eine größtmögliche geschlechtsbezogene Diversität zu den erwünschten positiven Effekten führt.³¹

Des Weiteren sollte bei der Beurteilung des Effekts einer Geschlechterquote auch die Perspektive von Stake- und Shareholdern (Analysten und Analystinnen, Investoren und Investorinnen, Kreditgeber und Kreditgeberinnen et cetera) nicht unberücksichtigt bleiben:³² Möglicherweise sind bei ihnen Geschlechterstereotype verankert, die sich auf Vorstellungen über Geschlechterdifferenzen im Führungsstil, Eignungen, Verhalten und auf Präferenzen beziehen, von denen angenommen wird, dass mit mehr Frauen weniger vorteilhafte Entscheidungen getroffen würden. Dass dadurch etwa der Kurs von Aktien beeinträchtigt würde und deshalb auch die Anleger und Anlegerinnen Geld verlieren, beobachten bereits einige Studien.³³ Ansonsten bleibt diese Frage noch unbeantwortet.³⁴

Insgesamt ist zu konstatieren, dass methodische Unwägbarkeiten im Zusammenhang mit kausalen Aussagen in einigen Studien nicht immer aus dem Weg geräumt werden.³⁵ Für eine systematische Evaluation der in Deutschland implementierten Geschlechterquote sollte jetzt in Datenqualität und in ein Konzept investiert werden.

Werden Männer durch die Geschlechterquote benachteiligt?

Quotenregelungen wird nachgesagt, dass sie durch die bevorzugte Behandlung einer unterrepräsentierten Gruppe eine umgekehrte Diskriminierung der nicht adressierten Gruppe erzeugen.³⁶ Das hieße, dass dort,

31 Apesteguia, J. et al. (2012): The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision Making: Evidence from the Field. *Management Science*, 1, 78–93.

32 Dale-Olsen, H. et al. (2013), a. a. O., Hillman, A. J. (2015), a. a. O.

33 Dobbin, F., Jung, J. (2011): Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *North Carolina Law Review*, 3, 809–838; Niessen-Ruenzi, A., Ruenzi, S. (2015), a. a. O.

34 Hillman, A. J. (2015), a. a. O.

35 Ferreira, D. (2015): Board Diversity: Should We Trust Research to Inform Policy? *Corporate Governance: An International Review*, 2, 108–111.

36 Leonard, J. S. (1989): Women and Affirmative Action. *Journal of Economic Perspectives*, 1, 61–75; Charness, G., Kuhn, P. (2011): Lab Labor: What Can Labor Economists Learn from the Lab? In: Ashenfelter, O., Card, D. E. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*. Amsterdam, 229–330; Fischer, M. J., Massey, D. S. (2007): The Effects of Affirmative Action in Higher Education. *Social Science Research*, 2, 531–549.

wo Frauen nun Zutritt erhalten, im gleichen Umfang höher qualifizierten Männern der Zutritt verwehrt würde, obwohl diese wegen ihres Qualifikationsvorteils in der Prä-Quoten-Ära auf diesen Positionen eingesetzt wurden. Daraus würde nun eine ökonomische Ineffizienz wegen des Qualifikationsabfalls resultieren. Um diesen Effekt zu identifizieren, müsste bestimmt werden, welcher Anteil höher qualifizierter Männer übergangen werden müsste, um den durch die Quote geforderten Anteil an Frauen sicherzustellen. Dass sich das experimentell klären lässt, weil Diskriminierung als kausaler Effekt unter Ausschluss von Interaktionen der Variablen „Geschlecht“ mit den Ergebnisvariablen beobachtbar ist, demonstrieren Balafoutas und Sutter (2012), Niederle et al. (2013) und Calsamiglia et al. (2013)³⁷: Sie finden heraus, dass eine Quotenregelung sowohl die Motivation der Frauen, am Wettbewerb teilzunehmen, als auch deren Leistung signifikant erhöht. Männer werden also nicht von minder qualifizierten Frauen verdrängt. Sowohl die Studien selbst als auch die Literatur interpretieren diese Ergebnisse als Nachweis dafür, dass eine solche Intervention zu keiner umgekehrten Diskriminierung oder gar zu Ineffizienzen führt.³⁸

Verschlechtert die Geschlechterquote die Qualität des Talentpools?

Eine weitere, viel beschworene Aussage dreht sich um die Befürchtung, Frauen seien weniger qualifiziert als Männer, was zur Folge hätte, dass Unternehmen nunmehr auf einen schlechter ausgestatteten Kandidaten- und Kandidatinnenpool zurückgreifen müssten. Natürlich sind einerseits damit Feedbackeffekte angesprochen, die aufgrund vorangegangener aber auch antizipierter Diskriminierung gemäß ökonomischer Theorie³⁹ die Akquirierung von Humankapital beeinträchtigen. Daraus ließen sich auch Differenzen in Fähigkeiten zukünftiger Generationen erklären.⁴⁰ Andererseits jedoch zeigen Coate und Loury (1993) auf, dass die mit Quotenregelungen einhergehenden verbesserten Aufstiegschancen sogar Anreize schaffen, in Humankapital zu investieren, weil die Chancen auf Amortisierung gestiegen sind. Man dürfe nur nicht riskieren, die intellektuellen Anforderungen an die durch die Quo-

tenregelung bevorzugte Gruppe zu gering zu halten, weil diese darauf mit verringerten Investitionen in Humankapital reagieren könnten (*patronizing equilibrium*) und damit die bestehenden negativen Stereotype über sie bestätigt werden würden. Die Befürchtung ist daher, dass Quotenregelungen also genau dann fehlschlagen und bereits existente negative Stereotype untermauern könnten, wenn keine qualifizierten Frauen für die Aufsichtsratsposten gefunden werden oder weniger qualifizierte Frauen mit Bedacht ausgewählt werden.⁴¹ Im gleichen Zusammenhang wird das Phänomen der „golden skirts“ neben den sowieso schon vorhandenen „golden trousers“ erwartet. Damit wird beschrieben, dass der Kandidaten- und Kandidatinnenpool für Aufsichtsräte zu klein ist, so dass die Suche letztendlich in einzelne Mehrfachmandatsträger und -trägerinnen mündet, die faktisch die erwünschte Diversität konterkarieren. Das hätte neben einer erhöhten Belastung nun auch für Frauen die allgemein kritisierten Folgen von Mehrfachmandaten hinsichtlich einer eingeschränkten Performance der Aufsichtsräte zur Folge.⁴²

Den Studien von Balafoutas und Sutter (2012), Niederle et al. (2013) und Calsamiglia et al. (2013) zufolge haben Quotenregelungen jedoch nachweislich positive Auswirkungen auf die Selbstselektion und die Leistungen von Frauen: Sie sind nunmehr verstärkt bereit, in Wettbewerbssituationen zu treten und verbessern ihre Leistungen erheblich allein aufgrund der Ankündigung einer Quotenregelung.⁴³ Obwohl Studien zu den Quoteneffekten in Norwegen mittels Befragungsdatensätzen aufzeigen, dass die neu berufenen Frauen jünger sind und auch weniger Führungserfahrung haben,⁴⁴ stellen Bertrand et al. (2014) fest, dass die neu berufenen Frauen im Vergleich zu Männern nun deutlich höhere Bildungsabschlüsse vorweisen.

Dass unterm Strich die Veränderungen der gesamten Humankapitalinvestitionen der vormals unter- und überrepräsentierten Gruppen zu einem sozialen Wohlfahrtsverlust führen, tritt Stark und Hyll (2014) zufolge nicht ein.⁴⁵ Ihre modell-theoretische Argumenta-

³⁷ Balafoutas, L., Sutter, M. (2012): Affirmative Action Policies Promote Women and Do Not Harm Efficiency in the Laboratory. *Science*, 6068, 579–582. Niederle, M. et al. (2013): How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness. *Management Science*, 1, 1–16; Calsamiglia, C. et al. (2013): The Incentive Effects of Affirmative Action in a Real-effort Tournament. *Journal of Public Economics*, 15–31.

³⁸ Villeval, M.-C. (2012): Ready, Steady, Compete. *Science*, 6068, 544–545.

³⁹ Siehe den Überblick zu Intergenerational Transmission of Inequality in Lundberg, S.J., Startz, R. (1998): *Inequality and Race: Models and Policy*. mimeo.

⁴⁰ Altonji, J.C., Blank, R.M. (1999): Race and Gender in the Labor Market. In: Ashenfelter, O. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3. Amsterdam, 3143–3259.

⁴¹ Siehe der in der Literatur als „Glass Cliff“ bezeichnete Effekt. Ellemers, N. et al. (2012), a. a. O.

⁴² Oehmichen, J.R., Marc S., Wolff, Michael (2009): *Busy Board in a Two-tier System: Old-boys Network or Efficient Monitoring Technology?* mimeo; Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012), a. a. O., finden in ihrer Studie Evidenz hinsichtlich des Anstiegs von Mehrfachmandaten für Norwegen in der Post-Quoten-Ära, die sie auf Zuwächse bei Frauen zurückführen.

⁴³ Auch Feldexperimente demonstrieren diesen Effekt auf die Selektion und die Leistung von Frauen. Siehe u. a. Ibañez, M. et al. (2015): *Sorting Through Affirmative Action: Three Field Experiments in Colombia*. DICE Discussion Paper, Düsseldorf, zu einem Feldexperiment in Kolumbien, die ihre Erkenntnisse zudem in Bezug zu Persönlichkeitseigenschaften setzen.

⁴⁴ Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012), a. a. O.

⁴⁵ Stark, O., Hyll, W. (2014): *Socially Gainful Gender Quotas*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 173–177.

tion, der zufolge sie einen positiven Nettoeffekt erwarten, sehen sie im positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in tertiärer Bildung in Norwegen und der dortigen Einführung der Quote in Aufsichtsräten motiviert.

Was ist dran am Stigma „Quotenfrau“?

In der breiten Öffentlichkeit wird zuweilen das Bild der „Quotenfrau“ bemüht,⁴⁶ nach dem weniger qualifizierten, weniger kompetenten Frauen die Plätze zugesprochen werden, die ohne Quotenregelung eigentlich Männern oder qualifizierteren Frauen vorbehalten waren.

Wie die Forschung zu Stereotypen, etwa zum Stereotype Threat (siehe Kasten 2), konstatiert, wären Leistungsbeeinträchtigungen in Kontexten möglich, in denen negative Stereotype existieren. Das hätte zur Konsequenz, dass eigentlich kompetente Frauen in der männlich konnotierten Position nur deshalb nicht überzeugen, weil sie von sich selbst und von Dritten erwarten, als inkompetent und stereotypisch wahrgenommen zu werden. Allein die Existenz des Stereotyps „Quotenfrau“, im Sinne einer Selektion inkompetenter Frauen, würde bedingen, dass sich derart stigmatisierte Frauen auch inkompetent fühlen.⁴⁷ Tatsächlich also steckt hinter der „Quotenfrau“ eine geschlechtsbezogene Verzerrung auf der Annahme basierend, Frauen würden sich grundsätzlich von Männern in Verhalten, Präferenzen und Führungsstil unterscheiden oder deshalb für Führungspositionen weniger geeignet sein. Und das muss zumindest für die einzelne Frau und den einzelnen Mann nicht richtig sein. Aus empirischer Perspektive lassen sich jedenfalls keine Nachweise für die Inkompetenz sogenannter „Quotenfrauen“ finden.⁴⁸ Unter anderem auch aus dieser Perspektive ist die Bezeichnung „Geschlechterquote“ gegenüber „Frauenquote“ zu bevorzugen.

Potential hinsichtlich Reduktion Gender Bias

Die Geschlechterquote könnte vor allem langfristig positive Wirkungen erzielen, wenn sie geschlechtsbezogene Verzerrungen (*gender bias*) reduziert, einerseits dadurch, dass sie Personalentscheidungen zugunsten von Frauen verbessert (Nachfrageseite) und andererseits, weil sie Frauen motiviert und ermutigt, in vormalig männlich

konnotierte Bereiche⁴⁹ vorzudringen (Angebotsseite). Damit würden auch nachfolgende Generationen ermutigt werden, Humankapital und auch Erfahrungswissen zu erwerben, das sie ermächtigt, selbstbestimmt diese Positionen anzustreben und auszuüben. In diesem Sinne ermöglicht die Geschlechterquote über die nun realisierte Verteilung der Individuen Effizienzsteigerungen, weil sie geschlechtsbezogene stereotype Annahmen über die Qualität der Arbeitskraft unnötig macht.⁵⁰

Erhöhung des Frauenanteils macht Frauen sichtbarer

Die Geschlechterquote hat langfristig das Potential, durch den rein mechanischen Effekt positive Rollenmodelle zu kreieren und damit eine Signalwirkung⁵¹ zu erzeugen, wodurch sich Spillover-Effekte in Form einer erhöhten Repräsentanz von Frauen auch in den Managementebenen⁵² oder auf den unteren Ebenen des Unternehmens ergäben. Einige Studien finden Spillover-Effekte hinsichtlich der Beförderungschancen von Frauen in der gesamten Belegschaft,⁵³ das zudem mehr hoch qualifizierte Berufsanfängerinnen anzieht.⁵⁴ Damit könnte auch dem „Queen-Bee“-Phänomen entgegen gewirkt werden. Es bezieht sich auf Frauen, die auf die geschlechtsbezogenen Verzerrungen in Unternehmen reagieren, indem sie ihre männlichen Eigenschaften betonen und einen männlichen Führungsstil pflegen. Dadurch, dass sie sich von anderen Frauen distanzieren und im Zuge dessen diese nicht fördern, schränken sich auch die Karriere-möglichkeiten der gesamten Gruppe der Frauen ein.⁵⁵

Über die Signalwirkung von positiven Rollenmodellen bietet sich die Chance, nicht nur die betriebsinterne Öffentlichkeit zu erreichen. Mädchen und junge Frauen könnten sich ermutigt fühlen, sich häufiger für ein Hochschulstudium vor allem auch in den MINT-Fächern zu interessieren.⁵⁶ Somit würden sich die Ge-

⁴⁶ Focus Online, www.focus.de/magazin/videos/focus-titel-wir-wollen-keine-frauen-quote_vid_35185.html (abgerufen 31.8.2015); siehe für wissenschaftliche Studien Whelan, J., Wood, R. (2012): Targets and Quotas for Women in Leadership: A Global Review of Policy, Practice and Psychological Research. Gender Equality Project, Centre for Ethical Leadership, Melbourne Business School.

⁴⁷ Leslie, L. M. et al. (2014): The Stigma of Affirmative Action: A Stereotyping-Based Theory and Meta-Analytic Test of the Consequences for Performance. *Academy of Management Journal*, 4, 964–989.

⁴⁸ Whelan, J., Wood, R. (2012), a. a. O., aber auch Leslie, L. M. et al. (2014), a. a. O., die mittels einer Metastudie negative Effekte von Stereotypen erklären.

⁴⁹ Koenig, A. M. et al. (2011): Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 4, 616–642.

⁵⁰ Coate, S., Lorry, G. C. (1993): Will Affirmative-Action Policies Eliminate Negative Stereotypes? *The American Economic Review*, 5, 1220–1240.

⁵¹ Fehre, K. et al. (2014), a. a. O.

⁵² Matsa, D. A., Miller, A. R. (2011): Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *The American Economic Review*, 635–639.

⁵³ Kunze, A., Miller, A. R. (2014): Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies. IZA Discussion Paper 8725.

⁵⁴ Oehmichen, J. et al. (2010): Der Einfluß der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 503–532. Da die Frist seit Einführung der Quote in Norwegen zu kurz sei, können umfassenden Spillover-Effekte nicht generell bestätigt werden. Bertrand, M. et al. (2014): Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. NBER Working Paper 20256.

⁵⁵ Ellemers, N. et al. (2012), a. a. O. Kunze, A., Miller, A. R. (2014), a. a. O.

⁵⁶ Ferreira, D. (2015), a. a. O.

schlechter in bestimmten Branchen vielleicht stärker durchmischen, und die horizontale Segregation ließe sich reduzieren, weil bestimmte Tätigkeiten ihre männliche Konnotation verlieren.

Erhöhung des Frauenanteils verringert die Gefahr der Abwertung als „Quotenfrau“

Studien für Deutschland konnten bereits zeigen, dass, je größer der Anteil derjenigen Männer ist, die bereits Erfahrung mit Frauen auf der Kapitaleseite von Aufsichtsräten gemacht haben, desto eher sind auch Frauen im Aufsichtsrat präsent.⁵⁷ Diese „Konfrontation“⁵⁸ mit Gegenstereotypen führt dementsprechend zu den gewünschten Korrekturen in den stereotypen Überzeugungen bezüglich der Geschlechterdifferenzen in Führungsstilen sowie -fähigkeiten und insbesondere der Eignung von weiblichen Führungskräften.⁵⁹ Dass die gesetzliche Ausgestaltung der Geschlechterquote 30 Prozent vorsieht, steht im Einklang mit den Erkenntnissen von Joecks et al. (2013), die für Deutschland eine kritische Masse eben in dieser Höhe identifizieren.

Fazit

Die Geschlechterquote in der jetzigen Ausgestaltung sieht die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten deutscher börsennotierter und gleichzeitig mitbestimmungspflichtiger Unternehmen vor, mit der Konsequenz, bei Nichterfüllung eine diesem Anteil entsprechende Platzzahl gar nicht besetzen zu dürfen. Darüber hinaus fordert das Gesetz die Unternehmen auf, sich Zielquoten zu setzen, die in den oberen Managementebenen erreicht werden sollen – auch für die Unternehmen, bei denen nur eines der beiden Kriterien erfüllt ist. Für deren Einhaltung sind bislang keine Sanktionen vorgesehen.

Ob die Geschlechterquote über den rein mechanischen Effekt der Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrä-

ten hinaus erfolgreich sein wird, hängt in erster Linie davon ab, ob die Vorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils erreicht werden, denn das bedarf der Erfüllung seitens der Unternehmen.⁶⁰ Inwiefern Zweitrundeneffekte⁶¹ und auch Spillover-Effekte jenseits von leicht messbaren Kriterien der Unternehmensperformance ausgelöst werden, hängt von der Reduktion der Geschlechterstereotype ab.

Der Mechanismus dazu wäre dadurch gegeben, dass ein erhöhter Frauenanteil in unternehmerischen Führungsetagen die Möglichkeit eröffnet, Frauen generell in dieser bislang eher Männern zugeordneten Domäne⁶² wahrzunehmen und ihre tatsächlichen Fähigkeiten zu erkennen, um Geschlechterstereotype zu hinterfragen. Das wird Veränderungen in der Organisationskultur nach sich ziehen und den sozialen und kulturellen Wandel unterstützen. Letztlich ergäben sich dadurch auch Wettbewerbsvorteile, weil bislang hochqualifizierte, jedoch ungenutzte Talente eingesetzt würden.

Dieser Prozess kann zudem durch weitere flankierende Maßnahmen unterstützt werden, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowohl für Frauen als auch für Männer in den Blick nimmt, um auch dort gleiche Ausgangsbedingungen für beide zu bieten. Ansätze dafür sind bereits geschaffen mit dem Elterngeld Plus und dem Ausbau externer Kinderbetreuung.⁶³ Weitere Maßnahmen, wie beispielsweise der Übergang eines Ehegattensplittings zu einem Familienrealsplitting müssten folgen.⁶⁴ Dazu könnte ebenfalls gehören, das Konzept der Familienarbeitszeit weiterzuentwickeln⁶⁵ und die Auslagerung von Haushaltsaufgaben zu erleichtern.

⁶⁰ Weckes, M. (2015): 30 % Quote im Aufsichtsrat: Eine Eröffnungsbilanz. Mitbestimmungsförderung Report, Hans Böckler Stiftung.

⁶¹ Dale-Olsen, H. et al. (2013), a. a. O.

⁶² Koenig, A. M. et al. (2011), a. a. O.

⁶³ Spieß, C. K., Wrohlich, K. (2014): Elterngeld Plus: der Kurs stimmt! Kommentar. DIW Wochenbericht Nr. 15/2014, 332.

⁶⁴ Spieß, C. K. (2015): Elterngeld und Ehegattensplitting: Nach der Reform ist vor der Reform: Kommentar. DIW Wochenbericht Nr. 26/2015, 620.

⁶⁵ Müller, K.-U. et al. (2013): Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine neue Lohnersatzleistung bei Familienarbeitszeit. DIW Wochenbericht Nr. 46/2013, 3–11; Müller, K.-U., Wrohlich, K. (2014): Familienarbeitszeit: nicht weniger, sondern mehr Arbeitskraft: Kommentar. DIW Wochenbericht Nr. 4/2014, 68.

⁵⁷ Oehmichen, J. et al. (2010), a. a. O.

⁵⁸ Kanter, R. M. (1977): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 965–990; Finseraas, H. et al. (2015): Exposure to Female Colleagues Breaks the Glass Ceiling – Evidence from a Combined Vignette and Field Experiment. mimeo.

⁵⁹ Beaman, L. et al. (2009), a. a. O. Dasgupta, N., Asgari, S. (2004), a. a. O. Bohnet, I. et al. (im Erscheinen), a. a. O.

TOWARDS A GENDER QUOTA

Abstract: In 2016, a fixed gender quota will come into force in Germany, affecting the supervisory boards of listed companies that also have employee representation (full co-determination). By as early as September 30, 2015, however, all companies will be obliged to set a self-imposed target quota—even companies that meet just one of these criteria; i.e., either listed or subject to codetermination. A variety of concerns have been expressed about the implementation of this law, including fears that the quota will impair

company performance and the quality of the talent pool, or the belief that it discriminates against men and stigmatizes women. The present article examines these key criticisms on the basis of research findings to date. In conclusion, the advantages of a gender quota should allay these concerns since, in the long term, it contributes to dismantling gender stereotypes and consequently also mitigates the negative impact these stereotypes have on the selection of the best candidates for senior management positions.

JEL: G38, J16, J20, J78, M14, M51

Keywords: Gender, quota, stereotypes, discrimination, board diversity



DIW Berlin – Deutsches Institut
für Wirtschaftsforschung e. V.
Mohrenstraße 58, 10117 Berlin
T +49 30 897 89 -0
F +49 30 897 89 -200
82. Jahrgang

Herausgeber

Prof. Dr. Pio Baake
Prof. Dr. Tomaso Duso
Dr. Ferdinand Fichtner
Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.
Prof. Dr. Peter Haan
Prof. Dr. Claudia Kemfert
Dr. Kati Krähnert
Prof. Dr. Lukas Menkhoff
Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.
Prof. Dr. Jürgen Schupp
Prof. Dr. C. Katharina Spieß
Prof. Dr. Gert G. Wagner

Chefredaktion

Sylvie Ahrens-Urbaneck
Dr. Kurt Geppert

Redaktion

Renate Bogdanovic
Sebastian Kollmann
Marie Kristin Marten
Dr. Wolf-Peter Schill
Dr. Vanessa von Schlippenbach

Lektorat

Dr. Alexandra Fedorets
Prof. Dr. Dorothea Schäfer

Textdokumentation

Ellen Müller-Gödtel

Pressestelle

Renate Bogdanovic
Tel. +49-30-89789-249
presse@diw.de

Vertrieb

DIW Berlin Leserservice
Postfach 74
77649 Offenburg
leserservice@diw.de
Tel. (01806) 14 00 50 25
20 Cent pro Anruf
ISSN 0012-1304

Gestaltung

Edenspiekermann

Satz

eScriptum GmbH & Co KG, Berlin

Druck

USE gGmbH, Berlin

Nachdruck und sonstige Verbreitung –
auch auszugsweise – nur mit Quellen-
angabe und unter Zusendung eines
Belegexemplars an die Serviceabteilung
Kommunikation des DIW Berlin
(kundenservice@diw.de) zulässig.

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.