

**discussion paper**

FS I 98 - 104

**Reorganisation im Bankensektor.  
Neue Chancen für Frauen im Management?**

Sigrid Quack

November 1998  
ISSN Nr. 1011-9523

[sigrid@medea.wz-berlin.de](mailto:sigrid@medea.wz-berlin.de)

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Sigrid Quack

### **Reorganisation im Bankensektor. Neue Chancen für Frauen im Management?**

Discussion Paper FS I 98 -104  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1998

**Forschungsschwerpunkt:**

Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

**Research Area:**

Labour Market and  
Employment

**Abteilung:**

Organisation und  
Beschäftigung

**Research Unit:**

Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**

**Reichpietschufer 50**

**D-10785 Berlin**

**e-mail: [wzb@wz-berlin.de](mailto:wzb@wz-berlin.de)**

**Internet: <http://www.wz-berlin.de>**

## **Zusammenfassung**

Im Mittelpunkt dieses Beitrages stehen die geschlechtsspezifischen Implikationen von Reorganisationsprozessen im Bankensektor. Anhand einer Literaturobwertung und eigener Forschungsergebnisse wird gezeigt, daß mit den gegenwärtig zu beobachtenden Restrukturierungsprozessen Frauen nicht pauschal die Verliererinnen des Wandels sind. Vielmehr eröffnen sich für sie neue Karrierechancen in einigen Führungsfunktionen im unteren und mittleren Management. Die graduelle Feminisierung dieser spezifischen Managementbereiche geht jedoch einher mit dem Weiterbestehen geschlechtsspezifischer Segregation in anderen Bereichen. Zugleich kommt es zu einer Entkopplung von Karrierepfaden im Zweigstellenmanagement und sich neu herausbildenden Aufstiegswegen ins höhere Management. Die Einführung neuer Organisations- und Führungsmodelle geht also keineswegs per se mit einer Erosion der Geschlechterhierarchie einher. Ebenso wenig kann aber auch von homogenen und unveränderbaren Mustern der geschlechtsspezifischen Segregation und Diskriminierung ausgegangen werden. Die Autorin plädiert für eine differenzierte Forschungsperspektive, in der den unterschiedlichen Betroffenheiten und Interessenlagen von Frauen (und Männern) in Reorganisations- und Restrukturierungsprozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

## **Abstract**

This paper investigates processes of organisational reform and restructuring in the banking sector and their gender specific implications. The analysis, based on a literature review and own research results, suggests that women should not just be considered as losers of the current organisational changes. Rather, in the course of organisational reforms women seem to gain better career opportunities in some management functions at the lower and middle level. The gradual feminisation of these specific management areas, however, goes hand in hand with the persistence of a gender specific segregation in other areas. There are also indications for a de-coupling of career paths in branch management and newly established career paths into higher management. The introduction of new organisational and management models, thus, does not automatically lead to an erosion of gender hierarchies. Just as little do gender segregation and discrimination follow homogeneous and unchangeable patterns. The author suggests that future research should start from a differentiated perspective which gives more attention to how different groups of women (and men) are affected by and do articulate their interests throughout processes of organisational reform and restructuring.



## Inhalt

	Seite
1. Einleitung	1
2. Restrukturierung und Reorganisation im Bankensektor	3
3. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken - einige Daten und Fakten zur Ausgangslage	6
4. „Verschlankung“ des Managements auf Kosten von Frauen?	9
5. „Entschlackung“ der Unternehmenszentralen: Mythos oder Realität?	11
6. Feminisierung von Managementfunktionen im Privatkundengeschäft	14
7. Frauen auf dem Sprung in die Welt der „global finance“?	17
8. Auswirkungen auf Gleichstellungspolitiken	18
9. Ausblick	19
Literatur	22



## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Bereits seit Ende der 80er Jahre vollziehen sich im Produktions- und nun auch im Dienstleistungsbereich Reorganisationsprozesse in Unternehmen, deren Betrachtung unter Schlagworten wie „lean production“ und „lean management“ Eingang in die wissenschaftliche Forschung fand. Im Kern laufen diese organisatorischen Veränderungen darauf hinaus, hierarchische und bürokratische durch dezentrale und z.T. marktförmige Steuerungsformen zu ersetzen. Wichtige Elemente dieser Konzepte sind der Abbau von Managementhierarchien, die Einführung von funktions- und hierarchieübergreifender Projektorganisation, die Schaffung teilautonomer Arbeitsgruppen und das Outsourcing von Arbeitsbereichen, die nicht als Kerngeschäft angesehen werden. Diese Reorganisationsprozesse zeichnen sich gegenüber früheren Rationalisierungskonzepten vor allem dadurch aus, daß die gesamten Organisationsstrukturen einschließlich des Managements einer kritischen Überprüfung unter Leistungsgesichtspunkten unterzogen werden (Faust u.a. 1995).

Mit der Implementation neuer Organisationsmodelle gehen deshalb auch weitreichende Veränderungen in Arbeitsorganisation und Qualifikationsprofilen, Aufstiegs- und Karrierewegen sowie dem Status von Führungskräften einher. So diagnostizieren Faust u.a. (1995: 202) zum Beispiel eine „Krise traditioneller Karriere- und Aufstiegswege“ und Halford u.a. (1997) sprechen von einer „Ausdifferenzierung von Karrierepfaden“. Zur Disposition steht nicht nur die Zahl der erforderlichen Managementpositionen, sondern auch das Aufgaben- und Tätigkeitsprofil der verbleibenden Führungskräfte. Zumindest in Ansätzen zeichnet sich eine Wende von autoritär-kontrollierenden zu team-orientierten Führungsmodellen ab, in deren Rahmen Führungskräfte als Coach die Verkaufs- und Profitorientierung von Arbeitsgruppen, aber auch die berufliche Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern sollen. Flache Organisationsmodelle verbunden mit Netzwerk- und Projektorganisation eröffnen zugleich neue berufliche Entwicklungsmöglichkeiten jenseits der traditionell-hierarchischen Aufstiegswege im Linienmanagement. Dies wirft die Frage auf, ob mit den derzeit beobachtbaren Reorganisationsprozessen in Unternehmen eine Erweiterung der Aufstiegs- und Karrierechancen von Frauen und damit auch eine veränderte Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern einhergehen kann (vgl. z.B. Goldmann 1993; 1995) oder ob bestehende Geschlechterhierarchien reprodu-

---

<sup>1</sup> Für anregende Kommentare und Verbesserungsvorschläge zu einer früheren Fassung dieses Discussion Papers danke ich Ariane Berthoin Antal, Swen Hildebrandt, Birgit Meding, Jacqueline O'Reilly, Maria Oppen und Hedwig Rudolph.

ziert, Frauen in Führungspositionen weiterhin marginalisiert oder sogar aus erreichten Positionen verdrängt werden (vgl. z.B. Manthey 1991; Weber 1993; Brumlop 1992). Hierzu werden in der Literatur durchaus kontroverse Positionen vertreten, detaillierte empirische Untersuchungen stehen jedoch noch weitgehend aus (Regenhard 1997).

Der Bankensektor ist in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse. Dieser Wirtschaftsbereich hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem wichtigen Beschäftigungsbereich für Frauen entwickelt. Banken haben durch eine kontinuierliche Expansion der Beschäftigung zur Schaffung von qualifizierten und anspruchsvollen Arbeitsplätzen für Frauen beigetragen. In der Folge war zumindest im unteren - und graduell auch im mittleren - Management ein Anstieg weiblicher Führungskräfte zu verzeichnen (Quack 1997). Die sich derzeit im Bankensektor vollziehenden Konzentrations- und Reorganisationsprozesse zielen jedoch häufig nicht nur auf den Abbau von Personal, sondern auch auf eine Verringerung der Zahl der Führungskräfte. Somit stellt sich auch in dieser expansionsgewöhnten Branche die Frage, inwieweit es zu einer Verdrängungskonkurrenz von männlichen und weiblichen Bewerbern um die verbleibenden Managementpositionen kommt oder sich trotz „Verschlankung“ neue Chancen für Frauen im Management eröffnen.

Diese Fragen werden im vorliegenden Beitrag auf Basis eigener Forschungsarbeiten sowie einer Literaturlauswertung anderer Studien untersucht. Das Papier gliedert sich wie folgt: Im Anschluß an eine kurze Charakterisierung der Reorganisationsprozesse im Bankensektor wird die Ausgangslage von weiblichen Führungskräften am Beispiel einer Untersuchung europäischer Banken beschrieben. Es folgt eine kritische Diskussion des in der Literatur vorgebrachten Arguments, daß die Reorganisation des Managements vor allem zu Lasten von Frauen gehen werde. Die Auswirkungen der Reorganisation im Bankensektor auf die Position weiblicher Führungskräfte werden am Beispiel von drei Teilbereichen kritisch hinterfragt: der „Verschlankung“ der Unternehmenszentralen, der Reorganisation der Filialnetze im Privatkundengeschäft und der Entwicklungen im Investmentbanking. Die wenigen bisher vorliegenden Forschungsergebnisse legen nahe, daß sich im Zuge der Restrukturierungsprozesse im Bankensektor durchaus neue Aufgabenfelder und Karrierechancen für Frauen im unteren und mittleren Management eröffnen, es aber kaum Anzeichen dafür gibt, daß dies zu einem Zerschlagen des „glass ceiling“ (Morrison u.a. 1987) führt. Vielmehr können Re-Segregationsprozesse auf den unteren und mittleren Führungsebenen sogar zur Verhärtung der unsichtbaren Barrieren beitragen, mit denen sich Frauen an der Schwelle zum höheren Management konfrontiert sehen.

## **2. Restrukturierung und Reorganisation im Bankensektor**

Die sich derzeit vollziehenden Prozesse der Unternehmensreorganisation im Bankensektor sind eine Antwort auf veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen. So hat zum Beispiel innerhalb der Europäischen Union die De-Regulierung und Öffnung vormals abgeschotteter nationaler Märkte, die Privatisierung ehemals staatlicher Kreditinstitute sowie die Konkurrenz von bankfremden Anbietern seit Ende der 80er Jahre zu einem verstärkten Wettbewerb im Markt für Finanzdienstleistungen geführt (OECD 1992). Diese Entwicklungen haben, zusammen mit der zunehmenden Internationalisierung der Finanzmärkte, sektorale Restrukturierungsprozesse angestoßen, die noch in vollem Gange sind und von denen weitreichende Folgen für Niveau und Qualität der Beschäftigung in diesem Wirtschaftsbereich erwartet werden.

So ist innerhalb der Europäischen Union sowohl auf nationaler Ebene als auch grenzüberschreitend eine wachsende Zahl von Unternehmensfusionen und -aufkäufen zu beobachten (Von Köppen 1996). Die führenden Banken und Versicherungen Europas werden immer mehr zu Finanzkonglomeraten, die ihre Geschäftsaktivitäten auf einen europaweiten Binnenmarkt ausrichten; die traditionellen Grenzen zwischen Bank-, Börsen- und Versicherungswesen verschwimmen zunehmend; kleinere Banken sind häufig zu Fusionen gezwungen, um im Wettbewerb mit den Finanzgiganten weiterhin wirtschaftlich operieren zu können (OECD 1993).

Auf der Suche nach lukrativen und gewinnversprechenden Geschäftsfeldern unterziehen viele Banken ihre bisherigen Geschäftsstrategien im Kerngeschäft einer kritischen Korrektur. Neben der Vermögensverwaltung für wohlhabende KundInnen gewinnen vor allem „internationalisierte“ Aktivitäten wie das Merchant- und Investmentbanking sowie die Organisation von Mergers & Acquisitions auf regionaler oder internationaler Ebene an Bedeutung, während das Privatkundengeschäft oft als zu kostenlastig und rationalisierungsbedürftig eingestuft wird (Oberbeck und D'Alessio 1997). Innerhalb der Bankkonzerne ist damit häufig eine Verlagerung von Ressourcen und Personal vom Privatkundengeschäft hin zu den als attraktiver angesehen Geschäftsfeldern verbunden. Im personalintensiven Mengengeschäft steigt hingegen der Druck, Dienstleistungen möglichst kostengünstig, und d.h. auch mit möglichst wenig Personal, zu erbringen. Hier geht es vor allem um eine verstärkte Kundengruppensegmentierung, den Ausbau elektronischer Vertriebswege sowie den Einsatz traditioneller Rationalisierungsmaßnahmen durch Automatisierung und Leistungsverdichtung. Eine Kostenreduktion soll durch den Abbau von Personal in allen Bereichen erzielt werden, in denen Dienstleistungen auch ohne persönlichen Kontakt verkauft werden können: Kundenselbstbedienung, Telefonbanking, Discount- und Direktbanken, PC- und internet banking. Zu-

gleich wird alles; was nicht zum Bankgeschäft gehört; ausgelagert, angefangen von der Haustechnik, über Postdienste, Telephonzentralen, Reiseabteilungen, Materialversorgung, etc. (Kopper 1996).

Von Führungskräften auf der unteren und mittleren Ebene wird ebenso wie von den MitarbeiterInnen in den Zweigstellen und Fachabteilungen eine stärkere Eigenverantwortung für den Leistungsbeitrag ihrer Organisationseinheit zum Gesamterfolg des Unternehmens eingefordert. Zugleich wird aber die Führungsverantwortung in den Unternehmenszentralen stärker konzentriert und das zentrale Controlling für die konzernweite Profit-Center-Rechnung ausgebaut. Formen der Projektorganisation sollen helfen, überkommene horizontale und vertikale Arbeitsteilungen zwischen Zentrale und Region, Stäben und Linie zu durchbrechen und Kommunikations- und Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens transparenter und flexibler zu gestalten (Müller 1994).<sup>2</sup>

Die Auswirkungen der strategischen Neuausrichtung der Banken für die Personalentwicklung lassen sich anhand der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im privaten Bankgewerbe Deutschlands verdeutlichen. Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, hat sich die Zahl der Beschäftigten in den privaten Banken zwischen 1994 und 1997 per Saldo von 220.850 auf 215.500, d.h. um 2,4% verringert<sup>3</sup>. Der Personalabbau in Westdeutschland setzte zum Teil bereits früher ein, wurde aber im Zuge der deutschen Vereinigung zunächst noch durch den Aufbau von Filialen und die damit verbundene Personalausweitung in Ostdeutschland überdeckt. Bislang betrifft der Beschäftigungsrückgang vor allem Verwaltungs- und Servicebereiche der Banken und deshalb, wie aus Tabelle 1 hervorgeht, in besonders starkem Maße die Frauenbeschäftigung. Für den Bereich der hochqualifizierten Fach- sowie Führungspositionen gibt es hingegen bislang keine Anzeichen für eine Verringerung des Personals. Vielmehr erhöhte sich die Zahl der außertariflich Beschäftigten im Zeitraum von 1994 bis 1997 per Saldo von 40.416 auf 44.844, d.h. um 10,9%. Zugleich stieg die Zahl der weiblichen AT-Kräfte überproportional (+32,5%) an. Der Frauenanteil an den außertariflich Beschäftigten erhöhte sich von 12,9% im Jahre 1994 auf 15,4% im Jahre 1997. Von der Ausweitung der AT-Beschäftigung lassen sich jedoch nur bedingt Rückschlüsse auf die quantitative Entwicklung der

---

<sup>2</sup> Hervorzuheben ist hierbei jedoch, daß diese Dezentralisierung durchaus mit einer Konzentration allgemeiner Kontroll- und Steuerungskompetenzen in den oberen Führungsebenen und Unternehmenszentralen einhergehen kann und deshalb nicht per se mit mitarbeiterorientierten, partizipativen Managementmodellen gleichgesetzt werden sollte (vgl. z.B. Flecker und Schienstock 1994).

<sup>3</sup> Eine Betrachtung der Personalentwicklung in einzelnen Großbanken zeigt einen wesentlich drastischeren Personalrückgang. So reduzierte z.B. allein der Deutsche Bank Konzern die Zahl seiner Inlandsbeschäftigten von 54.384 im Jahre 1994 auf 49.086 im Jahre 1997, was einem Rückgang von 9,7% entspricht (Deutsche Bank, laufende Jahrgänge, eigene Berechnungen).

Führungskräfte ziehen: Einerseits kam es im genannten Zeitraum zu einer Zunahme von hochqualifizierten Fachpositionen ohne Führungsaufgaben (z.B. spezialisierte BeraterInnen im Firmenkunden- und Investmentgeschäft), andererseits wurden einige Führungsaufgaben im unteren Management abgewertet (z.B. die Führung kleiner Filialen) und sie werden nicht mehr außertariflich entgolten.

Tabelle 1: Beschäftigte im privaten Bankgewerbe Deutschlands, 1985-1997

	1985	1990	1994	1996	1997	Veränderung 1994/97	
						absolut	in %
<b>Beschäftigte<sup>1)</sup></b>							
Insgesamt	184.200	211.700	220.850	213.350	215.500	-5.350	2,4%
Männer	89.890	98.864	100.928	99.208	100.638	-290	-0,3%
Frauen	94.310	112.836	119.922	114.142	114.862	-5.060	-4,2%
Frauen in Prozent der Beschäftigten	51,2%	53,3%	54,3%	53,5%	53,3%		
<b>Beschäftigte im außertariflichen Bereich<sup>2)</sup></b>							
Insgesamt	24.332	32.422	40.416	42.896	44.844	+4.428	+10,9%
Männer	22.994	29.439	35.202	36.848	37.938	+2.736	+7,8%
Frauen	1.338	2.983	5.214	6.048	6.906	+1.692	+32,5%
Frauen in Prozent der AT- Beschäftigten	5,5%	9,2%	12,9%	14,1%	15,4%		

Quelle: Interne Arbeitsunterlagen sowie Geschäftsberichte des Arbeitgeberverbandes des Privaten Bankgewerbes e.V., eigene Berechnungen. Ab 1990 einschließlich neue Bundesländer.

Anmerkungen: <sup>1)</sup> Berechnet auf Basis der Gesamtbeschäftigten.

<sup>2)</sup> Berechnet auf Basis von Kopfzahlen.

Während in der Bundesrepublik ein eher gradueller Veränderungsprozeß gerade erst begonnen hat, sind die Reorganisationsprozesse im Finanzsektor anderer europäischer Länder, wie etwa Großbritanniens oder der skandinavischen Länder, bereits weiter fortgeschritten. Dort durchlief der Bankensektor in der Folge von Deregulierung und wirtschaftlicher Rezession in den frühen 90er Jahren eine tiefe Krise, die mit einem drastischen Abbau von Beschäftigten wie auch Führungskräften verbunden war. Die dortigen Entwicklungen können deshalb Anhaltspunkte für mögliche geschlechtsspezifische Auswirkungen der Restrukturierung auf Führungskräfte geben. Deshalb werde ich im folgenden

empirische Untersuchungen aus diesen Ländern in die Betrachtung mit einbeziehen.

### **3. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken - einige Daten und Fakten zur Ausgangslage**

Um die Auswirkungen der Restrukturierungs- und Reorganisationsprozesse auf die geschlechtsspezifische Aufgaben- und Machtverteilung im Management von Banken diskutieren zu können, ist zunächst einmal eine kurze Bestandsaufnahme der Ausgangslage erforderlich. In welchem Umfang sind Frauen unter den Führungskräften in Banken vertreten und wie hat sich ihr Anteil seit Beginn der 90er Jahre entwickelt? Welche Managementpositionen nehmen sie ein, über welche Ausbildungs- und Berufszugänge gelangen sie dorthin und welche Erfahrungen mit Benachteiligungen machen sie im Verlauf ihrer beruflichen Karriere?

Eine Umfrage unter Banken und Bankmanagerinnen in Europa (für Einzelheiten siehe Quack 1997) ergab, daß in den letzten Jahren eine moderate Zunahme von Frauen im Management zu verzeichnen war. Im Zeitraum von 1990 bis 1995 erhöhte sich der Frauenanteil in den befragten Kreditinstituten im unteren Management von 26% auf 29%, im mittleren Management von 13% auf 18% und im höheren Management von 6% auf 8%. Trotz des Anstiegs bestand 1995 weiterhin eine breite Kluft zwischen dem Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft und ihrer Präsenz im Management: Während Frauen knapp die Hälfte der Beschäftigten ausmachten, stellten sie nur ein Sechstel der Führungskräfte in den befragten Instituten. Weiterhin nimmt der Anteil weiblicher Führungskräfte mit steigender Führungsebene kontinuierlich ab. Dabei weist, wie aus Tabelle 2 zu ersehen, die Präsenz von Frauen auf den drei Managementebenen ebenso wie der Beschäftigtenanteil starke Variationen zwischen den verschiedenen Mitgliedsländern auf. Im Hinblick auf beide Indikatoren lagen deutsche Banken lediglich im Mittelfeld hinter skandinavischen und angelsächsischen Kreditinstituten. Insbesondere in den Spitzenpositionen der Banken hat sich nur wenig an der Vorherrschaft der Männer geändert. Aus dem vermehrten *Eintritt* von Frauen *ins* Management folgen also nicht zwangsläufig verbesserte Möglichkeiten zum *Aufstieg* von Frauen *im* Management.

Die Studie zeigt verschiedene Prozesse auf, die zur Entstehung und Aufrechterhaltung eines „glass ceiling“ an der Schwelle zum höheren Management beitragen. Zum einen gibt es nicht nur eine ungleiche Verteilung zwischen

Männern und Frauen auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen (vertikale Segregation), sondern auch innerhalb der gleichen Managementebene (horizontale Segregation): Weibliche Führungskräfte leiten überproportional häufig Einheiten im Privatkundengeschäft oder „marktferne“ Stabsabteilungen (Personal, Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit), während ihnen nur ausnahmsweise Managementaufgaben in besonders angesehenen Geschäftsfeldern (Investmentbanking, Unternehmenskundengeschäft) übertragen werden. Dadurch gelangen sie nur selten auf die Überholspur für eine schnelle Karriere.

Weiterhin machen Frauen eher Karriere innerhalb einer Management-spezialisierung, während Männer häufiger durch einen Wechsel in breiter angelegte Führungspositionen aufsteigen (siehe auch Hammond 1988). Innerhalb von spezialisierten Managementfunktionen sind die Aufstiegsmöglichkeiten jedoch häufig begrenzt. Hinzu kommt, daß Frauen vorwiegend in Managementfunktionen mit relativ geringem Einfluß in der Gesamtorganisation zu finden sind (Kanter 1977). Weibliche Führungskräfte nehmen auch häufig schwer in die traditionelle Hierarchie einzuordnende Tätigkeiten als Expertinnen oder Beraterinnen von höher gestellten männlichen Führungskräften wahr, bei denen sie weitgehend unsichtbar bleiben. Dies führt dazu, daß Frauen bei der Rekrutierung für Spitzenpositionen oft gar nicht als potentielle Kandidatinnen in Betracht gezogen werden.

Schließlich heben die Befragten die Bedeutung der weitgehend männlich geprägten Unternehmenskultur sowie den im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen geringeren Grad der Einbindung weiblicher Führungskräfte in informelle Organisationsnetzwerke hervor, die privilegierten Zugang zu Informationen, Unterstützung sowie Aufstieg bieten (Ibarra 1993; Scott 1996). Abhilfe kann hier nach Meinung der Mehrheit der Befragten durch Mentoring-Programme geschaffen werden (Berthoin Antal 1993; Segerman-Peck 1991), die jedoch bislang nur in einer kleinen Minderheit der befragten Banken existieren.

Die Ausbildungs- und Karrierepfade der Bankmanagerinnen weichen insofern von dem branchenüblichen internen Ausbildungs- und Aufstiegsmodell ab, als drei Viertel der Befragten ein Hochschulstudium abgeschlossen und vier Fünftel der Befragten im Anschluß daran zunächst in einem anderen Wirtschaftsbereich oder Kreditinstitut berufliche Erfahrung gesammelt haben. Die Karrieremuster von Frauen im Bankensektor scheinen also schon in der Vergangenheit von dem dominanten „männlichen“ Modell abgewichen zu sein. Zugleich weist der hohe Akademikerinnenanteil insbesondere unter den jüngeren Führungskräften darauf hin, daß in den letzten Jahren eine Öffnung der Banken gegenüber weiblichen Hochschulabsolventen erfolgt ist. In den Konzernzentralen steht jüngeren Hochschulabsolventinnen heute offenbar eine breitere

Palette von Managementfunktionen in den Bereichen Recht, Controlling, Risikomanagement und Strategie offen als es für die ältere Generation weiblicher Führungskräfte in den klassischen „Frauen-Ressorts“ Personal, Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit der Fall war.

Tabelle 2: Frauenanteil an den Beschäftigten und Führungskräften in Banken der EU-Mitgliedsstaaten, 1995

<i>(Zeilenprozent)</i>	<b>Frauen in Prozent der Beschäftigten</b>	<b>Frauen in Prozent der Führungskräfte</b>				
		Insgesamt	Unteres Management	Mittleres Management	Höheres Management	Zahl der Banken
Skandinavische Banken <sup>1)</sup>	61,5	22,2	38,1	23,8	14,3	(7)
Angelsächsische Banken	65,2	24,4	42,8	16,2	6,8	(13)
Westeuropäische Banken	45,6	14,0	22,2	11,1	5,0	(22)
<i>darunter:</i>						
<i>Deutsche Banken</i>	<i>55,4</i>	<i>20,2</i>	<i>33,6</i>	<i>10,6</i>	<i>4,1</i>	<i>(5)</i>
Südeuropäische Banken	28,9	7,9	17,5	11,3	5,9	(15)
Tochterfilialen ausländischer Banken <sup>2)</sup>	45,4	20,6	14,7	33,7	11,0	(6)
<b>Banken insgesamt</b>	<b>46,6</b>	<b>16,1</b>	<b>26,8</b>	<b>16,5</b>	<b>8,4</b>	<b>(63)</b>

1) Die Länderkategorien setzen sich wie folgt zusammen: Finnland, Schweden und Dänemark; Großbritannien und Irland; Frankreich, Deutschland, Österreich und die Benelux-Staaten; Spanien, Portugal, Italien und Griechenland.

2) Es handelt sich hierbei um Tochterfilialen von französischen, deutschen, niederländischen und belgischen Banken, die ihren Sitz in den europäischen Nachbarländern Luxemburg, Belgien, Portugal und Griechenland haben.

Quelle: Bankenbefragung in Europa. Siehe auch Quack (1997).

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

#### **4. „Verschlankung“ des Managements auf Kosten von Frauen?**

Mit der Einführung neuer Organisationsmodelle wird häufig ein Abbau von Hierarchieebenen durch Verbreiterung der Leistungsspannen und horizontale Entdifferenzierung angestrebt. Insofern liegt eine Verringerung der Zahl der Managementpositionen in der Logik der Konzepte. Einige Autorinnen gehen davon aus, daß dieser Abbau von Führungspositionen quasi „naturwüchsig“ zu Lasten von Frauen gehen wird. Sie sehen hart erkämpfte Positionen von Frauen im mittleren Management - als Abteilungsleiterin, Hauptabteilungsleiterin, als Expertin in den Stäben oder anderen Zentralbereichen - zur Disposition gestellt (vgl. z.B. Brumlop 1992; Regenhard 1997). Zu erwarten ist demnach nicht nur eine Stagnation, sondern möglicherweise sogar ein Zurückfallen hinter den erreichten Stand von Frauen in Führungspositionen.

Bislang liegen jedoch kaum verlässliche und verallgemeinerbare Daten vor, anhand derer diese These überprüft werden könnte. Eine erste Annäherung erlauben die in der Bankenbefragung in Europa erhobenen statistischen Angaben. Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, berichtet ein Viertel der an dieser Befragung beteiligten Kreditinstitute, daß die Zahl der Führungskräfte auf der unteren und mittleren Ebene in den Jahren von 1990 bis 1995 stagniert oder abgenommen hat. Immerhin ein Drittel der Institute konstatiert eine solche Entwicklung im höheren Management. Diese Zahlen können als Hinweis darauf verstanden werden, daß Reorganisationsprozesse eher „top-down“ als „bottom-up“ verlaufen und die Einführung einer divisionalisierten Unternehmensstruktur sich zunächst vor allem in einer Straffung des Spitzenmanagements niederschlägt. In der überwiegenden Mehrheit der befragten Banken war hingegen im Befragungszeitraum eine weitere Zunahme des Führungspersonals auf allen drei Ebenen zu verzeichnen.

Der bereits weiter oben konstatierte leichte Anstieg des Anteils weiblicher Führungskräfte erfolgte, wie ebenfalls aus Tabelle 3 zu ersehen, weitgehend unabhängig davon, ob in den Banken im Fünf-Jahres-Zeitraum eine Zu- oder Abnahme des gesamten Führungspersonals zu verzeichnen war. Mit anderen Worten: Auch in Kreditinstituten, in denen sich die Gesamtzahl der ManagerInnen auf der unteren und mittleren Ebene verringert hat, war trotzdem ein Anstieg des Anteils weiblicher Führungskräfte zu verzeichnen. Lediglich in Banken, welche die Zahl der Führungspositionen auf höchster Ebene verringert haben, ist ein leicht negativer Effekt für Frauen zu verzeichnen. Eine Zunahme des Anteils weiblicher Manager war auf dieser Ebene nur in Banken festzustellen, in denen zugleich eine Ausweitung dieser Managementpositionen stattfand, während der Frauenanteil in der Vergleichsgruppe stagnierte. Eine solche Durchschnittsbetrachtung schließt natürlich nicht aus, daß in Einzel-

fällen die Präsenz von Frauen im Management abgenommen hat. Aufgrund der z.T. geringen Fallzahlen können die Ergebnisse auch nicht als statistisch signifikant interpretiert werden. Vielmehr bedürfen sie der Bestätigung oder Widerlegung durch detaillierte Unternehmensfallstudien. Die Daten legen aber nahe, daß die Unterstellung einer einfachen kausalen Beziehung zwischen der „Verschlankung“ des Managements und einer „Verdrängung“ von Frauen aus dem Management die derzeitigen Entwicklungen in der Unternehmenswirklichkeit nicht treffend wiedergibt.

Tabelle 3: Entwicklung des Führungspersonals in Banken der EU-Mitgliedsstaaten, 1990-1995

Managementebene	Entwicklung der absoluten Zahl der Führungskräfte im Zeitraum 1990 -1995	Anteil weiblicher Führungskräfte			Zahl der befragten Banken
		1990 (in Prozent)	1995 (in Prozent)	Veränderung 1990/95 (in Prozentpunkten)	
Höheres Management	Abnahme/Stagnation	8,8	9,1	+0,3	(8)
	Zunahme	4,9	8,3	+3,4	(18)
	Insgesamt	6,1	8,5	+2,4	(26)
Mittleres Management	Abnahme/Stagnation	13,3	18,5	+5,2	(7)
	Zunahme	13,2	17,9	+4,7	(22)
	Insgesamt	13,2	18,1	+4,9	(29)
Unteres Management	Abnahme/Stagnation	22,8	24,8	+2,0	(6)
	Zunahme	23,8	26,8	+3,0	(19)
	Insgesamt	23,5	26,3	+2,8	(25)

Quelle: Bankenbefragung in Europa.

© Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Möglicherweise haben die Reorganisationsprozesse noch nicht die „Reifephase“ erreicht, in der die Verringerung des Managementpersonals auf aggregierter Ebene statistisch sichtbar wird. In einer Übergangsphase kann ja sogar eine Ausweitung des Personals auf den unteren und mittleren Führungsebenen erforderlich werden, wenn neben den althergebrachten auch neue Managementfunktionen und „Task Forces“ eingerichtet werden sollen. Da diese neugeschaffenen Funktionen nicht von vornherein von einer geschlechtsstereotypisierenden „Aura“ (Alvesson und Billing 1992) umgeben sind, eröffnen sich möglicherweise gerade hier Chancen für das vorhandene Potential an hochqualifizierten und karriereorientierten weiblichen Führungsnachwuchskräften. Schließlich ist aus der Organisationsforschung bekannt, daß Restrukturierungsprozesse oft nicht intendierte Folgen zeitigen, denen man dann mit neuen Reformen entgegen zu wirken versucht (Brunsson und

Olson 1994). Eine starke Dezentralisierung operativer Aufgaben in Divisionen wird zum Beispiel sehr schnell ineffizient, wenn sie nicht von einer starken Koordinierung und Steuerung auf zentraler Konzernebene begleitet wird. Organisationsstrukturen weisen ein großes Beharrungsvermögen auf - besonders dann, wenn die Interessen mächtiger Gruppen wie der Führungskräfte zur Disposition stehen. Aus dieser Perspektive ist kritisch zu hinterfragen, ob der als Ziel vieler Reorganisationsprozesse angestrebte Abbau von Managementpositionen überhaupt Realität werden wird.

Alle diese Argumente verweisen darauf, daß die Effekte von Unternehmensrestrukturierungen auf das Geschlechterverhältnis (bislang) eher in qualitativen als quantitativen Entwicklungen zu suchen sind. Mit den Veränderungen, die sich im Zuge der Reorganisation für das Aufgaben- und Tätigkeitsprofil vieler Managementpositionen ergeben, unterliegen auch die symbolischen Repräsentationen von Weiblichkeit bzw. Männlichkeit, die mit diesen Positionen verbunden werden, einem Wandel. Mit der Auf- bzw. Abwertung bestimmter Managementpositionen werden geschlechtsspezifische Öffnungs- und Schließungsprozesse angestoßen. So irreführend dabei einerseits die Annahme ist, daß neue Organisationsmodelle und Managementstile aufgrund der wachsenden Bedeutung sozialer Kompetenzen quasi automatisch Frauen zum Durchbruch im Management verhelfen werden (Helgesen 1991), so falsch kann sich andererseits die Erwartung herausstellen, daß die Verringerung der Managementpositionen im unteren und mittleren Management per se zu Lasten von Frauen gehen wird. Wie ich im weiteren zeigen will, kann es auf einzelnen Ebenen und in bestimmten Funktionen durchaus auch zu einer Feminisierung von Führungspositionen kommen.

## **5. „Entschlackung“ der Unternehmenszentralen: Mythos oder Realität?**

Wie bereits aus den Daten der europäischen Bankenbefragung zu ersehen war, sind weibliche Führungskräfte überproportional häufig in den Unternehmenszentralen tätig, während sie im Linienmanagement eher unterrepräsentiert sind. Dies erklärt sich unter anderem dadurch, daß Banken in den letzten Jahrzehnten vermehrt von ihren traditionellen Rekrutierungspraktiken abgekommen sind und Führungspositionen in den zentralen Abteilungen wie Personal, Recht, und Controlling und in den Stabsabteilungen zunehmend mit HochschulabsolventInnen besetzt haben. Handelte es sich in der „ersten Akademikergeneration“ noch überwiegend um Männer, so hat der deutliche Anstieg von Frauen unter den Hochschulabsolventen in den Wirtschafts- und Rechtswis-

senschaften in den letzten Jahren auch zu einem wachsenden Zustrom weiblicher Nachwuchskräfte in die Unternehmenszentralen der Banken geführt.<sup>4</sup>

Was bedeutet es aber nun für die Karrierechancen von Frauen in den zentralen Unternehmensbereichen, wenn diese - wie in den „Lean Management“-Konzepten impliziert - einer „Entschlackung“ unterzogen werden? Bei der Annäherung an diese Frage ist zunächst einmal hervorzuheben, daß es weder in der Literatur noch in der Unternehmenspraxis eine einhellige Meinung darüber gibt, wie denn eigentlich „schlanke“ Unternehmenszentralen aussehen sollen. Festzustellen sind sowohl Tendenzen einer Verlagerung von Managementaufgaben „nach unten“ (z.B. durch den Ab- oder Rückbau zentraler Personalabteilungen zugunsten der Einrichtung von dezentralisierten Personalreferaten in den jeweiligen Unternehmensdivisionen, vgl. Woodall u.a. 1997) als auch einer Konzentration von Führungsaufgaben „nach oben“ (etwa durch Einrichtung neuer Stabsfunktionen auf Konzernebene, die den Vorstand bei der Koordinierung operativer Aufgaben entlasten sollen, vgl. Deutsche Bank 1997). Diese gegenläufigen Entwicklungen scheinen keineswegs nur spezifisch für den Bankensektor zu sein, sondern spiegeln das allgemeine Problem wider, daß eine Dezentralisierung von Führungsaufgaben in die Unternehmenseinheiten häufig neuen Steuerungs- und Koordinierungsbedarf zwischen den Unternehmenseinheiten hervorruft. Die geschlechtsspezifischen Effekte der Reorganisationsprozesse in den Unternehmenszentralen sehen vermutlich anders aus, je nachdem ob dem Dezentralisierungs- bzw. Zentralisierungstrend Priorität eingeräumt wird.

Eine zu diesem Thema sehr hilfreiche Studie ist die Untersuchung von Woodall u.a. (1997), die Reorganisationsprozesse in drei britischen Unternehmen (darunter eine Versicherung) analysiert, bei denen das „Delaying“ überwog, d.h. die Verlagerung von Führungsverantwortlichkeit aus den Unternehmenszentralen in die einzelnen Divisionen. Die Autorinnen kommen zu dem Ergebnis, daß die Position weiblicher Führungskräfte in Phasen der Unternehmensrestrukturierung besonders verwundbar ist und bringen dafür folgende Argumente vor: Managementbereiche, in denen sich weibliche Führungskräfte konzentrieren, wie Personal, Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit, sind besonders stark vom „Delaying“ betroffen. Die Reduzierung der zentralen Abteilungen geht mit Umsetzungen von Personal in Teams einher, die enger an die einzelnen Unternehmensdivisionen angebunden und zugleich thematisch breiter ausgerichtet sind. Damit werden die Möglichkeiten für Karrieren innerhalb der obengenannten Stabsfunktionen, wie sie bislang für viele weibliche Führungskräfte in der Unternehmenszentralen typisch waren, eingeschränkt.

---

<sup>4</sup> Die Entwicklung der Traineeausbildung in der Commerzbank verdeutlicht dies: Der 1980 noch bei 12% liegende Anteil weiblicher Trainees stieg im Jahr 1990 auf 31% und betrug 1992 (inkl. neue Bundesländer) sogar 43% (Bolte 1993).

Zugleich werden wichtige Karrierepfade, über die Frauen bislang in die Unternehmenszentrale gelangen konnten, abgeschnitten.

Weiterhin gehen die Autorinnen davon aus, daß im Verlauf von Reorganisationsprozessen in Unternehmen die Zuteilung und erfolgreiche Erfüllung von Schlüsselaufgaben, d.h. komplexen Management- und Problemlösungsaufgaben, an Bedeutung für Karrierechancen gewinnt, weil formale Personalentwicklungspläne nicht mit den Umbrüchen in der Organisation Schritt halten können. Die Teilnahme an speziellen „Task Forces“ und Entwicklungsprojekten erhöht die Sichtbarkeit in der Organisation und damit auch die weiteren Karrierechancen. Aus der Literatur ist jedoch bekannt, daß Frauen bei gleicher Ausgangsqualifikation solche Aufgaben seltener zugeteilt werden (Ohlott u.a. 1994). Die Tatsache, daß in Zeiten von Umbrüchen formelle Beziehungen und etablierte Machtstrukturen in Organisationen an Bedeutung verlieren zugunsten von informellen Kontakten und Netzwerken, führe schließlich dazu, daß bereits bestehende Benachteiligungen weiblicher Führungskräfte im Hinblick auf die Mobilisierung von Informationen, Ressourcen und Unterstützung in informellen Netzwerken (Ibarra 1993) weiter verstärkt würden. Woodall u.a. (1997) gelangen deshalb zu der Einschätzung, daß Frauen in den unsicheren Zeiten unternehmerischer Reorganisation bei der Besetzung von höheren Managementpositionen noch eher übersehen werden, als dies sowieso schon der Fall ist.

Die von Woodall u.a. (1997) vorgebrachten Argumente mögen z.T. nur für die spezifisch britische Situation Geltung haben (so spiegelt sich z.B. in der vorherrschenden Dezentralisierung von Stabsaufgaben aus den Konzernzentralen in die Divisionen die von jeher starke Fragmentierung britischer Unternehmen). Auch mag die Einschätzung der Zugangschancen von Frauen zu Projektteams und „Task Forces“ zu pessimistisch sein: Es gibt auch Anzeichen dafür, daß Frauen ganz gezielt als Problemlöserinnen eingesetzt werden (Tienari 1996), und zwar insbesondere dann, wenn soziale Konflikte gemanagt werden sollen. Sobald es sich allerdings um strategisch relevante und organisationsweit gut sichtbare „Task Forces“ handelt, dürften diese im Sinne der obigen Argumentation wiederum eher männlich dominiert sein. Übertragen wir die Ergebnisse auf die großen Geschäftsbanken mit ihrem - selbst nach der Reorganisation - noch hierarchischen und bürokratischen Aufbau, so ist zu vermuten, daß es zwar in einigen Positionen im unteren und mittleren Management zu einer Feminisierung kommt, daß aber die vermeintlichen „Abflachungsprozesse“ nicht dazu beitragen, den Karriereengpaß beim Übergang ins höhere Management zu öffnen. Im Gegenteil: Verringert sich die Zahl der Positionen im Spitzenmanagement im Zuge von Unternehmensfusionen bzw. der Einführung von divisionalisierten Unternehmensstrukturen, so fällt dabei nicht selten das einzige weibliche Vorstands- oder Geschäftsführungs-

mitglied der Reorganisation zum Opfer (vgl. z.B. Tienari (im Erscheinen, b) zu den negativen Auswirkungen der Fusion zweier großer finnischer Geschäftsbanken auf den Frauenanteil in höheren Managementpositionen).

## **6. Feminisierung von Managementfunktionen im Privatkundengeschäft**

Tendenzen für einen solchen Feminisierungsprozeß zeichnen sich bei der Reorganisation der Filialen und Zweigstellen im inländischen Mengengeschäft ab, deren Leitung bislang einen wichtigen Karriereschritt für den bankinternen Aufstieg darstellte. In der Vergangenheit umfaßte die Leitung einer Filiale die volle Fach-, Führungs- und Erfolgsverantwortung für das lokale Geschäft, einschließlich der Betreuung kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU). Im Zuge der Kundengruppensegmentierung werden aber nun besondere Beratungszentren für KMU und vermögende Privatkunden eingerichtet, während in den kleineren Zweigstellen nur noch die Betreuung einfacher PrivatkundInnen mit einem weitgehend standardisierten Produktangebot gewährleistet werden soll. Das Tätigkeitsprofil des/der Zweigstellenleiters/in erfährt dadurch einerseits eine Verengung und Herabstufung im Hinblick auf das erforderliche Fachwissen; andererseits sind die ZweigstellenleiterInnen stärker als früher als Team-Coach, Moderator und Motivator für den Verkaufserfolg der MitarbeiterInnen gefragt.

Ähnliche Entwicklungen führten in den USA - allerdings zur Zeit eines Finanzbooms mit expandierender Beschäftigung - bereits in den 70er Jahren zu einem deutlichen Anstieg weiblicher Zweigstellenleiter (Bird 1990). Auch Tienari (im Erscheinen, a) stellt in einer schwedisch-finnischen Vergleichsstudie eine Feminisierung der Zweigstellenleiterposition fest. Im Unterschied zu den USA erfolgte die Öffnung des Filialmanagements für Frauen in diesen beiden Ländern im Verlauf der Finanzkrise, die mit einem drastischen Personalabbau und einer Reduzierung von Managementpositionen einher ging. So verringerte sich in Finnland die Zahl der Bankbeschäftigten von knapp 52.000 in 3.500 Zweigstellen im Jahre 1988 auf nur noch rund 42.000 Beschäftigte in 2.800 Zweigstellen zum Jahresende 1992 (Tienari 1996). Wie in den USA waren viele männliche Führungskräfte mit der Verringerung der Fachverantwortung unzufrieden und bewarben sich auf Positionen in anderen Bereichen. Hierdurch eröffneten sich qualifizierten Frauen neue Aufstiegsmöglichkeiten. Es kam aber auch zur Kündigung älterer männlicher Zweigstellenleiter, denen von Seiten der Unternehmensleitung nicht die Flexibilität zugetraut wurde, mit den neuen verkaufsorientierten Anforderungen umgehen zu können. Häufig

sprangen Frauen ein und bewährten sich in dieser Position. In der Folge stieg der Anteil weiblicher Zweigstellenleiter sprunghaft an: In der schwedischen Bank, die untersucht wurde, betrug der Anteil von Frauen im Zweigstellenmanagement im Jahr 1989 nur 8%; bis zum Jahre 1994 hatte sich der Anteil auf 22% erhöht; in der Region Stockholm wurden zum Jahresende 1995 sogar etwa 35% der Zweigstellen von Frauen geführt. In der finnischen Fallstudienbank gab es im Jahre 1982 in der Region Helsinki nur 3 weibliche Zweigstellenleiter; bis zum Jahre 1992 war der Anteil auf 40% gestiegen und im Sommer 1995 wurde - nach einer Fusion mit einer anderen Bank, der Zusammenlegung zahlreicher Zweigstellen sowie der Entlassung der Hälfte der Zweigstellenleiter - etwas mehr als jede zweite Zweigstelle von einer Frau geleitet.

Eine Ausweitung dieser Untersuchung auf eine deutsche Fallstudienbank ergab vom Trend her ähnliche Resultate (vgl. Tienari u.a. 1998). Auch in dieser Bank veränderte sich im Verlauf der Organisationsreform, welche neben der Einführung einer Divisionalstruktur eine verstärkte Segmentierung der Kundengruppen im Filialgeschäft umfaßte, mit dem Aufgaben- auch das Personalprofil der Zweigstellenleitung. Zwar wurden - anders als in den skandinavischen Fallstudienbanken - zunächst junge Männer für die Leitung der nun stärker verkaufsorientierten Zweigstellen im Privatkundengeschäft eingestellt. Im weiteren Verlauf der Reform wurden dann jedoch vermehrt junge Frauen rekrutiert. In der Folge stieg der Frauenanteil im Zweigstellenmanagement der deutschen Fallstudienbank ebenfalls an: Während zum Beispiel in der nördlichen Region im Jahre 1990 lediglich 10 Prozent der Zweigstellen von Frauen geleitet wurden, waren es im Jahre 1998 bereits 25 Prozent<sup>5</sup>. Unterschiede im Niveau des Frauenanteils sowie der Zusammensetzung der rekrutierten Zweigstellenleiterinnen (ältere Mitarbeiterinnen jenseits der „Kinderphase“ in den skandinavischen Ländern versus jüngere, kinderlose Frauen in Deutschland) sind vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschlechtersysteme in Deutschland und den skandinavischen Ländern zu verstehen (für Einzelheiten vgl. Tienari u.a. 1998). In allen drei Ländern zeichnet sich aber ein ähnlicher Trend ab, der auf systematische Zusammenhänge zwischen der graduellen Abwertung und der Öffnung der Zweigstellenleitung für weibliche Bewerber hinweist.

Das veränderte Aufgabenprofil der Zweigstellenleitung muß jedoch, wie Studien aus Großbritannien zeigen, nicht zwangsläufig zu einer Feminisierung führen. So war in der von Halford u.a. (1997) untersuchten britischen Bank zwar ein leichter Anstieg von Frauen bei den „operations managers“<sup>6</sup> zu ver-

---

<sup>5</sup> Es bleibt zu prüfen, inwieweit die später einsetzenden Organisationsreformen in anderen, größeren deutschen Banken zu ähnlichen Resultaten führen werden.

<sup>6</sup> Diese Position entspricht in etwa der eines/einer Innenleiters/in in deutschen Zweigstellen, die nach dem/der Filialleiter/in die zweite Führungskraft in der Zweigstelle darstell(t)e. In Deutschland fällt diese Position im Zuge der Reorganisation zum Teil weg.

zeichnen, die Filialleitung selbst blieb aber eine männlich dominierte Position. Männliche Zweigstellenmanager konnten sich z.T. erfolgreich gegen die beabsichtigte Statusveränderung ihrer Position zur Wehr setzen, indem sie auf die Einführung eines Satellitensystems von Filialen drängten, bei der die Führung mehrerer Zweigstellen eine Aufwertung erfuhr und somit für Männer attraktiv blieb. Welche anderen Gründe in Großbritannien zur Reproduktion der bestehenden Geschlechterhierarchien führten, ist aus der Studie leider nur indirekt zu erschließen. Eine wichtige Rolle dürfte dabei der hohe Teilzeitanteil unter den weiblichen Beschäftigten in den Zweigstellen, der geringe berufliche Status der Teilzeitbeschäftigten sowie die starke Segmentierung zwischen Teil- und Vollzeit Arbeitsplätzen gespielt haben.

Die in den neuen Bundesländern nach der deutschen Vereinigung zu beobachtende Verdrängung von Frauen aus Zweigstellenleiterpositionen (vgl. Hüning u.a. 1993; Rogas u.a. 1995; Nickel und Hüning 1996) scheint auf den ersten Blick sogar ein krasses Gegenbeispiel für den hier behaupteten Zusammenhang zwischen Reorganisation und Feminisierung dieser Managementposition darzustellen. Denn trotz aller historischen und politischen Besonderheiten kann die Umbruchphase im Bankensektor der ehemaligen DDR durchaus als Beispiel für einen drastischen Restrukturierungsprozeß auf sektoraler und Unternehmensebene angesehen werden. Die Besonderheit der Transformation des Bankenbereichs in den neuen Bundesländern besteht allerdings darin, daß die Beschäftigung wie auch die Führungspositionen in diesem ehemals als „unproduktiv“ angesehenen und gering geschätzten Sektor im Zuge des Übergangs zum westdeutschen Bankenmodell eine deutliche *Aufwertung* im Hinblick auf Tätigkeitsprofil, Status, Einkommen und Einflußmöglichkeiten erfahren haben. Die weiter oben zitierten Studien konstatierten jedoch gerade Veränderungen im Aufgabenprofil der ZweigstellenleiterInnen, die zumindest von den Betroffenen als *Abwertung* wahrgenommen wurden.

Die mit dieser tendenziellen Abwertung einhergehende Öffnung des Zweigstellenmanagements für Frauen bedeutet aber keineswegs, daß sich daraus auch verbesserte Perspektiven für den weiteren Karriereweg der Frauen ableiten lassen. Möglicherweise laufen die von Frauen eroberten Positionen sogar Gefahr, allmählich von sich neu herausbildenden Aufstiegswegen ins höhere Management abgekoppelt zu werden. So stellt Bird (1990: 164) für die USA fest:

„Women's segregation into retail banking, operations, and branch management and their exclusion from the commercial side of banking have hampered their progress into higher-level management, because experience in profitmaking functions is necessary to advance up the career ladder. Retail banking, particularly branch management, has become a female ghetto for many women whose chances to advance depend on the opportunity to get experience in other areas of banking.“

Zu einer ganz ähnlichen Schlußfolgerungen gelangt auch Tienari (im Erscheinen, a: 20) in seiner schwedisch-finnischen Vergleichsstudie:

„Based on the present evidence, it may be argued that an accumulation of a clustered critical mass of female managers does not necessarily co-emerge with a profound change in gender segregation in the organization as a whole.“

Bisherige Erfahrungen mit der Reorganisation des Privatkunden- und Mengengeschäfts in Banken anderer Länder zeigen also ambivalente Ergebnisse: Im Zuge der Umorientierung kommt es im Privatkundengeschäft durchaus zur Öffnung unterer und mittlerer Führungspositionen für Frauen; dies führt aber nicht zwangsläufig auch zu besseren Aufstiegschancen ins höhere Management, da im Management anderer Unternehmensbereiche die geschlechtsspezifische Segregation fortbesteht und Führungserfahrung in diesen Bereichen als Voraussetzung für den weiteren Aufstieg angesehen wird.

## **7. Frauen auf dem Sprung in die Welt der „global finance“?**

Bisher wurden die Folgen der Veränderungen im wesentlichen unter Bezug auf große bürokratisch-hierarchische Geschäftsbanken diskutiert. Im Vergleich dazu hatten die Merchant- und Investmentbanken, die in den globalen Finanzmärkten agieren, schon von jeher vergleichsweise flache Organisations- und Führungsstrukturen. Wie steht es aber nun mit den Karrierechancen von Frauen in der Welt der „global finance“? Inwieweit eröffnen sich in diesem expandierenden und dynamischen, aber traditionell männlich dominierten Bereich neue und attraktive Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten für Frauen? Erste Anhaltspunkte liefert eine Studie, die Linda McDowell (1997) in den Merchant- und Investmentbanken der Londoner City, einem der wichtigsten internationalen Finanzzentren, durchgeführt hat.

Anhand statistischer Daten belegt die Autorin, daß in den 80er Jahren zwar eine wachsende Zahl von weiblichen Hochschulabsolventen eingestellt wurde, daß die Karrieren von Frauen bei gleicher oder sogar höherer Ausgangsqualifikation aber nach wie vor langsamer voranschreiten als die ihrer männlichen Kollegen. Zu Beginn der 90er Jahre wies die City weiterhin einen wesentlich höheren Grad an geschlechtsspezifischer Segregation auf als der britische Bankensektor insgesamt. Hierzu tragen, wie McDowell in einer detaillierten Unternehmensfallstudie zeigt, sowohl strukturelle als auch kulturelle Faktoren bei. Zum einen hat sich auch innerhalb der „global finance“ eine geschlechtsspezifische Aufgabenverteilung herausgebildet: Frauen sind häufiger für kundenferne Abwicklungs- und Unterstützungsfunktionen verantwort-

lich, während Männer stärker in den kundennahen Bereichen, und dort wiederum im prestigeträchtigen Firmenkunden- und Investmentbanking tätig sind.

Zum anderen tragen alltägliche Muster der Interaktion am Arbeitsplatz sowie eine an männlichen Erwerbsmustern orientierte Unternehmenskultur dazu bei, daß sich Frauen in diesen Bereichen häufig als „travellers in a foreign world“ (Marshall 1984) fühlen. Die starke Zugehörigkeit zur Unternehmenskultur einer speziellen Bank bleibt ein wichtiger Faktor für den Erfolg in der City, und die kulturelle Konstruktion der Bankenwelt ist nach wie vor elitär und maskulin dominiert. In vielen Bereichen herrscht weiterhin eine „Machokultur“ vor, die durch das aggressive Verhalten junger männlicher Beschäftigter geprägt wird (McDowell und Court 1994). Ein zentrales Problem für aufstiegsorientierte Frauen stellen die extrem langen Arbeitszeiten in den kundennahen Aufgabenbereichen dar. Die meisten von McDowell (1997) befragten ManagerInnen hielten es aufgrund der intensiven und häufigen Interaktionen mit KundInnen für unmöglich, auch nur zeitweise Teilzeit zu arbeiten und dabei ihre Position effektiv ausfüllen zu können. Es war oft sogar schwierig, überhaupt ein Privatleben zu führen; die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwammen zunehmend. Diese Arbeitsbedingungen standen für Frauen in wesentlich stärkerem Maße im Konflikt mit ihren persönlichen Lebensentwürfen als für Männer. Die Folge war, daß Frauen tendenziell andere Karriereentscheidungen trafen als ihre männlichen Kollegen: Sie bewarben sich häufiger auf Positionen in Innenabteilungen mit weniger aufreibenden zeitlichen Anforderungen oder schieden nach einer Weile ganz aus der City aus. Hier bestätigt sich die Vermutung, die Rosabeth Kanter (1987) bereits in den 80er Jahren äußerte: Daß nämlich die neuen Führungskonzepte ein „Mehr an Zeit“ verlangen, das für Frauen (und zwar nicht nur solchen mit Familienverpflichtungen) den Zugang zu Führungspositionen erschweren kann.

## **8. Auswirkungen auf Gleichstellungspolitiken**

Reorganisationsprozesse im Bankensektor bieten Anlaß, Unternehmenspolitiken und -kulturen daraufhin zu hinterfragen, inwieweit sie noch den veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Umweltbedingungen Rechnung tragen. Dies schafft prinzipiell eine Situation der Offenheit, in der Fragen der Frauenförderung und Gleichstellung in einem neuen Kontext thematisiert werden könnten. In der Praxis wird die Entwicklung und Implementation neuer Organisationsmodelle in Unternehmen aber nur in Ausnahmefällen mit Gleichstellungsinitiativen verbunden; noch seltener gehen sie mit einer gezielten Förderung weiblicher Führungskräfte einher (Brumlop 1991; Schultz-

Gambard u.a. 1993; Hegewisch und Mayne 1994). Woodall u.a. (1997) kommen in der bereits oben erwähnten Untersuchung von drei britischen Unternehmen, die sich explizit als „Equal Opportunities Employer“ im Rahmen der Initiative „Opportunity 2000“<sup>7</sup> verstehen, zu dem Schluß, daß Gleichstellungsinitiativen im Verlauf betrieblicher Reorganisationsprozesse Gefahr laufen, von anderen Anliegen, wie etwa Personalabbau und allgemeinen Veränderungen in der Organisationskultur, überschattet zu werden. In keinem der untersuchten Unternehmen wurden die Personaldatensysteme rechtzeitig genug an veränderte Organisationsstrukturen angepaßt, um geschlechtsspezifische Auswirkungen der Restrukturierung erfassen zu können. In der Regel beschränkte sich das Berichtswesen auf Daten über Rekrutierung und Aufstieg; für den Restrukturierungsprozeß wichtige Indikatoren wie Kündigung und Umsetzung, sowie Zugang zu Projektteams und „Task Forces“ blieben ausgeblendet. Im Zuge der Reorganisation wurde auch die Effektivität der im Rahmen der „Opportunity 2000“ Initiative etablierten Zuständigkeiten für die Gleichstellungspolitik unterlaufen. Die Verantwortung für die Implementation der Maßnahmen wurde an ManagerInnen innerhalb der einzelnen Unternehmensdivisionen delegiert und führte zu einer Zersplitterung der Zuständigkeiten. Zusammenfassend stellen die Autorinnen fest, daß die Gleichstellungspolitik in den untersuchten Unternehmen den Charakter einer „Schönwetterpolitik“ hatte, die im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen zunehmend ihre Effektivität einbüßte.

## 9. Ausblick

In diesem Beitrag wurde versucht, Zusammenhänge zwischen Unternehmensreorganisation, Karrierewegen und Geschlecht aufzuzeigen. Im Mittelpunkt standen dabei die Implikationen für die geschlechtsspezifische Aufgaben- und Machtverteilung im Management. Die in der Studie festgestellten komplexen und teilweise gegenläufigen Entwicklungen lassen sich nicht pauschalisierend mit Charakterisierungen von Frauen als „Gewinnerinnen“ oder „Verliererinnen“ fassen.

Die Vielfältigkeit der sich abzeichnenden Entwicklungen gibt Anlaß, darüber nachzudenken, in welchen Kategorien die geschlechtsspezifischen Aus-

---

<sup>7</sup> Unternehmen, die sich an dieser 1991 ins Leben gerufenen, privaten Kampagne beteiligen, verpflichten sich auf freiwilliger Basis dazu, Gleichstellungsbeauftragte zu benennen und Gleichstellungspläne zu erarbeiten, die gewährleisten, daß Beschäftigte keine Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts, Familienstandes, Hautfarbe, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Behinderung erfahren.

wirkungen solcher Veränderungsprozesse angemessener als bisher konzeptualisiert werden können. Die intellektuellen und politischen Beschränkungen, die aus der Behandlung von Frauen und Männern als jeweils in sich homogener Gruppe sowie der dichotomen Gegenüberstellung von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ resultieren, sind in der Debatte um Differenz und Gleichheit bereits ausführlich aufgezeigt und kritisiert worden (vgl. Lorber und Farrell 1991; Gildemeister und Wetterer 1992; Gottschall 1997). Dennoch tendiert die Industrie- und Organisationsforschung bei der Analyse von Geschlechterhierarchien weiterhin zu stark vereinfachenden Klassifikationen und Denkschemata.

Wie die Daten zeigen, hat aber mittlerweile eine Generation von hochqualifizierten Frauen mit ausgeprägter Erwerbs- und Karriereorientierung Einzug in das Management von Banken - wie auch anderen Wirtschaftsunternehmen - gehalten (vgl. auch Berthoin Antal und Quack (im Erscheinen)). Diese Frauen pauschal als potentielle Verliererinnen zu behandeln oder ihren untergeordneten Status hervorzuheben, wird ihrer Arbeits- und Lebenssituation keinesfalls gerecht. Vielmehr ist eine Differenzierung sowohl nach Unternehmenseinheiten als auch nach Hierarchieebenen erforderlich (Alvesson und Billing 1992). So weisen die Ergebnisse darauf hin, daß es im Zuge von veränderten Tätigkeits- und Qualifikationsprofilen, verbunden mit Aushandlungen über die Neubewertung dieser Positionen, in einigen Managementfunktionen auf der unteren und mittleren Managementebene durchaus zu einer Öffnung für das wachsende Potential qualifizierter weiblicher Führungs- und Führungsnachwuchskräfte kommt. In anderen Bereichen, und zwar vor allem im höheren Management, scheint die geschlechtsspezifische Segregation aber unangetastet zu bleiben.

In manchen Fällen mögen Differenzierungen zwischen Frauen sogar ausschlaggebender für die Betroffenheit und Wahrnehmen von Reorganisations- und Rationalisierungsfolgen sein, als Differenzen zwischen Frauen und Männern: Die junge Hochschulabsolventin, die als Trainee in einer Bank anfängt, hat vermutlich mehr gemeinsam mit ihrem männlichen Kollegen im gleichen Ausbildungsprogramm, als mit einer älteren Kollegin, die ihre Position als Kassiererin aufgrund von Rationalisierungsprozessen verliert und über Frühverrentung aus dem Unternehmen ausscheidet. Auch innerhalb des Managements zeichnen sich unterschiedliche Betroffenheiten und Interessenlagen von Frauen ab (vgl. auch Gordon und Whelan 1998): Jüngeren weiblichen Führungskräfte eröffnen sich möglicherweise im Rahmen von funktionsübergreifenden Projektteams zusätzliche Möglichkeiten für einen kleinschrittigen Aufstieg; hingegen mögen sich ältere erfahrene Managerinnen an der Schwelle zum höheren Management mit abgeschnittenen Karrierepfaden oder dem Wegfall der wenigen für sie aussichtsreichen Positionen konfrontiert sehen.

Schließlich ist es irreführend, von homogenen und unveränderbaren Mustern der geschlechtsspezifischen Segregation und Diskriminierung in den Beschäftigungsorganisationen auszugehen. Die gegenläufigen Trends in unterschiedlichen Unternehmensbereichen bzw. auf verschiedenen Hierarchieebenen wie auch Differenzierungen zwischen verschiedenen Bankentypen zeigen, daß eine recht große Bandbreite von sozialen Praktiken und kulturellen Orientierungen in die Aushandlungsprozesse der jeweiligen geschlechtsspezifischen Aufgaben- und Machtverteilung eingeht, so daß deren Ergebnisse nicht pauschal vorhersagbar sind, sondern im Einzelfall aus der mikropolitischen Konstellation im Unternehmen heraus analysiert werden müssen (vgl. auch Goldmann 1995).

Zukünftige Forschungsarbeiten zu Geschlechterhierarchien und Chancengleichheit - nicht nur in Banken - könnten von einer solch differenzierten Herangehensweise sehr profitieren. In diesem Beitrag wurden einige Themenfelder und Forschungsfragen angerissen, die weiterverfolgt werden sollten. Eine zentrale Fragestellung ist, wo zukünftig in den Unternehmen strategisch relevante Kompetenzen verankert sein werden und welchen Managementaufgaben zentrale Relevanz zuerkannt wird. Wird zum Beispiel Personalentwicklung im Sinne eines Humanressourcenmanagements als Aufgabe des Generalmanagements definiert, sind damit andere und vermutlich weitaus bessere berufliche Entfaltungs- und Aufstiegschancen für Frauen (und Männer) in diesem Bereich verbunden, als wenn Personalentwicklung im Sinne einer dezentralen, eher reaktiven Anpassungsstrategie als Aufgabe der einzelnen Unternehmenseinheiten verstanden wird. Von zentraler Bedeutung ist weiterhin, welcher Stellenwert in Zukunft dem filialgebundenen Privatkundengeschäft beigemessen wird. Davon hängen nicht nur die Qualität der von Banken erbrachten Dienstleistungen sondern auch die Beschäftigungs- und Karriereperspektiven vieler Frauen in den Banken ab. Strategien wie Outsourcing, Personalrotation im internationalen Kontext und Varianten der Qualitäts- und KundInnenorientierung (versus einer Kostensenkungsstrategie) werden deshalb in Zukunft einen immer wichtigeren Stellenwert für die Positionierung und berufliche Entwicklungsperspektiven von Frauen im Bankensektor erhalten. Differenziertere Forschungsansätze und -ergebnisse zu diesen Themenfelder können dazu beitragen, Fragen von Geschlechterhierarchien und Chancengleichheit im Zusammenhang mit Reorganisationsprozessen adäquater zu erfassen und Gleichstellungs- und Frauenförderpolitiken so weiterzuentwickeln, daß sie auch in „Schlechtwetterphasen“ ihre Wirkung entfalten können.

## Literatur

- Alvesson, M. und Billing, Y. D. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. In: *Organization Studies*, 13,12: 73-102.
- Berthoin Antal, A. (1993). Odysseus' Legacy to Management Development: Mentoring. In: *European Management Journal*, 11, 4: 448-454.
- Berthoin Antal, A. und Quack, S. (im Erscheinen). Der langsame Aufstieg in die Beletage - Karrieremöglichkeiten von Frauen im Management in mittleren und großen Unternehmen. In: Kück, M.: *Macht und Ohnmacht von Geschäftsfrauen*. Berlin: Arno Spitz Verlag.
- Bird, C. E. (1990). High Finance, Small Change: Women's Increased Representation in Bank Management. In: B. F. Reskin und P. A. Roos (Hg.): *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press, 145-166.
- Bolte, S. (1993). Frauen im modernen Banking. Akademikerinnen bei der Commerzbank. In: *Karrierefürer Hochschulen II*, 13: 151-153.
- Brumlop, E. (1991). Frauenförderung in der privaten Wirtschaft: Mehr als ein Regulierungsinstrument betrieblicher Personalpolitik? Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Frauen und Ökonomie“ an der Freien Universität Berlin. Institut für Sozialforschung. Frankfurt am Main. Mimeo.
- Brumlop, E. (1992). Frauen im Management: Innovationspotential der Zukunft? Neue Unternehmenskultur und Geschlechterpolitik. In: *Die Neue Gesellschaft. Frankfurter Hefte*, 1: 54-63.
- Brunsson, N. und Olson, J.P. (1994). *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- Deutsche Bank (1997). *Geschäftsbericht*. Frankfurt/Main.
- Deutsche Bank (laufende Jahrgänge). *Geschäftsbericht*. Frankfurt/Main.
- Faust, M., Jauch, P., Brünnecke, K. und Deutschmann, C. (1995): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München und Mering: Hampp Verlag.
- Flecker, J. und Schienstock, G. (1994). Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisaton. In: N. Beckenbach und W. van Treeck (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Sozial Welt, Sonderband 9. Göttingen, 625-642.
- Gildemeister, R. und Wetterer, A. (1992). Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: G. Axeli Knapp und A. Wetterer (Hg.): *TraditionsBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie*. Freiburg: Kore, 201-254.
- Goldmann, M. (1993): *Organisationsentwicklung als Geschlechterpolitik. Neue Organisations- und Managementkonzepte im Dienstleistungsbereich*. In: B. Aulenbacher und M. Goldmann (Hrsg.): *Transformationen im Geschlechterverhältnis*. Frankfurt/New York: Campus, 115-137.
- Goldmann, M. (1995): *Industrielle Rationalisierung als Geschlechterpolitik. Neue Perspektiven für Frauen durch Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung im Betrieb*. In: B. Aulen-

- bacher und T. Siegel (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein. Pfaffenweiler: Centaurus, 209-230.
- Goldmann, M. (1997): Globale Konkurrenz at Home. Umbrüche im Geschlechterverhältnis bei der Organisation von Dienstleistungsarbeit. In: S. Hradil (Hrsg.): Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt/New York: Campus, 764-778.
- Gordon, J. R. und Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. In: *Academy of Management Executive*, 12, 1: 8-27.
- Gottschall, K. (1997): Zum Erkenntnispotential sozialkonstruktivistischer Perspektiven für die Analyse von sozialer Ungleichheit und Geschlecht. In: S. Hradil (Hrsg.): Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt/New York: Campus, 479-496.
- Halford, S., Savage, M. und Witz, A. (1997): Gender, Careers and Organisations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government. London: Macmillan.
- Hammond, V. (1988). Women in management in Great Britain. In: N. Adler und D. N. Izraeli: Women in management worldwide. New York/London: Sharp Inc., 168-187.
- Hegewisch, A. und Mayne, L. (1994). Equal opportunity policies in Europe. In: C. Brewster und A. Hegewisch (Hrsg.): Policy and Practice of European HRM. London: Routledge, 194-215.
- Helgesen, S. (1991). Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Hüning, H., Maier, F., Nickel, H.M. u.a. (1993). Berliner Sparkasse: Unternehmen in der Vereinigung. In: Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Nr. 79. Berlin: Freie Universität, Zentralinstitut für sozialwissenschaftliche Forschung.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A conceptual framework. In: *Academy of Management Review*, 8, 1: 56-87.
- Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited. In: *Management Review*, 3, 14-16.
- Kopper, H. (1996). Zeit zum Sparen. In: *manager magazin*, 3: 122-131.
- Lorber, J., Farrell, S. A. (Hg.) (1991). The Social Construction of Gender. Newbury Park: Sage, ???
- Manthey, H. (1991). Der neue Manager: die allseitig entwickelte Persönlichkeit als Vision vollendeter Autonomie. In: *ifg*, 9, 1 + 2: 48-58.
- Marshall, J. (1984). Women Managers: Travellers in a Male World. Chichester/New York: John Wiley & Sons.
- McDowell, L. (1997). Capital Culture. Gender at Work in the City. Oxford: Blackwell.

- McDowell, L., Court, G. (1994). Performing work: bodily representations in merchant banks. In: Environment and Planning D: Society and Space, 12: 253-78.
- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E. and the Center for Creative Leadership (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? Reading/MA: Addison-Wesley.
- Müller, M. (Hrsg) (1994). Lean Banking. Wien: Ueberreuter.
- Nickel, H.M. und Hüning, H. (1996). Finanzdienstleistungsbeschäftigung im Umbruch - Betriebliche Strategien und individuelle Handlungsoptionen am Beispiel von Banken und Versicherungen. Berlin: KSPW.
- Oberbeck, H. und D'Alessio, N. (1997). The End of the German Model? Developmental Tendencies in the German Banking Industry. In: Morgan, G. und Knights, D. (Hrsg.): Regulation and Deregulation in European Financial Services. Houndmills and London: Macmillan Business, 86-104.
- OECD (1992). Banks under Stress. Paris: OECD.
- OECD (1993). Financial Conglomerates. Paris: OECD.
- Ohlott, P., Ruderman, M., McCanley, C. (1994). Gender differences in managers developmental job experiences. In: Academy of Management Journal, 37, 1: 46-67.
- Quack, S. (1997). Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken. Discussion Paper FS I 97 - 104. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Regenhard, U. (1997): Dezentralisierung als Schritt zum Abbau von Geschlechterhierarchie? Anmerkungen zur Enthierarchisierung der Geschlechterdifferenz bei betrieblicher Restrukturierung. In: WSI Mitteilungen, 1: 38-50.
- Rogas, K., Philipp, V. und Maier, F. (1995). Anpassung an westliche Beschäftigungsstrukturen oder neue Wege betrieblicher Personalpolitik? Die Beschäftigungssituation von Frauen bei den Sparkassen im Land Brandenburg. Berlin: Stiftung Weiterbildung.
- Schultz-Gambard, J., Glunk, U., Guldenschuh, C. und Helfert, G. (1993). Maßnahmen deutscher Wirtschaftsunternehmen zur vermehrten Integration von Frauen in den Managementbereich: eine Bestandsaufnahme. In: Zeitschrift für Frauenforschung, 11, 4: 17-32.
- Scott, D. B. (1996). Shattering the Instrumental-Expressive Myth: The Power of Women's Networks in Corporate-Government Affairs. In: Gender and Society, 10, 3: 232-247.
- Segerman-Peck, L. (1991). Networking & Mentoring. A Woman's Guide. London: Piatkus.
- Tienari, J. (1996). On the Trail of Vanishing Power. The rise of female local branch managers in Swedish and Finnish Banking. Helsinki School of Economics and Business Administration Working Paper W-150.
- Tienari, J. (im Erscheinen, a). The First Wave Washed up on Shore. Reform, Feminization and Gender Resegregation. In: Gender, Work and Organization.
- Tienari, J. (im Erscheinen, b). Gender Segregation in the Making of a Merger. In: Scandinavian Journal of Management.

- Tienari, J., Quack, S. und Theobald, H. (1998). Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking. Discussion Paper FS I 98 - 105. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Von Köppen, J. (1996). Bankstrategie und Bankpolitik in Europa. Frankfurt/Main: Bankakademieverlag.
- Weber, C. (1993). Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management. In: Müller-Jentsch (Hrsg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 209-228.
- Woodall, J., Edwards, C., Welchman, R. (1997). Organizational Restructuring and the Achievement of an Equal Opportunity Culture. In: Gender, Work and Organization, 4, 1: 2-12.



**BÜCHER**  
**DES FORSCHUNGSSCHWERPUNKTS**  
**ARBEITSMARKT UND BESCHÄFTIGUNG**  
(nur im Buchhandel erhältlich)

Bettina Bangel

**Geographie der Altersgrenzen.**  
**Frühverrentung im regionalen Strukturwandel**  
1993, Berlin, edition sigma, 251 Seiten

Friedrich Buttler, Wolfgang Franz, Ronald Schettkat, and David Soskice  
**Institutional Frameworks and Labor Market Performance. Comparative Views on the U.S. and German Economies**  
1995, London/New York, Routledge, 352 Seiten

European Academy of the Urban Environment  
**New institutional arrangements in the labour market. Transitional labour markets as a new full employment concept**  
1998, Berlin, EA.UE series „The Urban Environment in Europe“, 135 Seiten

Gernot Grabher (Ed.)  
**The Embedded Firm**  
**On the Socioeconomics of Industrial Networks**  
1993, London/New York, Routledge, 306 Seiten

Gernot Grabher  
**Lob der Verschwendung**  
1994, Berlin, edition sigma, 144 Seiten

Gernot Grabher / David Stark (Eds.)  
**Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities**  
1997, Oxford, Oxford University Press, 360 Seiten

Hubert Heinelt / Gerhard Bosch / Bernd Reissert (Hrsg.)  
**Arbeitsmarktpolitik nach der Vereinigung**  
1994, Berlin, edition sigma, 249 Seiten

Hitchens, D.M.W.N. / Wagner, K. / Birnie, J.E.  
**East German Productivity and the Transition to the Market Economy**  
1993, Aldershot, Avebury, 126 Seiten

Hansjörg Herr / Andreas Westphal (Hrsg.)  
**Transformation in Mittel- und Osteuropa. Makroökonomische Konzepte und Fallstudien**  
1993, Frankfurt/New York, Campus, 370 Seiten

Traute Meyer

**Ungleich besser? Die ökonomische Unabhängigkeit von Frauen im Zeichen der Expansion sozialer Dienstleistungen**  
1997, Berlin, edition sigma, 216 Seiten

Mirjana Morokvasic / Hedwig Rudolph (Hrsg.)  
**Wanderungsraum Europa. Menschen und Grenzen in Bewegung**  
1994, Berlin, edition sigma, 286 Seiten

Frieder Naschold / David Soskice / Bob Hancké / Ulrich Jürgens (Hg.)  
**Ökonomische Leistungsfähigkeit und Institutionelle Innovation**  
**WZB-Jahrbuch 1997**  
1997, Berlin, edition sigma, 366 Seiten

Jacqueline O'Reilly  
**Banking on Flexibility**  
1994, Aldershot, Avebury, 297 Seiten

Jacqueline O'Reilly / Colette Fagan (Eds.)  
**Part-Time Prospects. An International Comparison**  
1998, London/New York, Routledge, 304 Seiten

Sigrid Quack  
**Dynamik der Teilzeitarbeit.**  
**Implikationen für die soziale Sicherung von Frauen**  
1993, Berlin, edition sigma, 289 Seiten

Hedwig Rudolph / Mirjana Morokvasic (Eds.)  
**Bridging States and Markets.**  
**International Migration in the Early 1990s**  
1993, Berlin, edition sigma, 330 Seiten

Hedwig Rudolph (Hg.)  
unter Mitarbeit von Dagmar Simon  
**Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation**  
**WZB-Jahrbuch 1995**  
1995, Berlin, edition sigma, 348 Seiten

Ronald Schettkat (Ed.)  
**The Flow Analysis of Labour Markets**  
1996, London/New York, Routledge, 294 Seiten

Günther Schmid (Ed.)  
**Labor Market Institutions in Europe.**  
**A Socioeconomic Evaluation of Performance**  
1994, New York/London, M.E. Sharpe, 291 Seiten

Günther Schmid

**Är full sysselsättning fortfarande möjlig?  
Övergångsarbetsmarknader som en ny  
strategi för arbetsmarknadspolitiken.**

(Übersetzung: Birger Viklund)

1995, Södertäje, PM Bäckström Förlag, 53  
Seiten

Günther Schmid / Jacqueline O'Reilly /

Klaus Schömann (Eds.)

**International Handbook of Labour Market  
Policy and Evaluation**

1996, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 954  
Seiten

Klaus Schömann

**The Dynamics of Labor Earnings over the  
Life Course. A Comparative and Longitudinal  
Analysis of Germany and Poland**

1994, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung:  
Studien und Berichte, Bd. 60, Berlin, edition  
sigma, 190 Seiten

Klaus Schömann / Ralf Rogowski /

Tomas Kruppe

**Labour Market Efficiency in the European  
Union. Employment Protection and Fixed-  
Term Contracts**

1998, London/New York, Routledge, 214 Seiten

zukunft im zentrum, Service-Gesellschaft für  
Beschäftigungs- und Qualifizierungsberatung /  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialfor-  
schung (Hrsg.)

**Arbeitslandschaft Europa. Bericht zum  
Zweiten Europäischen Arbeitsmarktkongress**

The European Labor Landscape. Report on the  
Second European Labor Market Congress

Berlin 1994

Vertrieb: zukunft im zentrum gGmbH,  
Rungestraße 19, D-10179 Berlin, Schutzgebühr:  
20,-- DM, 328 Seiten

## DISCUSSION PAPERS 1995

*Abteilung:*

*Organisation und Beschäftigung*

FS I 95 - 101

Sigrid Quack, Jacqueline O'Reilly,

Swen Hildebrandt

**New Patterns of Recruitment and Training in German, UK and French Banks. An examination of the tensions between sectoral and national systems**

FS I 95 - 102

Sigrid Quack, Swen Hildebrandt

**Hausbank or Fournisseur? Bank Services for Small and Medium Sized Enterprises in Germany and France**

FS I 95 - 103

Sigrid Quack, Swen Hildebrandt

**Das Geheimnis der Banken - Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft**

*Abteilung:*

*Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 95 - 201

Klaus Schömann

**Active Labour Market Policy in the European Union**

FS I 95 - 202

Sylvia Matheus

**Dienstleistungsarbeit als Auffangnetz? Eine Analyse der Eintritte und Wechsel in Dienstleistungsarbeit mit Daten des Sozioökonomischen Panels**

FS I 95 - 203

Colette Fagan, Janneke Plantenga, Jill Rubery

**Does Part-Time Work Promote Sex Equality? A Comparative Analysis of the Netherlands and the UK**

FS I 95 - 204

Klaus Semlinger

**Arbeitsmarktpolitik für Existenzgründer. Plädoyer für eine arbeitsmarktpolitische Unterstützung des Existenzgründungsgeschehens**

FS I 95 - 205

Hugh Mosley, Thomas Kruppe and Stephan Speckesser

**Flexible Adjustment through Short-time Work: A Comparison of France, Germany, Italy, and Spain**

FS I 95 - 206

Birgitta Rabe

**Implementation wirtschaftsnaher Arbeitsmarktpolitik - Lohnkostenzuschüsse nach § 249h Arbeitsförderungsgesetz in Berlin und Sachsen**

FS I 95 - 207

Klaus Schömann, Ralf Rogowski, Thomas Kruppe

**Fixed Term Contracts and Labour Market Efficiency in the European Union**

FS I 95 - 208

Claudia Spee und Günther Schmid

**Beschäftigungsdynamik in Ballungsregionen. Entwicklung und Struktur der Beschäftigung des Berliner Arbeitsmarktes in Ballungsraumvergleich 1977-94**

FS I 95 - 209

Nigel Meager

**Arbeitsmarktpolitik für Existenzgründer. Internationale Erfahrungen der Existenzgründungsförderung von Arbeitslosen**

*Abteilung:*

*Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 95 - 301

Wendy Carlin, Peter Richthofen

**Finance, Economic Development and the Transition: The East German Case**

FS I 95 - 302

Andrew Glyn

**Social Democracy and Full Employment**

FS I 95 - 303

Andrew Glyn

**Unemployment and Inequality**

FS I 95 - 304

Ronald Schettkat

**Asymmetric Labor Market Flows over the Business Cycle**

FS I 95 - 305

Wendy Carlin and Colin Mayer

**Structure and Ownership of East German Enterprises**

FS I 95 - 306

Andres Glyn

**Does Profitability Really Matter?**

FS I 95 - 307

Andrea Boltho, Wendy Carlin,

Pasquale Scaramozzino

**Will East Germany Become a New Mezzogiorno?**

FS I 95 - 308

Sigurt Vitols

**Are German Banks Different?**

FS I 95 - 309  
Sigurt Vitols  
**German Banks and the Modernization of the Small Firm Sector: Long-Term Finance in Comparative Perspective**

FS I 95 - 310  
Sigurt Vitols  
**Corporate Governance Versus Economic Governance: Banks and Industrial Restructuring in the U.S. and Germany**

FS I 95 - 311  
Sigurt Vitols  
**Financial Systems and Industrial Policy in Germany and Great Britain: The Limits of Convergence**

FS I 95 - 312  
Sigurt Vitols  
**Inflation Versus Central Bank Independence? Banking Regulation and Financial Stability in the U.S. and Germany**

FS I 95 - 313  
Thomas R. Cusack  
**Partisan Politics and Public Finance: Changes in Public Spending in the Industrialized Democracies, 1955-1989**

FS I 95 - 314  
Steven Casper  
**How Public Law Influences Decentralized Supplier Network Organization in Germany: The Cases of BMW and Audi**

FS I 95 - 315  
Thomas R. Cusack  
**Politics and Macroeconomic Performance in the OECD Countries**

## DISCUSSION PAPERS 1996

*Abteilung:  
Organisation und Beschäftigung*

FS I 96 - 101  
Sven Hildebrandt  
**Berufsausbildung in Frankreich zwischen Staat, Region und Unternehmen: Neuere Entwicklungen in der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur**

FS I 96 - 102  
Dorothee Bohle  
**Governance im Spätsozialismus. Die Herausbildung hybrider Koordinationsformen und informeller Vernetzungen in Polen und Ungarn in den achtziger Jahren**

FS I 96 - 103  
Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph  
**Jenseits des brain drain - Zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen**

FS I 96 - 104  
Gernot Grabher  
**Neue Bundesländer?  
Zur Rolle des historischen Erbes in der Reorganisation von Betrieben und Regionen in Brandenburg**

FS I 96 - 105  
Philippe Bernoux  
**Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich?**

FS I 96 - 106  
Frauke Miera  
**Zuwanderer und Zuwanderinnen aus Polen in Berlin in den 90er Jahren.  
Thesen über Auswirkungen der Migrationspolitiken auf ihre Arbeitsmarktsituation und Netzwerke**

*Abteilung:  
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 96 - 201  
Willem J. Dercksen / Jaap de Koning  
**The New Public Employment Service in the Netherlands (1991-1994)**

FS I 96 - 202  
Peter Auer with Thomas Kruppe  
**Monitoring of Labour Market Policy in the EU-Member States**

FS I 96 - 203  
Jacqueline O'Reilly  
**Theoretical Considerations in Cross-National Employment Research**

FS I 96 - 204  
Günther Schmid  
**Reform der Arbeitsmarktpolitik. Vom fürsorgenden Wohlfahrtsstaat zum kooperativen Sozialstaat**

FS I 96 - 205  
Peter Auer / Stefan Speckesser  
unter Mitarbeit von Lothar Linke  
**Labour Markets and Organisational Change  
Future Working Structures for an Ageing Workforce**

FS I 96 - 205a  
Peter Auer / Stefan Speckesser  
unter Mitarbeit von Lothar Linke  
**Arbeitsmarkt- und Organisationswandel: Zukünftige Arbeitsstrukturen und ältere Arbeitnehmer**

FS I 96 - 206  
Günther Schmid  
unter Mitarbeit von Maja Helmer  
**Beschäftigungswunder Niederlande?  
Ein Vergleich der Beschäftigungssysteme in  
den Niederlanden und in Deutschland**

FS I 96 207  
Philip O'Connell and Fran McGinnity  
**What Works, Who Works? The Impact of  
Active Labour Market Programmes on the  
Employment Prospects of Young People in  
Ireland**

*Abteilung:  
Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 96 - 301  
Bob Hancké  
**Industrial Reorganisation in France.  
Changing relationships between large and  
small firms**

FS I 96 - 302  
Bob Hancké  
**The Political Economy of Organizational  
Change. Industrial Restructuring and  
Industrial Relations in France: *Le Cas  
Renault***

FS I 96 - 303  
Bob Hancké / David Soskice  
**Coordination and Restructuring in Large  
French Firms. The Evolution of French  
Industry in the 1980s.**

FS I 96 - 304  
Elisabetta Gualmini  
**Policy Innovation in the Italian Labour  
Market: The influence of institutions**

FS I 96 - 305  
Richard Hyman  
**Institutional Transfer: Industrial Relations in  
Eastern Germany**

FS I 96 - 306  
Steven Casper  
**German Industrial Associations and the  
Diffusion of Innovative Economic Organiz-  
ation: The Case of JIT Contracting**

FS I 96 - 307  
Mark Lehrer  
**The German Model of Industrial Strategy in  
Turbulence: Corporate Governance and  
Managerial Hierarchies in Lufthansa**

FS I 96 - 308  
Isabela Mares  
**Firms and the Welfare State: The Emergence  
of New Forms of Unemployment**

FS I 96 - 309  
Bob Hancké  
**Labour Unions, Business Co-ordination and  
Economic Adjustment in Western Europe,  
1980-90**

FS I 96 - 310  
David Soskice / Bob Hancké  
**Von der Konstruktion von Industrienormen  
zur Organisation der Berufsausbildung. Eine  
vergleichende Analyse am Beispiel von  
Großbritannien, Deutschland, Japan und  
Frankreich**

FS I 96 - 311  
Bob Hancké / Sylvie Cieply  
**Bridging the Finance Gap for Small Firms.  
The role of information flows across large  
firm-based production networks in supplying  
finance to small firms: the case of France**

FS I 96 - 312  
John Phillimore  
**Restructuring Australian Industrial Relations:  
The Limits of a Supply Side Approach**

FS I 96 - 313  
Bob Hancké / Steven Casper  
**ISO 9000 in the French and German Car  
Industry. How international quality standards  
support varieties of capitalism**

FS I 96 - 314  
Isabela Mares  
**Is Unemployment Insurable? Employers and  
the Institutionalization of the Risk of Un-  
employment**

FS I 96 - 315  
Torben Iversen  
**The Political Economy of Inflation:  
Bargaining structure or central bank  
independence?**

FS I 96 - 316  
Mark K. Cassell  
**The Treuhandanstalt, Privatization and the  
Role of the Courts**

FS I 96 - 317  
Pepper D. Culpepper  
**Problems on the Road to "High-Skill": A  
sectoral lesson from the transfer of the dual  
system of vocational training to eastern  
Germany**

FS I 96 - 318  
Sylvain Broyer  
**The Social Market Economy: Birth of an  
Economic Style**

FS I 96 - 319  
David Soskice  
**German Technology Policy, Innovation, and  
National Institutional Frameworks**

FS I 96 - 320  
Karl-Orfeo Fioretos  
**How and Why Institutional Advantages are Preserved in a Global Economy: A Comparison of British and Swedish Multilateral Preferences**

FS I 96 - 321  
Sigurt Vitols  
**German Industrial Policy: An Overview**

FS I 96 - 322  
Steven Casper  
**The Development of Decentralized Supplier Networks in East Germany: A Challenge to the German Model of Industrial Organization**

FS I 96 - 323  
Richard Deeg  
**German Banks and Industrial Finance in the 1990s**

#### DISCUSSION PAPERS 1997

*Abteilung:  
Organisation und Beschäftigung*

FS I 97 - 101  
Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph  
**Redistributing the Cake? Ethnicisation Processes in the Berlin Food Sector**

FS I 97 - 102  
Dorothee Bohle  
**Zwischen lokaler Anarchie und globalen Netzen: Transformationsprozesse im polnischen Straßengüterverkehr**

FS I 97 - 103  
Felicitas Hillmann  
**This is a migrant's world: Städtische ethnische Arbeitsmärkte am Beispiel New York City**

FS I 97 - 104  
Sigrid Quack  
**Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken**

FS I 97 - 105  
Enzo Mingione  
**The Current Crisis of Intensive Work Regimes and the Question of Social Exclusion in Industrialized Countries**

*Abteilung:  
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 97 - 201  
Dirk Finger  
**Dienstleistungsschecks in Europa - ein Modell für Deutschland? Beschäftigungseffekte und Kosten für die Volkswirtschaft: fünf Szenarien**

FS I 97 - 201a  
Dirk Finger  
**Service cheques in Europe - a model for Germany? Employment effects and macro-economic costs: five scenarios**

FS I 97 - 202  
Günther Schmid  
in collaboration with Maja Helmer  
**The Dutch Employment Miracle? A comparison of employment systems in the Netherlands and Germany**

FS I 97 - 203  
Günther Schmid, Peter Auer, Hugh Mosley, Klaus Schömann (Eds.)  
**Progress in Evaluation Research: Documentation of Two Transfer-Workshops on the „International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation“**

FS I 97 - 204  
Günther Schmid, Klaus Schömann und Holger Schütz  
**Evaluierung der Arbeitsmarktpolitik. Ein analytischer Bezugsrahmen am Beispiel des Arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms in Berlin**

FS I 97 - 205  
Silke Bothfeld  
**Teilzeitarbeit für alle? Eine Untersuchung von Teilzeitpräferenzen in Deutschland und Großbritannien unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten**

FS I 97 - 206  
Ralf Rogowski und Günther Schmid  
**Reflexive Deregulierung. Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarkts**

FS I 97 - 206a  
Ralf Rogowski and Günther Schmid  
**Reflexive Deregulation. International experiences and proposals for labour market reform**

FS I 97 - 207  
Jacqueline O'Reilly, Claudia Spee  
**Regulating work and welfare of the future: Towards a new social contract or a new gender contract?**

FS I 97 - 208  
Hugh Mosley and Stefan Speckesser  
**Market Share and Market Segment of Public Employment Services**

*Abteilung:*  
*Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 97 - 301  
Mark Lehrer, Owen Darbshire  
**The Performance of Economic Institutions in a Dynamic Environment: Air Transport and Telecommunications in Germany and Britain**

FS I 97 - 302  
Stewart Wood  
**Weakening Codetermination?  
Works Council Reform in West Germany in the 1980s**

FS I 97 - 303  
Thomas R. Cusack  
**On the Road to Weimar? The Political Economy of Popular Satisfaction with Government and Regime Performance in Germany**

FS I 97 - 304  
Bob Hancké  
**Modernisation Without Flexible Specialisation. How large firm restructuring and government regional policies became the step-parents of autarchic regional production systems in France**

FS I 97 - 305  
Mark Tilton  
**Regulatory Reform and Market Opening in Japan**

FS I 97 - 306  
Thomas R. Cusack  
**Partisan Politics and Fiscal Policy**

FS I 97 - 307  
Peter A. Hall /  
Robert J. Franzese, Jr.  
**Mixed Signals:  
Central Bank Independence,  
Coordinated Wage Bargaining,  
and European Monetary Union**

FS I 97 - 308  
David Soskice and Torben Iversen  
**Central Bank - Trade Union Interactions and the Equilibrium Rate of Employment**

## DISCUSSION PAPERS 1998

*Abteilung:*  
*Organisation und Beschäftigung*

FS I 98 - 101  
Hildegard Theobald  
**Frauen in leitenden Positionen in der Privatwirtschaft. Eine Untersuchung des schwedischen und deutschen Geschlechtervertrages**

FS I 98 - 102  
Isabel Georges  
**Heterogeneity versus homogeneity?  
Transformation of wage relations of the French and the German public telephone operators: the case of directory inquiry services**

FS I 98 - 103  
Dieter Plehwe (Hg.)  
**Transformation der Logistik**

FS I 98 - 104  
Sigrid Quack  
**Reorganisation im Bankensektor.  
Neue Chancen für Frauen im Management?**

FS I 98 - 105  
Janne Tienari, Sigrid Quack  
and Hildegard Theobald  
**Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking**

*Abteilung:*  
*Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung*

FS I 98 - 201  
Dietmar Dathe  
**Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeitpolitik und Arbeitsangebotsverhalten. Eine Untersuchung zur Bedeutung von Arbeitspräferenzen für eine Politik der Arbeitsumverteilung**

FS I 98 - 202  
Ton Wilthagen  
**Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform**

FS I 98 - 203  
Klaus Schömann, Thomas Kruppe und  
Heidi Oschmiansky  
**Beschäftigungsdynamik und Arbeitslosigkeit in der Europäischen Union**

FS I 98 - 204

Jacqueline O'Reilly, Ralf Rogowski (Hg./Eds.)

**Dokumentation des Round-Table Gesprächs  
„Die neue Labour-Regierung in Groß-  
britannien: Zwischenbilanz der ersten  
hundert Tage“  
„The New Labour Government in Great  
Britain: Assessment of the first 100 days“**

FS I 98 - 205

Holger Schütz, Stefan Speckesser, Günther  
Schmid

**Benchmarking Labour Market Performance  
and Labour Market Policies: Theoretical  
Foundations and Applications**

FS I 98 - 206

Günther Schmid

**Transitional Labour Markets:  
A New European Employment Strategy**

FS I 98 - 207

Klaus Schömann, Ralf Mytzek, Silke Gülker

**Institutional and Financial Framework for Job  
Rotation in Nine European Countries**

*Abteilung:*

*Wirtschaftswandel und Beschäftigung*

FS I 98 - 301

Karin Wagner

**The German Apprenticeship System after  
Unification**

FS I 98 - 302

Donatella Gatti

**The Equilibrium Rate of Unemployment in  
Varying Micro-Institutional Settings**

FS I 98 - 303

Steven Casper

**The Legal Framework for Corporate  
Governance: Explaining the Development of  
Contract Law in Germany and the United  
States**

FS I 98 - 304

Torben Iversen and Thomas R. Cusack

**The Causes of Welfare State Expansion:  
Deindustrialization or Globalization?**

FS I 98 - 305

Bob Hancké

**Industrial Restructuring and Industrial  
Relations in the European Car Industry.  
Instruments and Strategies for Employment**

Absender/From:

Versandstelle - WZB

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

**BESTELLSCHEIN**

**ORDER FORM**

Bitte schicken Sie mir aus Ihrer  
Publikationsliste folgende Diskussions-  
Papiere zu.

Bitte schicken Sie bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers  
**unbedingt** eine **1 DM-Briefmarke pro paper** und einen  
an Sie adressierten **Aufkleber** mit. Danke.

For each paper you order please send a "**Coupon-  
Réponse International**" (international money order)  
plus a **self-addressed adhesive label**. Thank You.

Please send me the following discussion papers from your Publication List:

Paper No.            Author

---

