

# betrifft: Frauen entscheiden

## Gesamtbericht

Aufbereitung und Erhebung von Daten zum Anteil von Frauen und Männern in Entscheidungs- und Führungsgremien

**Kanton Graubünden**  
**Fürstentum Liechtenstein**  
**Land Vorarlberg**



**Impressum:**

**Autorin**

Dr.<sup>in</sup> Eva Häfele

**Medieninhaberinnen**

Referat für Frauen und Gleichstellung im Amt der Vorarlberger Landesregierung  
Stabsstelle für Chancengleichheit des Fürstentums Liechtenstein  
Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann, Graubünden

**Redaktion**

Monika Lindermayr, Isolde Meier, Silvia Hofmann

**Auflage:** 100

**Druck:** Interne Druckerei der Liechtensteinischen Landesverwaltung

**Bestellung:** [info.scg@llv.li](mailto:info.scg@llv.li)

2016

## Inhalt

Vorwort	4
1 Einleitung	5
1.1 Der Erfassungszeitraum	5
1.2 Zur Erfassungsmethode	5
2 Europaweites Monitoring	6
3 Zusammenfassung der Ergebnisse	7
4 Politik	9
4.1 Vertretungen auf Bundesebene	9
4.2 Regierung und Parlamente	9
4.3 Kommissionen	10
4.4 Politische Parteien	11
4.5 Städte und Gemeinden	12
5 Verwaltung	14
5.1 Departemente, Amtsstellen und Dienststellen	14
5.2 Justiz, Exekutive und Vollzug	15
6 Bildung und Wissenschaft	16
7 Kultur	17
8 Soziales	18
9 Gesundheit und Pflege	19
10 Sport	21
11 Land- und Forstwirtschaft	22
12 Wirtschaft – Unternehmen und Verbände	23
13 Zusammenfassung der Autorin	24
13.1 Methodische Herausforderungen	24
13.2 Datenlage und Datenquellen	24
13.3 Durchführung der Recherche	25
14 Zusammenfassung der Ergebnisse	26
15 Empfehlungen aus Sicht der Autorin	27
16 Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus Sicht der Gleichstellungsstellen der drei Regionen	28

## Vorwort

**Das Land Vorarlberg, der Kanton Graubünden und das Fürstentum Liechtenstein haben für die Gleichstellung von Frau und Mann im Jahr 2015 ein Interreg-Projekt lanciert. In allen drei Regionen sind Frauen in Entscheidungs- und Führungsfunktionen nach wie vor stark unterrepräsentiert.**

Die ausgewogene Vertretung von Frauen in Führungs- und Entscheidungsfunktionen ist jedoch ein zentrales Thema der Gleichstellungspolitik und ein wesentliches Element unserer Demokratie. In dieser Studie wird deutlich sichtbar, dass in keinem der untersuchten Bereiche eine paritätische Teilhabe der Frauen gegeben ist. Verschiedene Studien belegen, dass gemischte Teams in Spitzenpositionen bessere Leistungen und dadurch auch einen gesellschaftlichen Mehrwert erzielen.

Die politische Meinungsbildung und die Entscheidungsprozesse setzen voraus, dass Daten und Fakten als Grundlage vorliegen. So ist es das erste Mal, dass länderübergreifend und länderspezifisch Daten über Frauen und Männern in Führungspositionen für die Bereiche Politik, Verwaltung, Kultur, Bildung, Soziales, Gesundheit und Pflege, Sport, Wirtschaft, Unternehmen und Verbände sowie Forst- und Landwirtschaft aufgearbeitet und als Gesamtbericht aufbereitet wurden.

Die Gründe für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen sind vielfältig. So spielen die Rollenbilder, die Arbeitskulturen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Einkommensunterschiede und das Geschlecht eine Rolle.

Mit den vorliegenden Erhebungen wurde eine umfassende Grundlage für die drei Regionen geschaffen, die für die Politik als Arbeitsinstrument genutzt werden kann. Zudem schafft sie für Interessierte einen Überblick über die tatsächliche Vertretung von Frauen und Männern in Führungs- und Entscheidungspositionen in den drei Regionen.

Unser gemeinsames politisches Ziel ist, Barrieren abzubauen, damit der Zugang für Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen zum Nutzen für unsere Gesellschaft erleichtert wird.

Landesrätin Katharina Wiesflecker, Land Vorarlberg

Regierungsrat Mauro Pedrazzini, Fürstentum Liechtenstein

Regierungsrat Martin Jäger, Kanton Graubünden

## 1 Einleitung

Die vorliegende Erhebung und Aufbereitung vorhandener Daten zu Frauen in Führungspositionen wurde im Rahmen des Interreg-Projektes **betrifft: Frauen entscheiden** realisiert. Sie beziehen sich auf die Bereiche Politik, Verwaltung, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Soziales, Pflege, Gesundheit, Sport, Land- und Forstwirtschaft sowie Wirtschaftsunternehmen.

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der drei Regionen zusammengefasst.

### 1.1 Der Erfassungszeitraum

Die Daten wurden, wenn nicht anders angegeben, im Zeitraum November 2015 bis März 2016 erhoben. Änderungen bei Entscheidungs- und Führungspositionen in allen angeführten Bereichen, die nach dem März 2016 erfolgten, konnten daher im vorliegenden Bericht nicht berücksichtigt werden.

### 1.2 Zur Erfassungsmethode

Da die Zahlenangaben in diesem Bericht manuell in Tabellen übertragen und Prozentsätze teilweise einzeln berechnet wurden, können trotz sorgfältiger Kontrollen Schreib- oder Übertragungsfehler nicht ausgeschlossen werden. Sollte Ihnen ein Fehler auffallen, dann sind wir Ihnen für die Rückmeldung zur Vornahme einer Korrektur sehr verbunden.

Die Verantwortung für alle Erhebungen und Auswertungen liegen bei der Autorin.

## 2 Europaweites Monitoring

Dass das Fürstentum Liechtenstein, das Bundesland Vorarlberg und der Kanton Graubünden keine Ausnahmen in Hinblick auf den Frauenanteil in Führungs- und Entscheidungspositionen sind, zeigt auch eine Datenbank der Europäischen Kommission („**Datenbank zum Monitoring der Verteilung von Frauen und Männern in wichtigen Entscheidungspositionen**“<sup>1</sup>), die seit 2003 die Entwicklung der Führungspositionen erhebt und darstellt.

Im Jahr 2015 waren dort die Daten zu insgesamt 35 Ländern zu finden: 28 EU-Staaten, die EWR-Staaten (Island, Liechtenstein und Norwegen) sowie vier Kandidatenländer (Montenegro, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Republik Serbien und Türkei).

Es liegen Zahlen für Entscheidungspositionen auf mehreren Ebenen vor – international, europäisch, national, regional und lokal. Diese Datenbank gestattet es, in wichtigen Bereichen einen Ländervergleich vorzunehmen. Die Daten der Schweiz werden derzeit noch nicht erfasst.

Diese ländervergleichenden EU-Daten erlauben allerdings keine Detaillierung in Hinblick auf die einzelne Regionen (zum Beispiel Bundesländer). Ausserdem sind die Bereiche weniger detailliert und weniger umfangreich als im hier vorliegenden regionalen Vergleich von Liechtenstein, Graubünden und Vorarlberg.

Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten oder Verwaltungsräten der grössten börsennotierten Unternehmen in der Europäischen Union lag im Jahr 2015 laut de.statista bei 29 Prozent. EU-weit waren es 23 Prozent und für Österreich lag der Wert bei 20 Prozent. Die Schweiz und Liechtenstein sind in der Statistik nicht vertreten.<sup>2</sup>

In der Schweiz hat Actares (2008) ebenfalls eine Studie zur Frauenvertretung durchgeführt und sich dabei auf die Verwaltungsräte der Schweizer Unternehmen konzentriert. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass der Frauenanteil im Verwaltungsrat der SMI-Firmen innerhalb eines Jahres von 9.5% (2007) auf 12% (2008) angestiegen ist.<sup>3</sup>

### Gender Gap Report

Das WEF veröffentlicht jährlich einen Gender Gap Report. In die Wertung des zehnten Global Gender Gap Reports wurden 145 Länder aufgenommen. In den zehn Jahren, in denen die Kluft zwischen den Geschlechtern weltweit untersucht wurde, war nur eine geringe Verbesserung der Gleichstellung von Frauen am Arbeitsplatz zu beobachten. Nach dem Global Gender Gap Report 2015 liegt das geschlechtsspezifische Gefälle hinsichtlich wirtschaftlicher Beteiligung und Chancengleichheit jetzt bei 60 %. Weltweit hat sich die Chancengleichheit in Gesundheit, Bildung, Wirtschaft und Politik in den letzten zehn Jahren nur um 4 % verbessert. Bei der wirtschaftlichen Beteiligung beträgt die Besserung sogar nur 3% - somit würde es 118 Jahre dauern, diese Lücke zu schliessen.

---

<sup>1</sup> Datenbank zu Frauen und Männern in Führungspositionen: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_de.htm)

<sup>2</sup> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/227061/umfrage/frauenanteil-in-vorstaenden-der-groessten-boersennotierten-unternehmen/>

<sup>3</sup>

<http://www.genderportal.unisg.ch/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/GP/BachelorMasterarbeiten/BAMurielStaub.ashx>

## 3 Zusammenfassung der Ergebnisse

### Politik

Im Bereich Politik in den nachfolgenden Gremien wie Regierungen, Parlamente, Kommissionen und Gemeindevertretungen kann festgehalten werden, dass sich der Frauenanteil in Vorarlberg, Graubünden und Liechtenstein zwischen knapp 10% und 40% bewegt. Dabei sind die niedrigsten Werte bei den Gemeindevorsteherinnen/Gemeindepräsidentinnen/ Bürgermeisterinnen zu verzeichnen. Die höchsten Werte sind bei den Regierungen (40 %) zu verzeichnen. **Wird eine Gemeinde von einer Frau geführt, ist der Frauenanteil bedeutend höher, als wenn die Gemeinde von einem Mann geführt wird.**

### Verwaltung

Der Frauenanteil in den obersten Führungsebenen ist in allen drei Regionen tief – er bewegt sich im Schnitt bei knapp 16%.

### Justiz, Exekutive und Vollzug

Die Leitung der Landes- bzw. Kantonsgerichte und Bezirksgerichte liegt in allen drei Regionen fast ausschließlich in Männerhand. Stellvertretungsfunktionen werden in Vorarlberg, Graubünden und Liechtenstein teilweise von Frauen wahrgenommen.

Die Justizvollzugsanstalten werden über die drei Regionen geschlechterbezogen ausgewogen geführt. In Graubünden wird eine Anstalt von einem Mann und die andere von einer Frau geleitet; in Liechtenstein von einem Mann und in Vorarlberg von einer Frau. **Der Bereich Justiz und Exekutive weisen einen geringen Frauenanteil auf. Der Vollzug ist eher ausgeglichen.**

### Bildung und Wissenschaft

In Graubünden und Liechtenstein liegt der Frauenanteil bei den Einrichtungen bei rund 26%; in Vorarlberg sind es hingegen 13%. Im Bereich der Schulleitungen zeigt sich folgendes Bild für Graubünden und Liechtenstein: Rund 32 % der Schulleitungen über alle Schulstufen gesehen sind weiblich. In Vorarlberg liegt der Frauenanteil - über alle Schulstufen gesehen - bei 48%. **Im Primarschulbereich sind viele Frauen in Leitungspositionen. Je höher die Schulstufen, desto weniger Frauen sind anzutreffen. Vorarlberg weist bei den Schulleitungen einen fast paritätischen Frauenanteil auf. Die Bildungsstatistik ist über alle drei Regionen gesehen die einzige Statistik, die geschlechterbezogen aufbereitet ist.**

### Kultur

38% der Kultureinrichtungen in Vorarlberg werden von einer Frau geführt. In Liechtenstein sind es 35% und in Graubünden sind es 29%. Bei der Leitung der Gremien bewegt sich der Frauenanteil in allen drei Regionen um rund 50%. **Im Kulturbereich sind immer mehr Frauen in Leitungsfunktionen anzutreffen.**

## Soziales

Im Bereich Soziales weist Liechtenstein mit 70% weiblichen Leitungspositionen den höchsten Frauenanteil aus. In Graubünden sind es 36% und in Vorarlberg sind es 33%. In den Gremien weist Graubünden einen Frauenanteil von 50% aus und in Vorarlberg bewegt er sich zwischen 20% und zwei Dritteln. In Liechtenstein liegt der Frauenanteil in den Gremien, die erfasst werden konnten, bei 50%.

**Im Bereich Soziales sind bei kleineren Institutionen oft Frauen in Leitungsfunktionen zu verzeichnen. Bei den grossen Institutionen sind vornehmlich Männer in Leitungspositionen.**

## Gesundheit und Pflege

Die Spitäler werden in allen drei Regionen mehrheitlich von Männern geführt. Auch die Geschäftsleitungen sind meist in Männerhand. Die Leitung von Alters- und Pflegeheimen ist stark von Männern dominiert. Hingegen liegt die Pflegedienstleitung stärker in Frauenhand. In Vorarlberg sind es 42%.

## Sportverbände

In Vorarlberg werden 9% der Sportverbände von Frauen geführt. In Graubünden sind es ausschließlich Männer und in Liechtenstein liegt der Anteil bei rund 25%. **Der Bereich Sport ist in allen drei Regionen mehrheitlich eine Männerdomäne.**

## Land- und Forstwirtschaft

Die Leitung der Verbände in der Land- und Forstwirtschaft bewegt sich in Graubünden und Vorarlberg bei rund 22% Frauen. In Liechtenstein ist der Frauenanteil mit 8% weitaus geringer. Die Leitung der Gremien ist in allen drei Regionen noch stärker in Männerhand. **Der Länderunterschied von Liechtenstein zu Graubünden und Vorarlberg ist augenscheinlich.**

## Wirtschaft

In Vorarlberg haben zwei der dreissig größten Unternehmen eine Frau in einer Leitungsposition. In Liechtenstein ist keine Frau in 36 Unternehmen und in Graubünden ist in 36 Unternehmen eine Frau. **In der Wirtschaft sind absolut am wenigsten Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen anzutreffen. In den drei untersuchten Regionen ist die Wirtschaft eine klare Männerdomäne.**



## 4 Politik

### 4.1 Vertretungen auf Bundesebene

#### *Graubünden – Nationalrat und Ständerat*

Im Ständerat ist keine einzige Politikerin aus Graubünden vertreten; im Nationalrat sind zwei Frauen (das entspricht 40 %) vertreten.

#### *Liechtenstein – Landesregierung und Landtag*

Der Frauenanteil in der Regierung liegt bei 40 %, zwei Frauen und drei Männer sind Regierungsmitglieder; dem Landtagspräsidium sitzen eine Frau und ein Mann vor.

Im Landtag sind fünf Landtagsabgeordnete von 25 Abgeordneten weiblich, das entspricht 20 % der Abgeordneten.

#### *Vorarlberg – Nationalrat und Bundesrat*

Sowohl im Nationalrat als auch im Bundesrat sind derzeit keine weiblichen Abgeordnete oder Bundesrätinnen aus Vorarlberg vertreten.

### 4.2 Regierung und Parlamente

#### *Graubünden – Regierung und Grosser Rat*

In der Regierung sind eine Frau und vier Männer vertreten.

Im Grossen Rat sind 23 Personen oder 19 % aller Mitglieder weiblich. Der Präsidentenkonferenz, dem Leitungs- und Koordinationsorgan des Grossen Rates, gehören sieben Männer und keine einzige Frau an.

#### *Vorarlberg – Landesregierung und Landtag*

In der Landesregierung sind fünf Männer und zwei Frauen (entspricht 29 %) vertreten. Das Präsidium des Landtags und der Landtag haben jeweils einen Frauenanteil von einem Drittel.

## 4.3 Kommissionen

### *Graubünden – Ständige Kommissionen des Grossen Rates*

Eine Kommission hat eine weibliche Präsidentin; weiters gibt es drei weibliche Vizepräsidentinnen. Zwei Kommissionen haben kein einziges weibliches Mitglied. Bei weiteren zwei Kommissionen liegt der Anteil unter 10 %; zwei Kommissionen verzeichnen einen Drittelanteil weiblicher Mitglieder.

Die Kommission für Gesundheit und Soziales verfügt über eine Präsidentin, eine Vizepräsidentin; auch zwei Drittel der Kommissionsmitglieder sind weiblich.

### *Graubünden – Kommissionen*

In der Aufstellung sind insgesamt 35 Kommissionen angeführt. Zehn Kommissionen haben eine Präsidentin – das entspricht 29 % – an der Spitze. Sechs Kommissionen weisen bei den Mitgliedern einen Frauenanteil von 50 und mehr Prozent auf.

### *Liechtenstein – Kommissionen*

Im Staatskalender Liechtenstein sind insgesamt 56 Kommissionen angeführt. Elf Kommissionen, das entspricht 20 %, werden von einer Frau geleitet. Eine weitere Kommission hat sowohl einen Mann als auch eine Frau in der Leitungsposition. Eine Leitungsposition war zur Zeit der Erhebung vakant.

In 18 Kommissionen sind alle Mitglieder des Vorstandes männlich, das sind rund ein Drittel der Kommissionen (32 %). Vier Kommissionen, die auch alle eine weibliche Leitung haben, sind im Vorstand mit mehr als 50 % weiblichen Vorstandsmitgliedern besetzt.

### *Vorarlberg – Kommissionen und Beiräte*

Bei der Gesamtzahl der Personen in Aufsichtsräten und Beiräten sind ein knappes Fünftel oder 19 % Frauen. Bei den Nachbesetzungen der Aufsichtsräte und Beiräte des Landes Vorarlberg im Jahr 2015 sind die Frauen mit 61 % oder knapp zwei Dritteln in der Mehrheit. Seit 2008 ist der Anteil der Frauen um 9 % angestiegen.

## 4.4 Politische Parteien

### *Graubünden – Politische Parteien im Grossen Rat*

Von den 120 Grossrätinnen und Grossräten sind 23 Frauen (19 %) und 97 Männer (81 %).

- Von den 35 Abgeordneten der FDP sind 28 Männer und sieben Frauen.
- Bei der CVP sind von 31 Abgeordneten 26 Männer und fünf Frauen.
- Bei der BDP gibt es 23 männliche und vier weibliche Grossräte bzw. Grossrätinnen.
- Die Sozialdemokratische Partei hat einen Frauenanteil von knapp einem Drittel, fünf Frauen und elf Männer.
- Die SVP hat bei neun VertreterInnen im Grossen Rat eine Frau.

Eine Partei hat eine Frau als Präsidentin. In weiteren drei Parteien fungieren Frauen als Stellvertreterinnen. In den Präsidien liegt der Frauenanteil zwischen 13 % und 33 %.

### *Liechtenstein – Politische Parteien im Liechtensteiner Landtag*

Die weiblichen und männlichen Abgeordneten der vier im Landtag vertretenen Parteien weisen innerhalb der Parteien unterschiedliche Verhältnisse auf:

- Von den zehn Abgeordneten der Fortschrittlichen Bürgerpartei sind neun männlich und eine weiblich.
- Die acht Abgeordneten der Vaterländischen Union setzen sich aus fünf Männern und drei Frauen zusammen. Die VU hat somit anteilmässig die meisten Frauen.
- Die vier Abgeordneten der Unabhängigen sind alle Männer.
- Die Freie Liste ist mit zwei Männern und einer Frau im Landtag vertreten.

Die Stellvertreter der Abgeordneten sind alle Männer: Bei der Fortschrittlichen Bürgerpartei sind dies drei Männer, bei den drei anderen Parteien sind es jeweils zwei männliche Stellvertreter.

### *Vorarlberg – Politische Parteien im Landtag*

Die Zusammensetzung der Landtagsabgeordneten der einzelnen Parteien ist wie folgt:

- ÖVP: Von den 14 Landtagsabgeordneten sind vier (dies entspricht 28,6 %) weiblich.
- FPÖ: Von acht FPÖ-Landtagsabgeordneten sind zwei Frauen, das entspricht einem Viertel.
- Die Grünen: Von den fünf Grünabgeordneten sind zwei oder 40 % weiblich.
- SPÖ: Unter den drei SPÖ-Landtagsabgeordneten ist eine Frau.
- NEOS: Die beiden Neos-Abgeordneten sind weiblich.

## 4.5 Städte und Gemeinden

### *Graubünden – Städte*

Die Positionen der Stadtpräsidenten und des Landammans sind mit Männern besetzt. Chur hat eine stellvertretende Stadtpräsidentin. In Davos und in Maienfeld sind keine Frauen in den Stadträten vertreten.

In allen Organen der Legislative sind die Männer mit über 70 % vertreten. Den höchsten Anteil hat die Stadt Ilanz / Glion.

### *Graubünden – Gemeinden*

Unter den GemeindepräsidentInnen gibt es 110 Gemeindepräsidenten und elf Gemeindepräsidentinnen, dies entspricht 9 %.

In zwei der grössten Gemeinden nehmen Frauen eine Führungsposition ein: in Domat/Ems und in Bonaduz.

### *Graubünden – Gemeinderäte*

Fünf der einwohnerstärksten Gemeinden haben ausschliesslich Männer in den Räten. Die Gemeinde Domat/Ems, die auch eine Gemeindepräsidentin hat, verfügt über jeweils 50 % männliche und weibliche Mitglieder im Gemeinderat. Auch in St. Moritz sind zwei von fünf Gemeinderäten weiblich.

### *Liechtenstein – Gemeindevorsteherinnen und -vorsteher*

Von den elf Gemeinden des Fürstentums haben neun einen Vorsteher und Vaduz einen Bürgermeister, die Gemeinde Ruggell hat eine Vorsteherin.

### *Liechtenstein – GemeindevertreterInnen*

Ruggell, die als einzige Liechtensteiner Gemeinde eine Vorsteherin hat, hat auch in der Gemeindevertretung den höchsten Frauenanteil, nämlich 44 %. Sieben Gemeinden haben einen Frauenanteil von über 10 %, vier Gemeinden haben einen Anteil von 10 oder unter 10 %.

In den elf Gemeinden gibt es insgesamt 113 Gemeindevertreterinnen und Vertreter: 94 Männer, das entspricht 83,2 %, und 19 Frauen, das entspricht 16,8 %.

### *Vorarlberg – Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der Städte und Gemeinden*

In den fünf Städten gibt es vier Bürgermeister und eine Bürgermeisterin. In den zehn grössten Gemeinden gibt es keine Bürgermeisterin. Landesweit haben derzeit sechs Städte und Gemeinden eine Bürgermeisterin: Alberschwende, Bildstein, Dornbirn, Lingenau, Reuthe und Schlins.

### *Vorarlberg – Stadt- und GemeinderätInnen*

Die Zusammensetzung der Gemeinderäte und Stadträte variiert sehr stark. Der Bogen spannt sich von einem 100 %-Männer-Gemeinderat in Hörbranz bis zum Bregenzer Stadtrat, der zu zwei Dritteln von Frauen getragen wird. Auch in den Städten zeigt sich ein unterschiedliches Bild. Hohenems und Bludenz weisen den geringsten Anteil an Stadträtinnen auf. Unter den Gemeinden stechen Wolfurt und Lustenau mit einem Frauenanteil von 40 % und darüber heraus.

### *Vorarlberg – Stadt- und GemeindevertreterInnen*

Der Anteil der weiblichen und männlichen Stadtvertretungen in den fünf Städten liegt bei rund einem Drittel. Bei den zehn grössten Gemeinden zeigt sich ein anderes Bild: Hier liegt der Anteil der weiblichen Gemeindevertreterinnen zwischen über 40 % und unter 30 %.

## 5 Verwaltung

### 5.1 Departemente, Amtsstellen und Dienststellen

#### *Graubünden*

Von fünf Departementen wird eines, das Departement für Finanzen und Gemeinden, von einer Frau geleitet. In drei Departementen werden alle Ämter ausschliesslich von Männern geleitet.

#### *Liechtenstein*

Insgesamt sechs Leitungsfunktionen in den Amtsstellen werden von Frauen eingenommen. Das entspricht 16 % der insgesamt 37 Amtsstellen.

#### *Vorarlberg*

Von den Leitungspositionen in den 46 Dienststellen haben 38 oder 82,7 % einen Mann in dieser Position. Insgesamt acht Frauen besetzen Leitungspositionen, das entspricht 17 Prozent aller Leitungspositionen.

## 5.2 Justiz, Exekutive und Vollzug

### *Graubünden*

Die Leitung der Gerichte auf kantonaler Ebene liegt in den Händen von Männern. Beim Kantonsgericht gibt es eine weibliche Stellvertreterin. Die elf Bezirksgerichte werden alle von Männern geleitet. Die Justizvollzugsanstalt Realta wird von einem Mann geleitet, die Justizvollzugsanstalt Sennhof hat eine Frau an der Spitze.

### *Liechtenstein*

Die acht Leitungspositionen in der Justiz sind durchgehend männlich besetzt. Unter den Stellvertreterinnen und Stellvertretern finden sich zwei Frauen, das entspricht 25 % oder einem Viertel der Stellvertreterinnen und Stellvertreter. Die Leitung des Landesgefängnisses Fürstentum Liechtenstein obliegt einem Mann.

### *Vorarlberg*

Das Landesgericht Feldkirch und die Staatsanwaltschaft Feldkirch werden von Männern geführt. Die Stellvertreterinnen sind Frauen. Die „erste“ Staatsanwältin ist eine Frau. Zwei Vorarlberger Bezirksgerichte werden von Frauen geführt. Die Leitung der Justizanstalt obliegt einer Frau.

## 6 Bildung und Wissenschaft

### *Graubünden – Einrichtungen aus Bildung und Wissenschaft*

Von insgesamt 37 Institutionen im Bereich Bildung und Wissenschaft werden neun von Frauen geführt, darunter sind zwei gemischtgeschlechtliche Leitungsgremien. Der Frauenanteil bei den Leitungsfunktionen beträgt daher 24 %.

### *Graubünden – Schulleitungen*

Von den 206 Schulleitungen des Jahres 2015 sind 146 männlich und 60 weiblich, das entspricht knapp einem Drittel (29 %); bei den öffentlichen Schulen sind unter den 148 Schulleitungen 43 Frauen (29 %); bei den privaten Schulen sind von insgesamt 58 Schulleitungen ebenfalls 29 % oder 17 Leitungen weiblich.

### *Liechtenstein – Einrichtungen aus Bildung und Wissenschaft*

Von insgesamt 24 angeführten Einrichtungen und deren Trägern haben sieben Institutionen eine Frau in der Leitungsposition, das entspricht einem Drittel oder 29 %. Das Liechtenstein Institut und die Stiftung Erwachsenenbildung Liechtenstein haben jeweils einen Präsidenten oder Vorsitzenden und eine Stellvertreterin.

### *Liechtenstein – Schulleitungen*

Von insgesamt 27 Schulleitungen an öffentlichen und privaten Schulen in Liechtenstein sind 18 (66 %) männlich und neun (34 %) weiblich. Das Kollegium der Liechtensteinischen Waldorfschule ist mehrheitlich weiblich, von 18 Personen sind das 16 oder 88 %.

### *Vorarlberg – Bildung und Wissenschaft*

In dieser Aufstellung sind 23 Einrichtungen aus Bildung und Wissenschaft angeführt. Sie zeigen folgendes Bild: In drei Einrichtungen stehen Frauen an der Spitze, das entspricht 13 % der Führungspositionen. Die amtsführende Präsidentin des Landesschulrates für Vorarlberg ist eine Frau.

### *Vorarlberg – Schulleitungen*

In den Volksschulen sind 68 % der Schulleitungen weiblich, in den Neuen Mittelschulen sind 20 % aller Leitungen weiblich. Bei den allgemeinbildenden höheren Schulen gibt es eine Direktorin, ebenso bei den Polytechnischen Schulen.

Bei den Landesberufsschulen und den berufsbildenden höheren Schulen sind jeweils ein Viertel der DirektorInnen weiblich. Wenn alle Leitungspositionen addiert werden, dann zeigt sich, dass 48 % der Schulleitungen weiblich sind und 52 % männlich.



## 7 Kultur

### *Graubünden*

Von 28 Kultureinrichtungen und Kommissionen haben acht Institutionen eine Frau als Leiterin, Präsidentin oder Direktorin, das entspricht 29 %. In zwei Gremien sind ausschliesslich Männer vertreten; zwei Gremien sind ausschliesslich Frauen vorbehalten; in einer Kultureinrichtung gibt es eine Besetzung im Verhältnis von 50:50.

### *Liechtenstein*

Von insgesamt 26 Institutionen und deren Trägern haben neun eine Frau in der Führung, das entspricht 35 %. Bei zwei Einrichtungen führt ein Mann und eine Frau fungiert als Stellvertreterin. Von den 17 Trägerinstitutionen haben acht Träger 50 % und mehr Frauen im Vorstand oder Stiftungsrat. Das entspricht 47 %.

### *Vorarlberg*

14 Einrichtungen und deren Trägerorganisationen (das entspricht 38 %) der hier angeführten 36 Kultureinrichtungen haben eine weibliche Geschäftsführung oder eine Obfrau.

Sechs Gremien beziehungsweise Trägerorganisationen haben die Hälfte oder mehr als 50 % Frauen im Vorstand. Zwei haben rund ein Drittel Frauen im Vorstand. Bei den anderen liegt der Anteil bei einem Viertel und darunter.

## 8 Soziales

### *Graubünden – Kantonale Anstalten*

Die Verwaltungskommission der Pensionskasse Graubünden wird von einer Frau geleitet.

### *Graubünden – Soziale Einrichtungen und Träger*

Von 34 Institutionen und Trägern haben zwölf eine Frau in der Leitungsposition, das entspricht 36 % aller Leitungspositionen und damit mehr als einem Drittel.

Neun Vorstände, Stiftungsräte und ähnliche Gremien haben in ihren Reihen einen Anteil von 50 oder mehr Prozent Frauen.

### *Liechtenstein – Soziale Einrichtungen und Träger*

Von 27 Einrichtungen und Trägerorganisationen haben 19 eine Frau in der Leitungsposition, das entspricht 70 %.

Der Sozialbereich verzeichnet damit auch den höchsten Anteil von Frauen in Führungspositionen.

### *Vorarlberg – Soziale Einrichtungen und Träger*

In dieser Aufstellung des Arbeitgeberverbandes sind insgesamt 52 soziale Einrichtungen und deren Träger aufgeführt. 17 Einrichtungen (33 %) aus dem Bereich Gesundheit und Soziales werden von Frauen geführt; dabei handelt es sich in 15 Fällen um die Position der Geschäftsführung und in zwei Einrichtungen um die Leitungsposition in einem Vorstand. In einer Einrichtung leiten eine Frau und ein Mann gemeinsam.

Die Besetzung der Vorstände der Trägereinrichtungen ist sehr unterschiedlich und reicht von mehr als zwei Dritteln bis zu 20 % weiblicher Vorstandsmitglieder.

## 9 Gesundheit und Pflege

### *Graubünden – Spitäler und Verbände*

In dieser Aufstellung der Spitäler und Verbände sind insgesamt 13 Einrichtungen angeführt. Der Vorstand des Bündner Spital- und Heimverbandes wird von einer Frau geleitet. Die Mitglieder der Vorstände sind mehrheitlich männlich.

Die Geschäftsleitungen der elf Spitäler sind mehrheitlich männlich geführt, ausser in zwei kleineren Einrichtungen. Nur das Gesundheitszentrum des Münstertals wird von einer Frau geleitet. Ausserdem gibt es gerade drei Chefärztinnen im ganzen Kanton.

### *Psychiatrische Dienste Graubünden und weitere Gesundheitsdienste*

Die PDGR werden von einem Mann geleitet und haben eine Frau als Chefärztin. In der Geschäftsleitung sitzen drei Frauen, im sechsköpfigen Verwaltungsrat zwei Frauen.

### *Alters- und Pflegeheime Graubünden*

Nicht überraschend ist, dass die Heimleitung bzw. die Geschäftsführung in diesem Bereich männlich besetzt ist, während die Pflegeleitung in der Hand von Frauen liegt. Auch die Arbeitsgemeinschaft Pflege und Betreuung wird von einer Frau geleitet.

### *Liechtenstein – Gesundheit und Pflege*

Von 27 Einrichtungen und Trägerinstitutionen im Bereich Gesundheit und Pflege haben sieben Institutionen eine Frau in der Führungsposition, das entspricht einem Viertel oder 25 %.

In den Gremien liegt der Frauenanteil zwischen null und 71 %. Insgesamt betrachtet ist die Repräsentanz von Frauen in den Gremien im Vergleich zu anderen untersuchten Bereichen überdurchschnittlich hoch.

### *Liechtenstein – Alters- und Pflegeheime*

Von den fünf Alters- und Pflegeheimen haben zwei eine Frau als Heimleiterin. Bei den Pflegeleitungen dreht sich das Verhältnis um, hier gibt es drei Pflegeleiterinnen und zwei Pflegeleiter.

Beim leitenden Personal liegt der Frauenanteil in allen fünf Einrichtungen bei über 50 %.

### *Vorarlberg – Spitäler*

In der obigen Aufstellung sind elf Krankenanstalten und Gesundheitseinrichtungen zu finden. In den Landeskrankenhäusern gibt es in Bludenz eine Chefärztin. Im Krankenhaus Dornbirn hat ab dem 1. Mai 2016 eine Ärztin das Primariat der Kinder- und Jugendheilkunde inne. In einer stellvertretenden Leitungsfunktion sind zwei Frauen zu finden.

### *Vorarlberg – Alters- und Pflegeheime*

Die Aufstellung der grossen Verbände und der kommunalen Träger zeigt, dass die Leitungspositionen fest in der Hand von Männern liegen. Beim Landesverband der Heim- und Pflegeleitungen ist der Vorstand mit 50 % Frauen besetzt.

In der Aufstellung der Pflege- und Altenwohnheime sind 48 Einrichtungen angeführt. Bei den Heimleitungen schaut das Verhältnis von Frauen und Männern folgendermassen aus: 15 Heimleitungen sind weiblich, das sind 31 % oder ein knappes Drittel. 20 Frauen sind als Pflegeleiterinnen tätig, das sind 42 % der Pflegeleiterinnen und Pflegeleiter.

## 10 Sport

### *Graubünden*

In der Aufstellung sind insgesamt 13 Vereine und Verbände angeführt. Der Sportbereich wird auf der Verbandsebene von männlichen Leitungspersonen geführt. Zwei Vereine haben eine Frau in der Führungsposition, das entspricht 15 %.

### *Liechtenstein*

In dieser Aufstellung sind insgesamt 35 Verbände und Sportgruppierungen angeführt. Von diesen 35 Einrichtungen ist bei neun oder einem Viertel die Leitungsposition mit einer Frau besetzt.

### *Vorarlberg*

Von den 56 hier angeführten Landesverbänden werden fünf von Frauen geleitet. Das sind gerade einmal 9 % der Sportverbände. Zwei Verbände haben zudem eine weibliche Geschäftsführung.

## 11 Land- und Forstwirtschaft

### *Graubünden*

In der Aufstellung sind insgesamt 17 Vereine und Verbände aus der Land- und Forstwirtschaft angeführt. Der Bereich Land- und Forstwirtschaft wird auf der Verbandsebene von Männern geführt. Vier Frauen sind in einer Leitungsposition tätig, das entspricht 24 % oder einem knappen Viertel.

Bei den Vorständen zeigt sich, dass ein Grossteil der hier angeführten Gremien mehrheitlich mit Männern besetzt ist. Bei denjenigen Organisationen, die eine Frau in der Leitung haben, sind auch die Gremien fast durchwegs geschlechterparitätisch besetzt.

### *Liechtenstein*

In der Aufstellung sind insgesamt 24 Verbände und Zusammenschlüsse angeführt. Von diesen haben zwei eine Frau in leitender Position, das sind 8 % der Leitungspositionen. Auch in den landwirtschaftlichen Gremien ist der Frauenanteil sehr niedrig.

### *Vorarlberg*

Neun von 42 landwirtschaftlichen Verbänden haben eine Frau als Geschäftsführerin an der Spitze (das entspricht 21 % aller Verbände), 20 weitere verfügen über einen männlichen Geschäftsführer.

Unter den Obfrauen und Obmännern sind 34 Männer und sechs Frauen, zwei weitere Verbände haben jeweils eine Frau und einen Mann an der Spitze, damit haben acht (19 %) Verbände eine Frau in einer Leitungsposition.

## 12 Wirtschaft – Unternehmen und Verbände

### *Graubünden*

Die Organisationen der Wirtschaft – Gewerkschaften, Gewerbeverband und Handelskammer – sind fest in männlicher Hand. In der Gewerkschaft ist eine Frau als Stellvertreterin tätig.

36 Unternehmen sind hier jeweils mit der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat angeführt. Eines der grössten Unternehmen des Landes, die EMS Chemie, steht unter der Leitung einer Frau. Alle anderen haben Männer in der Führungsposition. Auch die Mitglieder der Geschäftsleitung, die Vorstände und die Verwaltungsräte sind – soweit sie erfasst werden konnten – männlich.

### *Liechtenstein*

In den 36 angeführten Unternehmen mit Leitungsfunktion und mit Verwaltungsratmandat sowie in den Wirtschaftsorganisationen ist keine einzige Frau in einer Führungsposition zu finden.

Auch in den Vorständen und Stiftungsräten sind kaum Frauen vertreten. Hier heben sich die Verwaltungsräte der Landesbank, des Liechtensteiner Rundfunks, der Telecom Liechtenstein und der Verkehrsbetriebe Liechtenstein hervor, sie weisen einen Frauenanteil zwischen 25 % und 40 % auf.

### *Vorarlberg*

In zwei der dreissig grössten Unternehmen des Landes ist eine Frau in der Direktion oder in einer Geschäftsführungsposition. Das entspricht 6 % aller Leitungspositionen. Von zehn erfassten Aufsichtsräten bzw. Vorständen sind 50 % ausschliesslich mit Männern besetzt. Zwei weitere haben einen Frauenanteil von über 50 % und drei einen Anteil unter 50 %.

Die Wirtschaftskammer Vorarlberg und die Industriellenvereinigung haben jeweils zwei Männer an der Spitze. Der Österreichische Gewerkschaftsbund wird ebenfalls von einem Mann geleitet, das Landessekretariat von einer Frau.

## 13 Zusammenfassung der Autorin

Mit dieser Erhebung wurde zum ersten Mal versucht, die Zahlen von Frauen und Männern in Führungspositionen in Graubünden, Liechtenstein und Vorarlberg – somit in drei angrenzenden, doch nach unterschiedlichen Staatsformen verfassten Regionen – zu erheben. Die Daten beziehen sich auf die Bereiche Politik, Verwaltung, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Soziales, Pflege, Gesundheit, Sport, Land- und Forstwirtschaft sowie Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft.

Die Daten wurden im Zeitraum von November 2015 bis März 2016 eruiert.

Als Ergebnis stehen Länderberichte für Vorarlberg, Graubünden und Liechtenstein zur Verfügung. In einem zusätzlichen Gesamtbericht werden die Daten der drei Regionen zum Zweck eines Überblicks zusammengefasst.

### 13.1 Methodische Herausforderungen

Mit der vorliegenden Untersuchung wurde insofern Neuland betreten, als lediglich für den Bildungsbereich nach Geschlechtern aufbereitetes statistisches Material – und das auch nur in zwei der drei Regionen – vorlag. In allen übrigen Bereichen mussten genderspezifische Daten mittels Durchsicht von Print- und Internetinformationen – wie den Staatskalendern von Graubünden und Liechtenstein, Mitgliederaufstellungen von Dachverbänden, Organisationsangaben auf Webseiten, Organisations- und Vereinsverzeichnisse und Adressenlisten – gewonnen werden.

In fast allen Fällen war es außerhalb der staatlichen Instanzen notwendig, durch Einzelrecherchen bei den jeweiligen Organisationen ein Bild der Verteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen zu gewinnen.

Die Einrichtungen, die die jeweiligen Bereiche prägen, unterliegen in den drei Regionen unterschiedlichen Organisations- und Rechtsformen. So bestehen in Graubünden und Liechtenstein in vielen Bereichen, wie etwa Kultur und Soziales, Stiftungen als dominierende Akteurinnen, während es in Vorarlberg sehr oft Vereine sind. Solche Unterschiede können Zuordnungen und damit Vergleiche erschweren.

Auch auf der Ebene der staatlichen Verwaltung weisen die drei Regionen unterschiedliche Strukturen auf, mit der Folge, dass Einrichtungen oft Bereichsgrenzen überschreiten und damit nicht eindeutig zuordenbar sind. Bei den einzelnen Länderberichten waren diese Zuordnungen einfacher herzustellen als auf der Ebene des zwischenregionalen Vergleichs. Alles das hat dazu geführt, dass pragmatische Entscheidungen über die Zuordnung von Institutionen nötig wurden, um dennoch sinnvolle Vergleiche zu ermöglichen. Diese forschungspragmatischen Entscheidungen erfolgten jeweils in Abstimmung mit den drei Projektträgerinnen.

### 13.2 Datenlage und Datenquellen

Wie bereits erwähnt, gibt es in drei Regionen keine genderspezifisch aufbereiteten Daten zu Führungspositionen in den untersuchten Bereichen. Eine Ausnahme ist lediglich der Bildungssektor. Für die Bereiche Politik, Verwaltung, Kommissionen und Beiräte sowie staatsnahe Betriebe stehen in Liechtenstein und Graubünden sogenannte Staatskalender zur Verfügung, aus denen anhand der



Namen das Geschlecht des Führungspersonals in allen entsprechenden Einrichtungen ersichtlich ist. In sämtlichen anderen Bereichen musste jede einzelne Einrichtung oder jedes Unternehmen einzeln anhand von Print- und Internetinformationen recherchiert werden, um das Geschlecht der Führungspersonen zu identifizieren.

Das erforderte einen erheblichen und am Beginn nicht abschätzbaren Rechercheaufwand. Im Rahmen dieser für sechs Monate geplanten Recherchephase war es deshalb erforderlich, mit den drei Projektträgerinnen jeweils einzeln festzulegen, bis zu welcher Grössenordnung von Einrichtungen und bis zu welcher Führungsebene Recherchen erfolgen sollten.

Die Vielzahl von Einrichtungen, Organisationen oder Firmen in allen Bereichen schloss eine Vollerhebung von vornherein aus. Lediglich im Bereich Politik und Verwaltung oberhalb der Gemeindeebene wurden in allen drei Regionen die Einrichtungen im Hinblick auf die genderspezifische Verteilung der Entscheidungspositionen vollständig erfasst.

### 13.3 Durchführung der Recherche

Die Quellen der Untersuchung umfassten Print- und Internetinformationen, wie die Staatskalender von Graubünden und Liechtenstein, Mitgliederaufstellungen von Dachverbänden, Fachberichte und Jahresberichte, Beantwortung parlamentarischer Anfragen und Regierungsberichte, Organisationsangaben auf Webseiten, Organisations- und Vereinsverzeichnisse sowie Adressenlisten. Allein die hier skizzierte Quellenlage zeigt, wie komplex die Recherche war.

Bereits vor der Konzeption des Projektes musste ein Überblick gewonnen werden, welche Quellen mit welchem Informationsgehalt zur Verfügung stehen würden. Dabei hat sich herausgestellt, dass es mit ganz wenigen Ausnahmen keine aufbereiteten und bereichsbezogenen genderspezifischen Daten gibt.

Diese Quellenerhebung musste in allen drei Regionen, für jeden einzelnen Bereich möglichst umfassend, vorgenommen werden. Sie wurde von den drei Projektträgerinnen durch spezielle Informationen zu einzelnen Bereichen ergänzt.

Sämtliche erreichbaren Informationen wurden in einem nächsten Schritt zwecks statistischer Auswertung in Excel-Tabellen eingetragen. Neben den Auswertungen kann es als Ertrag dieser Untersuchung gelten, dass für spätere Arbeiten ein Quellenfundus geschaffen wurde, der dann freilich zu aktualisieren wäre.

Es lässt sich jetzt schon absehen, dass der für eine Folgestudie erforderliche Aufwand auf Grund der laufenden Änderungen des Führungspersonals nur unwesentlich geringer als bei der vorliegenden Recherche sein wird. Eine Erleichterung böte lediglich eine Verbesserung öffentlicher Statistiken im Hinblick auf eine Genderdifferenzierung, wie sie im letzten Kapitel von der Autorin vorgeschlagen wird.

## 14 Zusammenfassung der Ergebnisse

Detaillierte Angaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen, gegliedert nach Bereichen in den drei untersuchten Regionen, finden sich in den Kapiteln 3 bis 12. Im Folgenden deshalb nur eine kurze Zusammenfassung:

Gesamthaft betrachtet gibt es zwischen den drei Regionen im Hinblick auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen keine gravierenden Unterschiede. Lediglich in einzelnen Bereichen – namentlich Landwirtschaft, Soziales und Bildung – sind Unterschiede feststellbar.

In den Bereichen Kultur, Gesundheit, Pflege und Soziales ist der Frauenanteil in allen drei Regionen signifikant höher als in der Privatwirtschaft. In dieser gibt es nur sehr wenige Frauen auf der Führungsebene, wobei auch Vorstände und Aufsichtsräte überwiegend männlich besetzt sind.

In Wirtschaftsunternehmen mit Landesbeteiligungen ist in Führungspositionen ein etwas höherer Frauenanteil als in der Privatwirtschaft feststellbar. Auch in staatlichen Kommissionen und Beiräten in den drei Regionen ist ein wachsender Frauenanteil zu verzeichnen. Generell wird deutlich, dass in den staatlichen und staatsnahen Bereichen durch gezielte Massnahmen, die in den jeweiligen Länderberichten dargestellt werden, die Präsenz von Frauen in Entscheidungspositionen deutlich erhöht werden konnte.

Aus der Untersuchung wird auch klar, dass dort, wo Frauen Führungspositionen einnehmen, der Frauenanteil in Gremien steigt. Dies zeigt sich am Beispiel von Bürgermeisterinnen und Vereinspräsidentinnen, die weitere Frauen ermutigen, verantwortliche Positionen zu übernehmen.

## 15 Empfehlungen aus Sicht der Autorin

Im Folgenden werden von der Autorin der Studie einige Empfehlungen unterbreitet, die sich aus den Recherchen ergeben haben. Es handelt sich nicht um weitergehende Vorschläge für genderpolitische Massnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Entscheidungspositionen, sondern um konkrete Schritte zur Gewinnung eines deutlicheren Bildes der Entwicklungen in den hier untersuchten Bereichen.

### *Genderstatistische Erfassung von Führungspositionen*

Im Interesse einer Sichtbarmachung der Frauen- und Männeranteile in Führungspositionen wäre es wünschenswert, dass bei öffentlichen Einrichtungen und öffentlich geförderten Institutionen wie Vereinen oder Stiftungen in den Bereichen Kultur, Sport, Soziales, Gesundheit, Bildung und Wissenschaft die Geschäftsführung und deren Stellvertretung genderstatistisch erfasst werden.

Wo wie in Graubünden und Liechtenstein Staatskalender vorliegen, die die Struktur der öffentlichen Verwaltung und der politischen Entscheidungsgremien wiedergeben, ist dies durch eine entsprechende Internet-Maske für Änderungsmeldungen bereits realisiert worden.

### *Genderspezifische Ergänzung vorhandener Statistiken*

Verschiedene bereits vorliegende Statistiken aus Politik, Verwaltung, Bildung und Wissenschaft, Gesundheit und Pflege sollten künftig im Hinblick auf Führungspositionen genderspezifisch differenziert werden.

### *Fortschrittskontrolle und gleichstellungspolitische Massnahmen*

Um auf dem Gebiet der Geschlechtergleichstellung auf Führungspositionen eine Fortschrittskontrolle zu ermöglichen, wäre es sinnvoll, die vorliegende Erhebung alle drei bis fünf Jahre zu wiederholen. Wo eine grössere Detailgenauigkeit erwünscht ist, könnten jedes Jahr einzelne Bereiche vertieft untersucht werden – sowohl was die Zahl der Einrichtungen als auch was die Schichtung der Führungsebenen betrifft.

## 16 Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus Sicht der Gleichstellungsstellen der drei Regionen

**Fazit: In dieser Studie wird deutlich, dass in keinem der untersuchten Bereiche eine paritätische Teilhabe von Frauen gegeben ist. Wir sind auf dem Weg, aber vom Ziel noch weit entfernt.**

In Bereichen wie der Pflege, dem Sozialen, in der Kultur und Bildung erhöhte sich der Frauenanteil die letzten Jahre leicht. In anderen Bereichen wie in der Wirtschaft und im Sport gab es noch wenig Bewegung nach oben. Und dies, obwohl Frauen die letzten Jahre in der Bildung stark aufgeholt haben. Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungs- und Entscheidungspositionen ist überaus komplex, da ganz unterschiedliche Themen und Ebenen betroffen sind. Eine Rolle spielen u.a. Erziehung, Bildung, Ausbildung, Rollenverhalten, Rahmenbedingen, Vereinbarkeitsfragen und Unternehmenskulturen und Werte.

Hindernisse, die Frauen hemmen, in eine Führungsebene zu kommen, verortet Muriel Staub in ihrer Bachelorarbeit auf drei Ebenen: Auf der individuellen Ebene, auf gesellschaftlicher Ebene und auf Ebene der Unternehmen.

*Auf der individuellen Ebene:* Mädchen werden oftmals von klein auf anders erzogen als Jungen. Es steht das Betreuen einer Familie im Vordergrund, nicht das Erklimmen einer Führungsspitze. So setzen Frauen teilweise andere Prioritäten, und der Weg an die Spitze ist für sie weniger wichtig. Frauen unterschätzen auch die Kontaktpflege in den unternehmerischen Netzwerken und verlieren so den Anschluss, wenn es um den beruflichen Aufstieg geht.

*Auf der gesellschaftlichen Ebene:* Die Hauptverantwortung für die Haus- und Familienarbeit liegt grösstenteils bei den Frauen. Daraus resultiert eine Doppelbelastung, die dann auch dazu führt, dass Frauen länger und härter arbeiten müssen. Dazu kommt, dass die Rahmenbedingungen zur Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen nicht optimal sind. Zudem bestimmt die berufliche Tätigkeit des Mannes oft auch die Karriere der Frau, weil sie sich nach dem Mann orientiert und die beiden Karrieren miteinander – zu Gunsten des Mannes - zu vereinbaren sucht.

*Auf Unternehmensebene:* Auf kultureller Ebene wird den Frauen durch die männlich geprägten Führungsleitbilder und die traditionellen kulturellen Werte, der Aufstieg in die Führungsgremien unglaublich erschwert. Ausserdem wird das männliche Verhalten in den oberen Unternehmensebenen oft als Massstab herbeigezogen, woran dann auch das Verhalten der Frauen gemessen wird und dementsprechend defizitär erscheint. Dass Gleichstellungsmassnahmen im Unternehmen oft nur freiwilligen Charakter haben und keinen festen Bestandteil der Unternehmensstrategie bilden, wirkt sich sehr zum Nachteil der Frauen aus. Auch familienfeindliche Arbeits- und Präsenzzeitregelungen, wobei eine hohe Anwesenheitszeit mit hohem Engagement gleichgesetzt wird, erschweren den Frauen den Weg nach oben.<sup>4</sup>

Auch wenn Frauen viele der genannten Hindernisse überwinden, führen die verschiedenen Benachteiligungen am Schluss dazu, dass Frauen weniger Chancen haben, Führungsspitzen zu erklimmen.

Um den Frauenanteil in Führungs- und Entscheidungspositionen nachhaltig zu verbessern, braucht es Massnahmen auf verschiedenen Ebenen. Ein vordringliches Ziel muss sein, die „kritische Masse“ zu erreichen. Wird eine Frau in der Politik oder Wirtschaft in ein bestimmtes Gremium gewählt, wird dies immer wieder speziell hervorgehoben. Eine Frau allein wird aber keine grundlegende Verände-

---

4

<http://www.genderportal.unisg.ch/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/GP/BachelorMasterarbeiten/BAMurielStaub.ashx>

rung bewirken – die Spielregeln bleiben sich gleich. Es wurde von der UNO schon vor Jahrzehnten proklamiert, dass es in Gremien eine „kritische Masse“ von mindestens 30% eines Geschlechts braucht, damit ein Kulturwandel eingeleitet wird und somit Veränderungen angestossen werden.

### **Nachfolgend eine Auswahl an Ansatzpunkten, Empfehlungen und Massnahmen zur Förderung der besseren Vertretung von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen:**

**Gleichstellungsindikatoren festlegen** – Gleichstellungsindikatoren festlegen und auswählen. Die vorhandenen Genderstatistiken regelmässig aufbereiten und öffentlich zugänglich machen.

**Frauen sichtbar machen** – Frauen sind aktiv: In der Wirtschaft, in Vereinen (Kultur, Sport, Soziales usw.), in der Politik. Bilder von aktiven Frauen in den Medien und in unseren Alltagsräumen verschaffen ihnen Präsenz und Öffentlichkeit und ihre Leistungen werden sichtbar.

**Rollenbilder hinterfragen** – Innere Bilder beeinflussen das Verhalten und verstärken Vorurteile. Rollenzuschreibungen immer wieder hinterfragen und nicht zementieren, um Diskriminierungen zu vermeiden.

**Vereinbarkeit von Familie und Erwerb ermöglichen** – Schaffung von Rahmenbedingungen, die Erwerb, Politik und Familie ermöglichen. Massnahmen ergreifen, die eine ausgewogene Aufteilung der Betreuungs- und Haushaltsaufgaben zwischen Frauen und Männern fördern, um Frauen und Männern eine gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsmarkt, an der Politik und anderen Lebensbereichen zu ermöglichen und zu gewährleisten. Zusammenarbeit mit Sozialpartnern suchen.

**Umverteilung der unbezahlten Arbeit** – 50% bezahlte Arbeit und 50% unbezahlte Arbeit für beide Geschlechter.

**Unmittelbare Fördermassnahmen setzen** - Förderung einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in Entscheidungsprozessen durch eine tatsächliche Geschlechtergleichstellung mit zusätzlichen konkreten Massnahmen kombinieren. Zum Beispiel: Das Land Vorarlberg strebt eine Erhöhung des Frauenanteils in Gremien, Projektgruppen und Aufsichtsräten an, z.B. durch Mentoringprogramme.

**Spielregeln ändern** – Bei der Einstellung, bei der Beförderung und in der täglichen Arbeit in Institutionen und Unternehmen Spielregeln ändern. D.h. zum Beispiel, dass Namen und Lebensläufe aus Bewerbungsunterlagen gelöscht werden. Strukturierte Bewerbungsgespräche und Einstellungstests mit Aufgaben, die der zu besetzenden Stelle entsprechen, würden Vorbehalte gegenüber einem bestimmten Geschlecht auflösen.

**Kulturwandel in Unternehmen herbeiführen** – Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Mehr Freiraum bezüglich der Zeiteinteilung. Auszeichnung von familienfreundlichen Betrieben.

**Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern schaffen** – Lohnunterschiede analysieren und Lohnunterschiede beseitigen.

**Laufbahn planen** – Lebensplan erstellen: Karriere machen, Familie und Beruf vereinbaren, in die Politik einsteigen, Pensionsgelder sichern und viele Themen mehr, die zu beleuchten sind. Zum Beispiel: Schulungsprogramme und Mentoringprogramme weiterentwickeln und umsetzen.

**Frauen motivieren** – Frauen müssen sich trotz Widerständen stärker für ihre Interessen einsetzen.

**Männer motivieren** – Männer müssen motiviert werden, sich stärker in die Familien- und Hausarbeit einzubringen.

**Gleichstellungsinstitutionen stärken** – Gleichstellungsinstitutionen benötigen zur Umsetzung ihrer Themen- und Aufgabenfelder mehr Ressourcen (personeller und finanzieller Art) und sind mit Entscheidungskompetenzen auszustatten.

Die Gleichstellungsstellen aus Vorarlberg, Graubünden und Liechtenstein haben schon verschiedene konkrete Massnahmen zur Förderung der Vertretung von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen umgesetzt, die allenfalls adaptiert und wieder durchgeführt werden könnten - siehe auch unter:

<http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/frauen>

<http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/ekud/dd/stagl/>

<http://www.llv.li/#/12395/stabsstelle-chancengleichheit>